

MASTEROPPGAVE

Bransjeorganisasjonens balansegang mellom inkonsistente krav –
Økt politisering gir økt legitimitet i Legemiddelindustrien?

Et Neoinstitusjonelt Mikroperspektiv

Utarbeidet av:
Stein Røsberg

Fag:
Master i Organisasjon og Ledelse

Avdeling:
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, 2013



Sammendrag

Denne oppgaven omhandler bransjeorganisasjonen LMI (Legemiddelindustrien), hvor seks nåværende og tidligere styremedlemmer – som også er direktører i medlemsbedrifter av LMI - bringer oss inn i en spennende forening. Det er en forening som for noen få år tilbake hadde et dårlig omdømme og liten kollektiv gjennomslagskraft til å bli en forening som har foretatt proaktive grep og blitt en viktig aktør i det totale helsetilbudet i Norge, og som i stadig større grad blir tatt med der helsepolitiske beslutninger fattes.

Oppgavens forskningsspørsmål er: *Hvordan påvirker den handlingsorienterte lederrollen oppgaven med å øke legemiddelindustriens legitimitet gjennom den politiserte styrerollen i LMI?*

Oppgavens teoretiske plattform er hentet fra neoinstitusjonell teori, hvor jeg i hovedsak forfølger fire kjerneområder. Disse fire er (1) bransjefokus, (2) løst koblede strukturer, (3) omgivelser og (4) mikrostrukturelle påvirkninger. Teorien gir grunnlag for det begrepsapparatet jeg bringer inn i drøftingen sammen med innsamlet empiri.

Min metodiske tilnærming til forskningsspørsmålet er kvalitativ, der jeg gjennomførte dybdeintervjuer med de seks styremedlemmene. Oppgaven baserer seg på disse personenes kognitive forståelse av sine oppgaver og funksjoner som styreledere i LMI og direktører i sine respektive legemiddelbedrifter, en forståelse som til noen tider er preget av selverkjennelse og selvkritikk, og til andre tider preget av stolthet og optimisme

Det meste av fokuset i neoinstitusjonell teori har vært rettet mot strukturene i omgivelsene, makronivået. I denne analysen vil jeg plassere mikronivået – styremedlemmene – i sentrum, og se om det er mulig at tanker kan flytte fjell.

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på mitt studie i *Master i organisasjon og ledelse* ved Høgskolen i Østfold. Jeg har hatt gleden av å fullføre dette studiet som heltidsstudent i løpet av 2 år, et studie som er lagt opp til å være et 4 års deltidsstudium. Fordelen med dette er at det har vært komprimert og krevd jevnt arbeid, samtidig som at jeg har truffet mange hyggelige mennesker gjennom 3 ulike "klasser". Utfordringen med dette har jeg i hovedsak erfart i løpet av det siste skoleåret, hvor jeg har fullført det 3. og det 4. året samtidig. Det 3. "normale" studieåret er en forberedelse til å skrive masteroppgaven, som jeg etter beste evne har skrevet i "forkant" av forelesningene som er gitt på samlingene. Da jeg en gang utdannet meg til jagerflyger i Luftforsvaret ble vi indoktrinert med at "ingenting er umulig, det umulige tar bare mere tid". Vel, jeg håper jeg har brukt nok tid.

Det er gjennom min kone jeg har fått kjennskap til denne bransjen. Hun er direktør i LMI, en bransjeforening for legemiddelbedrifter som har sitt virke i Norge. Dette har til tider vært en omstridt bransje samtidig som den er viktig for befolkningen, og den kan være en arena for spennende organisasjons- og ledelsesteoretiske betraktninger. Min kone er ikke mer direkte involvert i min undersøkelse enn at hun ga meg lov til å forske i hennes organisasjon, og for at det ikke skal bli stilt spørsmål om at jeg som forsker har for stor nærhet til mitt forskningsobjekt så har mitt direkte fokus være rettet mot styret i foreningen. Når det er sagt så er det også mange som forsker i egen organisasjon, og i motsetning til en arbeidsgiver så har min kone uansett lovet å holde ut med meg i gode og onde dager.

Jeg vil rette en takk til min faglige veileder Ivar Jonsson for gode og konstruktive innspill underveis i skriveprosessen. Takk til adm. dir. Karita Bekkemellem og tidligere styreleder Unni Hjelmaas for at jeg fikk bruke LMI som arena for denne oppgaven. Og ikke minst en takk til de som satte av tid til å møte meg til intervjuer.

Innholdet i denne masteroppgaven står for forfatterens regning.

God lesing!

Stein Røsberg
Rygge, april 2013

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 DE FØRSTE TANKENE OM PROBLEMSTILLING	1
1.2 MIN HYPOTESE	2
1.3 PROBLEMSTILLING	3
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	4
2. BAKGRUNN	6
2.1 HVA ER LMI?	6
2.1.1 Styret i LMI	7
2.1.2 LMIs utvalg	7
2.1.3 Rådet for legemiddelinformasjon	8
2.2 NOEN BEGREPSAVKLARINGER	8
2.2.1 Utviklingskostnader for legemidler	8
2.2.2 Patentrettigheter	9
2.2.3 Generiske legemidler	9
2.2.4 Biosimilars	9
2.2.5 Myndighetenes rolle ved utvikling av legemidler	10
2.2.6 Prissetting av legemidler	10
2.2.7 Refusjon av legemidler – blåreseptordningen	10
2.2.8 Kongressvedtaket	10
3. TEORIKAPITTEL	12
3.1 INNLEDNING	12
3.2 HVA FORSTÅR VI MED LEGITIMITET?	12
3.2.1 Max Weber	12
3.2.2 Legitimitet og offentlig organisasjonsteori	13
3.2.3 Politisk myndighet	14
3.2.4 Betydningen av begrepet "institusjon"	16
3.3 NEOINSTITUSJONALISMEN I ORGANISASJONSTEORIEN	17
3.4 BRANSJEFOKUS	21
3.4.1 Meta-organisasjoner	21
3.4.2 Meta-organisasjoner og omgivelsene	23
3.4.3 Interne fordeler med meta-organisasjoner	25
3.4.4 Konflikter i meta-organisasjoner	27
3.5 LØST KOBLEDE STRUKTURER	28
3.5.1 Inkonsistente krav til organisasjoner	28
3.5.2 To perspektiver for organisasjonsmessig oppførsel	29
3.5.3 Den idealtypiske handlingsorganisasjonen	30
3.5.4 Den idealtypiske politiske organisasjonen	31
3.5.5 Virkelige organisasjoner – en blanding mellom handling og politikk	33
3.5.6 Organisatorisk hykleri	34
3.6 OMGIVELSER	35
3.6.1 Samfunnsmessig sektor	35
3.6.2 Organisatorisk isomorfisme	38
3.7 MIKROSTRUKTURER	41
3.7.1 Politisering av bransjeorganisasjonen	42
4. METODE	48
4.1 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN	48
4.2 BESKRIVENDE ELLER FORKLARENDE STUDIER	49
4.3 KVALITATIV METODE	50
4.3.1 Fordeler med kvalitativ metode i denne undersøkelsen:	51

4.3.2 Ulemper med kvalitativ metode i denne undersøkelsen:	51
4.4 DATAINNSAMLING.....	52
4.4.1 Forberedende arbeid	52
4.4.2 Valg av enheter.....	52
4.4.3 Innsamling av primærdata	54
4.4.4 Transkripsjon av intervjuene.....	55
4.4.5 Innsamling av sekundærdata	55
4.5 KATEGORISERING AV EMPIRI.....	55
4.5.1 Nye spørsmål som dukket opp under analysen	57
4.5.2 Sammenkobling av data – Analytisk modell.....	57
4.5.3 Validitet og reliabilitet.....	58
5. PRESENTASJON AV EMPIRI.....	61
5.1 KATEGORI 1 - LEGEMIDDELDIREKTØR.....	61
5.1.1 Kategori 1a - Grad av lokal autonomi	62
5.1.2 Kategori 1b - Grad av lokal autoritet.....	65
5.2 KATEGORI 2 - STYREMEDLEMMET.....	67
5.2.1 Kategori 2a - Grad av innflytelse.....	67
5.2.2 Kategori 2b - Grad av flertallsaksept.....	68
5.3 KATEGORI 3 - MOTIVATORER	70
5.4 KATEGORI 4 - POLITISKE ATTRIBUTTER	72
5.4.1 Kategori 4a - Konfliktstruktur i LMI styret.....	72
5.4.2 Kategori 4b - Problemorienterte og rasjonale prosesser.....	73
5.4.3 Kategori 4c - Inkonsistens mellom prat, beslutninger og produkter	75
5.4.4 Kategori 4d - Omgivelser av inkonsistente normer	77
5.5 KATEGORI 5 - ORGANISATORISK ISOMORFISME	79
6. DRØFTING.....	81
6.1 LMI OG MEDLEMSBEDRIFTENES Plassering i samfunnsmessig sektor	81
6.1.1 LMIs og legemiddelselskapenes omgivelser.....	82
6.1.2 Bransjeforeningen LMIs rolle som buffer mot institusjonelle omgivelser	83
6.2 PÅ VEI TIL STYREMØTET	86
6.2.1 Direktørens grad av lokal autonomi	86
6.2.2 Direktørens motivatorer for styrearbeid	89
6.3 MØTET ER SATT.....	93
6.3.1 Styremedlemmets påvirkningsmulighet.....	93
6.3.2 Konfliktstruktur i LMI	95
6.3.3 Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser	97
6.3.4 Inkonsistens mellom prat, beslutninger og produkter.....	99
6.3.5 LMIs omgivelser av inkonsistente normer.....	101
6.4 MØTET ER HEVET	104
6.4.1 Aksept av flertallsbeslutninger	104
6.4.2 Direktørens lokale autoritet.....	106
6.5 ORGANISATORISK ISOMORFISME	109
6.6 LMI STYRETS LEGITIMITETSMEKANISMER.....	111
6.6.1 Mikrostrukturenes direkte påvirkning på LMIs legitimitet.....	112
6.6.2 Makrostrukturenes påvirkning på LMIs legitimitet.....	114
7. KONKLUSJON	116
8. LITTERATURLISTE	118
8.1 ANDRE HENVISNINGER.....	122
VEDLEGG.....	124

Figuroversikt

Figur 1: Problemstillingens variabler.....	4
Figur 2: Oppgavens struktur.....	5
Figur 3: Legemiddelfirma A sine omgivelser.....	24
Figur 4: Meta-organisasjonen LMI sine omgivelser.....	25
Figur 5: Tekniske og institusjonelle omgivelser i samfunnsmessig sektor.....	37
Figur 6: Interaksjon mellom politiske attributter i bransjeorganisasjonen.....	43
Figur 7: Plassering av LMI og legemiddelbedriftene i samfunnsmessig sektor.....	83
Modellen.....	Vedlegg 4

Tabelloversikt

Tabell 1: Legemiddeldirektøren.....	61
Tabell 2: Styremedlemmet.....	67
Tabell 3: Motivatorer.....	70
Tabell 4: LMI styrets konfliktstruktur.....	72
Tabell 5: Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser.....	74
Tabell 6: Inkonsistens mellom prat, beslutninger og handling.....	76
Tabell 7: Omgivelser av inkonsistente normer.....	77
Tabell 8: Organisatorisk isomorfisme.....	79

1. Innledning

1.1 De første tankene om problemstilling

Mitt første kontaktpunkt med organisasjonen LMI var gjennom min kone Karita Bekkemellem, som er administrerende direktør i foreningen. Gjennom henne har jeg siden 2009 fått innblikk i en spennende bransje og en bransjeorganisasjon som arbeider for å bedre industriens renommé, bidra til den totale helseinnsatsen i Norge og for å gi medlemsbedriftene bedre rammevilkår. Da jeg skrev min prosjektoppgave i faget *ledelse*, var det også med LMI som arena. Oppgavens tittel var:

”Kongressvedtaket – bra medisin for LMI?” Temaet for den oppgaven var innføringen av det omstridte *kongressvedtaket*,¹ og hva slags innvirkning et slikt grep kunne ha på organisasjonens omgivelser. For å forberede meg til oppgaven den gangen, deltok jeg også på et reklamekurs i regi av LMI som holdes jevnlig for representanter av medlemsbedriftene. Kurset har som undertittel ”Regler for markedsføring av legemidler”, og ble holdt i perioden 25-26 oktober 2011. Jeg fikk da en orientering i en del av lovverket, forskrifter og avtaler som gjelder for bransjen, og ikke minst en gjennomgang av det nye kongressvedtaket.

Nå er det ikke kongressvedtaket som står i sentrum for denne oppgaven, men det illustrerer det behovet LMI selv innser er nødvendig å fylle i et samfunn hvor fokus på etikk og åpenhet gjør seg stadig mer gjeldende. LMIs *politiske* beslutning medførte reaksjoner internt og eksternt, både av positiv og negativ karakter. Dette viser effekten av politisering, ulike meninger og hensyn får en arena å utfolde seg på i omgivelser av inkonsistente normer. Dette ønsket jeg å finne mer ut av ved å lage et forskningsopplegg som kan belyse virkningene av politiseringen i bransjeorganisasjonen LMI. I starten hadde jeg tanker om å intervju noen personer i styret i LMI, samt å intervju noen av organisasjonens eksterne aktører. Da tenkte jeg på organisasjoner og etater som for eksempel *Den norske legeforening*, *Legemiddelverket* og *Helsedirektoratet*. Dette for å få et blikk på organisasjonen LMI sett utenfra, og kanskje knytte en problemstilling til en ekstern vurdering på hvordan foreningen betraktes som en premissleverandør til det norske helsevesenet.

¹ Se punkt 2.2.8: Kongressvedtaket

Ulempen med dette er at respondentene blir spredd utover ulike organisasjoner, og mest sannsynlig vil man ikke få et representativt utvalg av enheter (Jacobsen 2011, s 276). For å få gjennomført en undersøkelse med mer substans, måtte jeg avgrense enhetene. Det kunne best gjøres ved å avgrense selve problemstillingen og jeg startet å tenke på mulige hypoteser.

1.2 Min Hypotese

I stedet for å forsøke å belyse LMIs politiske arbeid sett fra omgivelsene, bestemte jeg meg for å begrense enhetene til medlemmer av styret i LMI. På den måten kunne jeg begrense problemstillingen til en *intern* og *kognitiv* oppfattelse av politiseringen. For å foregripe de teoretiske begivenhetenes gang, det som ga meg den første inspirasjonen til en hypotese var Nils Brunssons (2006) bok *The organization of hypocrisy* og boken *Meta-organizations* av Göran Ahrne og Nils Brunsson (2008). Brunsson (2006) beskriver teorier om at organisasjoner skaffer seg legitimitet gjennom kollektiv handling som fremskaffer produkter på den ene siden, samt å åpne sine strukturer, prosesser og ideologier for å reflektere sine inkonsistente omgivelser på den andre siden. Å bedre sitt omdømme og skape legitimitet er et vesentlig tema for legemiddelindustrien, det har de selv fortalt meg da jeg skrev min prosjektoppgave i faget Ledelse. Ahrne og Brunsson (2008) går i dybden på meta-organisasjoner, det vil si organisasjoner som har *andre* organisasjoner som medlemmer i stedet for individer, som for eksempel bransjeorganisasjoner. Hvordan vil det fungere å bruke Brunssons (2006) teorier om løst koblede strukturer i en kontekst av bransjeorganisasjonen LMI? Det virket veldig logisk, bransjeorganisasjonen skaper bransjepolitikk og legemiddelbedriftene produserer legemidler. Men vent nå litt, så enkelt er det vel ikke? Alt blir litt mer komplisert når man opphøyer problemer i andre potens. For bransjeorganisasjonen LMIs produkter er jo ikke legemidler, jeg var plutselig litt usikker på om de hadde noen produkter i det hele tatt. Men joda, de har et produkt som ligner på den bransjepolitikken de skaper, nemlig *bransjestandarder*. Medlemsbedriftene *produserer* bransjestandarder som de realiserer gjennom koordinert handling. Så tenkte jeg videre at de som skaper bransjepolitikken, LMIs styre, det består av ledere som til daglig er legemiddeldirektører i sine respektive medlemsbedrifter. Med andre ord, de samme lederne som skaper bransjepolitikk som styremedlemmer, er også ansvarlig for å produsere bransjestandardene som legemiddeldirektører. Og bransjestandardene

setter igjen sitt preg på rammeverket rundt produktet legemidler, som er legemiddeldirektørens *egentlige* produkt, det som skal skape positiv bunnlinje.

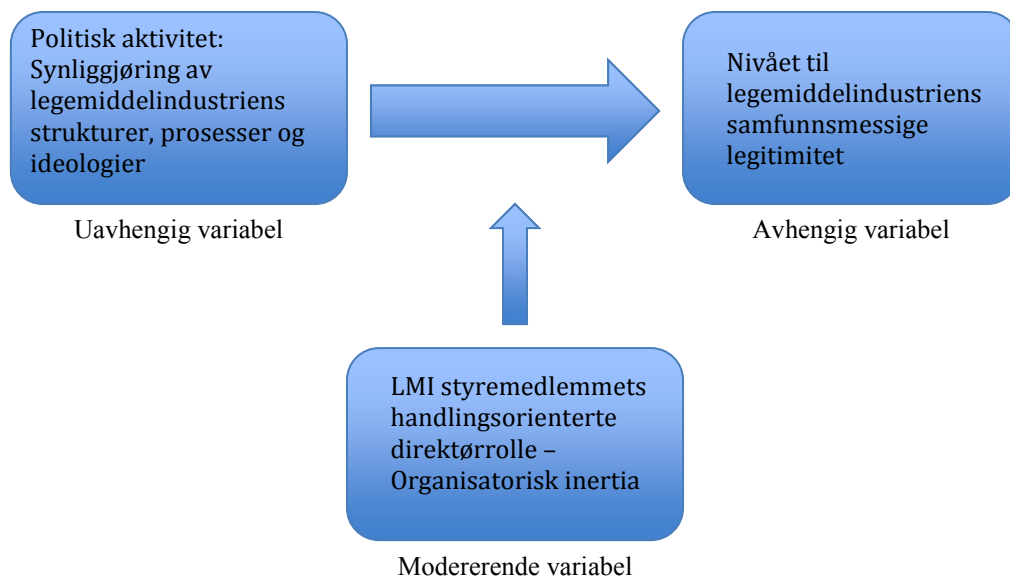
Forutsetningen for min hypotese er en antakelse om at direktørrollen er mer handlingsorientert på grunn av sine *egentlige* produkter, legemidler. Og at styremedlemsrollen er mer politisk orientert på grunn av arbeidet med felles bransjepolitikk. Hvordan påvirker denne "handlingsorienterte" legemiddeldirektøren sitt alter ego "det politisk orienterte" styremedlemmet? Eller omvendt. En og samme person, men med to forskjellige hatter å bruke. Min hypotese er at denne kombinasjonen gir disse menneskene noen problemstillinger av en paradoksal art, mellom felles bransjeinteresser på den ene siden og egne bedriftsinteresser på den andre. Hvem vet, kanskje nettopp paradokser er løsningen på deres ønske om et bedre omdømme og skape legitimitet?

Når leseren etter hvert kommer til presentasjon av empiri og drøfting, så er det noen momenter og begrensninger å huske på. For det første, politikken vi omtaler er bransjepolitikken, og produktet vi omtaler er bransjestandardene. For det andre så tar ikke oppgaven hensyn til alle de legemiddeldirektørene som *ikke* sitter i styret, og bare har sin egen bedrift å tenke på. For det tredje så bringer jeg heller ikke inn LMI administrasjonen eller de ansatte i bedriftene i særlig grad, jeg holder fokuset på disse aktørene som har sine dobbeltroller. Og til sist, hvordan legemiddelindustriens legitimitet arter seg i virkeligheten har jeg ingen empiriske data på, det blir i denne oppgaven bare antakelser.

1.3 Problemstilling

Jeg ønsker med min problemstilling å se om jeg kan bekrefte disse paradoksene jeg antar disse lederne møter, og hvordan de eventuelt blir håndtert på veien mot målet for å bedre legitimiteten for sin industri:

Hvordan påvirker den handlingsorienterte lederrollen oppgaven med å øke legemiddelindustriens legitimitet gjennom den politiserte styrerollen i LMI?



Figur 1 Problemstillingens variabler

1.4 Oppgavens struktur

Oppgavens oppbygging er illustrert på neste side.

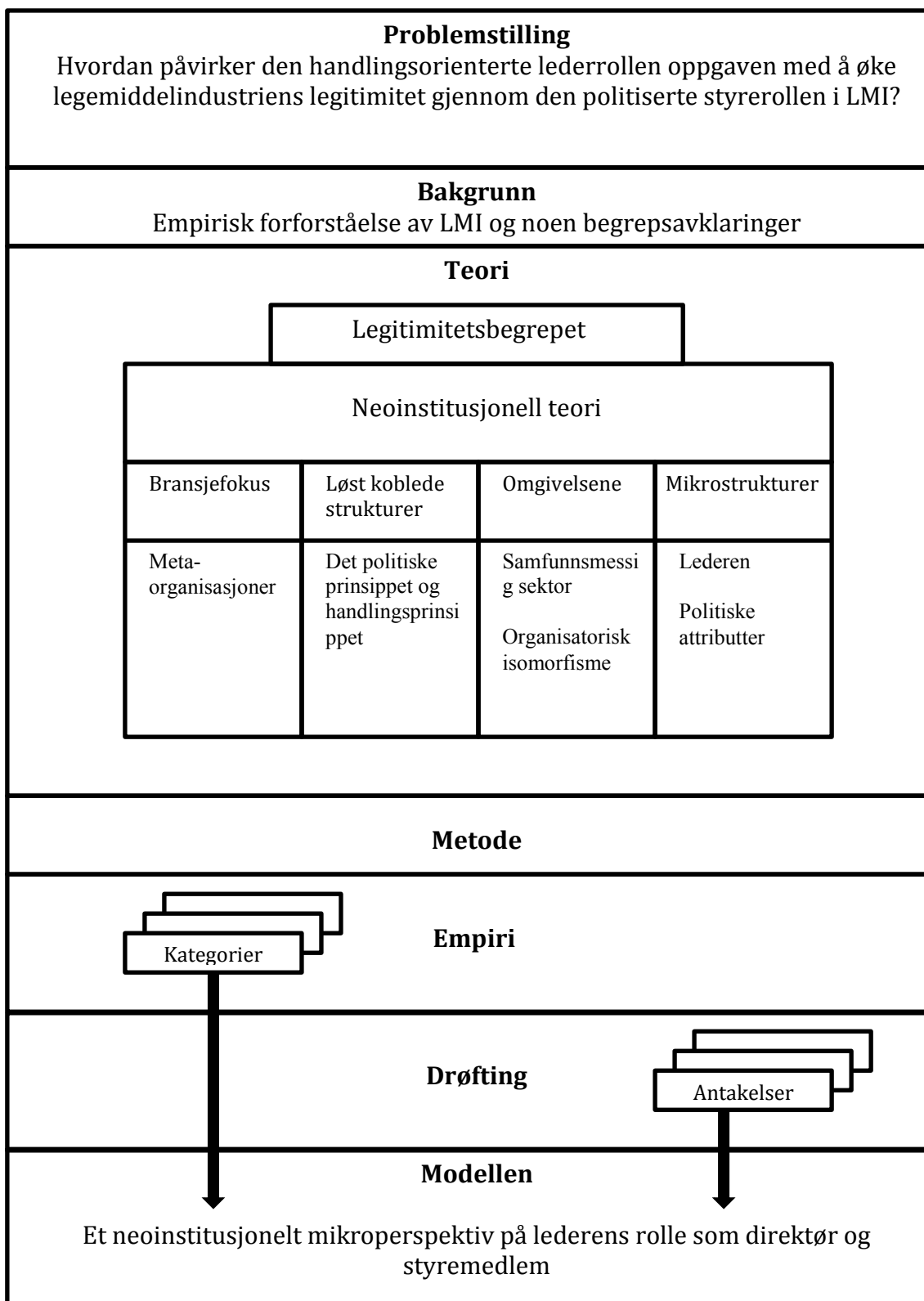
Kapittel 2 er en bakgrunn for bransjeorganisasjonen LMI, samt at jeg redegjør for noen begreper som angår legemiddelindustrien generelt.

Kapittel 3 er teorikapittelet. Jeg redegjør først for begrepet legitimitet. Deretter bringer jeg inn neoinstitusjonell teori, hvor jeg fokuserer på fire kjerneområder. Disse er bransjefokus, løst koblede strukturer, omgivelser og mikrostrukturelle forhold. Kapittel 4 beskriver min metodebruk. Jeg benytter meg av et intensivt opplegg hvor jeg dybdeintervjuer 6 respondenter.

Kapittel 5 er presentasjon av empiri. Her fremkommer mine kategorier, som jeg også plasserer inn i min analytiske modell, *LMI styrets legitimitetsmekanismer*. Den er plassert i vedlegg 4, og jeg omtaler den som Modellen. Mer forklaring rundt denne under punkt 4.5.2.

Kapittel 6 er drøftingen, og her legger jeg underveis frem 10 antakelser som er knyttet opp til kategoriene. Disse antakelsene blir også underveis plassert inn i Modellen

Kapittel 7 er det siste og konkluderende kapittelet.



Figur 2: Oppgavens struktur

2. Bakgrunn

Jeg vil nå gi litt bakgrunnsinformasjon om bransjeforeningen LMI, samt noen av dens funksjoner som er av betydning for denne oppgaven. Deretter forklarer jeg noen begreper og forhold som gjelder for legemidler i Norge.

2.1 Hva er LMI?

*Legemiddelindustrien*² (LMI) er bransjeforeningen for legemiddelindustrien i Norge. Norske og utenlandske legemiddelselskaper som har sin aktivitet eller deler av aktivitet i Norge kan være medlem. LMI ble den 1. juli 2008 tilsluttet Norsk Industri (Pressemelding: Legemiddelindustrien til Norsk Industri 2008), som er en arbeidsgiverforening for norske industribedrifter knyttet til NHO.

Siktemålet for foreningen er å ta hånd om medlemmenes bransjemessige interesser. I tillegg er pasienten og pasientrettighetene et sentralt budskap, ved å sørge for tilgang til viktige medisiner for norske pasienter samt riktig legemiddelbruk. LMI uttrykker også et eksplisitt ønske om å være en tydelig politisk påvirker innen nærings- og helsepolitikk, og bidra til mer synliggjøring av industrien. Satsing på mer forskning og næringsutvikling i Norge samt ivaretagelse av små norsk etablerte firmaer er også en prioritert oppgave for foreningen. LMI består i dag av 53 medlemmer, som står for i overkant av 80 % av legemiddelomsetningen i Norge³. Administrasjonen har 11 ansatte.

LMI's uttalte hovedmål er:

- Større synlighet og et godt og tillitsfullt forhold til omverdenen
- Sikre at norske pasienter får rask tilgang til medisinske nyvinninger
- Øke forskning, produksjon og næringsutvikling på legemiddelområdet i Norge
- Sikre gode rammebetingelser for bransjen

(strategidokument 2010-2013, LMI, 2010)

LMI har to datterselskaper, Farmastat (2010) og Felleskatalogen (2010). Farmastat leverer statistikk og analyser av legemiddelmarkedet til myndigheter, organisasjoner

² Foreningen het tidligere *Legemiddelindustriforeningen*. På generalforsamlingen 23. mars 2012 ble navnet endret til *Legemiddelindustrien*. I denne oppgaven omtales foreningen med forkortelsen LMI. Jeg omtaler også industrien i generelle ordelag i oppgaven, og kan da bruke benevnelsen legemiddelindustrien. Dette skal ikke forveksles med selve foreningen LMI.

³ Den totale legemiddelomsetningen i Norge var 18 milliarder kroner i 2009

og legemiddelfirmaer. Felleskatalogen er en oversikt over farmasøytiske spesialpreparater som er markedsført i Norge.

2.1.1 Styret i LMI

LMIs styre består av 9 personer som er valgt av generalforsamlingen, hvorav 1 styreleder og 8 styremedlemmer. Styrerepresentantene er direktører i sine respektive legemiddelfirmaer. Alle styrerepresentantene velges for en periode på 2 år, således at halvparten av styret er på valg hvert år.

I følge vedtektene til LMI så fattes avgjørelser i styret ved alminnelig flertall.⁴ Styret er beslutningsdyktig med 5 medlemmer til stede, og ved stemmelikhet avgjør styrelederens stemme. I hovedsak forsøker styret å oppnå konsensus om saker de behandler gjennom drøfting av de ulike alternativene som det enkelte styremedlem måtte argumentere for (Unni Hjelmaas, samtale, 13. april 2013). Oppnås ikke konsensus så er det flertallsstemmene som avgjør. Fordelen ved å oppnå konsensus i et styre som arbeider med strategi og målsetning er at det letter samarbeidet innad, samtidig som at det virker koordinerende på reaksjonsmønsteret overfor andre organisasjoner (Strand 2010, s 519). Styret har fullmakt til å ta avgjørelser i alle saker bortsett fra de som anses å ha prinsipiell eller vesentlig betydning. Et eksempel på en slik sak er kongressvedtaket.

Ordinær generalforsamling avholdes hvert år innen utgangen av mai måned, og her har hvert medlem i LMI én stemme. Saker av prinsipiell eller vesentlig betydning - bortsett fra vedtektsendringer - som blir løftet frem til generalforsamlingen av styret, avgjøres ved alminnelig flertall (vedtekter for legemiddelindustrien, 2012).

2.1.2 LMIs utvalg

LMI har 11 forskjellige utvalg som skal bidra til å tilføre kompetanse og ressurser begge veier mellom foreningen og medlemsbedriftene. Utvalgene bidrar også til innspill til administrerende direktør som fremmer disse videre til styret. Utvalgene

⁴ I vedtektene for LMI som står gjengitt på deres nettsider, står det at avgjørelser fattes med simpelt flertall. Etter en telefonsamtale med tidligere styreleder i LMI Unni Hjelmaas (13. april 2013), fikk jeg bekreftet at det ikke medfører riktighet, men at *alminnelig flertall* er det som gjelder. På engelsk brukes begrepet "simple majority" i betydningen av alminnelig flertall, det kan være en mulig årsak til feil benevnelse i vedtektene.

har derfor en viktig faglig funksjon i samspillet mellom styret og det som er forankret eller skal forankres i bransjen. De ulike utvalgenes medlemmer representerer de ulike medlemsfirmaene. Eksempler på noen utvalg er kommunikasjonsutvalget, næringspolitisk utvalg, regulatorisk utvalg og samfunnsansvarsutvalget (Karita Bekkemellem, samtale, 8. mars 2013).

2.1.3 Rådet for legemiddelinformasjon

Rådet er et samarbeid mellom Den norske legeforening (Dnlf) og LMI. Rådet består av fem personer: to oppnevnt av LMI, to oppnevnt av Dnlf, én oppnevnt etter forslag fra Funksjonshemmedes Fellesorganisasjon samt én leder som hverken representerer LMI eller Dnlf. I tillegg består Rådet av et sekretariat på to personer som er administrativt knyttet mot LMI. Formålet med Rådet er å sørge for at forholdet mellom leger og legemiddelindustri er åpent og redelig og ikke foregår på en måte som svekker tilliten til noen av partene, samt at det foretar fortløpende kontroll av legemiddelindustriens reklame. I saker som er rettet mot legemiddelfirmaer kan Rådet ilegge et gebyr på inntil 300 000 kroner. Rådets avgjørelser er offentlige (Dnlf og LMIs råd for legemiddelinformasjon, vedtekter 2010).

2.2 Noen begrepsavklaringer

Denne oppgaven i organisasjon og ledelse handler ikke om legemiddelindustriens *egentlige* produkter, legemidler. Likevel kan det være nyttig for senere presentasjon av empiri og drøfting å ha en oversikt over noen begreper og forhold som gjelder for legemidler i Norge, slik at leseren har en bredere forståelse for bakteppet. Samtidig så beskriver jeg LMIs holdning og arbeid på de respekterende områder. Jeg vil referere til disse begrepene underveis i teksten der det er nødvendig.

2.2.1 Utviklingskostnader for legemidler

Utvikling av legemidler er både ressurskrevende og økonomisk risikofylt. I gjennomsnitt tar det 10-12 år fra forskningen starter til man har utviklet et ferdig legemiddel. Kostnadene ved å utvikle ett legemiddel er estimert til mer enn 500 millioner USD (Ng 2004, s 2). LMIs medlemmer investerer årlig mellom åtte og ti prosent av sin omsetning til forskning og utvikling, og foreningen ønsker gode og

forutsigbare rammevilkår som gjør det mulig å videreføre og øke industriens forskningsinnsats (strategidokument 2010-2013, LMI, 2010).

2.2.2 Patentrettigheter

På grunn av de store kostnadene som er forbundet med utvikling av nye legemidler, må det finnes økonomiske incentiver som fremskaffer nødvendig kapital til den forskningsbaserte legemiddelindustrien. Derfor er patentrettighetene for et legemiddel normalt satt til 20 år, med mulighet for forlengelse til 25 år, fra søknadstidspunktet. Etter at patentene er utløpt opphører markedseksklusiviteten for produktet (Kormeset 2010, s 93, 94).

2.2.3 Generiske legemidler

Dette er kopier av kjemiske legemidler der patenttiden har utløpt. Disse legemidlene er billigere enn originalpreparatene, og etter at ordningen med *likeverdige bytte* ble innført i den nye apotekloven i 2001 så kan apotekene normalt bytte til det billigste legemiddelet med det aktuelle virkestoff uavhengig av hva som er foreskrevet av legen (Rørvik 2010, s 254). LMI er positiv til generisk konkurranse etter at legemiddelpatentene har utløpt (generisk konkurranse 2009).

2.2.4 Biosimilars

Dette er kopi av biologiske legemidler der patenttiden har utløpt. På grunn av at dette er legemidler som er basert på fremstilling i levende organismer, så er det en variasjonsrisiko ved bruk av kopipreparat av denne typen knyttet til sikkerhet og effekt som ikke i samme grad er til stede i kjemiske legemidler. Dette er påpekt av *European Medicines Agency* og *the Food and Drug Administration*, men ikke i samme grad tatt hensyn til av norske helsemyndigheter. LMI er positive til biosimilars etter at originalpatentene har løpt ut, men *ikke* at man benytter ordningen med *likeverdige bytte* som man har ved generiske legemidler. LMI mener den avgjørelsen skal og må ligge hos behandlende lege i hvert enkelt tilfelle på grunn av pasientenes sikkerhet (LMIs syn på biosimilars 2012).

2.2.5 Myndighetenes rolle ved utvikling av legemidler

Legemiddelmyndighetene i Norge er sterkt involvert i utviklingen av nye legemidler gjennom *scientific advice*, hvor de bistår industrien med utviklingsplaner av nye preparater. For å få MT⁵, må myndighetene forsikre seg om at legemidlene har et positivt nytte-risiko forhold. Det er strenge krav til kvalitet, sikkerhet og effekt, som alle må dokumenteres overfor myndighetene. Også prisfastsettelsen av legemidler må godkjennes av legemiddelverket før det kan bringes ut på markedet (Kormeset 2010, s 95-97).

2.2.6 Prissetting av legemidler

Det er fri prissetting på reseptfrie legemidler, men prissettingen på reseptbelagte legemidler er regulert av myndighetene. Dagens forskrift kom i 1995, og ved beregning av maksimum AIP⁶ så har myndighetene tatt hensyn til prisnivået i ni andre sammenlignbare EØS land. Prisen Norge betaler for legemidler er satt til gjennomsnittet av de tre lavest prisede landene (Rørvik 2010, s 252). LMI har som målsetning at maksimum AIP skal settes til et gjennomsnitt av *alle* de ni sammenligningslandene (Karita Bekkemellem, samtale, 8. mars 2013).

2.2.7 Refusjon av legemidler – blåreseptordningen

Legemidler som har fått MT kan ved søknad til Legemiddelverket bli godkjent for refusjon, og bli tatt inn under blåreseptordningen, det som omtales som tredjepartsfinansiering. På grunn av løpende patentrettigheter samt et uttrykt mål om å få ny og bedre medisin ut til pasientene, er det av interesse for legemiddelbedriftene å få en slik godkjenning så raskt som mulig (Rørvik 2010, s 253, strategidokument 2010-2013, 2010).

2.2.8 Kongressvedtaket

Kongressvedtaket ble vedtatt av LMIs generalforsamling den 1.1.2012, og omhandlet at legemiddelindustrien ikke lenger skal sponse helsepersonells reiser til utenlandske legekongresser. LMI mente – også i henhold til Spesialisthelsetjenesteloven

⁵ Markedsføringstillatelse

⁶ Apotekenes innkjøpspris

(Spesialisthelsetjenesteloven 1999, § 3-10) - at det er arbeidsgiver som er ansvarlig for å bekoste helsepersonells etter- og videreutdanning, samt at ordningen bidro til mistenksomhet rundt legemiddelbransjens agenda. Innføringen av kongressvedtaket var omstridt blant medlemmene i LMI, mange mente det ville medføre at helsepersonell ikke lenger ville få nødvendig kompetanse på nye legemidler, men et knapt flertall mente det var et riktig vedtak. Såkalte "own-events", der enkeltstående legemiddelfirmaer holder eget opplegg for leger i utlandet, ble ikke omfattet av kongressvedtaket selv om styret ønsket å inkludere disse også.

Da har jeg relativt kort redegjort for bransjeorganisasjonen LMI samt noen forhold rundt legemidler i Norge som det er greit å ha et eierskap til, ikke minst når jeg kommer til analyse og drøfting. Nå skal jeg presentere mine teoretiske perspektiver.

3. Teorikapittel

3.1 Innledning

Tillit til organisasjoner er en viktig faktor i dagens samfunn. Det tar tid å bygge opp tillit, og den lar seg raskere rive ned enn den bygges opp. En nasjon er avhengig av at det eksisterer en *systemtillit*, noe som er et vesentlig kjennetegn ved det moderne samfunn. Firmaer og institusjoner er avhengige av en *markedstillit*, en kredibilitet som skapes over tid gjennom disse organisasjonenes rykte og historie. Knapphet på tid og aktørers vanskelighet med å fremskaffe all relevant informasjon innebærer en form for risiko, og dette medfører at tillit er en av nåtidens og fremtidens mer sentrale sosiale og kulturelle mekanismer (Frønes og Brusdal 2012, s 134-136). Betraktet fra et individnivå så stilles kravet om tillit både til private organisasjoner og til samfunnets institusjoner (Frønes og Brusdal 2012, s 183-187). Der produsentenes makt tidligere var basert på deres "vitenskapelige" posisjon og på individets manglende kompetanse har en kritisk "kundekultur" oppløst dette forholdet (Frønes og Brusdal 2012, s 175,176), og ulike statsinstitusjoner, offentlige organisasjoner og dets byråkratier har i stadig større omfang blitt underlagt markedsprinsipper og konkurranse på grunn av tilsvarende mekanismer (Frønes og Brusdal 2012, s 30, 174). Den individuelle kognitive forståelsen av, og kravet til å ha *tillit*, blir i sum en offentlig interesse til organisasjoner som har medført at oppnåelse og opprettholdelse av legitimitet er av viktighet for organisasjoners overlevelse.

3.2 Hva forstår vi med legitimitet?

Legitimitet er et begrep som står sentralt i denne oppgavens problemstilling. Teoridelen starter med å redegjøre for ulike betraktninger av legitimitet. Dette er et mangfoldig begrep og som gjør seg gjeldende i ulike grader og nivåer. Jeg bringer frem noen av Max Webers (2010) betraktninger rundt temaet, samt legitimitet satt i sammenheng med politisk myndighet (Bozeman 2004).

3.2.1 Max Weber

Max Weber (2010, s 83-94) beskriver tre prinsipper for det han kalte *herredømmets legitimitet*, nemlig *legalt*, *tradisjonelt* og *karismatisk* herredømme. I følge Weber så er disse ulike formene for fundamentale legitimitetsprinsipper basert på en rotfestet støtte av *rettsgrunner*, og det kunne få vidtrekkende følger hvis troen på denne

legitimiteten ble rokket ved. Webers bruk av begrepet *herredømme* trenger ikke bare å oppfattes i sin konkrete form, men også i en mer allmenn form i det sosiale samkvem. Med det mener Weber at makt – å kunne påtvinge egen vilje på andres adferd – er ”en desentralisering av herredømmet i hendene på de som har retten på sin side” (Weber 2010, s 68). Med denne vinklingen sees ikke bare herredømmet som en *autoritet*, men også i form av dets motpol, en *interessekonstellasjon*. Denne interessekonstellasjonen brer seg fra myndighetene og lovverket, gjennom byråkratiet, og nedover i de ulike kollektive og individbaserte rettigheter og plikter samfunnet er bygd opp av slik jeg tolker Weber (2010, s 67-73). I denne noe videre sosiale forståelsen av legitimitet, så er det også gitt et mer rasjonelt motiv for den som ”skal adlyde”, ved at i en mer interessebetinget situasjon så overveier man fordeler og ulemper ved ”å adlyde” (Weber 2010, s 83). Vi kan også kjenne igjen disse elementene i innledningen til definisjonen av legitimitet i Store Norske Leksikon: ”At noe har legitimitet vil si at det er bredt akseptert, enten fordi det er godkjent i lov eller fordi det av andre grunner anses rettmessig eller rettferdig. Ofte kan det som har sterk støtte i folkemeningen bli ansett som legitimt, selv om det ikke alltid vil gjelde” (store norske leksikon/legitimitet, 2013).

Selv om Weber poengterer at denne bruken av kategorien *herredømmets legitimitet* kan få en for vid omfang som vitenskapelig kategori (Weber 2010, s 68), så mener jeg legitimitetsbegrepet til Weber (2010) i form av interessekonstellasjon også er av viktig betydning i en organisatorisk sammenheng i det moderne samfunn.

3.2.2 Legitimitet og offentlig organisasjonsteori

Barry Bozeman (2004) argumenterer at *alle* organisasjoner - offentlige, private eller ”non-profit” organisasjoner - i mer eller mindre grad er påvirket av *offentlig myndighet* og dermed også i mer eller mindre grad kan betraktes som offentlige organisasjoner. I tillegg så påvirkes organisasjoner av en annen fundamental faktor, det Bozeman (2004, s 47-59) beskriver som *økonomisk myndighet*. Økonomisk selvinteresse er i følge Bozeman (2004, s 48) en forutsetning for å frembringe motivasjon i markedsbaserte organisasjoner. *Property rights* (Bozeman 2004, s 52) kommer her inn som et teori i forbindelse med *offentlige goder* som forklarer nødvendigheten av muligheten til å kjøpe og selge eierskap i relasjon til økonomisk effektivitet. Den teoretiske motsatsen, *market failure* modellen (Bozeman 2004, s 49), sier at offentlige goder håndteres best av myndighetene. Politisk og økonomisk

myndighet kan sees på som to dimensjoner, slik at organisasjoner ikke er enten offentlige eller private, men mer eller mindre offentlige *og* private (Bozeman 2004, s 83). Jeg vil videre i teorien forfølge det offentlige sporet, men jeg kommer tilbake til *økonomisk myndighet* senere i drøftingen. XXX På grunn av at organisasjonene er begrenset eller legitimert av offentlig myndighet, uavhengig av deres legale status eller institusjonelle kontekst, så vil de offentlige aspektene påvirke deres oppførsel på mange viktige måter. Et eksempel på organisasjoner her i Norge som nettopp både er begrenset og samtidig legitimert av offentlig myndighet, er organisasjoner som opererer innen legemiddelindustrien.

3.2.3 Politisk myndighet

Spørsmålet om legitimitet er relevant i forhold til organisasjoners forhold til det offentlige. Som også Weber (2010) beskrev, så er myndighetenes legitimitet distinkt fordi den overgår all annen autoritet og over alle krav til ethvert individ eller gruppe fordi den er basert på "en plikt til å adlyde" (Weber 2010, s 69). Samtidig så sier Weber at legitimitetsprinsippet også gjør seg gjeldende i mer interessebaserte markedsrelasjoner hvor individenes handling er "fri og utelukkende følger egeninteressen" (Weber 2010, s 69). Dette er ulike dimensjoner av begrepet legitimitet som også Bozeman (2004, s 64-66) sier er vesentlig for å forstå legitimitet koblet opp mot organisasjonsteori i en offentlig kontekst. Spørsmål om legitimitet er viktig for "offentlig organisasjonsteori" på to måter. For det første så påvirkes de enkeltes organisasjoners oppførsel av myndighetenes rammebetingelser, gjennom lover og regler, og det politiske systems relativt stabile form. For det andre så må man bringe inn legitimitetsprinsippet som ikke er koblet opp mot selve myndighetenes legitimitet, med andre ord individene som står utenfor institusjonene sin rolle og et mer kognitivt og labilt form for legitimitetsprinsipp.

Det er mange divergerende syn på legitimitet i forhold til politisk myndighet, og politisk myndighet kan heller ikke betraktes som et enhetlig konsept. Jeg velger å koble legitimitetsbegrepet til organisasjoners offentlighet til det Bozeman (2004, s 60-82) beskriver som *triade modellen av politisk myndighet*. Den tar for seg tre ulike stadier av politisk myndighet, hver med ulike implikasjoner for offentlighet og organisasjoners opptreden i et legitimitetsperspektiv.

3.2.3.1 Primær politisk myndighet

Denne formen for myndighet har sitt utløp fra den enkelte borger, og er grunnsteinen i det politiske systemet. Legitimitet knyttet til samtykke⁷, er fundamentet for den primære politiske myndighet. Myndighetenes evne til å utøve beslutninger og makt er rotfestet i borgernes fullmakt, og individenes engasjement til politikken og institusjoner. Individenes gitte legitimitet kan sies å være volatil, men samtidig uunngåelig og ønskelig i demokratiet (Bozeman 2004, s 66). Det unike med primær politisk myndighet er at den oppstår i det enkelte individ og dets oppfatning av omgivelsene, offentlige og private virksomheter. Ved at den blir kanalisert gjennom ulike prosesser - som for eksempel valg av politiske partier eller personlige kundevalg i form av varer og tjenester – blir det vanskelig å spore effektene. Selv om den er vanskelig å måle, blir den betraktet som en viktig faktor. For private virksomheter er det å bli oppfattet som legitim av individer i form av kunder eller klienter av betydning, samtidig som de samme individene indirekte setter premissene for den sekundære politiske myndighet gjennom politiske valg (Bozeman 2004, s 68-71). "Stemme-givere og kunder er i hovedsak de samme menneskene" (Tullock 1976, gjengitt av Scott 2008, s 33).

3.2.3.2 Sekundær politisk myndighet

Denne formen for myndighet er forankret blant annet i institusjonelle teorier om legitimitet, og er utøvd av både politikere og byråkrater på vegne av "borgerskapet". Denne er forankret i lovverket, men noe løsere kan den også beskrives å være den relativt stabile politiske prosessen som ligger til grunn for offentlige anliggender både i offentlig og privat sektor (Bozeman 2004, s 67).

Organisasjoner påvirkes blant annet av rutiner som vedtekter, reguleringer og lovverket, men også av elementer i selve det politiske systemet. Organisasjoner som for eksempel er avhengige av offentlige tilskudd eller finansieringer er spesielt avhengig av sekundær politisk myndighet samt å bli betraktet som en legitim aktør for å utøve sin virksomhet (Bozeman 2004, s 72-76).

3.2.3.3 Tertiær politisk myndighet

Under tertiær politisk myndighet blir organisasjoner gitt makt og autoritet til å selv utøve politikktutforming, den blir en politisk institusjonalisert aktør i form av

⁷ Consent theory

sekundær politisk myndighet. Effekten ved en slik myndighet er ikke bare at organisasjonen blir påvirket av offentlighet, men dens oppførsel blir offentlig. Et eksempel er EMA (European Medicines Agency), som evaluerer og har tilsyn med utviklingen av nye legemidler på vegne av EU. Tertiær politisk myndighet kan betraktes som å inneha en statlig rolle, men å sette likhetstegn mellom tertiær politisk status og formell legal statlig status kan ofte vise seg å være noe uriktig (Bozeman 2004, s 76,77). Bozeman (2004, s 77) refererer til Vogel (1975) som eksplisitt uttrykker at store selskaper har utviklet seg fra sin opprinnelige begrensede grad av legitimitet til offentlige operasjoner hvor de ikke har noen formell grad av myndighet. Dette forklarer Vogel med at (Bozeman 2004, s77,78), oversatt til norsk av meg: "(1) Borgere stiller krav direkte til selskaper, (2) borgere oppfører seg overfor selskaper på en lignende måte som de interagerer med staten, og (3) borgere forventer en standard av ansvarlighet til selskaper som de forventer av myndighetene. Her kan vi også trekke inn begrepet *korporativ pluralisme*,⁸ hvor interesse- eller bransjeorganisasjoner som representerer ulike felt blir gitt tilgang til status og legitimitet fra nasjonalstaten (Scott og Meyer 1991, s 121). Bransjeorganisasjoner kan med andre ord betraktes å være gitt tertiær politisk myndighet, selv om de rent legalt kanskje ikke har det.

3.2.4 Betydningen av begrepet "institusjon"

Jeg har nå gitt noen betraktninger på organisasjonsmessig legitimitet som bringer oss inn i institusjonell teori. Institusjonalisering skal ikke misforståes til å ha et "eieforhold" til begrepet legitimitet⁹, men legitimitet *kan* resultere av institusjonalisering (Jepperson 1991, s 149). Men hva betyr egentlig begrepet institusjon? Dette er en definisjon av Scott (2008, s 48), oversatt til norsk av meg:

Institusjoner består av regulative, normative og kulturell-kognitive elementer som, sammen med ulike aktiviteter og ressurser, gir stabilitet og mening til det sosiale liv.

Regulativ i forståelsen av å begrense og regulere oppførsel. *Normativ* i forståelse av

⁸ Jeg kommer tilbake til dette begrepet under punkt 3.7.1.2: Inndeling i sektor nivå gjennom korporativ pluralisme

⁹ Noe Hells Angels, eller annen organisert kriminalitet er et eksempel på

verdier som er forestillinger av det foretrukne eller ønskelige, og *normer* som legitimerer midler for å forfølge de ønskede mål. Og *kulturell-kognitiv* i oppfatning av de delte forestillinger som utgjør forståelsen av den sosiale virkelighet og rammene rundt det som skaper mening (Scott 2008, s 52-59). Implisitt brukes begrepet institusjon både i en konkret betydning som for eksempel om et universitet eller et sykehus, og i en abstrakt betydning om faste former som regulerer individers adferd rundt særlige gjøremål. Å gi sin stemme ved valg, eller å levere selvangivelse hvert år er to eksempler. Gjentatte handlinger og felles virkelighetsforståelse er altså kjennetegn ved institusjoner (Hatch 2011, s 102).

Når det kommer til organisasjoner så er det omgivelsene som setter premissene for graden av institusjonalisering.¹⁰ Opererer organisasjoner i omgivelser som forfekter mange regler og krav så kreves det en høy grad av konformitet til disse for at de skal lykkes (Hatch 2011, s 105).

Når vi nå har beveget oss inn på institusjonell teori, så er det neoinstitusjonell teori jeg forfølger i fortsettelsen.

3.3 Neoinstitusjonalismen i organisasjonsteorien

Neoinstitusjonalismen har sine røtter fra "den gamle" institusjonalismen, og i følge DiMaggio og Powell (1991, s 11) oppstod den mot slutten av 1970 tallet. Både den gamle og nye institusjonalismen deler et skeptisk syn på organisasjoner som kun rasjonelle aktører, men betrakter institusjonalisering som en prosess som medfører at organisasjoner blir mindre instrumentelt rasjonelle fordi deres muligheter de kan forfølge blir begrenset av myndighetene (DiMaggio og Powell 1991, s 12). Kort fortalt var den "gamle" institusjonalismen mer fokusert på den *enkelte* organisasjon, på særinteresser, lokalsamfunnet og engasjement, mens den "nye" fokuserer mer på sektorer, legitimitet, utadvendthet og praktisk handling (DiMaggio og Powell 1991, s 13). Man gjør et skille mellom den *amerikanske*- og den *skandinaviske* neoinstitusjonelle tradisjon (Røvik 2009, s 25-40). Den amerikanske bygger på klassiske arbeider av Meyer og Rowan (1977), DiMaggio og Powell (1983,1991), Scott

¹⁰ Se punkt 3.7.1.1: Tekniske og institusjonelle omgivelser

(1987,1991) og Zucker (1977,1987)¹¹ (disse bøkene er gjengitt etter Røvik 2009, s 25). Det som i hovedtrekk skiller den amerikanske og skandinaviske tradisjonen er at den førstnevnte legger mye vekt på organisasjoner som aktørløse og passive i sin tilpasning til sine omgivelser, mens den sistnevnte fokuserer mer på aktører som har et mer aktivt forhold til sine omgivelser (Røvik 2009, s 38). For å følge Røvik (2009) sine teorier om spredning av organisasjonsideer så har den amerikanske tradisjonen sitt hovedfokus mot avsendersiden, mens den skandinaviske er mer rettet mot mottakersiden. Rørvik bringer også *pragmatisk institusjonalisme* på banen, en retning som inneholder en del likheter med den skandinaviske tradisjonen (Rørvik 2009, s 55). Den svenske professoren i *management* Nils Brunsson er en av representantene for den skandinaviske tradisjonen, og som jeg også refererer til underveis i denne oppgaven. I utformingen av denne teoridelen har jeg lenet meg på både de overnevnte forfattere av den amerikanske tradisjonen og Brunsson (2006) som representerer den skandinaviske tradisjonen. Lynne G. Zucker (1991, s 83-107) som er nevnt overfor, har også et lignende syn på viktigheten av enkeltaktører i sin tilnærming til neoinstitusjonell teori som i den skandinaviske tradisjonen. Jeg har ikke under skrivingen tatt stilling til hvilke av disse tradisjonene jeg forfekter, men mitt case studie av LMI ligger nok nærmere den skandinaviske tradisjonen. Uansett så refererer jeg til feltet i fortsettelsen som neoinstitusjonell teori, noe også oppgavens tittel indikerer.

Mye av litteraturen rundt neoinstitusjonalismen og organisasjonsteori er koblet opp mot *økonomi, politisk vitenskap og sosiologi* (Scott 2008, s 26-41). Den økonomiske tilnærmingen beskriver to teoretiske hovedgreiner, *transaksjonskostnader*¹² og *evolusjonær økonomi*¹³, og søker å tilføre økonomiske argumenter som grunn for at det eksisterer organisasjoner og institusjoner. Innenfor den politiske vitenskapen finnes også to teoretiske hovedstrømmer, *historisk institusjonalisme*¹⁴ og "*rational*

¹¹ Jeg refererer til de samme forfatterne i denne oppgaven, men bruker antologien *The new institutionalism in organizational analysis* til DiMaggio og Powell (1991) som kilde.

¹² Dette er kostnader forbundet med økonomisk samhandling mellom organisasjoner, i forbindelse med forhandling, spesifisering, kontroll, juridiske kostnader og lignende. Transaksjonskostnadene kan øke under forhold preget av kompleksitet og usikkerhet på den ene siden, og opportuniste på den andre (Scott 2008, s27-28).

¹³ Økonomiske endringsprosesser innen en organisasjon hvor tilpasningsdyktighet innenfor et konkurranseutsatt og skiftende marked er nødvendig for organisasjonens overlevelse (Scott 2008, s 30-31)

¹⁴ Dette er en makrostrukturell tilnærming hvor betydningen av uforventede effekter og begrenset valgfrihet ved politiske institusjoner limiterer effekten av individets valg og handlinger (Scott 2008, s 31-32).

choice theory"¹⁵. Dette er to fraksjoner som begge understreker sine brede effekter ved konstruksjonen av interesser og aktører, den første tar for seg det historiske aspektet ved institusjoners egenskaper, den andre fokuserer på effekten av rasjonelle valg. Og til sist, den sosiologiske innfallsvinkelen til neoinstitusjonalismen bygger på ideer som stammer fra *kognitiv teori*¹⁶, *fenomenologi*¹⁷ og *etnometodologi*¹⁸ som de viktigste bidragene.

For å dele opp disse retningene i neoinstitusjonalismen i to hoveddeler, så er det naturlig å gjøre skille på makro- og mikrostrukturene. Med makronivået forstår vi begreper som for eksempel staten, loven og konstitusjoner, de representerer innholdet i institusjonaliseringen. Med mikronivået forstår vi selve *prosessen* der institusjonalisering foregår. Det innebærer de kognitive prosessene på individnivå som bidrar til å motstå, endre eller vedlikeholde institusjonaliseringen (Zucker 1991, s 103,104). Det tar ofte mye tid før handlinger på individnivå gir resultater i et større sosialt system, fordi handling på mikronivå er limitert av mulighetene og begrensningene som er definert på makronivå (Galaskiewicz 1991, s 295). Den økonomiske og politiske tilnærmingen representerer makronivået, og den sosiale representerer mikronivået.

Jeg vil nå rette oppmerksomheten mot fire kjerneområder innen neoinstitusjonalismen som har betydning for min videre redegjøring i denne oppgaven. De tre første av disse er makrostrukturelle, mens det fjerde er påvirket av mikrostrukturelle forhold. Disse fire er:

1. **Bransjefokus:** Neoinstitusjonalismen har sitt fokus på et sektor eller bransjenivå som sammenfaller med grensene til industrier eller profesjoner.

¹⁵ Denne teorien baserer seg på en mer mikrostrukturell tilnærming hvor fokus er at politiske institusjoner er konstruert av individer for å promotere eller beskytte deres interesser (Scott 2008, s 32-35).

¹⁶ Tidlig forskning på dette feltet dreide seg om hvordan ulike motiverende og emosjonelle variabler påvirket menneskets minnefunksjon, persepsjon og selektive oppmerksomhet. Kognitiv teori i dag fokuserer på menneskets begrensninger til å håndtere informasjon og til å fatte riktige beslutninger (Scott 2008, s 36-37)

¹⁷ I fenomenologien betraktes kultur som et semiotisk system, hvor symbolenes betydning inntar en eksternt, objektiv funksjon. Institusjoner er symbolske system som "oppleves å inneha en virkelighet i seg selv, en virkelighet som konfronterer individet som en eksternt og tvingende faktor" (Berger og Luckmann 1967, gjengitt etter Scott 2008, s 41)

¹⁸ Kunnskap basert på "sunn fornuft", om hvordan man opptrer innenfor en sosial arena som er utviklet og tilegnet av sine deltakere. Etnometodologiske studier foregår typisk på arbeidsplasser hvor man studerer den kollektive tilpasningen av regler og prosedyrer som tillater individene å håndtere de dagligdagse krav man stilles overfor (Scott 2008, s 41)

En bransjeforening som LMI kan derfor spille en viktig rolle i denne sammenhengen. På dette punktet skal jeg bringe inn teorier rundt funksjonene til meta-organisasjoner i form av en bransjeorganisasjon (Ahrne og Brunsson 2011).

2. Løst koblede Strukturer: På grunn av at institusjonaliseringen nettopp foregår mer på sektornivå enn på et rent organisasjonsnivå eksisterer det en form for seremonielt samsvar mellom organisasjoner. Med det forstår vi at organisasjoner innlemmer praksiser og prosedyrer av rådende rasjonelle konsepter¹⁹ i organisasjonsarbeid som er blitt institusjonaliserte, og på den måten blir de betraktet som mer legitime og øker sin langsiktige overlevelsessevne. Samtidig så kan konformitet til institusjonelle regler gå på bekostning av evnen til handling, noe som gjør at organisasjonens formelle strukturer blir løst koblet fra de tekniske aktivitetene. På denne måten kan organisasjoner opprettholde standardiserte, legitime, formelle strukturer samtidig som de mer handlingsorienterte oppgavene varierer i respons til mer praktiske hensyn (Meyer og Rowan 1991, s 41, 58). Her skal jeg bringe inn Brunsson (2006), og noen perspektiver om organisatorisk handling og oppnåelse av legitimitet basert på det han benevner som *handlings (action) perspektivet* og det *politiske perspektivet*, og som nettopp beskriver hvordan organisasjoner kan håndtere løst koblede strukturer.

3. Omgivelsene: I stedet for omgivelser av enkeltstående organisasjoner med sine unike innebygde egenskaper, så er omgivelsene av en mer subtil karakter som danner interorganisatoriske sammenfallende syn på tanker, handling og struktur. Institusjonaliseringen foregår mer på et sektor eller bransjenivå enn i den enkelte organisasjon, og derfor har organisasjoner i samme sektor en tendens til å bli mer like hverandre (DiMaggio og Powell 1991, s 13,14). Det er to teoretiske tilnærminger jeg her skal komme nærmere inn på litt senere i kapittelet. For det første er det Scott og Meyer (1991, s 117-137) som refererer til *samfunnsmessig sektor*, som et analyseverktøy til å dele

¹⁹ Som for eksempel å vise et samfunnsmessig engasjement innen miljø, eller andre ideologier som er i samsvar med samfunnets forventninger

organisasjoner inn i en kombinasjon av institusjonaliserte og tekniske sektorer. Organisatorisk *isomorfisme* er en annen teoretisk tilnærming som jeg også kommer tilbake til. Det er en begrensende prosess, som innenfor en populasjon av organisasjoner som virker i samme omgivelser medfører at de blir mer like hverandre (DiMaggio og Powell 1991, s 66).

4. Mikrostrukturer: Den neoinstitusjonelle tilnærmingen innen organisasjonsteori har en tendens til å betrakte organisasjonen som en passiv og reaktiv enhet som tilpasser seg omgivelsenes tvangsmessige eller kulturelle krefter (Galaskiewicz, 1991, s 293). Zucker (1991, s 105) sier på sin side at teorier om institusjonalisering også må bygges på et solid, kognitiv mikrostrukturelt fundament, slik at man ikke bare fokuserer på innhold men også på de prosessene som ligger bak. DiMaggio og Powell (1991, s 16) som også i hovedsak er tilhengere av den makrostrukturelle tilnærmingen kommer Zucker noe i møte. De sier at en sosialpsykologisk tilnærming til neoinstitusjonalismen vil legge vekt på enkeltaktører og deres motiver, deres orientering mot handling og den konteksten de opererer i. Medlemmene i LMIs styre og dets bransjepolitiske prosesser er eksempler på enkeltaktører og deres kontekst på mikronivå i denne oppgaven, hvor jeg igjen skal bringe inn Brunsson (2006).

3.4 Bransjefokus

3.4.1 Meta-organisasjoner

Ahrne og Brunsson (2011) bruker det engelske begrepet *meta-organizations*. Jeg har ikke lykket i å finne det tilsvarende begrepet på norsk, altså meta-organisasjoner. Knudsen (2004, s 39) bruker begrepet *supra-organisasjon*, men det i en noe mer diffus betydning av en analytisk enhet, nettverk eller system. Også König, Schulte og Enders (2012, s 1327) refererer til Ahrne og Brunsson (2011) sin benyttelse av begrepet *meta-organizations* og argumenterer for at de var de første til å introduserte denne benevnelsen. Jeg velger å bruke betegnelsen meta-organisasjon forkortet til MO videre i denne oppgaven.

Det er mange måter å beskrive en MO på, noen eksempler kan være forening, union, liga, klubb, konsortium, føderasjon eller konføderasjon. Som en generell term kan de også omtales som *paraply-organisasjoner*. I motsetning til organisasjoner som har individer som medlemmer, så har MOer andre organisasjoner, land eller foreninger som medlemmer (Ahrne og Brunsson 2011, s. 3-9). Gulati, Puranam og Tushman (2012, s 573) har en noe annen definisjon på MOer, de sier at MOer omfatter nettverk av organisasjoner (firms) eller *individer* som ikke er bundet sammen av autoritet basert på et ansettelsesforhold, men karakterisert av et systemnivå mål. I motsetning til Ahrne og Brunsson (2011) så inkluderer de også individ baserte organisasjoner i gruppen MOer, da representert for eksempel ved det nettbaserte oppslagsverket Wikipedia som baserer seg på frivillig innsats fra mennesker som skriver for de, eller for eksempel utviklingen av det åpne operativsystemet Linux som baserer seg på bidrag fra frivillige programutviklere (Gulati et.al, 2012 s 573). Fellesnevneren i definisjonen til Ahrne og Brunsson (2011), Gulati et.al (2012) og König et. al (2012) er at graden av hierarki er lav, det er koordinering mellom medlemmer og interessenter i omgivelsene og MOenes målsetning ligger på et høyere system nivå. Når det gjelder individer som medlemmer så ser jeg bort fra Gulati et.al (2012) sin noe bredere definisjon og slår fast at i denne oppgaven forstås MOer som organisasjoner med andre organisasjoner, land eller foreninger som medlemmer.

Som sagt kan medlemmene være land, noe EU, FN og NATO er et eksempel på, de kan være fotballklubber, som er medlemmer av FIFA, eller de kan være bedrifter som er medlem i en bransjeorganisasjon. Organisasjonsteorien har stort sett hatt fokus på tradisjonelle organisasjoner basert på individer som medlemmer, og det har nesten vært tatt for gitt at organisasjonen har større ressurser enn sine medlemmer og at ledelsen har mere makt (Ahrne og Brunsson 2011, s 4). MO kan ha medlemmer som rår over mer ressurser enn seg selv. I tillegg så har medlemmene i en MO høy grad av autonomi, de har frivillig valgt å være medlem og de kan frivillig forlate organisasjonen når de enn måtte ønske (Ahrne og Brunsson 2011, s 3-9). Medlemmene i en MO er likestilte og medlemskapet er basert på en form for likhet, og organisasjonens hensikt er å fremme interessene til sine medlemmer (op.cit. s 11). Disse momentene ved MOer og dets medlemmer er også av betydning når vi omtaler organisatorisk inertia²⁰, eller

²⁰ Jeg omtaler kun det forhold som er nevnt i problemstillingen om organisatorisk inertia, nemlig direktørens mer handlingsorienterte rolle samtidig som vedkommende innehar en mer politisert styrerolle i bransjeforeningen.

treghet i beslutningsprosesser i en MO. Større beslutninger må nå konsensus i styret, eventuelt ved avstemming i generalforsamlingen. Overlegenheten til et slikt styre er begrenset om avgjørelser som skal fattes påvirker avgjørende interesser til en eller flere medlemmer, og medlemmet også sitter i styret. Da kan egeninteressene gå foran interessene til MO, og det bidrar til organisatorisk inertia (König et. al 2012, s 1327)

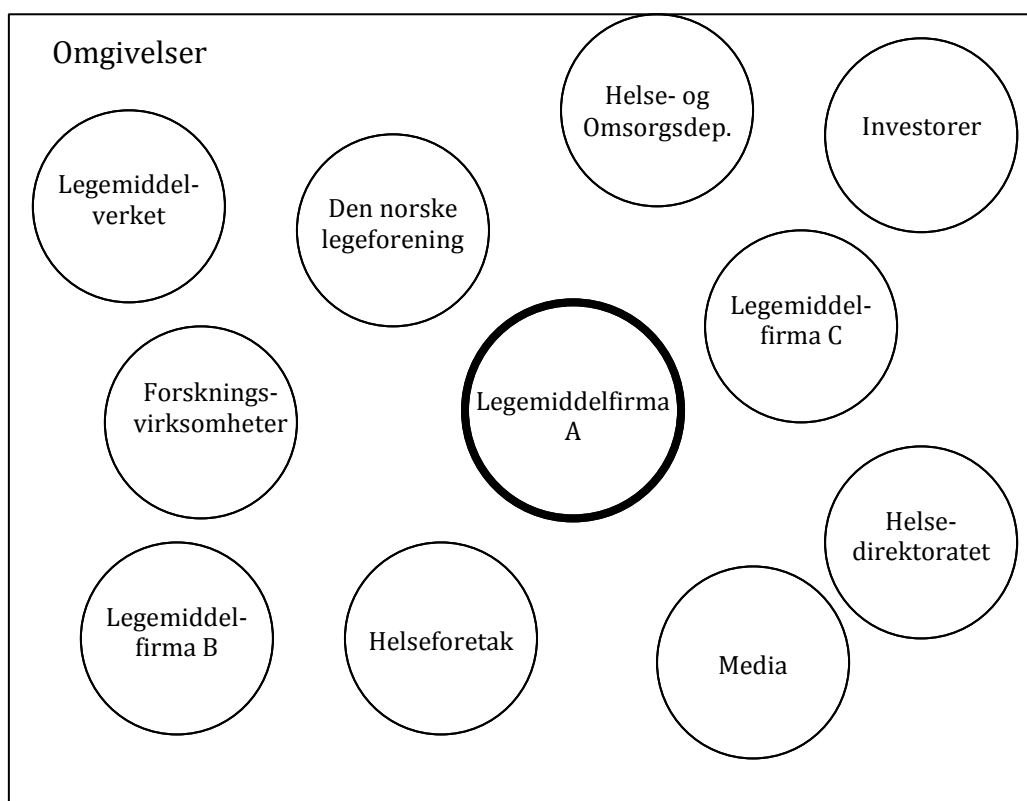
Når jeg i fortsettelsen omtaler MOer, så er det MO i form av bransjeorganisasjoner og ved eksemplifisering er det LMI og dets medlemmer jeg eksplisitt benytter til dette. Dette for at ikke teorikapittelet skal bli for omfattende, samt at det gjør teorien mer relevant til senere analyser og drøftinger.

3.4.2 Meta-organisasjoner og omgivelsene

Institusjonen *organisasjon* må ha noen elementer i seg for å bli betraktet som en organisasjon i moderne kultur. Disse elementene er *medlemmer*, *hierarki*, *autonomitet* og *konstitusjon*, og dette bidrar til at organisasjonen har en viss kontroll over seg selv (Ahrne og Brunsson 2011, s 45-48). Omgivelsene til en organisasjon kan defineres som *områder* som ikke er organisasjonens egne, og i stor grad utenfor organisasjonens kontroll (Ahrne og Brunsson 2011, s 53-57), og de kan sies å inneholde ulike *mot-organisasjoner* som tilbyr ressurser og/eller informasjon som er nødvendig for organisasjonens funksjon (Scott og Meyer 1991, s 109). En stor del av omgivelsene består av en kulturell virkelighet, som legger sterke føringer på hvordan organisasjoner skal være strukturert og ledet for at de skal oppnå og opprettholde en sosial legitimitet.

Omgivelsene inneholder mange andre organisasjoner, som kan være konkurrenter, samarbeidspartnere, fagorganisasjoner, media eller myndighetene for å nevne noen. Sett fra organisasjonens ståsted så er omgivelsene karakterisert med stor usikkerhet og mangel på kontroll, i motsetning til hva organisasjonen har selv. *Figur 3* viser et eksempel på omgivelsene til Legemiddelfirma A, som i tillegg til andre legemiddelfirmaer inneholder blant annet den rådende kulturen, legeforeningen, apotekforeningen, legemiddelverket, media og diverse helseforetak. Det er uklart hvilke forhold og elementer i omgivelsene som vil påvirke organisasjonen, og organisasjonens muligheter til å påvirke forskjellige eksterne

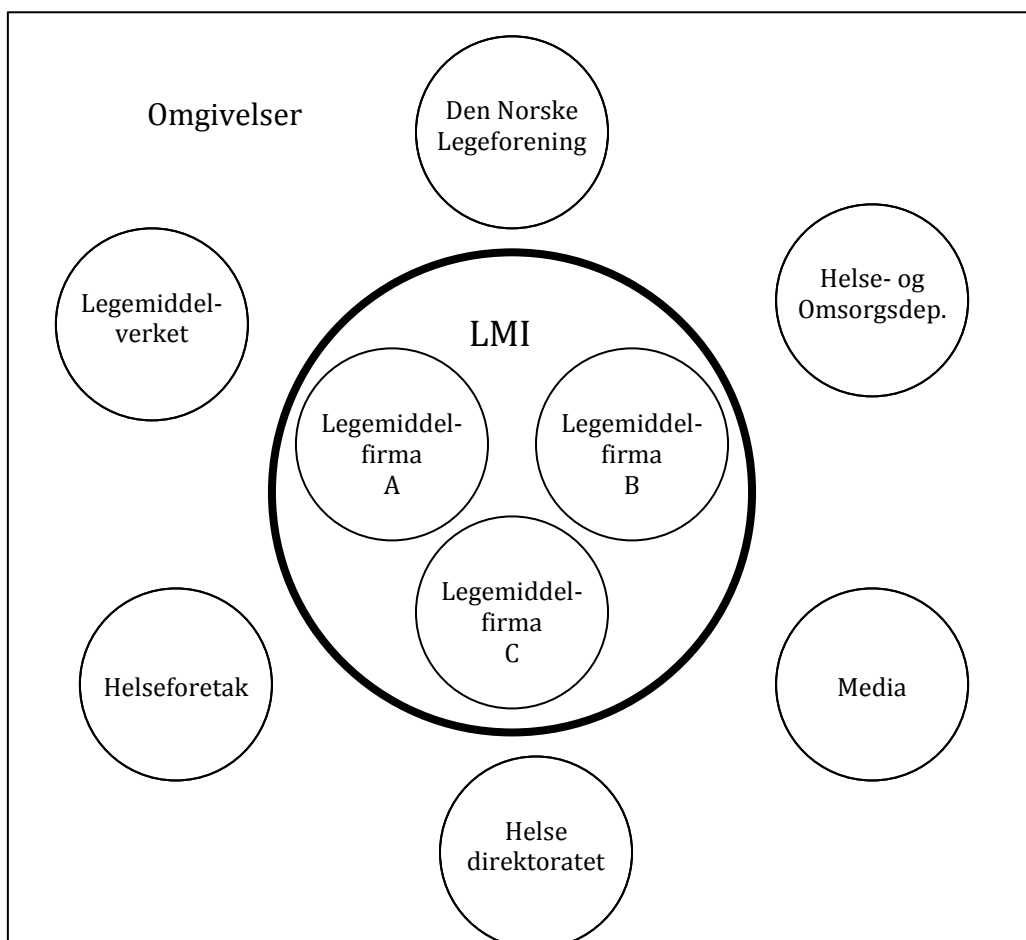
konstitusjoner for å fremme sine interesser er begrenset. Jeg kommer nærmere tilbake til omgivelsenes betydning i kapittel 3.7.



Figur 3: Legemiddelfirma A sine omgivelser

Ved å skape en MO innenfor en spesifikk bransje for eksempel, så reduserer man de *usikre* omgivelsene og erstatter de med *organisasjon* (Figur 4). I stedet for å danne hverandres omgivelser, så blir organisasjonene (legemiddelbedriftene) medlemmer i samme MO (LMI). Deler av mulig problematiske omgivelser blir byttet ut med en organisasjon med mer eller mindre problematiske medlemmer i form av andre organisasjoner (Ahrne og Brunsson 2008, s 57). Som figuren indikerer så opprettholder organisasjonene sine grenser når de trer inn i en MO, men i tillegg så får de alle en ny felles grense ut mot sine andre omgivelser. Sett i fra den individuelle organisasjonen så medfører ikke dannelsen av en MO at organisasjoner i omgivelsene forsvinner, men *deler* av omgivelsene er eliminert. Forholdet til andre medlemsorganisasjoner innad i MOen er nå i prinsippet organisert slik som medlemsorganisasjonene i seg selv er organisert. MOer erstatter deler av uoversiktlige omgivelser med *organisasjon*. Ved å samle organisasjoner i et *organisasjonsområde* i en MO, så øker mulighetene til å fremme sine interesser i forhold til eksterne aktører. En

bransjeforening kan innenfor sitt felt skape orden, der det før hersket uryddighet eller mangel på standarder. MOen representerer da et autorativt senter med definerte medlemmer, som kan bidra til å endre reglene så vel som maktbalansen i en retning



Figur 4: Meta-organisasjonen LMI sine omgivelser

som er ønskelig for medlemsorganisasjonene. Dette kan gjøres fordi man gjennom MOen kan opptre som en synkron gruppe for eksempel i forhold til myndighetene (Ahrne og Brunsson 2008, s 62-65). MOer tar sikte på å innføre en høyere nivå av interaksjon mellom ulike aktører innenfor et felt, og til interaksjonen mellom feltet og omgivelsene (König et.al 2012, s 1327).

3.4.3 Interne fordeler med meta-organisasjoner

Om vi retter fokus internt i MO, så finner vi flere incentiver for å skape en slik organisasjon. Et vesentlig område er muligheten for medlemmene til å dra nytte av hverandres kunnskap. Spesielt innenfor områder som omhandler vitenskap og forskning har det vist seg at et system for deling av informasjon bidrar til økt kunnskap blant medlemmene (Ahrne og Brunsson 2011, s 66). MOer kan endre

måten organisasjoner innen en bransje samhandler på, og kan sørge for en bransjemessig samklang rettet ut mot omgivelsene. Det faktum at MOer kan kommunisere utad med én stemme, bidrar også med en legitimitet som muligens en enkeltstående organisasjon ikke like enkelt kunne oppnådd (Ahrne og Brunsson 2008, s 97).

Selskaper innen en viss industri kan også ha et ønske om å skape sine egne direktiver og standarder for hvordan de skal samarbeide og konkurrere i stedet for å følge andres regler (Ahrne og Brunsson 2008, s 67). På denne måten kan MOen fungere som en standardiserings organisasjon. Standarder er mindre bindende enn direktiver, siden de er å betrakte som en frivillig policy eller råd. Samtidig er det ikke uvanlig at MOer har en intern monitoreringsfunksjon som sørger for at medlemmene etterlever spesielt etiske standarder. Dette er også en funksjon som gir en viss kredibilitet utad for medlemsorganisasjonene (Ahrne og Brunsson 2008, s 97).

MOer eksisterer for spesifiserte typer medlemmer. I form av en bransjeorganisasjon så vil dette normalt være innen en spesifikk industri i et gitt land. Nettopp for å kunne skape, opprettholde eller bekrefte en identitet blant sine medlemmer, så begrenses medlemsmassen til organisasjoner som på spesielle områder er like. Og for de organisasjonene som for eksempel har en bransjemessig likhet, så kan det sees som "naturlig" at de skal tilhøre samme MO og til og med at det *skal* være en MO for dem (Ahrne og Brunsson 2011, s 71). Noen ganger kan også MOer være suksessrike i å koble seg opp til en spesiell kategori, slik at den eneste måten organisasjoner kan betraktes å være en del av dette er å bli medlem i MOen (Ahrne og Brunsson 2011, s 72). MOer inntar ofte en mer aktiv rolle i å skape identitet enn individuelle organisasjoner, fordi individuelle organisasjoner ikke på samme måte er tvunget til å vise hensyn til ulikheter blant sine individuelle medlemmer (Ahrne og Brunsson 2011, s 74).

MOer forholder seg til både interne og eksterne krav (Ahrne og Brunsson 2011, s 76), og disse spriker gjerne i forskjellige retninger og er dermed inkonsistente. Dette betyr at MOer også kan være en arena for konflikter.

3.4.4 Konflikter i meta-organisasjoner

Vi har sett at MOer i form av en bransjeorganisasjon kan gjøre omgivelsene mer oversiktlig for sine medlemmer, samt at bransjen den representerer kan fremstå mer helhetlig. Hvis medlemmene av MOen også har sammenfallende interesser og verdier, så tilrettelegger også det for beslutningsprosessene. Men selv om utgangspunktet er felles interesser, så forhindrer det ikke at interne konflikter er vanlige. La oss se på noen mulige kilder til konflikt i MOer:

Medlemmene til MOer kan variere mye i størrelse, i form av individer de har ansatt eller ressursene de rår over. Opplevelsen av problemområder og ønskelige løsninger kan variere mellom store og små organisasjoner, noe som kan medføre forskjellige interesser og konflikt. Om det er medlemmer som har tilsluttet seg MOen fordi de finner det uhensiktsmessig å være på utsiden, kan det være en videre kilde til konflikt. Disse medlemmene kan ha et annet syn på hva MOen skal fokusere på, i motsetning til de som originalt ble medlemmer fordi de ønsket å støtte og utvide MOens aktiviteter. Konfliktnivået kan bli enda høyere om det er organisasjoner som blir medlem fordi de misliker MOen og ønsker å begrense dens aktiviteter (Ahrne og Brunsson 2011, s 107,108).

Det kan også være spenning mellom medlemmer og MOen i seg selv. Både medlemmene og MOen er organisasjoner, og har handlingskapasiteten som medfølger organisasjoner. Det kan bety at det blir sammenfallende oppgaver MOen og dets medlemmer kan gjøre, og en kilde til konflikt mellom de som har ulik oppfatning av arbeidsfordelingen. Et typisk eksempel for en bransjeforening kan være uenigheter om hvem som kommuniserer meninger til omgivelsene: MOen eller dens individuelle medlemmer. Ikke minst de mer ressurssterke medlemmene kan mene at eksterne beslutningstakere kan lytte vel så mye til de, ikke minst om MOen har problemer med å formulere et kompromiss som uttrykker en klar mening (Ahrne og Brunsson 2008, s 109).

En annen kilde til konflikt kan være hvilken type påvirkning medlemskapet skal ha på medlemsorganisasjonene. Det kan dreie seg om hvem og hvordan medlemmer skal tilpasse sin egen organisasjonsstruktur, prosesser og presentasjoner slik at de aksepteres av MOens standarder. MOer har ofte et ønske om å påvirke eller forsikre

noen likheter blant sine medlemmer. Slike likheter gjør MOen mer synlig, men i noen tilfeller kan medlemmene oppfatte dette som negativt for sin organisasjon. Når medlemmer blir affektert på ulik måte så vil de ha ulik oppfatning på hva slags likheter som er nødvendige og hvilke som ikke er det (Ahrne og Brunsson 2008, s 110).

Både MOen og dens medlemsorganisasjoner har sin egen autonomi. En MO kan true en medlemsorganisasjons autonomi når dens hierarkiske senter har autoritet til å ta avgjørelser og påtvinge de på medlemsorganisasjonen. Det kan skape konflikt på den måten at medlemsorganisasjonen kan bli "umyndiggjort" i forhold til egne aktører. Om vi trekker dette videre, så vil en utbredelse av MOens autonomi medføre at eksterne aktører heller vil forholde seg til MOen enn den enkelte medlemsorganisasjon. På den annen side så kan man sette spørsmålsteget ved MOens eksistensberettigelse om den ikke kan ta beslutninger som påvirker sine medlemmer (Ahrne og Brunsson 2008, s 110,111). Opprettholdelse av egen identitet er viktig for medlemsorganisasjonene. Den kan bli skadelidende siden MOer gjerne ønsker uniformitet blant medlemmenes organisatoriske struktur, programmer og mål for å forsterke MOens egen identitet. Den blir da oppfattet til å ha en sterk intern homogenitet, og en rådende MO for en spesifikk bransje. For medlemsorganisasjonene kan virkningen være den motsatte. Om kravet til likhet blir for høyt så kan det være en trussel til medlemsorganisasjonenes unike identitet, og være en kilde til konflikt (Ahrne og Brunsson 2008, s 112)

3.5 Løst koblede strukturer

3.5.1 Inkonsistente krav til organisasjoner

Organisasjoner er ofte utsatt for inkonsistente krav fra sine omgivelser. Med det så forstår vi krav og forventninger som organisasjonen må forholde seg til som kan ha motstridende karakter i fra forskjellige aktører, eller krav og forventninger som endres over tid. Disse aktørene kan for eksempel være andre organisasjoner, politikere, byråkrater, media eller befolkningen generelt, og den tidsmessige endringen i krav kan for eksempel komme av endringer i politisk styre eller av bransjemessige endringer (Brunsson 2006, s 1). I industrialiserte land har det vokst frem en form for "forhandlings økonomi" som medfører at industriell suksess krever

at organisasjoner er i stand til å håndtere ulike krav og interesser fra sine omgivelser. I det moderne samfunn er det ikke lenger nok for bedrifter og organisasjoner bare å fokusere på sitt produkt eller tjeneste for å vokse, men også *de* må ta del i å fremstille, overføre og implementere regler, normer og interesser som påvirker mulighetene for effektiv levering av produkter eller tjenester. Om organisasjoner ikke greier å håndtere denne situasjonen, kan de risikere å miste tiltro og støtte i sine omgivelser og i opinionen generelt. Teorier om *organisasjoners samfunnsansvar* eller *corporate social responsibility (CSR)* gjør seg for eksempel gjeldende i denne sammenhengen²¹ (Rørvik 2009, s 203-207). De strukturene, ideologiene og prosessene en organisasjon kommuniserer er vel så viktig for dens legitimitet, og da spesielt de som befinner seg i institusjonelle omgivelser. Organisasjonsmessig legitimitet avhenger altså både av handlinger og den politikk organisasjonen fører.

3.5.2 To perspektiver for organisasjonsmessig oppførsel

Et allment syn er at organisasjoner eksisterer for å generere kollektiv koordinert handling. Allerede på 1700 tallet sa Adam Smith (1994, s 14-18) at blant menneskers fremtredende egenskaper er den å benytte seg av hverandres tjenester, at den enkelte bidrar med sine kunnskaper og talent slik at andre kan kjøpe det produkt eller tjeneste man ikke selv er i stand til å fremskaffe. I det moderne samfunn er produksjonen av produkter og tjenester av et slikt enormt omfang og diversitet, at det i stor grad forklarer viktigheten av organisasjoner generelt sett (Brunsson 2006, s 2). Man kan spørre seg hvem organisasjoner er til for, og hvorfor de mottar ressurser og støtte fra sine omgivelser slik at de kan utvikle seg?

Brunsson (2006) beskriver to perspektiver å dele organisasjonsmessig oppførsel inn i. Det første, *handlings (action) perspektivet*, definerer en organisasjons legitimitet gjennom den handling den er i stand til å levere. Denne handlingen kommer i form av produkter eller tjenester, og i dette perspektivet er det nettopp evnen til levering man evaluerer. For å oppnå legitimitet i omgivelsene må produktet, som er et resultat av organisasjonsmessig koordinert handling, oppfylle behov som eksisterer i omgivelsene (Brunsson 2006, s 2-4). Slike organisasjoner kan sies å operere i *tekniske omgivelser* (Scott og Meyer 1991, s 122-124).

²¹ Jeg kommer tilbake til dette punktet i underavsnitt 6.2.1: Direktørens grad av lokal autonomi.

Det andre, *det politiske perspektivet*, omhandler en organisasjons strukturer, prosesser og ideologier. På samme måte som produkter, er dette eksplisitte verdier som bør være synlige i omgivelsene for å oppnå støtte og legitimitet. Ikke alle organisasjoner har et like synlig sluttprodukt, og spesielt de som opererer innen *institusjonelle omgivelser* omfattes av dette (Brunsson 2006, s 4-6).

Organisasjoner er avhengig av støtte fra omgivelsene på to måter. For det første så er de avhengige av *ressurser* i form av for eksempel finansiering, arbeidskraft eller materialer. For det andre er de avhengige av aksept fra omgivelsene, eller *legitimitet*. Vi har allerede innledningsvis redegjort for legitimitetsbegrepet og dets viktighet og særegenskaper på ulike nivåer. Når vi nå i fortsettelsen beskriver Brunssons (2006, s 14) to prinsipper for legitimitet blant organisasjoner, så omhandler det *handlingsprinsippet* og *det politiske prinsippet*. Handlingsprinsippet sier at antagelsen av en organisasjons overlevelse avhenger av at den produserer varer eller tjenester omgivelsene anser som nyttige og som de er villige til å betale for. Det politiske prinsippet antar at en organisasjons overlevelse også avhenger av at den er i stand til å skape symbolverdier som rimer med omgivelsenes krav. La oss illustrere disse prinsippene i to teoretiske idealtyper som Brunsson (2006 s 14-26) refererer til, og se nærmere på hva som kjennetegner struktur, prosesser og resultater ved disse organisasjonsformene.

3.5.3 Den idealtypiske handlingsorganisasjonen

Mange vil nok si at evnen til handling er et fundamentalt mål for en organisasjon. Levering av fysiske varer eller tjenester er hovedingrediensen for å oppnå støtte og legitimitet i omgivelsene. En typisk handlingsorganisasjon er en produksjonsbedrift som utvikler helt spesifikke varer.

3.5.3.1 Struktur

Enighet både i rekrutteringsfasen og som et organisasjonsprinsipp er et kjennetegn for denne organisasjonen. Den handlingsorienterte organisasjonen maner de ansatte til å dra i samme retning, og da er det viktig å ansette mennesker som deler organisasjonens syn på hvordan ting skal gjøres. Organisasjonen prøver å unngå

konflikt gjennom hierarkisk kontroll, med andre ord så bestemmer ledelsen hva som er riktig, og hva medarbeiderne skal gjøre (Brunsson 2006, s 15).

3.5.3.2 Prosesser

Handlingsorganisasjonen kultiverer et enkelt perspektiv og en enkel idé om hvordan den og omverdenen fungerer. Den tilpasser seg ikke rasjonelle modeller, men tvert om så styres den av begrenset rasjonalitet. Lange beslutningsprosesser og alternative gjøremåter eksisterer ikke, men tvert imot så motiverer den til entusiasme i stedet for kritisisme. Handlingsorganisasjonen er også løsningsfokusert. Man kan kun handle når det finnes en løsning, og en delt lojalitet til organisatorisk ideologi gjør det enklere å finne løsninger. Industrielle selskaper er for eksempel basert på løsninger og ikke problemer (Brunsson 2006, s 18,19).

3.5.3.3 Resultat (output)

Konsistens mellom ideologi og handling er et resultat av den handlingsorienterte organisasjonens virke. Ideologien er instrumentet som koordinerer handling, og handlingen reflekterer snakk og avgjørelser i organisasjonen. Enkelt sagt så gjør organisasjonen det den sier (Brunsson 2006, s 17).

3.5.4 Den idealtypiske politiske organisasjonen

Denne organisasjonen har ikke behov for å levere koordinert handling, men den er gitt sin legitimitet gjennom å reflektere inkonsistente normer. Ulike grupper med forskjellige ideer og krav kan få sine forventninger tilfredsstilt av den politiske organisasjonen. Handlingsorganisasjonens strukturer og prosesser som vi beskrev over, er indirekte koblet til omgivelsene via produktene eller tjenestene den produserer. Den politiske organisasjons strukturer og prosesser er derimot rettet direkte mot omgivelsene, nettopp for å demonstrere at den forholder seg til de inkonsistente krav som retter seg mot den. Et typisk eksempel på den politiske organisasjonen kan for eksempel være Stortinget, men begrepet politikk om denne organisasjonen må ikke likestilles med at det kun gjelder politikeryrket. Håndtering av motstridende interesser foregår også i helt andre organisasjoner, som for eksempel i en bransjeforening som må håndtere interaksjon mellom flere interessegrupper både internt og eksternt.

3.5.4.1 Struktur

Konfliktprinsippet råder når den politiske organisasjonen rekrutterer sine medlemmer, eller kanskje mer nøyaktig sine ledere. Folk tiltrer nettopp fordi de har ulikt syn på hva oppgavene til organisasjonen skal være, og hvordan de skal løses. Sammensetningen i organisasjonen er gjerne basert på mennesker i omgivelsene som representerer ulike syn og med forskjellige interesser som de forfølger. I en politisk organisasjon er det viktig å kjempe for sine saker og for sin fraksjon, hvis ikke kan man miste legitimitet blant sine likesinnede. Dette kan medføre at man utvikler forskjellige organisatoriske ideologier, som reflekterer komplekse omgivelser med inkonsistente ideer (Brunsson 2006, s 20-21).

3.5.4.2 Prosesser

Den politiske organisasjonen kan betraktes som "intellektuell" på tre områder. For det første så har den rom for flere ideologier. Mange ulike ideer og meninger blir utforsket og utdypet, som bidrar til å analysere utfordringer fra ulike vinkler. En overflod av ulike ideologier og konflikter fremskaffer kritikk, noe som reduserer muligheten for å lande på feil konklusjoner. På denne måten er den politiske organisasjonen bedre rustet enn den handlingsorienterte organisasjonen til å håndtere komplekse og stadig omskiftelige omgivelser.

For det andre, så kan den politiske organisasjonen klassifiseres som intellektuell fordi den i stor grad vil søke å følge normene til rasjonell beslutningstaking²². Rasjonell beslutningstaking er en utmerket måte å demonstrere konfliktfylte forhold på. Det å sette seg ulike mål, forholde seg til forskjellige alternativer og veie det positive mot det negative medfører at konflikter og ulikheter kommer på bordet. Dette er aktiviteter som gir organisasjonen en mulighet til å reflektere over inkonsistenser i sine egne omgivelser.

For det tredje så er den politiske organisasjons opptatthet av problemer også en grunn til at den kan omtales som intellektuell. "Uløselige" problemer er dens styrke, problemer på et interessefelt som kan løses men som igjen medfører vanskelighet med å løse problemer på et annet område. Uløselige problemer gir grobunn for refleksjon

²² Mer om rasjonell og "irrasjonell" beslutningstaking under punkt 3.7.1.3: Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser

over mange ideer og verdier, og de kan diskuteres i det uendelige uten at man kommer frem til enhetlige løsninger. Løsninger kan på langt nær reflektere en like stor variasjon av ideer. Derfor så velger også politiske organisasjoner å vokse ved å inkorporere nye ideer i sine omgivelser inn i egen organisasjon, og på den måten kunne reflektere en økende andel av inkonsistente verdier (Brunsson s 22-25).

3.5.4.3 Resultat (output)

Den politiske idealorganisasjonen har vanskeligheter med å generere produkter som krever organisert handling, den er det motsatte av den handlingsorienterte idealorganisasjonen. Den er derimot god til å produsere ideologier, og dette gjøres best ved prat. Prat, i den videre mening av det muntlige eller skriftlige ord, er ikke bare ment for internt bruk, men vel så viktig for omgivelsene. Et annet resultat av den politiske organisasjonen er beslutninger, som den gjerne vil demonstrere til omverdenen. Prat og beslutninger reflekterer inkonsistente krav rettet mot organisasjonen, noe som kan lede til doble standarder eller dobbelprat. Dobbelpat er lett å ty til fordi ideologi lettere reflekterer inkonsistente ideer enn produkter, og fordi medlemmene innehar ulike ideologier. Inkonsistente beslutninger som en følge av dobbelprat er heller ikke vanskelig, spesielt ikke hvis beslutningene ikke er implementert, noe de ikke alltid må bli i den politiske idealorganisasjonen. Dette kan føre til organisatorisk hykleri,²³ ved at man prater for å oppfylle et krav, tar beslutninger for å oppfylle et annet krav og leverer produkter som tilfredsstillende et tredje (Brunsson 2006, s 19-31)

3.5.5 Virkelige organisasjoner – en blanding mellom handling og politikk

Vi har nå skilt mellom to idealtyper av organisasjoner. Den ene er gitt sin legitimitet fra omgivelsene ved organisert handling, den andre er gitt sin legitimitet ved å reflektere inkonsistente normer. Begge disse teoriene er nødvendige for å forstå hvordan organisasjoner opererer i det virkelige liv, fordi både handling og politikk er viktig (Brunsson 2006, s 32).

Brunsson (2006 s 32-34) argumenterer for at det blir komplisert for organisasjoner når man både skal produsere handling og reflektere inkonsistente normer samtidig.

²³ Se punkt 3.5.6: Organisatorisk hykleri

Som vi har sett så kreves det nærmest motsatte strukturer og prosesser for å være god på handling kontra det å være god på politikk. Den doble basen for legitimitet gir organisasjonene et dilemma, fordi at når man gis legitimitet ved å produsere varer og tjenester så kan det raskt gå utover legitimiteten ved å reflektere inkonsistente krav som omgivelsene retter mot organisasjonen. Meyer og Rowan (1991, s 41) sier det slik at konformitet til institusjonaliserte regler ofte kommer i konflikt med effektivitetskriterier. Men selv om det er umulig å løse dette problemet, så er det likevel håndterbart. Måten dette kan gjøres på er å separere politikk og handling, eller sagt på en annen måte, beslutningstakere fra aktører (Brunsson 2006, s 33). Meyer og Rowan (1991, s 41) støtter dette synet, de argumenterer for at organisasjoner som reflekterer inkonsistenser gjennom institusjonaliserte regler skiller sine formelle strukturer fra usikkerhetene ved tekniske aktiviteter ved å bli løst koblet. Brunsson (2006 s 34-38) nevner fire måter å gjøre dette på: kronologisk, i forskjellige omgivelser, i forskjellige organisasjonsenheter eller å dele oppgaver i ulike saksforhold.

For denne oppgaven sin del, så er det separasjon ved forskjellige organisasjonsenheter jeg vil forfølge videre. Man separere politikk fra handling ved at en enhet er organisert på en måte som ligner den ideelle politiske organisasjonen og som produserer prat og beslutninger, mens en annen enhet er organisert slik at de ligner den ideelle handlingsorganisasjonen og produserer handling (op.cit. 2006, s 37). Prat, beslutninger og handling kan betraktes som tre ulike *instrumenter* man kan bruke for å skape legitimitet. Gjennom *prat* kan man beskrive sin egen rolle, hensikter, og påvirkning i forbindelse med beslutninger, handling eller en gitt situasjon. Gjennom *beslutninger* tildeles man ansvar, og selve beslutningsprosessen kan gjennomføres slik at man kan forsterke sin legitimitet. Ulike typer av *produksjon* kan også påvirke legitimiteten på forskjellige måter²⁴ (Brunsson 2006, s135, 136).

3.5.6 Organisatorisk hykleri

I en handlingsorientert organisasjon så er det i stor grad konsistens mellom prat, beslutninger og handling. Her blir handling som leder til produkter koordinert av prat

²⁴ Jeg kommer nærmere inn på prat, beslutninger og handling under punkt 3.7.1.3, Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser, samt under punkt 3.7.1.4, Inkonsistens mellom prat, beslutninger og produkter

og beslutninger. I en mer politisk orientert organisasjon så gjelder ikke det samme forholdet. Siden politiske organisasjoner reflekterer inkonsistente omgivelser så kan man forvente at de prater på én måte for å fylle et behov, foreta beslutninger som tilfredsstillende et annet og levere produkter som tilfredsstillende et tredje. Det er dette Brunsson (2006, s 27-31) omhandler som *organisatorisk hykleri*, eller dobbelprat. Nå er ikke hans bruk av begrepet hykleri så negativt ladet som man vanligvis kan oppfatte det som. Det forholdet at organisasjoner skaper inkonsistenser mellom sin prat, beslutninger og handlinger bidrar til at den reflekterer mange motstridende interesser i sine omgivelser, noe som igjen medvirker til å etablere dens legitimitet. Men det finnes ingen regel uten unntak, mer om det under punkt 3.7.1.4.

Jeg skal i fortsettelsen relatere denne teorien til bransjeorganisasjoner, og vi kommer tilbake til LMI senere i presentasjon av empiri og drøftingen. Den politiske enheten er da representert med styret i bransjeorganisasjonen, og den handlingsorienterte delen representert ved medlemsbedriftene

3.6 Omgivelser

Jeg har allerede beskrevet hvilke generelle virkninger dannelsen av en bransjeforening har på medlemmene og deres forhold til omgivelsene. Nå vil jeg plassere dette forholdet i en neoinstitusjonell kontekst, og da kan det være nyttig å forsøke å kategorisere disse omgivelsene. Det har eksistert ulike modeller å plassere organisasjoner og deres omgivelser inn i, jeg tar først utgangspunkt i Scott og Meyer (1991, s 108-140) sitt begrep, *samfunnsmessig sektor* under punkt 3.6.1.

Deretter tar vi for oss begrepet *organisatorisk isomorfisme* i kapittel 3.6.2. Det er en begrensende prosess som tvinger en enhet i en populasjon til å ligne andre enheter som møter de samme forhold i sine omgivelser (DiMaggio og Powell 1991, s 63-82).

3.6.1 Samfunnsmessig sektor

Samfunnsmessig sektor (societal sector) er definert som (oversatt til norsk av meg): "(1) organisasjoner som opererer i det samme domenet, identifisert av likheten på deres tjenester, produkter eller funksjoner, (2) sammen med de organisasjonene som påvirker ytelsene på organisasjonen som er i fokus" (Scott og Meyer 1991, s 117). Samfunnsmessig sektor differensierer altså fra det mer økonomiske begrepet

industriell sektor ved at kategoriseringen ikke begrenses av industriell likhet, men av funksjonell avhengighet i form av leverandører, kunder, eiere, myndigheter, konkurrenter og finans. I tillegg så er ikke samfunnsmessig sektor begrenset til lokal tilhørighet, men kan strekke seg fra lokale til nasjonale og helt opp til internasjonale aktører. Sektorer består av enheter som relaterer til hverandre funksjonelt selv om de kan være geografisk adskilt.

3.6.1.1 Tekniske og institusjonelle omgivelser

Scott og Meyers (1991, s 108-140) bruk av sin *samfunnsmessige sektor* modell er relativt omfattende, hvor de blant annet analyserer organisasjoner på ulike samfunnsmessige sektornivå, ulik form for beslutningstaking (programmatisk, instrumentell og finansiering), og ulik form for sektor kontroll (strukturell-, prosess- og resultatkontroll). I denne teoridelen så vil jeg for det første ta tak i modellens utgangspunkt hvor de deler omgivelsene inn i tekniske- og institusjonelle omgivelser. Modellen graderer disse inn i *sterk* eller *svak*. Dette er en analysemodell, i realiteten vil graderingen være mer variert. Når jeg omtaler dette videre i oppgaven vil jeg bruke graderingen sterk eller svak, selv om i realiteten så vil den kunne være mer eller mindre grad av sterk eller svak. For det andre vil jeg i under punkt 3.6.1.2 bringe inn begrepet samfunnsmessig sektornivå og hva dette betyr for relasjonen mellom en bransjeforening og dets medlemmer.

La meg først definere hva vi forstår med tekniske og institusjonelle omgivelser. Organisasjoner som opererer i *tekniske omgivelser* fremstiller produkter eller tjenester som er solgt i et marked slik at organisasjoner blir belønnet for effektiv kontroll av sitt produksjonssystem. Slike organisasjoner bruker energi på å kontrollere og koordinere sine tekniske prosesser og vil gjerne forsøke å beskytte disse kjerneprosessene for forstyrrelser fra omgivelsene (Scott og Meyer 1991, s 123). Organisasjoner som opererer i tekniske omgivelser vil inneholde en overvekt av de elementene til den idealtypiske handlingsorganisasjonen som jeg beskrev i avsnitt 3.5.3. *Institusjonelle omgivelser* kan defineres som de omgivelser som karakteriseres av utdypning av regler og krav som individuelle organisasjoner må samsvare til hvis de skal motta støtte og legitimitet. Slike regler og krav kan for eksempel komme fra myndighetene, bransje- eller fagorganisasjoner og lignende normgivende kilder (Scott og Meyer 1991, s 123). Organisasjoner i institusjonelle omgivelser har gjerne flere av de trekkene som kjennetegner den idealpolitiske organisasjonen jeg beskrev i kapittel 3.5.4.

Institusjonelle omgivelser

		Sterk	Svak
Tekniske Omgivelser	Sterk	Banker Sykehus Flyselskaper	Generell produksjon <i>Legemidler USA 1983</i>
	Svak	Skoler Rettslige organer Kirker	Restauranter Treningsentre

Figur 5 Tekniske og institusjonelle omgivelser i samfunnsmessig sektor (Scott og Meyer 1991, s 124)

Figur 5 er hentet fra Scott og Meyer (1991, s 124). De gjør det klart at illustrasjonen og sine eksempler er hentet fra offentlig sektor i USA (og jeg antar fra begynnelsen av 1980 tallet siden teksten er opprinnelig fra 1983). I sin figur har Scott og Meyer plassert *legemidler* (opprinnelig *pharmaceuticals*) i sterke tekniske omgivelser, men midt mellom sterke og svake institusjonelle omgivelser (markert ved *legemidler USA, 1983*, i figuren). Det eksakte omfanget av begrepet *pharmaceuticals* kommer ikke frem av deres tekst, men jeg vil anta at det er utvikling, produksjon og salg av legemidler de henviser til. I drøftingskapittelet under punkt 6.1.1 vil jeg senere argumentere for en noe annen plassering av legemiddelbedrifter i Norge i dag.

3.6.1.2 Inndeling i sektor nivå gjennom korporativ pluralisme

Statlige og private virksomheter blir stadig mer like tatt i betraktning deres funksjoner, lederskap-tilnærming og offentlig synlighet. Private organisasjoner påvirkes av politisk autoritet og myndighetskrav, ikke minst de industrielle områder som avhenger av statlig finansiering (Bozeman 2004, s 5-9). En organisasjons "offentlighet" krever at den åpner sine strukturer, prosesser og ideologier for omverdenen, slik at den kan oppnå støtte fra et stadig bredere publikum (Brunsson 2006, s 207). Pfeffer (1992) refererer til Norton Long som har skrevet (oversatt til norsk av meg): "Mennesker vil lett innrømme at regjeringer er organisasjoner. Det motsatte – at organisasjoner er regjeringer – er like korrekt men sjelden betraktet

slik." Men spesielt store organisasjoner er som regjeringer ved at de er fundamentale politiske enheter (Pfeffer 1992, s 8).

Hva forstår vi så med ulike sektornivå? Store organisasjoner kan være delt opp vertikale strukturerte systemer som opererer på mange ulike samfunnsmessige nivå. Legemiddelbedrifter kan være representert ved store multinasjonale konsern som opererer på globalt, EU, nasjonalt og regionalt nivå²⁵. Eller det kan være små norske bioteknologibedrifter som opererer på regionalt og nasjonalt nivå. Men sektornivå kan også dreie seg om ulike nivå mellom de norske legemiddelbedriftene og bransjeforeningen LMI, som opererer som et felles talerør rettet mot myndighetene på nasjonalt nivå. Man kan forvente at samarbeidende enheter som representerer ulike nivå i en felles sektor vil kunne utvikle ulike strukturelle egenskaper, for på den ene siden så skal disse strukturene opprettholde grenser og på den andre siden skal de strekke seg utover grenser. På denne måten kan en organisasjonsform på et høyere nivå som har som oppgave å håndtere og absorbere komplekse omgivelser, skjerme underliggende organisasjonsenheter fra disse komplekse omgivelser (Scott og Meyer 1991, s 127).

En slik form for sentralisering gjennom en bransjeforening er det vi kaller *korporativ pluralisme*²⁶. Bransjeforeningen kan blant annet bidra til å fremme medlemmenes interesser innenfor sin sektor i konkurranse med andre interesser som blir fremmet innenfor samme sektor (Scott og Meyer 1991, s 121).

3.6.2 Organisatorisk isomorfisme

DiMaggio og Powell (1991, s 64) hevder at endringer i dagens organisasjoner skjer på grunn av prosesser som gjør de mer like, og ikke nødvendigvis gjør de mer effektive i første omgang. Dette fordi høyt strukturerte *organisatoriske felt*²⁷ danner en kontekst

²⁵ Jeg sier noe mer om ulike sektor nivå innenfor et internasjonalt konsern i underavsnitt 6.2.1: Direktørens grad av lokal autonomi

²⁶ "Korporativ pluralisme, statsvitenskapelig betegnelse på en ordning hvor interesseorganisasjoner er gått inn i et systematisert, men ofte spenningsfylt, samvirke med statlige eller andre offentlige myndigheter. Samvirket kan gjelde både utformingen og iverksettingen av politiske vedtak. I en del tilfeller kan organisasjonene faktisk få en direkte iverksettende funksjon. Innslag av korporativ pluralisme, eller korporatisme, finner man i alle vestlig-liberale politiske systemer." (Store Norske Leksikon/Korporativ Pluralisme, 2013)

²⁷ DiMaggio og Powell (1991 s 64) sin bruk av begrepet *organisatoriske felt* betyr organisasjoner som samlet utgjør et anerkjent område av det institusjonelle liv. Det innebærer leverandører, kunder, regulerende byråer eller myndigheter, med andre ord totaliteten av alle relevante aktører. Begrepet kan altså likestilles med Scott og Meyer (1991 s 118) sitt begrep *samfunnsmessig sektor*.

der individuelle organisasjoners tiltak for å rasjonelt håndtere usikkerhet og begrensninger, samlet sett ofte fører til homogenitet i struktur, kultur og "output".²⁸ Denne prosessen som leder til homogenitet blant organisasjoner innen et organisatorisk felt blir referert til som *organisatorisk isomorfisme*. DiMaggio og Powell (1991, s 66) refererer til Hawley (1968), som beskriver isomorfisme som "en begrensende prosess som tvinger en enhet i en gruppe til å ligne andre enheter som stilles overfor samme omgivelsesforhold." De beskriver videre to former for isomorfisme, *konkurransedyktig* og *institusjonell*. Den konkurransedyktige isomorfismen beskriver en form for rasjonalitet som fremhever konkurranseevne, evnen til nisjeforandringer og ytelsestiltak i organisasjonene (Hannan og Freeman 1977, gjengitt etter DiMaggio og Powell 1991, s 66). Dette gjør seg mest gjeldende på de områder hvor det eksisterer åpen konkurranse og på "områder i en tidlig tilegning av innovasjon" (DiMaggio og Powell 1991, s 66). Eller med andre ord i en tidlig livsfase av et organisatorisk felt hvor kravet til effektivitet er viktigere for overlevelse enn kravet til institusjonell konformitet (Powell 1991, s 186). I Scott og Meyer sin modell (figur 4), vil dette være representert ved samfunnsmessige sektorer som er plassert under svake institusjonelle omgivelser, men som likevel på sikt kanskje kan bli tvunget til en høyere grad av institusjonell konformitet.

Men denne kategorien presenterer ikke et fullgodt bilde av moderne organisasjoner i følge DiMaggio og Powell (1991, s 66), og utgjør heller ikke kjerneområdet for denne oppgaven siden det er bransjeorganisasjonen LMI som står i fokus. Den institusjonelle isomorfismen derimot bidrar med en bredere forståelse av politikken og seremoniene som gjennomtrenger mye av det moderne organisatoriske livet. Aldrich, gjengitt etter DiMaggio og Powell (1991, s 66) sier det slik, oversatt til norsk av meg: "hovedfaktoren som organisasjoner må ta hensyn til er andre organisasjoner." I tillegg til ressurser og kunder, må organisasjoner også konkurrere om politisk makt og institusjonell legitimitet for å oppnå både sosial og økonomisk handlekraft. Zucker (1991, s 104,105) mener at *mikroeffekten* av institusjonaliseringen blir undervurdert i forhold til den mer makronivåtilnærmingen som blant annet DiMaggio og Powell (1991) og Scott og Meyer (1991) legger opp til. Hun mener at de erstatter *effekter* med *prosesser*, og at institusjonalisering også må

²⁸ Se punkt 3.6.3.3 og 3.6.4.3 for eksempel på organisatorisk "output", representert ved den idealtypiske handlingsorganisasjonen og den idealtypiske politiske organisasjonen.

sees i lys av "smarte, strategiske responser til eksterne begrensninger" (Zucker 1991, s 104), med andre ord at det er summen av individers intuitive innsats som skaper, endrer eller opprettholder institusjoner. Jeg kommer tilbake til den mikrostrukturelle tilnærmingen under punkt 3.7.

Jeg vil først kort redegjøre for hvordan institusjonell isomorfisme i følge DiMaggio og Powell (1991, s 67-74) kan gjøre seg gjeldende gjennom tre ulike prosesser, *tvingende (coercive)*, *mimetiske* og *normative*. Disse prosessene er av analytisk karakter, rent empirisk så kan organisasjoner bli påvirket av en blanding av disse.

3.6.2.1 Tvingende (coercive) prosesser

Denne type isomorfisme stammer fra politisk påvirkning og krav om å oppnå legitimitet (se kapittel 3.3.3, Politisk myndighet), og resulterer av både formelt og uformelt press på organisasjoner av andre organisasjoner som de er avhengige av innen sitt organisatoriske felt (eller samfunnsmessige sektor), og av samfunnets kulturelle forventninger (DiMaggio og Powell 1991, s 67). Jeg refererte til Barry Bozeman (2004) i kapittel 3.3.2, hvor han argumenterer at organisasjoner i større eller mindre grad er påvirket av offentlige myndigheter og at de dermed også i mer eller mindre grad kan betraktes som offentlige organisasjoner. Som et resultat av dette så blir organisasjoner i økende grad homogene innenfor sine organisatoriske felt og organisert rundt ritualer av konformitet til større institusjoner (DiMaggio og Powell 1991, s 68).

3.6.2.2 Mimetiske prosesser

Usikkerhet er en annen påvirkningskraft som kan lede til organisatorisk isomorfisme. Når man står overfor inkonsistente krav fra omgivelsene (Brunsson 2004), hvis organisatoriske målsetninger blir tvetydige eller hvis omgivelsene skaper symbolsk usikkerhet (DiMaggio og Powell 1991, s 69) så kan organisasjoner kopiere deler av andre organisasjoners strukturer, prosesser eller ideologier. Dette kan for eksempel skje indirekte gjennom personell *turnover*, eller mer eksplisitt gjennom bransjeorganisasjoner. Kopiering av andre organisasjoner kan forekomme innenfor et organisatorisk felt hvor enkelte organisasjoner kan bli betraktet som mer legitime eller suksessfulle.

3.6.2.3 Normative prosesser

Denne formen for isomorfisme har sitt utspring i profesjonalisering. Dette handler om en yrkesgruppes kollektive innsats til å definere forholdene rundt og metodene til å utføre sitt arbeid, og til å "etablere en kognitiv base og legitimitet for deres yrkesmessige autonomitet" (DiMaggio og Powell 1991, s 70). Bransjeorganisasjoner er et eksempel på en drivkraft som kan definere og sette standarder for normative regler rundt organisatorisk og yrkesmessig oppførsel (se kapittel 3.5.3). Yrkesmessig sosialisering på tvers av organisasjoner kan forekomme gjennom ulike posisjoner i bransjeforeninger, utdanningsprogram i regi av bransjeforeninger eller gjennom bransjemagasiner. Dette kan bidra til organisatorisk isomorfisme (DiMaggio og Powell 1991, s 72). Eksempler på dette kan være ansattes deltakelse på hovedutvalgene til LMI eller deltakelse på reklamekurs i regi av LMI.

På ledernivå kan man finne tilsvarende effekter ved at ledere også er representert i ulike styrer, noe som bidrar til reell eller seremoniell innflytelse (DiMaggio og Powell 1991, s 72). Innenfor LMI kan dette eksemplifiseres ved ledere som er representert i LMI styret, eller ledere som sitter i styret til andre legemiddelbedrifter. Om ledere ønsker å tre inn i et styre, eller en ny lederjobb, så kan de – kanskje ubevisst – foregripe en sosialiseringssprosess som sammenfaller med normene til det styret eller den organisasjonen de ønsker å tre inn i (DiMaggio og Powell 1991, s 73).

3.7 Mikrostrukturer

De aspektene vi har sett på så langt i teorikapittelet – bransjefokus, løst koblede strukturer, samt omgivelsene – er å betrakte som noen av makrostrukturene i neoinstitusjonalismen. I følge DiMaggio og Powell (1991, s 16) så er makrosiden ved neoinstitusjonalismen sentral, men sier likevel at den på en subtil måte hviler på mikrostrukturelle påvirkninger i form av aktørers ulike motiver, orientering mot handling og hvilken kontekst de fungerer i. De mener videre at mikronivået i neoinstitusjonalismen nå er basert på det de kaller for "a theory of practical action" (DiMaggio og Powell 1991, s 22). Dette er en kognitiv retning som fremhever individets evne til handling²⁹ i et større omfang enn tidligere teoretikere gjorde, og

²⁹ DiMaggio og Powell (1991, s 16) refererer til Parson (1951), som med sin "general theory of action" blant annet fokuserte på individets internalisering av kulturelle normer og sosiale objekter som en del av personligheten, og at dette stod sentralt i individets evne til å erkjenne institusjonaliserte roller.

hvor fenomenologi og etnometodologi også gjør seg mer gjeldende. På sett og vis imøtekommer DiMaggio og Powell til en viss grad fokuset på mikronivå som Zucker (1991, s 83-107) forfekter, en etnometodologisk tilnærming hvor hun sier at mange typifiseringer er skapt av deltakere i samhandling, selv om noen – som organisasjoner – er signifikante. Institusjonalisering er en prosess og ikke en tilstand, hvor det er de kognitive prosessene som er involvert i å skape og overføre institusjoner³⁰ (Zucker 1977, s 104).

Det er også på dette mikronivået denne oppgaven har sitt fokus, nemlig ledere i ulike legemiddelbedrifter som også fungerer eller har fungert som styremedlemmer i bransjeorganisasjonen LMI. Et sentralt spørsmål vil være hvorvidt mikrostrukturelle påvirkninger kan bidra til endringer på makronivå.

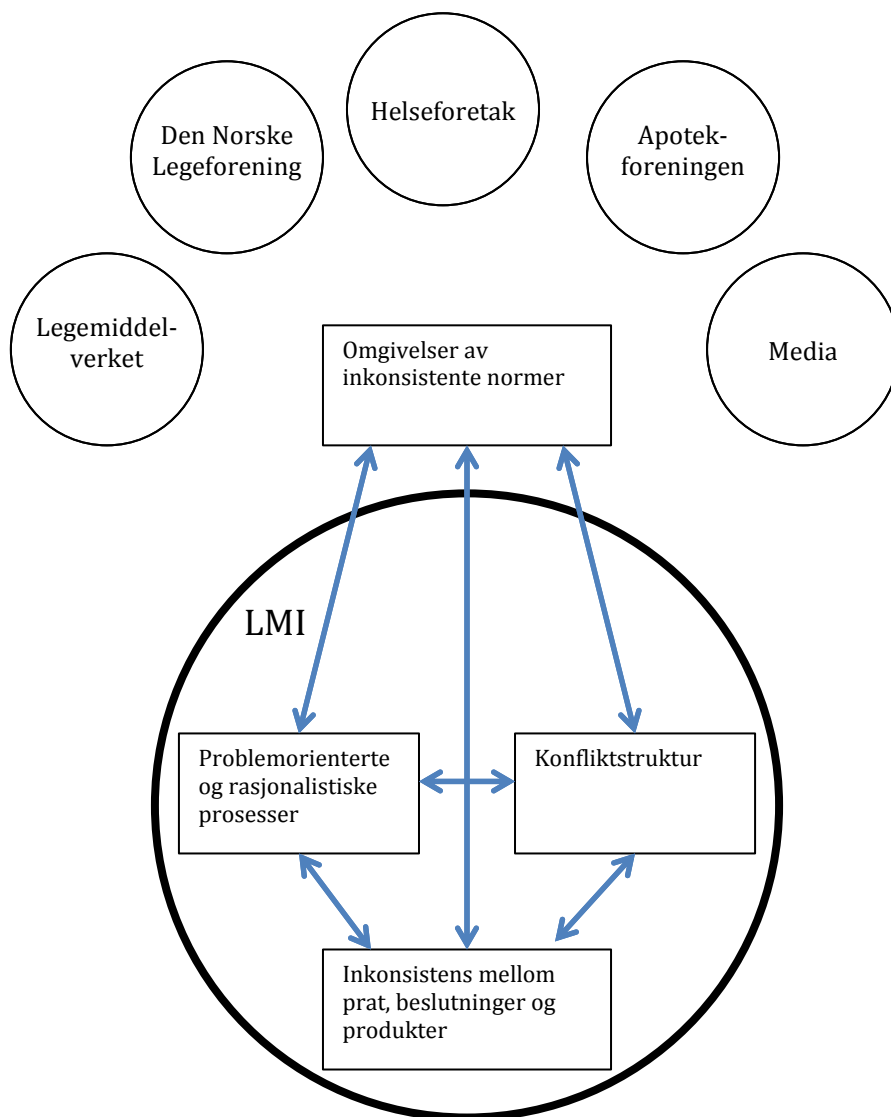
3.7.1 Politisering av bransjeorganisasjonen

Politisering av en bransjeorganisasjon kan forekomme på grunn av den gjensidige forsterkningen av inkonsistente eksterne normer, organisatoriske strukturer, prosesser og resultater (Brunsson 2006, s 213). *Figur 6* illustrerer interaksjonene mellom de politiske attributtene i en organisasjon, eksemplifisert ved LMI. Firkantene illustrerer fire ulike politiske attributter, eller grunnegenskaper, som alle gjensidig påvirker hverandre. Tre av de politiske attributtene er plassert på innsiden av organisasjonen, mens den fjerde er plassert i omgivelsene.

3.7.1.1 Omgivelser av inkonsistente normer

En politisk grunnegenskap kan komme direkte av en ekstern eller intern hendelse i bransjeorganisasjonen. Politisering kan da starte fra alle av firkantene i figuren. *Omgivelser av inkonsistente normer* (figur 6) påvirker policy, programmer, posisjoner og prosedyrer til moderne organisasjoner. Disse påvirkningene kan komme fra den offentlige opinion, fra meningen til viktige samfunnsinstitusjoner, fra lærdom gjennom utdanningssystemet, fra sosial prestisje, fra lovverket og fra gjeldende rett

³⁰ Dette er neoinstitusjonalismen mer i retning av den skandinaviske tradisjonen



Figur 6: Interaksjon mellom politiske attributter i bransjeorganisasjonen (Fritt etter Brunsson 2006, s 213)

benyttet av domstolene (Meyer og Rowan 1991, s 44). Men omgivelser av inkonsistente normer trenger ikke å forårsake de andre karakteristikene, de kan også resultere av de. Bransjeorganisasjoner med de tre andre politiske karakteristikkene kan søke mot omgivelser med inkonsistente normer, siden slike organisasjoner er gode til å reflektere slike omgivelser. Men slike organisasjoner kan også skape og forsterke inkonsistenser i sine omgivelser. Om andre organisasjoner i omgivelsene betrakter bransjeorganisasjonen som en viktig aktør, så kan det virke fornuftig og rimelig at de tilpasser seg bransjeorganisasjonens strukturelle differensiering og de saker som den håndterer (Brunsson 2006, s 213, 214). Organisasjoner som heller mot det politiske perspektivet er per definisjon mer åpne

enn de som er mer handlingsorientert, de reflekterer sine omgivelser i seg selv (Brunsson 2006, s 212).

3.7.1.2 Konfliktstruktur

En bransjeorganisasjon har medlemmer som i utgangspunktet har felles interesser, men som samtidig kan ha ulike agendaer for hva de ønsker med sitt medlemskap. Innad i meta-organisasjonen kan det derfor danne seg en *konfliktstruktur* (figur 6) som tvinger frem en politisering (Brunsson 2006, s 214 & Ahrne og Brunsson 2011, s 107-112). Samtidig så kan disse medlemsorganisasjonene i utgangspunktet være handlingsorienterte, og muligens kan noen av de politiske attributtene – som å håndtere vanskelige problemer, uhåndterligheten og fokuset på kritikk og konflikt – virke lite attraktive på dem (Brunsson 2006, s 211). Men politiseringen har sin fordel i at den gir økt legitimitet, en bedre sjanse til overlevelse i det lange løp. Meyer og Rowan (1991, s 41) sier at organisasjoner som følger praksis og prosedyrer som følger rasjonaliserte konsepter av organisasjonsarbeid og som er institusjonalisert i samfunnet, øker sin legitimitet og overlevelsessevne, uavhengig av den kortsiktige effekt på de allerede tilegnede praksiser og prosedyrer.

3.7.1.3 Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser

Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser (figur 6) handler om tanker om en ønsket fremtidig situasjon, og hvordan man skal komme seg dit. Det handler om å omsette ideer til handling. Begrepet *rasjonalistiske prosesser* skal etter min oppfatning ikke nødvendigvis likestilles med å følge den rasjonelle beslutningsmodellen³¹. *Formålsrasjonalitet* er et av begrepene Weber (2010, s 139) brukte om byråkratiet, i betydningen av å være logisk og fornuftsmessig i forhold til å oppnå sine mål. Jeg tolker da den rasjonelle modellen som en av *metodene* for å oppnå rasjonalitet. I forhold til beslutningsprosesser kan man da oppnå rasjonalitet ved å enten følge rasjonelle prosesser, men i praksis så skjer dette kanskje oftest ved å følge "irrasjonelle" prosesser. La oss først se på den rasjonelle modellen.

Den *rasjonelle modellen* (Brunsson 2006, s 174) som en normativ modell, beskriver hvordan ideer omgjøres til handling via beslutningsprosesser og beslutninger via en logisk og kronologisk prosess. Beslutningsprosesser og beslutninger tilhører den

³¹ Brunsson (2006) bruker ordet "rational" om for eksempel den rasjonelle modellen, og han bruker ordet "rationalistic" når han beskriver prosessene.

politisk orienterte enheten i en organisasjon, og handling tilhører den handlingsorienterte enheten. I en bransjeforening hvor styrerepresentantene representerer divergerende interesser gjennom ulike bedrifter, så vil man i større grad se beslutningsprosesser som forsøker å nærme seg den rasjonelle typen hvor man inkluderer flere preferanser, alternativer og konsekvenser (Brunsson 2006, s 191). Dette fordi rasjonelle prosesser er et bedre instrument for å kunne reflektere inkonsistenser i omgivelsene enn en irrasjonell beslutningsprosess vil være (Brunsson 2006, s189).

Den normative rasjonelle modellen vil likevel ofte komme til kort i virkeligheten (Brunsson 2006, s 177), fordi den kan bidra til å skape mer usikkerhet. Strand (2010, s 545) sier at *organisasjoner* i seg selv representerer mange paradokser, eller inkonsistenser, på grunn av at de blir *uforståelige og ufattbare* ved sin utstrekning og oppløsning. Dette vil kanskje gjøre seg spesielt gjeldende i MOer, hvor medlemmene ikke er individer men andre organisasjoner. Derfor kan man si at beslutningsprosesser ofte blir irrasjonelle, selv om de kan være *rasjonale* i forhold til å nå et bestemt mål. Beslutningstakere kan for eksempel mangle informasjon om hvilke muligheter de har å velge i, de kan mangle informasjon om preferanser og konsekvenser. I noen sammenhenger så kan også aktørene som blir ledet, de som produserer handling, ha mer kunnskap om preferanser, alternativer og konsekvenser enn de som leder. Å innlemme de aktørene som står for handling i beslutningsprosessene er derfor ofte viktig for å mobilisere koordinert handling. Beslutningsprosesser blir på denne måten et middel for å få de involverte partene til å forplikte seg til den handlingen som blir bestemt. Det å øke aktørenes engasjement i forkant av en beslutning kan også være forbundet med en større usikkerhet rundt aktørene i seg selv enn selve alternativene man skal velge mellom.

Beslutningstakere har et ansvar for sine beslutninger (Brunsson 2006, s 182-184). Ved siden av det rent legale ansvaret, så kan det å vise synligheten av ansvaret, eller i motsatt fall å usynliggjøre det, også være av betydning. Synligheten av ansvaret vil man vise når man har et eierskap til en beslutning, og man ønsker å fremheve sin egen viktighet for resultatet. Usynliggjøring av ansvaret gjøres for å minimalisere sin egen rolle i en beslutningsprosess der resultatet ikke var ønskelig, for på den måten å ivareta egen integritet i forhold til sine interesser. Ved å vise sitt ansvar for en

beslutning så vil den bli gitt en legitimitet (Brunsson 2006, s 187), og det er viktig om beslutningen omhandler en kontroversiell handling. I motsatt fall, om man bevisst minimerer sitt ansvar for en beslutning, så kan det bidra til at den samme handlingen blir vanskeligere å gjennomføre eller implementere.

Brunsson (2006, s 188, 189) gjør videre et poeng av at det ikke er bare handlingen som er av betydning for organisasjoner, men vel så viktig er beslutningsprosessene og beslutningene som organisasjonen også må gjøre synlige for sine omgivelser. Om beslutninger reflekterer eksisterende normer i samfunnet, vil de være et instrument for ekstern legitimitet og støtte. Om beslutningsprosesser og beslutninger blir kommunisert til omverdenen med hensikt for å skaffe seg legitimitet, kan det bli en inkonsistens mellom beslutninger og handling. Man beslutter noe som ikke lett lar seg omgjøre til handling. Dette er en løsning for å skaffe seg legitimitet i omgivelser med inkonsistente normer.

3.7.1.4 Inkonsistens mellom prat, beslutninger og produkter

Under punkt 3.6.6. beskrev jeg det som Brunsson (2006, s 27-31) omtaler som *organisatorisk hykleri*, ved at organisasjoner imøtekommer sine inkonsistente omgivelser gjennom å skape egne inkonsistenser mellom prat, beslutninger og produkter. Jeg skal nå beskrive noen ulike retninger dette kan ta.

Inkonsistens mellom prat på den ene siden og beslutninger og handling på den andre, kan resultere av at organisasjonen når frem til ulike interessenter. Man lanserer ulike ideer og ønsker om fremtidige målsetninger, men for å komme frem til en beslutning så må man inngå et kompromiss som ikke er helt i samsvar med det opprinnelige pratet (Brunsson 2006, s30). Slik prat kan hos et styremedlem i en bransjeorganisasjon for eksempel være rettet mot sin egen bedrift som man representerer for å legitimere eller få aksept for en fremtidig beslutning som må fattes.

Prat og beslutninger kan også være et uttrykk for det som er ønskelig å oppnå, det man faktisk oppnår gjennom reell handling er mer et resultat av det som er mulig å gjennomføre (Brunsson 2006, s 30). På den måten kan organisasjonen oppnå legitimitet i en videre krets av omgivelser, ved å reflektere de inkonsistente normene som eksisterer i der ute. Disse beslutningene kan være vanskelige å omsette til

koordinert handling på grunn av *implementeringsproblemer* (Brunsson 2006, s 188). Det kan være i form av egenskaper ved den handlingsorienterte enheten som gjør implementering vanskelig, basert på for eksempel strukturelle eller kulturelle faktorer. Dette vil i utgangspunktet være negativt for en organisasjon, men kan håndteres gjennom det Brunsson (2006 s, 194-235) beskriver som *hykleriets dynamikk*. For å gjøre det veldig kortfattet så omhandler det viktigheten for organisasjoner til å ta ansvar for sine handlinger. Ved å ta ansvar, prate mer og ta nye beslutninger, så kan handlinger som blir oppfattet som inkonsekvente i omgivelsene bidra til å øke organisasjonens legitimitet ved å bruke prat og beslutninger for å imøtekomme sine kritikere.

En bransjeorganisasjon kan også få inkonsistenser til å virke mer konsistent, ved å uttrykke tvetydighet. Ved å la prat, beslutninger og produkter bli vage slik at de ikke kommer i konflikt med eksterne normer. I følge Brunsson (2006, s 215) er denne strategien ikke så god som å aktivt reflektere forskjellige verdier. Hvis organisatorisk hykleri beveger seg over i bevisste og planlagte handlinger så vil det gjerne få en ren negativ virkning (Brunsson 2006, s 30). Det kan i omgivelsene tolkes som konspirasjon, manipulasjon eller uærlighet. Inkonsistente omgivelser *krever* organisasjoner som kan håndtere disse paradoksene, men ikke med bevisst manipulasjon ved personlig eller sub-organisatorisk inngripen (op.cit. s 30).

4. Metode

4.1 Valg av undersøkelsesdesign

Når det kommer til valg av undersøkelsesdesign som best passer min problemstilling så kan den klassifiseres i to dimensjoner. Den ene er om studien skal gå i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv). Den andre er om studien er beskrivende eller forklarende.

Det ekstensive opplegget undersøker mange enheter, og dette kan gjøres av to hovedformål (Jacobsen 2011, s 93-98). Det kan for det første være for å beskrive omfanget, utstrekning eller hyppigheten av et visst fenomen på tvers av ulike kontekster. For det andre så vil det øke mulighetene for å *statistisk generalisere* funnene i undersøkelsen. En mulighet hadde vært å gjøre min undersøkelse med utgangspunkt i samtlige som har vært representert i styret i LMI i løpet av de siste 15 år. Jeg har ikke undersøkt hvor mange dette kan være, men tar man utgangspunkt i styrets ni medlemmer og en gjennomsnittss utskifting av to medlemmer i året, ville dette vært cirka 35-40 personer. Det kunne gitt en presis indikasjon av omfanget og utstrekningen av det fenomenet jeg ønsker å studere. I tillegg gir det et bedre grunnlag for statistisk generalisering. Skulle jeg gått for et ekstensivt design så måtte dette gjennomføres via spørreskjemaer, gitt tids- og ressursrammene av denne masteroppgaven. Det betyr at informasjonen jeg ville tilegne meg sannsynligvis ville blitt relativt overfladisk, styrt av hva jeg som en utenforstående i legemiddelindustrien ville spurt om på spørreskjemaet. Et annet praktisk problem er type respondenter jeg ønsker å undersøke. Disse respondentene kan klassifiseres som det Kvale og Brinkmann (2010, s 158, 159) beskriver som *elitepersoner*, som for eksempel toppledere blir klassifisert som. Og som Kvale og Brinkmann også påpeker, et av problemene når man studerer eliter, er å få adgang til respondentene. De er travle mennesker og flere av de tidligere styremedlemmene jobber heller ikke i legemiddelindustrien lenger, noe som kan gjøre gjennomføringen av en ekstensiv design vanskelig å realisere i denne sammenhengen.

Det intensive opplegget karakteriseres ved at man går i dybden på noen få enheter (Jacobsen 2011, s 89-93). Intensjonen med dette er å få frem nyansene og detaljene rundt problemstillingen. Det legges da særlig vekt på den enkelte enhets forståelse og fortolkning av situasjonen, og på denne måten få en bedre forståelse av forholdet

mellom undersøkelsesenheten og konteksten denne inngår i. Et intensivt design i form av en *case studie* egner seg godt både til å se nærmere på et styre i en organisasjon, i tillegg til å utvikle teorier. Ved å ta et dypdykk i færre respondenter kan jeg komme frem med ting jeg ikke var klar over til å begynne med i samspillet mellom mennesker og kontekst, og på denne måten foreta en *teoretisk generalisering* over hvordan ulike fenomener er sammenkoblet.

Slik kan case studiet også bidra til å fremskaffe hypoteser som kan testes i andre studier på andre lignende områder, om enn ikke i helt andre kontekster. Dette virker også mer spennende og givende i min oppgave, siden problemstillingen er utarbeidet fra allerede gjeldende teorier samt at min direkte erfaring med bransjen begrenser seg til min tidligere prosjektoppgave.

Med disse vurderingene rundt de to ulike designene, så har jeg valgt å gå for et intensivt design i form av et case studie. Dette fordi jeg ønsker å gå i dybden og finne informasjon som jeg ellers ikke ville ha funnet. Siden jeg forsker i en organisasjon jeg ikke har inngående kjennskap til, et organisasjonsnivå jeg ikke har erfaring fra og ikke minst på området MOer som det er gjort begrenset forskning rundt, blir undersøkelsen mer interessant når jeg kan benytte meg av nyansene og det uventede. Dette er min analytiske tilnærming til problemstillingen, basert på en induktiv strategi. En ren praktisk vurdering av datainnsamlingen tilsier også at det i dette tilfellet er mer gjennomførbart å gjøre en mer inngående utspørring av noen færre respondenter.

4.2 Beskrivende eller forklarende studier

Når det gjelder det *beskrivende design* (Jacobsen 2011 s 101-108), kan det være beskrivelse av ulike forhold. Vi snakker om en situasjon på et bestemt tidspunkt, utviklingen i et utvalg over tid, utviklingen i en spesiell gruppe over tid eller utviklingen hos enkeltpersoner over tid. I denne prosjektoppgaven er det første tilfellet aktuelt, situasjonen på et bestemt tidspunkt (tverrsnittstudier). Men mitt tverrsnittstudie vil ha en viss grad av et *retrospektivt design*, fordi jeg ønsker ikke bare å vite om en situasjon på nåværende tidspunkt men også via respondentene å få vite noe om endring av deres situasjon over tid.

Det forklarende, eller kausale designet er omstridt i samfunnsvitenskapen. I sin mest ekstreme form fremstår dette som naturvitenskaplige prinsipper innen

samfunnsvitenskapen. Dette handler om at ved å manipulere et forhold så vil noe bestemt skje med et annet. Dette fungerer i matematikkens verden, men heller mer usikkert innenfor samfunnsvitenskapen. Skal man gjøre et fullgodt kausalt design, bør det bestå av flere målinger over en visst periode. Eventuelt kan man foreta et eksperimentelt opplegg hvor man benytter seg av en eksperiment- og en kontrollgruppe. Men begge disse designene er krevende å gjennomføre, og vanskelig å realisere innenfor rammene av denne masteroppgaven.

I følge Jacobsen (2011, s 118-121) er det noen muligheter for å uttale seg kausalt ut fra tversnittstudier, og i mitt tilfelle et tverrsnittstudie med en viss grad av retrospektivt design. Den ene er å sette fokus på prosesser og mekanismer som forårsaker ulike virkninger. Hva er utfordringen med å både være direktør i en legemiddelbedrift og styremedlem i LMI på samme tid, i arbeidet med å bedre legemiddelindustriens legitimitet? Som Jacobsen (2011, s 119) sier det:

Interessepunktet flyttes fra mer objektivt observerbare konsekvenser til mer kompliserte og skjulte prosesser, som skaper og vedlikeholder fenomener.

Denne måten å betrakte kausalitet på orienterer seg mer mot å se på diverse forhold som leder til et spesielt utfall, og hvorfor dette skjer. Fokuset rettes mot prosess og mekanismer i motsetning til årsak og konsekvens. Den andre muligheten man har til å benytte seg av en viss grad av kausalitet i forbindelse med et tverrsnittstudie, er om man tar i betraktning teori som forklaring på ulike virkninger. En teori kan redegjøre for ulike fenomener og hvordan ulike prosesser og mekanismer spiller inn. *I denne oppgaven så velger jeg å gjøre mitt case studie i form av et forklarende studie ved hjelp av teori, og prosess og mekanismer, basert på et tverrsnittstudie med en viss grad av retrospektivt design.*

4.3 Kvalitativ metode

Jeg har allerede bestemt meg for å gjennomføre et intensivt design på min undersøkelse, og at jeg vil fokusere på et mindre antall respondenter. Det taler for en kvalitativ metode basert på et representativt utvalg. Den kvalitative tilnærmingen er en åpen metode der jeg kan legge få føringer på det som skal samles inn av empiri.

Informasjonen blir først strukturert og kategorisert etter at den er samlet inn. Informasjonen blir da relevant. Kvalitativ metode egner seg til å beskrive hvordan mennesker fortolker og forstår en bestemt situasjon. Når problemstillingen er uklar, slik min er, er denne metoden også best egnet (Jacobsen, 2011).

4.3.1 Fordeler med kvalitativ metode i denne undersøkelsen:

Åpenhet er et kjennetegn ved denne metoden. Den vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver respondent. Det betyr at jeg i liten grad har bestemt på forhånd hva det skal letes etter. Det er respondenten som setter rammene for hva slags variasjoner og dybde i informasjonen som blir gitt meg, og samtidig vil det være lettere å komme under huden på den som undersøkes. Metoden er også fleksibel, ved at problemstillingen kan justeres eller endres etterhvert som undersøkelsen skrider frem. Dukker det opp nye momenter jeg ikke visste underveis, kan jeg bringe de inn i problemstillingen eller datainnsamlingen slik at man kan justere undersøkelsesprosessen underveis. Det er en grunnleggende åpen tilnærming.

4.3.2 Ulemper med kvalitativ metode i denne undersøkelsen:

Kvalitativ metode er ressurskrevende og tar mye tid. Det betyr at jeg må bruke færre respondenter. Siden det er relativt få respondenter, kan det bli problematisk å generalisere rent empirisk, eller statistisk om man vil. Informasjonen jeg får inn kan også være rik på nyanser, og dermed vanskelig å tolke. Dataene kan også være ustrukturerte og dermed vanskelig å kategorisere. Rikholdigheten på informasjon kan også medføre at jeg kan overse noen elementer, og at det kan bli en ubevisst utsiling av informasjon. Min nærheten til respondenten kan også bli for tett, slik at jeg risikerer å miste evnen til kritisk refleksjon. Undersøkelseseffekten kan også være et problem ved kvalitativ metode, det vil si at nærheten mellom respondenten og meg medfører at dataene som samles inn ikke representerer den virkelighet jeg skal måle. Selve fleksibiliteten kan også bli et problem, siden jeg kan oppleve at jeg ikke blir helt ferdig med undersøkelsen på grunn av stadige endringer.

4.4 Datainnsamling

4.4.1 Forberedende arbeid

For å sikre meg om at jeg fokuserte på relevante områder fra min bruk av teori, tok jeg kontakt med en av respondentene fra min prosjektoppgave i faget *ledelse*. Vedkommende har tidligere styreerfaring fra LMI og jeg luftet noen spørsmål og hypoteser angående oppgaven min med denne personen. På denne måten dannet jeg meg et oversiktsbilde hvordan jeg kunne vinkle min spørreundersøkelse. Hensikten med mine intervjuer er jo å forstå ledernes situasjon fra deres perspektiv (Kvale og Brinkmann 2010, s 43), derfor var denne samtalen viktig for å sikre meg at mine tanker rundt aktuelle spørsmål ikke ble skivebom. Basert på denne samtalen, min teoretiske plattform og problemstillingen startet jeg arbeidet med å utforme mine spørsmål.

Min intervjuguide endte opp med 13 spørsmål, og 2 ekstraspørsmål jeg sendte respondentene senere på mail³² (vedlegg 2). Jeg utformet den slik at jeg hadde ett spørsmål for hvert ark, med god plass til notater om det skulle være nødvendig. I tillegg noterte jeg meg på forhånd ulike stikkord ved hvert spørsmål, slik at jeg kunne forsikre meg at vi kom inn på de områdene jeg ønsket å dekke ved å kunne be om en eventuell utdypning.

4.4.2 Valg av enheter

Samtidig som jeg utarbeidet intervjuguiden, startet jeg prosessen med å finne aktuelle kandidater som var villige til å stille opp til intervju. Jeg tok da kontakt med styrelederen i LMI, Unni Hjelmaas, og ba henne hjelpe meg med dette. Som Repstad (2009, s 81) sier, så er det formålstjenlig å benytte seg av sentrale personer til å bistå med å plukke ut aktuelle kandidater for intervjuer. Samtidig kan dette også være et metodisk problem, ved at man da risikerer å ende opp med et utvalg som ikke er representativt. Under min telefonsamtale med henne ga jeg derfor uttrykk for å ha en viss fordeling av respondenter, ut ifra styreerfaring og ulike type bedrifter. Hun formidlet så mitt budskap til ni personer, hvorpå jeg sendte en mail til samtlige hvor jeg forklarte bakgrunnen for min undersøkelse (vedlegg 1). Jeg ga en generell

³² Se punkt 4.5.1: Nye spørsmål som dukket opp under analysen

beskrivelse av temaet for undersøkelsen, slik at de kunne være noenlunde mentalt forberedt. Av disse ni forespørslene så endte jeg opp med seks avtaler for intervju. Hvor mange intervjuer man bør foreta seg i en kvalitativ undersøkelse varierer. Repstad (2009, s 83, 84) sier at et generelt utgangspunkt kan være seks til åtte intervjuer, og så kan man vurdere det derifra om man trenger flere. Jacobsen (2011, s 175) sier ganske enkelt at antallet respondenter begrenses av tid og ressurser. Siden utvalget er hentet fra det samme styret er det også relativt homogent, og man trenger færre respondenter enn om utvalget bestod av mer differensierte enheter. Blir det for mange kan analysen miste sin dybde og bli mer overfladisk. Sammen med min veileder ble vi enige om at seks respondenter var et fornuftig antall respondenter for min undersøkelse.

Når det gjelder kriteriet for utvalget av type respondenter så gikk jeg for det Jacobsen (2011, s 173-176) kaller for *informasjon, samt bredde og variasjon*. Kriteriet *informasjon* går på å finne respondenter som har kunnskap og erfaringer, og som er villige til å dele disse. Dette kriteriet var ivaretatt gjennom min første henvendelse. Når det gjelder kriteriet *bredde og variasjon*, så innebar det å finne respondenter med ulike bakgrunner. To av disse respondentene var ikke lengre aktive styremedlemmer i LMI, og den ene arbeider heller ikke lengre i en bedrift tilsluttet LMI. De fire andre respondentene er fremdeles aktive styremedlemmer, hvorav to har lang erfaring fra styret og to har noe mindre. Personer som har trukket seg ut fra feltet man vil undersøke kan være en interessant type respondent (Repstad 2009, s 59). I følge Repstad så kan de ha en større frihet til å gi kommentarer, samtidig som at man ikke skal være helt ukritisk til informasjonen man får. Repstad (2009, s 59) sier videre at de beste informantene muligens er "den erfarne, men avslappede veteran som ikke lenger legger prestisje i å forsvare systemet". Samtlige av respondentene må uansett karakteriseres å være "veteraner" i legemiddelbransjen, og mitt inntrykk er nettopp det at ingen la noen prestisje i å forsvare systemet men tvert i mot uttalte seg fritt om sine meninger og erfaringer både positivt og negativt.

Det totale antall medlemsbedrifter i LMI er 56. Av de så representerer datterselskaper av store internasjonale konsern 34 stykker, norske små forskningsbaserte bioteknologiselskaper består av 14 stykker og norske/utenlandske selskaper som driver produksjon i Norge er 8 stykker (Karianne Johansen, LMI, epost,

11. mars 2013). I min undersøkelse er den tilsvarende fordelingen 4-1-1. Ideelt sett kunne jeg ha tatt med et mindre bioteknologifirma i stedet for et datterfirma av et stort konsern, men tatt i betraktning at respondentene også skulle ha styreefaring så ble dette den fordelingen jeg best fikk til.

4.4.3 Innsamling av primærdata

Intervjuene ble med ett unntak foretatt hos de respektive firmaene, lokalisert i Oslo og Bærum. Intervjuet som gjorde unntaket ble holdt i LMIs lokaler på Majorstua. Intervjuene må derfor sies å være plassert i en *naturlig kontekst* for respondentene. Bortsett fra ett tilfelle der vi måtte bytte rom under intervjuet, foregikk alle uten eksterne forstyrrelser.

Rekkefølgen på intervjuene ble gjort tilfeldig, basert på de avtalene jeg fikk gjort med de respektive respondentene underveis. Samtlige respondenter var på forhånd klar over at jeg er gift med administrerende direktør i LMI. Jeg gjorde det også klart at denne undersøkelsen helt og holdent var basert på mitt eget initiativ i forbindelse med min masteravhandling, og at intervjuene ville bli anonymisert og kun for mitt bruk. Dette var vesentlig å få klarert for å eliminere *intervjueffekter* så godt som mulig.

Jeg ba om å få benytte taleopptak under intervjuene, noe alle sa ja til. Det gjorde intervjusituasjonen mye lettere og mer effektiv, da jeg kunne fokusere mer på det som blir sagt og aktivt konsentrere meg om samtalen og eventuelle oppfølgingsspørsmål. Jeg leste opp de enkelte spørsmålene, hvorpå respondentene ga sine svar og utdypninger. Det at jeg på forhånd hadde notert meg stikkord til hvert enkelt spørsmål, hjalp meg til å få dekket de områdene jeg hadde bestemt meg for å få med. I tillegg tok noen av besvarelsene også uventede veier og ga meg informasjon jeg ikke hadde tenkt på, noe som er en av fordelene med intensivt opplegg og kvalitativ metode. Det bidro til at noen av svarene jeg fikk utviklet seg mer til en samtale rundt et tema, og ga meg ny forståelse. Intervjuene varierte noe i lengde, fra cirka 45 minutter til 1 time og 25 minutter.

4.4.4 Transkripsjon av intervjuene

Det tok drøye 14 dager å få gjennomført alle intervjuene, og ingen ble gjennomført på samme dag. Det ga meg muligheten til å transkribere alle intervjuene fortløpende rett etter at de var gjennomført. Å transkribere, overføring av muntlig språk til skriftlig språk, kan by på en del utfordringer. Å overføre en muntlig samtale med alle sine pauser, omformuleringer, "eh"-er, latter eller sukk, kan fort fremstå som mindre forståelig i skriftlig form (Kvale og Brinkmann 2010, s 186-192), i hvert fall for personer som ikke var til stede under intervjuet. I dette tilfellet er det kun jeg som håndterer teksten, og da kunne jeg likevel ha oversatt direkte ett hundre prosent. Men i denne oppgaven refererer jeg mye av utsagnene til respondentene, og jeg er mer opptatt av deres historier enn av en språklig analyse. Derfor har jeg transkribert intervjuene så tett som mulig opp til den muntlige samtalen og fått med meg budskapet, men jeg har utelatt setninger som stoppet før de fikk sin mening fordi man omformulerer sitt svar og kuttet ut "ah"-er og "eh"-er som ikke blir like naturlig å ta med i det skriftlige språk. Fokuset mitt med transkriberingen har vært å få frem respondentenes innhold i god skriftlig form, men å gjøre det mest mulig leservennlig ved å kutte ut de muntlige egenskapene som uansett bare jeg som var i intervjusituasjonen vil ha en fullgod forståelse av.

4.4.5 Innsamling av sekundærdata

Denne undersøkelsen er i liten grad basert på sekundærdata. Det lille jeg har samlet inn er for å bekrefte faktaopplysninger. I vedlegg 3 finnes en kopi av et brev sendt fra Helse- og Omsorgsdepartementet som omhandler det nye forumet HelseOmsorg21. Jeg bruker dette som et eksempel på å illustrere nye utviklinger mellom myndighetene og legemiddelindustrien.

I tillegg har jeg en del internetthenvvisninger for å understøtte opplysninger jeg kommer med underveis.

4.5 Kategorisering av empiri

Da jeg satte i gang med min analyse av det innsamlede intervjumaterialet, hadde jeg allerede gjort meg tanker om noen kategorier forbundet til min bruk av teori. Både når jeg gjorde intervjuene, og da jeg leste gjennom de senere, utkrystalliserte det seg

andre kategorier som jeg også mente måtte være med i analysen. Totalt endte jeg opp med 5 hovedkategorier, hvorav 3 av disse ble ytterligere delt inn i underkategorier. Kategoriene benevner jeg K1 til og med K5. Underkategoriene benevner jeg med K1a, K1b og så videre. Respondentene har jeg delt inn i benevnelsen R1 til og med R6. Jeg mener analysen blir mer oversiktlig og ryddig på denne måten, ved at man lettere kan sammenligne respondentenes uttalelser i forhold til hverandre.

Utfordringen med kvalitativ metode er å gjøre kategoriene lettforkende for leseren. I hovedsak presenterer jeg kategoriene og underkategoriene i en matrise, der jeg tildeler de ulike respondentene aktuelle utsagn som er av betydning for den gjeldende kategorien. Her har jeg sortert respondentene horisontalt, og tema vertikalt. Kvale og Brinkmann (2010 s 212, 213) beskriver slike tabeller med utsagn koblet opp mot tema. Men i stedet for meningsfortetting, å forkorte respondentenes uttalelser til færre ord, har jeg tatt med hele utsagn. Utsagnene representerer da variablene. Ved noen tilfeller er utsagnet tatt ut av en setning, det ser man ved at jeg starter utsagnet med to prikker. Der det fremkommer navn på legemiddelbedrifter har jeg fjernet disse, og erstattet de med (...) i teksten. Det jeg ønsker med disse matrisene er å ta for meg felles tematikk og på en oversiktlig måte vise respondentenes uttalelser og meninger på området. I tillegg til disse matrisene som gir en grei sammenlignbar oversikt, har jeg også tatt med enkeltstående uttalelser innenfor hver kategori som gir mening til senere drøfting.

Her er det viktig å ha fokus på konteksten til hva som er blitt sagt, slik at ikke utsagnene blir tatt ut av sin sammenheng. På dette punktet er det også opp til meg som forsker å ta ansvar for og legge til rette for det teoretiske bakteppet samtidig som jeg beholder blikket på den virkelighet respondenten har sitt fokus på når vedkommende snakker om et tema. Det har jeg gjort etter beste evne.

Ved to tilfeller valgte jeg også å lage en kvalitativ datamatriks (Jacobsen 2011, s197-199, Repstad 2009, s 133-134) av én kategori og én underkategori, delt opp med respondentene horisontalt og aktuelle variabler i kategoriene vertikalt. Dette for å gi et oversiktlig bilde over ulike fenomener innen en gitt kategori som var aktuelt for de forskjellige respondentene. Noe av utfordringen med dette var å avgrense de ulike enhetene til hva som faktisk hadde blitt sagt i intervjuene. Respondentene kan snakke om tilsvarende ting eller fenomener, men med bruk av forskjellige ord. Det er noe av

den fortolkningsprosessen jeg som forsker må avgrense og legge til rette for, ved å bruke kunnskap om temaet for undersøkelsen og samtidig ha en forståelse for konteksten som informasjonen blir gitt i. Det har jeg også her forsøkt å gjøre etter beste. Matrisene gir et bilde på utbredelsen av ulike variabler disse kategoriene er delt inn fordelt på respondentene. Slike matriser blir overfladiske, men også her utdyper jeg matrisens variabler med utsagn hente fra respondentene som jeg bruker i drøftingen.

4.5.1 Nye spørsmål som dukket opp under analysen

Under analysearbeidet dukket det opp noen momenter som jeg ikke fikk belyst gjennom min spørsmålsguide. Disse har sammenheng med sammenkoblingen av data som jeg beskriver under punkt 4.5.2. Jeg kontaktet da samtlige respondenter via epost og fikk svar på to nye spørsmål fra alle sammen. Spørsmålene kan sees i vedlegg 2. Som jeg beskrev under punkt 4.3.1 så er muligheten for å legge til nye spørsmål underveis en av fordelene ved kvalitativ metode.

4.5.2 Sammenkobling av data – Analytisk modell

Jeg har utviklet en analytisk modell som jeg har kalt *LMI styrets legitimitetsmekanismer*. Den har betydning både ved presentasjon av empiri og i drøftingen. Underveis i oppgaven refererer jeg til den som *Modellen*, og som er plassert i vedlegg 4.

Vedlegg 4 kan brettes ut slik at Modellen hele tiden er lett tilgjengelig under presentasjonen av empiri og drøftingen. Leser man denne oppgaven elektronisk, så vil jeg anbefale å skrive ut Modellen slik at den er lettere tilgjengelig for referanse. Modellen har sitt hovedfokus på det neoinstitusjonelle mikronivået, på lederens to roller som styremedlem og legemiddeldirektør, markert med to uthevede rektangler. Deres respektive arenaer, LMI styret og legemiddelbedriften er indikert med to sirkler. Under disse sirklene har jeg plassert Brunssons (2006) to prinsipper for legitimitet, henholdsvis det politiske prinsippet og handlingsprinsippet. Nederst i figuren har jeg plassert det neoinstitusjonelle makronivået, den samfunnsmessige sektor på LMI nivå. Dette representerer konteksten hvor LMIs legitimitet kan graderes, sammen med andre makrostrukturelle effekter.

Disse sorte firkantene er plassert i kapittel 5, presentasjon av empiri. Når man kommer til en slik sort firkant, så indikerer det en *kategori* eller *underkategori* som jeg plasserer inn med svart farge i Modellen.

Disse blå firkantene er plassert i kapittel 6, drøfting. Når man kommer til en slik blå firkant, så indikerer det en *antakelse* som jeg plasserer inn med blå farge i modellen. Antakelsene er gjort med grunnlag på innsamlet empiri og oppgavens teori.

Videre så har jeg plassert en liste på 6 punkter inn i Modellen som på bakgrunn av de innplasserte kategoriene og antakelsene illustrerer ulike *legitimitetsmekanismer*. De 4 første baseres på direkte mikrostrukturelle effekter gjennom Brunssons (2006) to prinsipper for legitimitet, det politiske prinsippet og handlingsprinsippet. De 2 siste er basert på makrostrukturelle effekter basert på omgivelser av inkonsistente normer og organisatorisk isomorfisme. Modellen fungerer på den måten at den illustrerer relative endringer av legitimitet gjennom disse legitimitetsmekanismene, basert på empiri og teori.

4.5.3 Validitet og reliabilitet

Intern validitet går på om resultatene kan oppfattes som riktige (Jacobsen 2005, s 214), og jeg har vært bevisst på å ha et planmessig fokus på dette gjennom prosessen. Jeg har skaffet meg førstehåndskilder, jeg har vært bevisst på å skaffe meg et representativt utvalg av respondenter som kan beskrives å være uavhengige av hverandre, jeg har gjort intervjuene i en naturlig kontekst for respondentene, jeg har gjort det jeg kan for å redusere intervju-effekter, respondentene har ofte uoppfordret gitt informasjon både av negativ og positiv karakter og respondentene har ofte kommet inn på samme problemområder uavhengig av hverandre.

I følge Ahrne og Brunsson (2008, s 5) så er det gjort lite forskning på meta-organisasjoner. Jeg har likevel fått sett til en undersøkelse som har vært av interesse for min oppgave, og den er gjort av König et.al (2012) og har tittelen *Inertia in response to non-paradigmatic change: The case of meta-organizations*. Denne har ikke sitt fokus på MOenes styre, men på administrasjonen. Den beskriver kategorier som

blant annet går på *culture of consensus, identity, limited environmental intimacy* og *protracted* (langvarig) *decision making*. Selv om disse kategoriene ikke er i samsvar med min kategorisering så validerer denne undersøkelsen til en viss grad noen generelle trekk jeg fant i min egen undersøkelse.

Jeg har også forsøkt å validere mine funn gjennom en kritisk gjennomgang av kategoriseringen (Jacobsen 2005, s 219). Jeg hadde en opprinnelig kategorisering som ikke var fullgod til å forklare sammenheng mellom fenomener, og jeg var derfor nødt til å gjøre noen endringer underveis. Jeg slo sammen noen kategorier, og fjernet noen andre. Med disse tre momentene tatt i betraktning så har jeg etter beste evne forsøkt å ivareta resultatenes interne validitet i oppgaven.

Ekstern validitet, eller overførbarhet, dreier seg om funnene kan generaliseres eller ikke. I en kvalitativ undersøkelse som denne er det teoretisk generalisering som kan være aktuelt. I denne undersøkelsen har jeg knyttet en del ulike teorier opp mot mine empiriske funn. Det som gjør denne undersøkelsen noe spesiell er at dette er knyttet opp mot konteksten av en MO. Den analytisk modellen jeg har utarbeidet på grunnlag av denne undersøkelsen *kan* være et bidrag til teoretisk generalisering i forhold til en lignende kontekst, det vil si styrearbeid innen MOer der fokus på økt legitimitet er et tema.

Opgavens *reliabilitet* dreier seg om at jeg gjennom min metodebruk kan ha påvirket resultatene i noen grad (Jacobsen 2005, s 225-231). Jeg har allerede vært inne på kontekst-og intervju effekter,³³ og disse har jeg forsøkt å være bevisst på. Det kan stilles spørsmål ved om respondentene skal ha forhåndskjennskap til undersøkelsens tematikk eller ikke. Jeg har valgt å gi en generell beskrivelse (vedlegg 1) til respondentene før intervjuet, for at de på den måten skal ha hatt mulighet til å mentalt forberede seg på hva vi skulle snakke om. Ofte kan en uvisshet om temaet kunne gi mer spontane meninger og følelser, men jeg vurderte det dit hen at jeg ønsket mer gjennomtenkte synspunkter. I tillegg så mener jeg det er normal folkeskikk å gi en pekepinn om temaet vi skal prate om når travle mennesker setter av tid til et intervju. Det som kanskje er den største kilden til mulige reliabilitetsproblemer ved en slik undersøkelse er om kategoriseringen av data er

³³ Se avsnitt 4.4.3: Innsamling av primærdata

hensiktsmessig. Den vil alltid bero på den enkelte forskers skjønn til å analysere og fortolke dataene. Som nevnt over gjorde jeg kategoriseringen to ganger fordi det første forsøket etter min mening ikke ga et fullgodt bilde.

Da har jeg redegjort for ulike sider vedrørende validitet og reliabilitet ved denne oppgaven. Da er det på tide å presentere empirien.

5. Presentasjon av empiri

Empirien har jeg delt inn i 5 hovedkategorier, hvorav kategori 1, 2 og 4 inneholder underkategorier. I tabellene hvor kategoriene blir presentert har jeg plassert utsagn fra hver enkelt respondent i nummerert rekkefølge. Disse utsagnene er da å betrakte som variablene. I tillegg til tabellene lister jeg opp utsagn relatert til korte forklaringer, som jeg vil bruke i forbindelse med min drøfting. Kategori 3 og 4a inneholder også en matrise for å illustrere hyppigheten av ulike faktorer som kategoriene er delt inn i. Også her supplerer jeg med utsagn fra respondentene. Til sist vil jeg henviser til punkt 4.5.2 som gir en beskrivelse av hvordan drøftingen skal kombineres med Modellen i vedlegg 4.

5.1 Kategori 1 - Legemiddeldirektør

Legemiddeldirektøren	Respondenter					
	1	2	3	4	5	6
K1a - Grad av lokal autonomi	<i>..veldig mye styrt fra hovedkontoret.</i>	<i>Jeg har veldig mye kortere vei til styret mitt</i>	<i>Autonomite ten gikk ifra oppunder 100 til ned mot 0</i>	<i>Det blir på en måte litt sånn frihet under ansvar.</i>	<i>Men så lenge jeg kan forklare hva som skjer, det er kravet de stiller</i>	<i>..de målene som vi har forpliktet oss til som datterselska p av et stort konsern.</i>
K1b - Grad av lokal autoritet	<i>Med så store organisasjon er så er det vanskelig å ha full kontroll hele tiden.</i>	<i>..legge opp til en form for ledelse som gjør at folk forstår alt, og så kan det skje glipper.</i>	<i>Det var ikke noe vanskelig å følge opp i praksis</i>	<i>..vi skal følge den strengeste standarden på det som er, og det er folk vant til her hos oss.</i>	<i>De hører på meg, og har respekt for det jeg sier.</i>	<i>..selge dette inn på en måte slik at også medarbeider ne stiller lojalt opp.</i>

Tabell 1: Legemiddeldirektøren

Denne kategorien har jeg delt opp i to underkategorier. Kategori 1a, *grad av lokal autonomi*³⁴, omhandler legemiddeldirektørens selvstendighet i forhold til sitt moderselskap for store internasjonale selskaper, eller sitt styre for mindre norske forskningsbaserte bioteknologi-bedrifter. R2 tilhører den sistnevnte kategorien, de resterende tilhører store internasjonale selskaper.

³⁴ I denne oppgaven bruker jeg "grad av lokal autonomi" i betydning grad av lokal selvbestemmelsesrett i forhold til toppladelse eller styre i forhold til bransjepolitikken i Norge

Kategori 1b omhandler legemiddeldirektørens *grad av lokal autoritet*³⁵ i forhold til lederskapet av sin bedrift. Det omhandler evne og mulighet til å gjennomføre og kontrollere at gjeldende bransjepolitikk blir omsatt til handling i egen bedrift.

5.1.1 Kategori 1a - Grad av lokal autonomi

Respondentene opplever sin autonomi i forhold til sitt selskap ulikt. R2 som leder et norsk forskningsbasert bioteknologifirma sier at "jeg har veldig mye kortere vei til styret mitt". Samtidig så sier vedkommende at i en tidligere jobb i et stort internasjonalt legemiddelfirma så "får man ting tredd mer over hodet". R4 sier også at vedkommende har en høy grad av autonomitet i sitt firma, og sier samtidig at det er stor forskjell på firmakulturene:

R2: Den (autonomien <min anmerkning>) er kanskje større nå, der jeg er enn der jeg var. Fordi i et stort internasjonalt konsern får man ting mer tredd ned over hodet. Jeg ble hentet inn som en ressursperson som skal hjelpe bedriften videre, og bruke den kompetansen jeg har for å få det til å skje. Og jeg føler veldig at den er større nå. Jeg har veldig mye kortere vei til styret mitt, og fordi jeg har den kompetansen jeg har og på en eller annen måte den bakgrunnen jeg har så blir den større.

R4: Jeg opplever at her hos oss har vi en betydelig grad av autonomi lokalt, og så har jeg hatt samarbeid med enkelte firmaer der det har vært helt tydelig at de har hatt en veldig autorativ styring. De har vært nødt til å avklare alle detaljer med sine nærmeste overordnede for å ha ryggen fri. Så det er veldig forskjellige firmakulturer.

R4: Relativt romslig, innenfor det som er verdigrunlaget vårt og sunn fornuft. Noe som går igjen hos oss er at vi ønsker det skal være det vi på engelsk kaller empowerment (selvstendighet <min kommentar>), altså at folk tar ansvar og at de delegerer ansvar og at man er klar over at når man får det ansvaret så må man ta det. Det blir på en måte litt sånn frihet under ansvar. Men innenfor de rammene som gjelder så opplever jeg at jeg har en ganske bra grad av handlefrihet.

R3 mener at graden av autonomi som leder i legemiddelbransjen var høy på 1990 tallet, men at det har endret seg enormt frem til i dag:

³⁵ Begrepet autoritet i denne sammenhengen bruker jeg for å illustrere evnen eller muligheten legemiddeldirektøren har til å omsette bransjepolitikk til handling i egen bedrift.

R3: *Der har det forandret seg enormt. Jeg var jo direktør i forskjellige firmaer i legemiddelbransjen fra 1995 og frem til 2010, og det var ekstremt autonomt på 90 tallet. Hvor man da i prinsipp som bestyrer for et norsk legemiddelfirma så møtte man gjerne moderfirmaet et par ganger i året på budsjettmøte, så ble man enige om neste års tall, og hvis tallene var ok så drev man butikken et halvt år i gangen uten at man egentlig brydde seg. Til å bli egentlig bare en mailboks til slutt*

R3: *Det var egentlig en sånn mer honorær tittel, det å være administrerende direktør. Autonomien gikk ifra oppunder 100 til ned mot 0 i løpet av de 15 årene.*

I denne uttalelsen uttaler R5 seg om hvordan vedkommende oppfatter at noen store legemiddelfirmaer i større grad enn andre regulerer sine ledere her i Norge.

R5: *Jeg tror nok at de i "big pharma" sliter med de samme problemene overfor sine ledere, at de får mye pålegg. Og det er veldig tungt regulert, mye mer enn det jeg opplever for eksempel. Og de har en felles opplevelse av at de er vanskelig mot sine ledere, så de kanskje samles på det enn at de er uenige på det. Jeg tror de er flinke til å skille mellom hva som er konkurranse og hva man kan enes om.*

De tre andre respondentenes uttalelser om dette temaet plasserer seg noe i mellom disse tre første respondentene:

R1: *Legemiddelindustrien er veldig regulert generelt, og det gjør at graden av autonomi begrenses litt. Og i slike store bedrifter som (...) er det veldig mye styrt fra hovedkontoret.*

R5: *Vi har jo et budsjett, og det er mye frem og tilbake med forhandlinger rundt det. Men så lenge jeg kan forklare hva som skjer, det er kravet de stiller. Hvis det går dårlig med et anbud for eksempel, og jeg kan forklare hvorfor det gjorde det så er det helt greit. Da tror de på det jeg sier og jeg får aksept for de tingene.*

R6: *Det er selvfølgelig, fordi her har vi noen krav også. Før du kom her så har jeg sittet og diskutert på de krav som ventes av meg i løpet av året. Så da er det det som må kommuniseres, de målene som vi har forpliktet oss til som datterselskap av et stort konsern.*

Lederens autonomi i forhold til sitt hovedkontor – og dette må sies i hovedsak å gjelde de som representerer et større internasjonalt/globalt firma – har altså gått fra "100 til 0" i løpet av de siste årene. I den samme perioden har legemiddelindustrien her hjemme – og antageligvis i lignende grad internasjonalt – etter respondentenes

utsagn gått fra å ha dårlig omdømme og lav liten gjennomslagskraft, til å tilsynelatende å ha økt sin legitime status. Jeg sendte respondentene et ekstra spørsmål³⁶ for å høre hva de tenkte rundt dette:

R1: Jeg opplever det slik at kravene omkring øket ryddighet også kommer sentralt fra de respektive legemiddelfirmaene, og som jeg tror er delvis forklaring til at dette har blitt drevet gjennom LMI, som i mange andre land.

R2: Omdømmeundersøkelser viste at man måtte gjøre noe. Derfor har firmaene internasjonalt strammet inn, og det har vært behov for at det samme gjøres over alt. Ledere generelt søker innflytelse, og når innflytelsen i firmaet ble dårligere, var muligheten der for å gjøre mer gjennom bransjeorganisasjonen. På sett og vis har bransjen gjennom LMI stått sammen mot hovedkontorene i en del av de endringene vi har sett her hjemme.

R3: Hovedkontorene har i varierende grad støttet de lokale organisasjonene i deres opprydding, som mye har skjedd via LMI. Gigantiske bøter til enkelte firmaer, f.eks. i USA, pga. lurvete markedsføring, har gjort at "compliance" har blitt et stort tema overalt. Med andre ord, det som har skjedd i norsk industri, delvis via LMI, er ikke spesielt unikt norsk.

R4: På samme måte som det har vært fokus på ryddighet i bransjen i Norge, har jeg opplevd mer fokus på dette også innad i (...) – derfor har jeg ikke opplevd det som konfliktfylt med oppryddingen vi har gjennomført i Norge.

R5: (...) filosofi er "Think global, act local" og dette betyr at vi står veldig fritt til å tilpasse våre strategier og planer til den lokale situasjon i hvert enkelt land.

R6: (...) har valgt å se noe annerledes på det og har således administrerende direktør i alle datterselskap verden over. Dette nettopp fordi vårt marked har endret seg så kraftig at kun lokale ledere besitter nødvendige lokale kunnskaper. Da tenker jeg først og fremst på Market Access og Public Affairs. For ti år siden var Key Opinion leaders (spesialister) på toppen av vår stakeholder/kundepyramide. I dag er det Helsedepartementet, Helsedirektoratet med mere. Her kreves selvfølgelig solid lokal politisk innsikt og kan neppe løses fra et hovedkvarter i USA eller annet land i Europa. Kongressvedtaket er en av LMI beslutningene som sitter langt inne å følge og forstå hos en del.

³⁶ Se vedlegg 2

Svarene er ikke helt entydige. R1, R3, R4 og R5 sier at kravene til opprydding også har kommet fra sentralt hold og at de har drevet frem endringer her hjemme, eller at man har stått fritt til å gjøre lokale tilpasninger. R2 og R6 er også inne på det faktum at det har vært et internasjonalt fokus på opprydding i bransjen, men at man her har gått lengre enn man har gjort mange andre steder, som for eksempel innføring av kongressvedtaket.

5.1.2 Kategori 1b - Grad av lokal autoritet

Når det gjelder opplevelsen av autoritet i direktørrollen, så sier samtlige respondenter at de har høy grad av lokalt spillerom, det jeg klassifiserer som *lokal operativ autoritet* (K2b). Det gjelder muligheten til å operere innen gitte rammer, samt mulighet til å involvere de ansatte i motivering og endringsprosesser. I denne sammenhengen kan vi si gjennomføringsevne til å produsere bransjestandarder. Det som går igjen av kommentarer her er

R3: Det var ikke noe vanskelig å følge opp i praksis, men å få folk i firmaet til å forstå hvorfor man gjorde disse vedtakene var selvfølgelig en utfordring. Men i ren praksis så er det bare å fortelle hvordan det skal gjøres. Så det er jo bare en jobb. Men man vil jo gjerne at folk skal skjønne det også.

R4: Stort sett går det ganske greit. Endringer i reklameregler og alt sånt, det blir innført og folk får opplæring i det, og det aksepteres som en del av de rammene vi jobber innenfor. Vi har som firma også da noe vi kaller for Code of Practice, som er reglene som vi skal holde oss innenfor. Og der er det alltid sånn at hvis det nasjonale regelverket som LMI står for er strengere enn vårt, så skal vi følge det lokale. Og det betyr at vi skal følge den strengeste standarden på det som er, og det er folk vant til her hos oss.

R5: Den er stor. De hører på meg, og har respekt for det jeg sier. Og de gjør som jeg sier, stort sett. Og så finnes det jo unntak da. Og det er det jeg liker ved å være her. Jeg tror det er viktig at jeg har vært med her lenge, jeg har hatt forskjellige stillinger. Jeg vet hva de driver med, men jeg har selvfølgelig mistet taket på detaljer rundt alle produkter.

R6: Nei. Det har det ikke vært. Hvordan du skal formidle et budskap det er opp til deg selv å velge hvordan du ønsker det skal bli oppfattet. Jeg kan velge å formidle det på en problematisk måte slik at jeg vet jeg vil få alle medarbeiderne mot meg, og jeg kan gå tilbake til LMI og si at dette her var et vedtak alle mine

medarbeidere var i mot. Eller jeg kan lojalt stille opp og selge dette inn på en måte slik at også medarbeiderne stiller lojalt opp. Det er mitt valg.

R6: Det å få de ansatte til å forstå endringene, være villige til å ta endringene, villige til å sette seg ned og forstå hvorfor vi gjør dette og sånt. Jeg har en sterk tro på ting, og når jeg har en sterk tro på ting så har jeg normalt en god evne til å få folk med meg om det har vært gjennom LMI eller gjennom egen bedrift.

Men selv om legemiddeldirektøren både er villig til og har evne til å produsere bransjestandarder, så kan det være grunner for at det ikke like lett lar seg gjøre å kontrollere resultatene til enhver tid. To momenter dukket opp, og som dreier seg om strukturelle forhold og menneskelige faktorer.

R1: (...) for eksempel, som er bygd opp av flere divisjoner her i Norge, hvor jeg sitter som overordnet sjef, selv om rapporteringslinjene i noen av divisjonene går utenfor meg. Og da er det vanskeligere å påvirke oppfølging innenfor de delene.....Men også slike ting som berører markedsføring for eksempel, og slike regler vi setter opp omkring det, der formidler vi hele tiden det siste som gjelder fra LMI. Men til sist så er det produksjefene som sitter og bygger disse kampanjene og så videre, og jeg som styremedlem sitter ikke og bedømmer alt materiell som går ut fra (...). Og det kan hende det blir glipp i noen tilfeller. For det handler mye om at det alltid er litt i en gråsoner, i tolkninger rundt visse saker, så har også ulike personer ulike syn på hvordan de forholder seg til grenser. Det går i begge retninger, noen tøyser grensene og andre forsøker å begrense så mye som mulig. Med så store organisasjoner så er det vanskelig å ha full kontroll hele tiden.

R2: Man har jo sine virkemidler, alle ansatte har jo signert på at de skal følge gjeldende lover og regler. Men allikevel holder det ikke at folk tvinges, de må jo forstå det. Så ja, det er alltid sånn at man har en jobb å gjøre, men vi fotfølger ikke folk. Så man må legge opp til en form for ledelse som gjør at folk forstår alt, og så kan det skje glipper.

Kategori 1 er plassert i Modellen slik:

K1 - Legemiddeldirektør

K1a - Autonomi

K1b - Autoritet

5.2 Kategori 2 - Styremedlemmet

Denne kategorien er også delt inn i to underkategorier. Den første underkategorien *K2a, grad av innflytelse*, beskriver respondentenes opplevelse av sin påvirkningsmulighet i styresituasjonen. Underkategori *K2b*, har jeg kalt *grad av flertallsaksept*. Den beskriver hvordan opplever egen eller andre styremedlemmers aksept for styrets flertallsavgjørelser.

Styremedlemmet	Respondenter					
	1	2	3	4	5	6
K2a - Grad av innflytelse	<i>Samtidig kan man innenfor disse spørsmålene uttrykke sine egne tanker.</i>	<i>Men det er noen som er flinkere til å slippe til enn andre</i>	<i>Jeg følte at man representerte sitt firma også i styret</i>	<i>Det har kommet noen ting det har vært føringer ovenfra i firmaet på</i>	<i>Jeg opplever at det er stor lydhørhet når man diskuterer ting.</i>	<i>Motivasjonen min for å gå inn der var for å ha innflytelse over LMI.</i>
K2b - Grad av flertallsaksept	<i>..visse saker som drives gjennom av bransjeorganisasjonen som ikke alle i (...) og andre legemiddelbedrifter synes er positivt.</i>	<i>Det kan være noen saker du ikke får gjennomslag for og sånn sett kan det gå utover den enkelte bedrift</i>	<i>..og bransjeorganisasjon en hadde fattet et vedtak, så måtte man følge det lojalt. Det må jo også da firmaet gjøre.</i>	<i>man tenker gjennom konsekvenser og implikasjoner både med tanke på eget firma og andre</i>	<i>Men sånn er det jo i et demokratisk system, så vil jo da noen ikke bli tatt til følge.</i>	<i>I dag er min oppfatning at firmaene er stort sett lojale til hverandre og til de beslutningene vi har gjort i fellesskap.</i>

Tabell 2: Styremedlemmet

5.2.1 Kategori 2a - Grad av innflytelse

Her kommer det frem at respondentene mener alle får fremlagt sine synspunkter på en adekvat måte. Egeninteressekonflikt mellom bransjefokus og egen bedrift er noe R1, R3 og R4 kommer inn på. R3 sier at det har vært oppe til diskusjon at man skal møte som "seg selv", men at det kan være vanskelig. Hensynet til eget firma er noe man tenker på også i styremedlemsrollen. R4 sier eksplisitt at vedkommende har opplevd føringer fra eget firma i forbindelse med styrerepresentasjon i LMI. R2 og R5 påpeker at det er enkelte som i styresituasjonen er mer aktive og pågående enn andre.

R1: *Det er et ansvar så klart å jobbe for de spørsmål som defineres som viktige for LMI. Samtidig kan man innenfor disse spørsmålene uttrykke sine egne tanker. På den måten finnes det rom.*

R1: *Og det er igjen det der at i LMI styremedlem-rollen så kan jeg ikke bare tenke (...), da må jeg tenke på hva som er bra for legemiddelindustrien i Norge*

generelt. Og da kan det være visse saker hvor man havner i egeninteresse-konflikt.

R2: Jeg føler at vi gir hverandre plass og respekterer hverandre, og at det er takhøyde til å si meningene sine.

R2: Men det er noen som er flinkere til å slippe til enn andre

R3: I styret var det en diskusjon om at man som styremedlem ikke skulle representere sitt firma, men man skulle representere seg selv. Og det synes jeg var en vanskelig diskusjon. Jeg følte at man representerte sitt firma også i styret. Man kunne ikke ha en helt annen holdning der og så gå hjem etterpå og si at i styret gikk jeg for det og det, men her i firmaet har jeg en helt annen holdning selvfølgelig.

R4: Der opplever jeg at i LMI sammenheng så går det an å være seg selv og representere det du står for selv, og ferdig med det. Det er klart man tenker gjennom konsekvenser og implikasjoner både med tanke på eget firma og andre, men det har jeg ikke opplevd som noe problematisk.

R4: Det har kommet noen ting det har vært føringer ovenfra i firmaet på, men da er det stort sett ting som har vært vedtatt på det europeiske LMI, det som heter FIP, og hvor vi får beskjed om å sørge for at dette blir implementert i eget land også.

R5: I starten så holder man seg litt tilbake, jeg er liksom ikke den som lener meg mest frem for å fremme egne ting. Men når jeg har gjort det og når vi diskuterer så opplever jeg at det er ikke noe problem. Det er ikke sikkert det blir tatt til følge, men det må man tåle.

R5: Det er jo hvem som snakker mest og høyest, ikke sant.

R6: Selv om de fleste satt der og var ganske umulig, så var det en målsetning jeg hadde den gang å starte en prosess som heldigvis alle de som har kommet etter meg har vært villige til å følge opp. Motivasjonen min for å gå inn der var for å ha innflytelse over LMI.

5.2.2 Kategori 2b - Grad av flertallsaksept

Respondentene uttrykker viktigheten av å lojalt følge flertallsbeslutningene som styret har fattet, selv som at noen avgjørelser ikke faller i alle interessentenes favør.

R1: På den måten kan det være visse saker som drives gjennom av bransjeorganisasjonen som ikke alle i (...) og andre legemiddelbedrifter synes er positivt.

R2: Og så er det sånn da at det må man finne seg i, at saker man brenner for ikke har enighet hos alle og ikke står øverst på prioriteringslisten over saker som skulle vært gjennomført. Det kan være noen saker du ikke får gjennomslag for og sånn sett kan det gå utover den enkelte bedrift.

R3: Men når den diskusjonen var slutt og bransjeorganisasjonen hadde fattet et vedtak, så måtte man følge det lojalt. Det må jo også da firmaet gjøre. Hvis ikke så må jo firmaet melde seg ut av bransjeorganisasjonen.

R4: Det er klart man tenker gjennom konsekvenser og implikasjoner både med tanke på eget firma og andre, men det har jeg ikke opplevd som noe problematisk.

R5: Men så er det jo noen som er uenige da, og de føler nok ikke det samme. De som for eksempel var sterkt uenige i kongressvedtaket, følte seg nok veldig overkjørt. Men sånn er det jo i et demokratisk system, så vil jo da noen ikke bli tatt til følge.

R5: Det er jo ekstremt regulert det legemiddelfirmaene kan gjøre, og så tyner man via advokater hvor langt den strikken kan strekkes.

R6: I dag er min oppfatning at firmaene er stort sett lojale til hverandre og til de beslutningene vi har gjort i fellesskap.

Kategori 2 er plassert i Modellen slik:

K2 - Styremedlem

K2a - Påvirkningsmulighet

K2b - Flertallsaksept

5.3 Kategori 3 - Motivatorer

Fordeler for:	Respondenter					
	1	2	3	4	5	6
Bedriften spesielt						
Nettverksbygging/Synergieffekter/Samarbeid	X	X		X	X	
Tilgang til ressurser	X					X
Gjennomslagskraft/Kompetanse		X		X		X
Legitimerer medlemsbedriftene	X			X	X	X
Bransjen generelt						
Påvirke rammebetingelser	X	X	X	X		
Synliggjøring av bransjen	X	X			X	X
Lobbyvirksomhet	X	X		X		X

Tabell 3: Motivatorer

Fordeler for den enkelte bedrift er en motivator for å være LMI medlem. Det dreier seg om nettverksbygging, synergieffekter og samarbeid mellom medlemsbedriftene, for eksempel i form av tilgang til kompetanse. LMIs arbeid med å endre prismodellen for legemidler blir også trukket frem. R3 hadde ingen eksplisitte uttalelser om fordeler som kan kobles til egen bedrift.

R1: *Ja, en sak som vi ikke har kommet så langt for eksempel, og det er det her med rett pris, og se til at det blir mer akseptert at visse legemidler faktisk får koste, for at gevinsten de fører tilbake til samfunnet gjør at flere personer kan være i arbeide og dermed også betale skatt.*

R2: *Og nå er det jo noe alle rundt styrebordet er opptatt av, for andre har også produkter som nå blir rammet av de samme manglene på regler og prosesser. Og der har mange lært av meg og (...) egentlig.*

R2: *Jeg representerer nå en liten bedrift som har stort behov for kompetanse, og det med å hente inn kompetanse fra andre deler av bransjen, som LMI også representerer, å komme i kontakt med folk er ganske viktig. Det handler om fremtidig ansatte eller om det er et samarbeide, kjøpe inn hjelp eller noe. Vi lever veldig mye av innleid kompetanse, den bedriften jeg representerer.*

R3: *Det er derfor mange firmaer ikke bryr seg med å jobbe via bransjeorganisasjonen. Det er for langsiktig og de blir kjedet av det. Legemiddelfirmaer har ofte et veldig kommersielt fokus i norske datterselskaper fordi forskning og produksjon ligger i et annet land. Men sånn generelt så er jo bransjeorganisasjoner, uansett bransje tror jeg, en mer langsiktig politisk*

relasjonsorientert sak. Men i en bedrift så er det jo veldig operativt alle ting, det er tall, det er produksjon og det er beslutninger.

R4: Og så gir det en arena for utveksling og samarbeid mellom firmaene. Vi har mange hos oss som er med i forskjellige utvalg, og selv har jeg vært i styret i mange år. Det er en viktig arena for å få kunnskap om bransjen og for å dele kunnskap med andre.

R5: Det å være medlem av LMI øker på en måte respekten for firmaet, for da vet man at man må forholde seg til visse normer.

R6: Jeg kan ikke si annet enn at LMI er en svært viktig ressurs for (...) i hvert fall, det vil forbause meg om noen andre sier noe annet.

Generelle bransjefordeler som påvirkning av rammebetingelser, synliggjøring av bransjen og lobbyvirksomhet løftes frem som positive momenter som også er en motivator.

R1: Å løfte spørsmål som er viktige for å holde legemiddelbedrifter i Norge. Og med det kommer det blant annet at man forsikrer seg om at man løfter frem de positive sakene som samfunnet, ved siden av å ha et fornuftig legemiddelbruk i Norge, også tilrettelegger for at de bra legemidlene kommer ut på markedet på beste måte for pasienter i Norge.

R1: Vi har mulighet til å påvirke rammebetingelsene stort sett, på en helt annen måte enn (...) skulle kunne gjøre på egen hånd. Vi har ikke mulighet til å bygge opp de ressursene internt som kreves for å bedrive lobbyvirksomhet mot politikere for eksempel, og for å knytte de kontaktene som behøves for å kunne påvirke, og få saker ut i media hele tiden.

R2: Å synliggjøre for samfunnet hva våre medlemmer driver med, altså den verdien som skapes ved at legemidler tas i bruk. Og hvordan legemidler kan bidra i den store sammenhengen.

R3: Det positive er jo at den eneste måten du kan påvirke rammebetingelser, er via en bransjeorganisasjon. Så det er det positive.

R4: Positivt så er vi da i et fellesskap med de andre i samme bransje, som gjør at vi overfor myndigheter står sterkere sammen, og kan forenes om viktige politiske saker. Spesielt rammevilkår og den type ting.

R4: Og det å da stå sammen med de andre og ha noen policies som vi fronter utad, det gir en sterkere røst enn om en må gjøre det alene.

R5: *Det føler jeg at LMI har blitt, mye mer åpen, ikke redd for å profilere seg ut, vi har fått en historie som vi kan fortelle og som vi ikke behøver å være redde for. Og det å formidle til bransjen dette at: vi redder liv. Det er ikke noe å skjemmes av. Jeg føler at vi er i en brytningsfase nå for å øke vår kredibilitet, og det er kjempeviktig. Veldig morsomt å være med på.*

R6: *De er kompetente, det er en veldig fin, men alt for liten organisasjon, men veldig bra og kompetent. De har faktisk gjort en formidabel jobb i forhold til å få bransjen synlig og få bransjen akseptert som en viktig aktør.*

Kategori 3 er plassert i Modellen slik:
K3 - Motivatorer

5.4 Kategori 4 - Politiske attributter

5.4.1 Kategori 4a - Konfliktstruktur i LMI styret

Kanskje noe ironisk så er det stor enighet om konfliktstrukturen i LMI. Samtlige respondenter kom inn på dette at uenigheten i bransjeorganisasjonen gikk på

	Respondenter					
LMI	1	2	3	4	5	6
Uenighet om strategi	x	x	x	x	x	x
Enighet om mål	x	x	x	x	x	x

Tabell 4: LMI-styrets konfliktstruktur

strategi, det vil si veivalg, bruk av ressurser eller hvor fort man skal kjøre saker frem. Samtidig ble det av samtlige respondenter også påpekt at målsetningen for bransjen er de alle enige om.

R1: *Men jeg opplever det som at i de store strategiske spørsmålene så er alle enige om at det behøves bedre og tydeligere rammebetingelser*

R2: *Uenigheten ligger ikke i målet, men det er hvordan vi skal komme dit.*

R3: *Det har vært veldig stor uenighet hele tiden om virkemidlene, men prinsippene er jo alle enige om*

Innføringen av kongressvedtaket blir spesielt trukket frem som en episode hvor konfliktnivået var høyt i LMI. Et firma var så uenig i dette at det meldte seg ut av foreningen.

R2: *Det finnes de som var så uenige i kongressvedtaket at de meldte seg ut, og andre som fremdeles er medlemmer for at de ser at når de står alene så står de svakere uansett.*

R4: *Og så har det vært enkeltsaker der det har vært uenighet, kanskje særlig synliggjort etter at kongressvedtaket ble gjennomført.*

R6: *Vi har vært nødt til å ta noen viktige, men av og til upopulære beslutninger, som kongressvedtaket og en del ting for å rydde opp i vår leir. Og så har LMI fått skylden for at man liksom nå har ødelagt arenaene våre, og det er bare tøys. Det er vi selv som har ødelagt for det i tilfellet*

Kategori 4a er plassert inn i Modellen som følger:

K4a - Konfliktstruktur i LMI styret

5.4.2 Kategori 4b - Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser

Tabellen tar utgangspunkt i den rasjonelle modellen (Brunsson 2006, s 173-175), med sekvensen beslutningsprosesser, beslutninger og handling. Tabellen gjengir ulike utsagn respondentene har uttrykt for å illustrere ulike stadier i den rasjonelle modellen.

Denne tabellen illustrerer LMI som en bransjeforening med medlemmer som har ulike syn på områder som er viktige for de. LMI fungerer som en politisk arena hvor styret håndterer problemområder som forsøkes løst gjennom rasjonelle prosesser. I raden *beslutningsprosesser* gjengis ulike utsagn fra respondentene som illustrerer hvordan dette kan forekomme. I kategori 3 så vi at samtlige respondenter har uttrykt at det er stor mulighet for de enkelte styremedlemmene å være med på å påvirke beslutninger i LMI. Respondentenes utsagn om beslutningsprosesser peker på diskusjon, overtalelse, lytte, enighet og evne til å justere seg for flertallet.

Prosser	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Beslutningsprosesser	<i>Og så er det veldig stimulerende å få diskutere saker sammen med andre personer som sitter på lignende utfordringer akkurat som de vi har her i (...), og sammen kunne komme frem til større helhetlige løsninger som vi jobber sammen om mot et felles mål</i>	<i>Det skal være skjæringer, hvis ikke kommer vi ikke videre. Det hadde vært skummelt om alle var enige hele tiden.</i>	<i>Det var dette med å overbevise resten av bransjen også da at dette var veien å gå</i>	<i>..enighet om at det har vært viktig å rydde opp i etiske retningslinjer og i måter å jobbe på mot omgivelsene</i>	<i>Det er ikke sikkert det blir tatt til følge, men det må man tåle</i>	<i>Jeg kjente at vi var helt på ville veier og jeg hadde virkelig lyst til å gjøre et forsøk på å vende tvert om på LMI. Det skal jeg klare, jeg skal få folk til å lytte til meg</i>
Beslutninger	<i>Vi har mulighet til å påvirke rammebetingelsene stort sett, på en helt annen måte enn (...) skulle kunne gjøre på egen hånd</i>	<i>Hvis styret er uenige, så løftes uenigheten opp til generalforsamlingen og så blir det en avstemning og så er det flertallet som avgjør. Det er jo sånn det er</i>	<i>Men når den diskusjonen var slutt og bransjeorganisasjonen hadde fattet et vedtak, så måtte man følge det lojalt</i>	<i>Der var det en splittelse cirka midt på antall medlemmer, som gjorde at det ikke ble noen så tydelig profil på LMI som det kunne ha blitt hvis styret hadde fått som de ville</i>	<i>Men sånn er det jo i et demokratisk system, så vil jo da noen ikke bli tatt til følge</i>	<i>Vi har vært nødt til å ta noen viktige, men av og til upopulære beslutninger, som kongressvedtak et og en del ting for å rydde opp i vår leir</i>
Handling	<i>..i LMI styremedlemrollen så kan jeg ikke bare tenke (...), da må jeg tenke på hva som er bra for legemiddelindustrien i Norge generelt</i>	<i>Alle er ikke enige i hva LMI gjør men man bøyer seg for flertallet</i>	<i>Men på et eller annet tidspunkt så er diskusjonen over og så er det bare å gjøre det</i>	<i>I ledergruppen vår var det full support på at dette var riktig å gjøre</i>	<i>Det er en helt ny trend, at vi slutter å sutre men begynner å handle. Å gjøre de riktige tingene, det er morsomt å være med på</i>	<i>Det er fordi vi ikke har vært ryddige på forhånd så vi var nødt til å gjøre det, og i en verden hvor man driver business så er det gi og ta</i>

Tabell 5: Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser

Raden *beslutninger* viser utsagn fra respondentene som går på dette med å bli enige om en beslutning, eventuelt at beslutninger blir løftet opp til generalforsamlingen for å oppnå konsensus. Noen beslutninger kan være kontroversielle, og respondentene sier at medlemmene må følge den demokratiske valgte beslutningen. R4 sin uttalelse illustrerer utfordringen ved saker som blir splittet omtrent på midten, der det kan være vanskelig å oppnå en tydelig profil utad.

I raden *handling* ser vi uttalelser som sier at det finnes en vilje til å gjennomføre beslutninger som til en viss grad kan gå utover egen bedrift, i hvert fall på kort sikt, men som LMI i fellesskap mener er til det beste for bransjen. Tabell 6 illustrerer den rasjonelle modellen og hvordan en politisert bransjeforening som LMI kan komme frem til felles handling via ulike innspill fra medlemmene.

Jeg stilte også respondentene et ekstraspørsmål på dette feltet som omhandler beslutningstaking. Spørsmålet var om hovedutvalgene til LMI også er en kilde styret baserer sine beslutningsprosesser på, eller om deres oppgave var mer rettet utad.³⁷ Her er svarene:

R1: De er absolutt en kilde til beslutninger også.

R2: Begge deler. Utvalgene er administrasjonens redskap, men eksperter som sitter i utvalgene spiller også saker til styret.

R3: Det enkle svaret var at i min tid så holdt utvalgene på med sitt, de var i liten eller ingen grad premissleverandør til styret.

R4: Jeg opplevde utvalgene som en kilde til kunnskap

R5: Jeg har ikke så lang erfaring vedrørende dette men har inntrykk av at det varierer veldig. Det er nå bestemt at de forskjellige utvalgene skal komme å presentere sitt arbeid på styre møtene i tiden fremover. Dette for å synliggjøre hva de egentlig gjør og vurdere om det er fornuftig at de opprettholdes. Tror kanskje de er viktigere for administrasjonen enn styret.

R6: Når det gjelder utvalgene var det i hvert fall slik i min tid at de var en kilde til kunnskap for styret. Det var utgangspunktet for etablering av utvalgene rundt 2004.

Kategori 4b er plassert inn i modellen som følger:

K4b – Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser i LMI styret

5.4.3 Kategori 4c - Inkonsistens mellom prat, beslutninger og produkter

I raden merket *prat* i denne tabellen, gjengis de ulike respondentenes forståelse for viktigheten av å skape en omdømmeendring i bransjen. I raden *beslutninger*, illustreres ulike utsagn på beslutninger som er tatt for å oppnå nettopp dette. Med raden *produkter* forstår vi resultatet av den handling som skal produsere bransjestandarder. R1 sin uttalelse illustrerer utfordringer med å følge opp alle

³⁷ Se vedlegg 2

Inkonsistens	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Prat	<i>..det er uttalt at det er viktig å gjøre disse sakene, og ha innflytelse på både myndigheter og helsepersonale og opinionen generelt</i>	<i>For bare noen år tilbake så hadde vi et veldig dårlig omdømme, jeg føler vi er i ferd med å bedre det nå</i>	<i>..man trengte å rydde opp i måten man håndterte kunder på</i>	<i>..den viktigste rollen til LMI er å sette en standard for hva man forventer av medlemmene i foreningen, hvordan de skal opptre i samfunnet</i>	<i>Det å være medlem av LMI øker på en måte respekten for firmaet, for da vet man at man må forholde seg til visse normer</i>	<i>..utfordringen til LMI oppgjennom tidligere tider har vært å bli anerkjent som en del av helsevesenet som burde få en betydelig større innflytelse og være med på de store diskusjonene</i>
Beslutninger	<i>..ting som berører markedsføring for eksempel, og slike regler vi setter opp omkring det</i>	<i>..hvordan vi samhandler med omgivelsene og de vi skal samhandle med, som har vært helsevesenet</i>	<i>..lage veldig tydelige retningslinjer for hva som var lov og ikke lov i håndtering av kunder som stort sett var leger</i>	<i>..det har vært viktig å rydde opp i etiske retningslinjer og i måter å jobbe på mot omgivelsene</i>	<i>Kongressvedtaket gjorde for eksempel at noen ble sure og noen ble blide, men uansett ble det jo oppmerksomhet rundt det</i>	<i>Vi kunne diskutere og være enige og jeg dro hjem og følte det lojalt</i>
Produkter	<i>..rapporteringslinjene i noen av divisjonene går utenfor meg. Og da er det vanskeligere å påvirke oppfølging innenfor de delene</i>	<i>Så ja, det er alltid sånn at man har en jobb å gjøre, men vi fotfølger ikke folk. Så man må legge opp til en form for ledelse som gjør at folk forstår alt, og så kan det skje glipper.</i>	<i>Mange mindre og små firmaer som går under radaren, og som på en eller annen restaurant i Oslo sitter sammen med legespesialister hele tiden likevel</i>	<i>Det foregår en del reisevirksomhet ut av landet enda, som jeg ser på som en risikosport i forhold til omdømmet vårt</i>	<i>Hvis det er firmaer som oppfører seg utilbørlig, så fortjener de ikke å være medlem rett og slett</i>	<i>Etter et styremøte hvor vi i utgangspunktet var enige, gikk telefonene på kryss og tvers, og det viste at vi melte våre egne kaker fremdeles og ikke var samkjørte</i>

Tabell 6: Inkonsistens mellom prat, beslutninger og handling

beslutninger på en adekvat måte, på grunn av strukturelle forhold. R2 til og med R6 sine uttalelser henviser til muligheten for at ikke alle medlemsbedriftene følger opp det som er besluttet, og at det bidrar til at det ikke blir samsvar mellom det som er bestemt og det som blir produktet av det som er bestemt. Jeg gjør oppmerksom på at R3 og R6 sine uttalelser må sees i et noe historisk perspektiv, da de refererer til hvordan de opplevde LMI for en del år tilbake (10-15 år siden).

Kategori 4c er plassert inn i Modellen som følger:

K4c – Inkonsistens mellom prat, beslutninger og produkter

5.4.4 Kategori 4d - Omgivelser av inkonsistente normer

Omgivelser	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Aksjonærer	<i>et selskap som er gevinstdrivende</i>	<i>avkastning på sine investeringer</i>	<i>Å klare å levere gode resultater over flere år</i>	<i>tjene penger for å tilbakeføre noe til aksjonærene våre.</i>	<i>Eierne våre er på børsen i Frankfurt</i>	<i>Vi er kommersielle, vi må levere tilbake ellers får vi ikke noen legemidler</i>
Hovedkontor	<i>veldig mye styrt fra hovedkontoret</i>	<i>Jeg har veldig mye kortere vei til styret mitt</i>	<i>Men det var det som var jobben min, det å levere overskudd til USA.</i>	<i>det er ikke alltid at de tallene som vi foreslår er akkurat de samme som han ønsker å ha.</i>	<i>Det er ikke sånn topp-ned, hos oss er det mye flatere struktur</i>	<i>de målene som vi har forpliktet oss til som datterselskap av et stort konsern</i>
Helsemyndigheter/ politikere	<i>Men der har jo Norge et veldig spesielt system med referanse prissetting der prisen styres av et gjennomsnitt av de tre laveste landene prismessig</i>	<i>vi skal jobbe med dokumentasjon som skal være tilfredsstillende for myndighetene</i>	<i>Målet må jo være at man må ha en holdning til legemiddel-politikk, det trengte ikke politikere å ha før</i>	<i>vanskelig å få andre organisasjoner og myndigheter til å ville samarbeide med LMI, men det har bedret seg sterkt.</i>	<i>få inn politikerne, ansvarliggjøre de, tror jeg er viktige ting for å øke vår standing.</i>	<i>Of myndighetene uttrykte også helt klart at de var uinteressert å ha et ord mer med oss hvis ikke vi skjerpet oss</i>
Helsepersonell	<i>nå får dere ikke lenger invitere leger på kongresser</i>	<i>sykehusledelsen ikke tillater at man får møte legene</i>	<i>det usunne forholdet mellom leger og legemiddel-industri</i>	<i>vi har sluttet med å ta med leger på tur for å være veldig tydelige</i>	<i>det er ikke om å gjøre for oss å ha med 10 leger på en kongress</i>	<i>når vi formidler kunnskap til en lege, så vil den legen også gi noe tilbake til oss for vedkommende har en pasienterfaring</i>
Pasienter	<i>på beste måte for pasienter i Norge</i>	<i>norske pasienter skal ha tilgang til legemidler</i>	<i>skape bedre helse for folk</i>	<i>Vi har fire kjerneverdier i firmaet og det er integritet, åpenhet, pasientfokus og respekt for folk</i>	<i>Få de til å være stolt av å være med på å redde liv</i>	<i>Vi genererer arbeidsplasser og vi genererer massevis av vitenskap og forskning og til slutt helse i enden av det.</i>
Media	<i>Der er igjen det med å kunne fremstå som en troverdig og etisk korrekt organisasjon</i>	<i>Hvis andre mener at vi tar feil valg, eller kjemper for feil saker så kan det ødelegge for hele bransjen</i>	<i>Dette er jo en maktverden, når en bruker krefter og energi på det som media tvinger en til å bruke krefter på.</i>	<i>for å kunne ha et tydelig standpunkt hvis det kommer en journalist og spør</i>	<i>det har skjedd en stor endring de siste årene, og jeg tror at det opplever media</i>	<i>og så tok vi fatt på dette kongressvedtaket fordi vi så vi havnet stadig vekk i avisene.</i>
Andre legemiddel-bedrifter	<i>det skal være holdningen blant alle medlems-bedrifter, for at ikke andre bedrifter har andre konkurranse-fordeler</i>	<i>Alle er ikke enige i hva LMI gjør men man bøyer seg for flertallet</i>	<i>Men samtidig da måtte man sørge for at hele bransjen også ryddet opp, ellers så fikk man en veldig konkurranse-ulempe</i>	<i>Det kan tenkes å være negativt hvis en eller annen medlemsbedrift gjør noe som sverter LMI</i>	<i>Men så er det jo noen som er uenige da, og de føler nok ikke det samme. De som for eksempel var sterkt uenige i kongress-vedtaket, følte seg nok veldig overkjørt.</i>	<i>Det var særlig aktører i store firmaer som da ringte meg og beklagde seg over konkurrerende firmaer</i>

Tabell 7: Omgivelser av inkonsistente normer

Tabellen viser ulike utsagn respondentene har kommet med i forbindelse med ulike aktører i omgivelsene. Den illustrerer de ulike hensyn de norske legemiddelbedriftene må ta i forhold til sine omgivelser. For å generalisere de mange utsagnene så kan vi gjenta omgivelsenes ulike krav rettet mot legemiddelbedriftene på denne måten:

Aksjonærenes krav til legemiddelbedrifter i Norge:

Gi oss gevinst på våre investeringer i deres selskap.

Hovedkontorets krav til legemiddelbedrifter i Norge:

Innrett dere etter våre retningslinjer. Om vi enten er toppstyrt eller delegerende så forventer vi likevel resultater.

Helsemyndigheters og politikeres krav til legemiddelbedrifter i Norge:

Dere skal følge våre pålegg, vi vil betale minst mulig for produktene deres og dere må opptre ryddig om vi skal ha noen dialog med dere.

Helsepersonellens krav til legemiddelbedrifter i Norge:

Vi ønsker å lære om nye legemidler og vi ønsker å tilbakeføre erfaringer til dere, men om dere ikke betaler kongressreiser for oss så blir dette vanskelig.

Pasienters krav til legemiddelbedrifter i Norge:

Vi vil ha de beste legemidlene som er tilgjengelig for våre sykdommer, og som har minst mulige bivirkninger.

Medias krav til legemiddelbedrifter i Norge:

Vi skriver gjerne om dere, det kan godt være om spennende nyvinninger innen legemidler men helst så skriver vi om klanderverdig opptreden.

Andre legemiddelbedrifters krav til legemiddelbedrifter i Norge:

Vi ønsker ikke ulike forutsetninger for konkurranse, skal vi endre vår adferd så krever vi at dere også lojalt stiller opp.

Kategori 4d er plassert inn i Modellen som følger:

K4d – Omgivelser av inkonsistente normer

5.5 Kategori 5 - Organisatorisk isomorfisme

Organisatorisk isomorfisme	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Institusjonell (LMI)	<i>...strukturen i LMI bør på sett og vis avspeile de kontaktflater som vi har utad. På den måten kan man si at man bør være lik omgivelsene</i>	<i>Men jeg vil heller si at etter hvert som vi nå er i ferd med å bli mer synlige, så er det flere som ønsker å enten samhandle med oss eller gjerne fusjonere med oss. For eksempel leverandørforeningen</i>	<i>Det har jo også med det å gjøre at de fleste bransje-organisasjoner forholder seg til det offentlige og det politiske liv. Og da kan man ikke ha forskjellige sett med måter å operere på.</i>	<i>Jeg tror det handler om å få frem den nødvendige kompetansen i de møtene, og vise at vi er en aktør som har noe å by på og som det kan være interesse for den andre parten å lytte til</i>	<i>Jeg opplever at LMI synes det er bra å være medlem av Norsk Industri, det gir de en tyngde og bredde</i>	<i>..vi vender oss mot andre bransje-organisasjoner som jobber mye politisk, det har liksom ikke vært et sted vi har brukt så mye tid før</i>

Tabell 8: Organisatorisk isomorfisme

På spørsmål om bransjeorganisasjonen LMI blir mer lik andre organisasjoner i sine omgivelser, er det noen interessante momenter som blir nevnt. R1, R3 og R4 påpeker viktigheten av kontaktpunktene utad, at det finnes mennesker med riktig kompetanse og kunnskap som omgivelsene har bruk for. R2, R5 og R6 sier noe om andre bransjeorganisasjoner. På den ene siden at man søker samarbeid med andre organisasjoner for å ha et mer politisk fokus, men også at andre bransjeorganisasjoner også søker mot LMI.

R2: Og så har vi lansert dette som heter HelseOmsorg21. Strukturelt og ideologisk har vi også forsøkt å lære av andre organisasjoner som har lyktes, for å se om vi kan kopiere det for å lykkes selv og få større gjennomslagskraft. Der kommer HelseOmsorg21 inn som en kopi av OG21 og Energi21 og der ser vi jo nå at når vi har tatt det initiativet, på vegne av vår bransje og helse-Norge, så hører vi om nå at forskningsrådet og andre trykker det til sitt bryst og synes det er en god ide, og vil være med på det.

R2: Vi på vår måte har kopiert andre, akkurat som andre nå kommer til oss og ønsker å se hva vi har gjort.

R6: Vi er nå inne i NHO, Norsk Industri, så vi valgte å gå den biten også nettopp for å begynne å arbeide mer politisk, næringspolitisk, og få en større politisk forståelse.

R2 beskriver her hvordan LMI har sett på konsepter fra OG21 (OG21 -Olje og gass i det 21. århundre) og Energi21 (Energi21), og har arbeidet for å implementere lignende modeller for legemiddelindustrien. R6 beskriver hvordan LMI gjennom medlemskap i Norsk Industri fokuserer mer næringspolitisk.

Kategori 5 er plassert inn i Modellen som følger:

K5 – Organisatorisk isomorfisme

6. Drøfting

Her vil jeg også for ordens skyld referere til punkt 4.5.2 som gir en beskrivelse av hvordan drøftingen kan leses i kombinasjon med Modellen som ligger i vedlegg 4. Drøftingen følger ikke samme rekkefølgen som presentasjonen av empirien gjorde. Jeg følger legemiddeldirektøren fra hans legemiddelbedrift, til styremøtet, gjennom prosessene i styremøtet, så tilbake til legemiddelbedriften hvor politikk skal omsettes til handling. Etter hvert som leseren skrider frem tror jeg dette vil virke logisk. Når jeg har plassert alle mine antakelser inn i figuren, drøfter jeg de 6 ulike *legitimitetsmekanismene* som beskriver ulike effekter forskjellige utslag kan gi.

Aller først, i punkt 6.1 av drøftingen skal jeg nå redegjøre for LMIs og legemiddelbedriftenes plassering i samfunnsmessig sektor. Siden oppgaven har en neo-institusjonell vinkling så er dette av betydning. Akkurat denne delen av drøftingen er basert på teori samt noen beskrivelser jeg ga av forhold rundt legemiddel-industrien i kapittel 2.

6.1 LMI og medlemsbedriftenes plassering i samfunnsmessig sektor

Før jeg starter drøftingen av empirien, vil jeg beskrive LMIs og legemiddelbedriftenes plassering i samfunnsmessig sektor (Scott og Meyer 1991, s 122-126). Det som er viktig å poengtere her er at jeg ikke har en deskriptiv tilnærming til hvorvidt disse organisasjonene faktisk *oppfyller* kravene til tekniske eller institusjonelle omgivelser, for det har ikke vært omfattet av min undersøkelse. Det er også verdt å merke seg at det ikke er LMI eller medlemsorganisasjonene i seg selv jeg omtaler som institusjonelle eller institusjonaliserte, men omgivelsene de befinner seg i. Beskrivelse av plasseringen til LMI og legemiddelbedriftene i samfunnsmessig sektor er av normativ karakter, i den forstand at jeg sier hvilke egenskaper i omgivelsene de *bør* tilfredsstille for å oppfylle de kravene som rettes mot de. Jeg vil først redegjøre for hvordan graden av institusjonelle og tekniske omgivelser gjør seg gjeldende, deretter skal vi definere på hva slags sektornivå min drøfting vil forfølge videre.

En av flere inspirasjonskilder som Scott og Meyer (1991, s 113,114) hadde i utviklingen av sin *samfunnsmessig sektor* modell, var *public policy studies*. Sentralt her

stod aktivitetene til *interessegrupper* – representert ved bransjeforeningen LMI i denne oppgaven - som premissleverandører for offentlige, politiske beslutninger innen sine felt, samt selve rammen rundt *beslutningsprosessene*.

Implementeringsapparatet består typisk av enheter som er vertikalt koblet og horisontalt koordinert i et interorganisatorisk system, med administrative enheter på et høyere nivå og med handlingsorienterte enheter på lavere nivå³⁸. Et av problemområdene analytikerne som utførte *public policy studies* pekte på, var "vanskelighet med å få semiautonome enheter innenfor et politikkområde til å samarbeide i jakten på felles politikk" (Scott og Meyer 1991, s 114). Med andre ord, å implementere, iverksette og utøve felles bransjepolitikk for legemiddelindustrien i Norge gjennom LMI. Det er nettopp på dette området min bruk av Scott og Meyers (1991, s 124) modell gjør seg gjeldende.

6.1.1 LMIs og legemiddelselskapenes omgivelser

Vi så i kapittel 3.7.1.1 et eksempel på bruk av modellen for offentlige organisasjoner i USA (figur 5), men som de også sier, som et analyseverktøy kan den brukes også i andre samfunn og til andre tidsepoker (Scott og Meyer 1991, s 137). Jeg har derfor plassert dagens norske legemiddelbedrifter og LMI inn i deres figur, basert på hvilke institusjonelle og tekniske krav som gjør seg gjeldende for disse organisasjonene. Jeg vil argumentere for at dagens legemiddelbedrifter her i Norge omfattes av *både* sterke institusjonelle og sterke tekniske omgivelser, og at bransjeorganisasjonen LMI omfattes av sterkt institusjonelle og svakt tekniske omgivelser, illustrert i figur 7. For det første er Scott og Meyers (1991) plassering av *legemidler* fra USA og tilbake til 1980 tallet. Legemiddelindustrien i Norge i dag må vise høy grad av konformitet til helsemyndighetenes retningslinjer³⁹. Derfor er forskning og utvikling av legemidler en lang, komplisert og kostbar prosess som argumenterer for at legemiddelindustrien i Norge i dag er omgitt av både sterke tekniske omgivelser og sterke institusjonelle omgivelser. Legemiddelbedriftene blir utsatt for både effektivitetskrav i forhold til sine spesifikke produkter – legemidler – samtidig som de må oppfylle prosedyre- og regelkrav i forhold til myndighetene (Scott og Meyer 1991, s 123).

³⁸ Tilsvaret Scott og Meyers (1991) inndeling i sektor nivå

³⁹ Se avsnitt 2.2.5: Myndighetenes rolle ved utvikling av legemidler

Institusjonelle omgivelser

		Sterk	Svak
Tekniske Omgivelser	Sterk	Legemiddelindustri Banker Sykehus Flyselskaper <i>(legemidler, USA, 1983)</i>	Generell produksjon
	Svak	LMI Skoler Rettslige organer Kirker	Restauranter Treningscentre

Figur 7 Plassering av LMI og legemiddelbedriftene i samfunnsmessig sektor (fritt etter Scott og Meyer 1991, s 124)

Bransjeorganisasjonen LMI derimot, har jeg plassert i figur 7 under sterke institusjonelle og svake tekniske omgivelser. På vegne av sine medlemmer retter LMI mye av sin aktivitet mot myndighetene, og må derfor vise konformitet mot regulative og normative prosedyrer og krav som kreves for å bli oppfattet som en legitim aktør. Men LMI blir ikke stilt overfor de samme tekniske effektivitetskravene som rettes mot legemiddelbedriftene. Scott og Meyer (1991, s 124) sier at det rent empirisk ofte kan være vanskelig å skille tekniske fra institusjonelle regler og prosedyrer, fordi utformingen av institusjonelle regler kan minne om tekniske regler. Bransjeforeningen LMI produserer ikke legemidler, men produktet er bransjestandarder. Det er et produkt hvor resultatet ikke blir vurdert eller godkjent av andre enn bransjen selv⁴⁰.

6.1.2 Bransjeforeningen LMIs rolle som buffer mot institusjonelle omgivelser

Jeg beskrev i kapittel 3.7.1.2 hvordan en bransjeforening gjennom korporativ pluralisme i vertikale strukturer kan representere en bransje overfor myndigheter og andre interessegrupper (Scott og Meyer 1991, s 121). Legemiddelbedriftene

⁴⁰ Andre aktører - som for eksempel media, andre bransjeforeninger eller politikere - kan selvfølgelig ha sine meninger om bransjestandardene. Indirekte kan det da slå negativt tilbake, om eksterne aktører ikke liker LMIs "produkt". Men det eksisterer likevel ikke en uavhengig enhet som skal godkjenne eller ikke godkjenne LMIs produkt rent teknisk, og er dermed ikke å betrakte som omgitt av sterke tekniske omgivelser (Scott og Meyer 1991, s 124)

forholder seg også til andre vertikale strukturer, som for eksempel sitt eget konsern som i denne sammenhengen ofte er av global størrelse⁴¹. Men disse strukturene er ikke direkte i fokus i denne oppgaven, det er utenfor oppgavens tematikk. Men de kan ha en indirekte påvirkning ved *organisatorisk inertia*⁴² gjennom den enkelte legemiddeldirektør som representerer den norske avdelingen, men det kommer jeg tilbake til senere i drøftingen⁴³.

En økt avhengighet mellom myndigheter, interesseorganisasjoner og bedrifter ser ut til å være en utvikling innen økonomien sier Brunsson (2006, s 208). For eksempel kan vi peke på at legemiddelindustrien i Norge er avhengig av sin bransjeorganisasjon i arbeidet for å få statlig finansiering⁴⁴ raskt på plass for sine produkter. I den moderne økonomien blir derfor politikk og handling mikset, de er ikke lenger organisatorisk separat (Brunsson 2006, s 208). Organisasjoner som opererer under *både* sterkt tekniske og sterkt institusjonaliserte omgivelser – som legemiddelbedriftene – blir stilt overfor både effektivitetskriterier i tillegg til et press om konformitet til prosedyre- og regelkrav. Scott og Meyer (1991, s 123) sier det slik, oversatt til norsk av meg: "Generelt sett, så utfører organisasjoner av denne karakter oppgaver som kombinerer komplekse tekniske krav med en sterk *offentlig gode* komponent." Ved at en bransjeorganisasjon som LMI får representere mange og en relativt uniform gruppe legemiddelbedrifter og deler av deres "offentlige gode" komponent, kan den vise seg å være en sterk forhandler overfor sine omgivelser. Organisasjoner som opererer under sterkt institusjonelle omgivelser og *svakt* tekniske omgivelser – som LMI - fremtvinger en rasjonalitet som gjør tidligere handlinger forståelige og aksepterte for andre, og at organisasjonen tar ansvar for sine handlinger og beslutninger (Scott og Meyer 1991, s 124). For at organisasjoner i institusjonelle omgivelser skal lykkes, vil de for det første søke å de-koble sine produksjons aktiviteter – som i dette tilfellet er legemiddelbedriftenes produksjon av bransjestandarder - fra sine organisatoriske strukturer. For det andre vil de tilegne seg personell, strukturer og prosesser som stemmer overens med de etablerte normer og autoriteter innen sin sektor (Scott og Meyer 1991, s 125). De må være

⁴¹ Jeg sier noe mer om ulike sektor nivå innenfor et internasjonalt konsern i underavsnitt 6.3.1.3: Sentral strategisk autonomitet

⁴² Se avsnitt 3.5.1: Meta-organisasjoner

⁴³ Se avsnitt 6.2.1: Direktørens grad av lokal autonomi

⁴⁴ Se avsnitt 2.2.7: Refusjon av legemidler - blåreseptordningen

gode på politikk, i stand til og villig til å ta stilling til vanskelige eller uløselige problem, og flinkere til prat og beslutninger enn til handling (Brunsson 2006, s 19).

De enkelte medlemsbedriftene kan da i større grad rette fokus på sin drift og sin evne til handling, og organisasjonen deres er et instrument for å oppnå dette. De er likevel være tvunget til å utøve politikk for at deres instrument – organisasjonen - skal overleve, og mye av denne politikken kan utøves gjennom LMI. da er det vesentlig at man gjennom bransjeforeningen er i stand til å generere en viss form for samstemthet utad (Brunsson 2006, s 209, 210). Medlemsbedriftene til LMI kan da konsentrere seg om løsninger og være forberedt på å handle (Brunsson 2006, s 208). Som jeg nevnte i avsnittet over, så er handlingen som står i fokus i denne oppgaven å produsere bransjestandarder. På denne måten komplimenterer bransjeorganisasjonen og medlemmene hverandre, ved at de gir hverandre støtte og legitimitet (Brunsson 2006, s 216).

Analysenivået i denne oppgaven er LMI, og den tilhørende samfunnsmessige sektor er preget av *sterkt institusjonelle omgivelser*, og *svake tekniske omgivelser*. Disse omgivelsene er gjengitt i Modellen.

Jeg skal nå drøfte innsamlet empiri og relaterer samtidig dette mot Modellen. Jeg har allerede plassert kategoriene inn i modellen, jeg skal nå plassere inn noen *antakelser*. Disse antakelsene er ikke å betrakte som prinsipper, men som variabler som kan inneholde ulike verdier. Når jeg nå skal plassere disse antakelsene i min analytiske figur så vil jeg ikke følge de allerede etablerte kategoriene kronologisk. Antakelsene jeg skal komme med vil derimot følge *prosessen* kronologisk: Fra legemiddeldirektørens utgangspunkt i eget selskap, til sin funksjon som styremedlem og til politiske prosesser i styret som fører til etablering av bransjepolitikk. Så går vi tilbake til direktørrollen og implementeringen av bransjepolitikken i egen bedrift, og deretter bedriftens produksjon av bransjestandarder. Til slutt så knytter jeg det politiske prinsippet og handlingsprinsippet opp mot legitimitet i omgivelsene, og på den måten kobler jeg lederens to roller til det neoinstitusjonelle makronivået.

6.2 På vei til styremøtet

Vi starter med lederen i rollen som direktøren. Direktøren er ansatt i et legemiddelfirma som enten er et stort internasjonalt firma med norsk underavdeling på den ene siden, eller et lite norsk forskningsbasert firma på den andre siden. Eller noe midt i mellom. Hva har dette å bety for legemiddeldirektøren når han nå skal på styremøtet?

6.2.1 Direktørens grad av lokal autonomi⁴⁵

Med denne overskriften forstår man den norske legemiddeldirektørens mulighet for å agere selvstendig i rollen som styremedlem i forhold til sitt konserns strategi når det gjelder store internasjonale legemiddelbedrifter, eller i forhold til sitt bedriftsstyres strategi for typisk små norske forskningsbaserte legemiddelbedrifter.

Antakelse 1:

Graden av lokal autonomi påvirker lederens selvstendighet i rollen som styremedlem.

For private bedrifter dreier strategi seg om å ha et aktivt forhold til sine omgivelser og sine generelle oppgaver. Omgivelsene må identifiseres⁴⁶ for konkurrenter, begrensninger og muligheter, og oppgavene må tilpasses til der man har størst muligheter for å lykkes. For store internasjonale bedrifter er det også viktig å forstå de lokale omgivelsene man opererer i (Strand 2010, s 506). Strategi kan forstås å være en form for definisjonsmakt, der de underliggende organisasjonsfaktorene er variabler som skal tilpasses den overordnede strategien. I følge flere av respondentene har de norske datterselskapene av mange av de store internasjonale legemiddelfirmaene her hjemme gått fra å være svært selvstendige til å bli mer styrt i løpet av de siste 10-15 årene:

R1: Legemiddelindustrien er veldig regulert generelt, og det gjør at graden av autonomitet begrenses litt. Og i slike store bedrifter som (...) er det veldig mye styrt fra hovedkontoret

⁴⁵ Se punkt 5.1: Kategori 1a – Grad av lokal autonomi

⁴⁶ Se underavsnitt 3.7.1.1: Scott og Meyers (1991) samfunnmessige sektor modell kan være et godt utgangspunkt.

R3: *Det var egentlig en sånn mer honorær tittel, det å være administrerende direktør. Autonomiteten gikk ifra oppunder 100 til ned mot 0 i løpet av de 15 årene.*

En representant for et annet stort internasjonalt firma mener at det fremdeles er gitt rom for lokale tilpasninger og relativt fritt spillerom her hjemme:

R5: *(...) filosofi er "Think global, act local" og dette betyr at vi står veldig fritt til å tilpasse våre strategier og planer til den lokale situasjon i hvert enkelt land.*

I mindre norske forskningsbaserte firmaer er avstanden til styret og strategisk ledelse liten:

R2: *Den (autonomiteten <min anmerkning>) er kanskje større nå, der jeg er enn der jeg var. Fordi i et stort internasjonalt konsern får man ting mer tredd ned over hodet. Jeg ble hentet inn som en ressursperson som skal hjelpe bedriften videre, og bruke den kompetansen jeg har for å få det til å skje. Og jeg føler veldig at den er større nå. Jeg har veldig mye kortere vei til styret mitt, og fordi jeg har den kompetansen jeg har og på en eller annen måte den bakgrunnen jeg har så blir den større.*

Som vi ser så er det ikke noe entydig opplevelse av autonomitet for legemiddel-direktørene. Den blir beskrevet fra å være null til å være relativt selvstendig. Det kan man da tolke slik at når legemiddeldirektørene utfører sin styrefunksjon i arbeidet med bransjepolitikken, så er man i større eller mindre grad påvirket av eget selskap og dets strategi. Men det betyr ikke nødvendigvis at man ikke tør å presse litt i mot eget selskap for å tilpasse bransjen mer mot norske forhold. En respondent uttalte seg om andre kolleger i store internasjonale legemiddelkonsern slik:

R5: *Jeg tror nok at de i "big pharma" sliter med de samme problemene overfor sine ledere, at de får mye pålegg. Og det er veldig tungt regulert, mye mer enn det jeg opplever for eksempel. Og de har en felles opplevelse av at de er vanskelig mot sine ledere, så de kanskje samles på det enn at de er uenige på det. Jeg tror de er flinke til å skille mellom hva som er konkurranse og hva man kan enes om.*

Store internasjonale konsern er organisert vertikalt i ulike sektornivå (Scott og Meyer

1991, s 126-129), som for eksempel på globalt, EU og nasjonalt nivå.⁴⁷ De ulike sektornivåene varierer i sin kompleksitet og organisatoriske sammenheng, noe som vil påvirke de strukturelle funksjoner til organisasjoner som opererer i en sektor. Det vil blant annet si å ha en forståelse for de lokale omgivelser man opererer innenfor, på linje med Strands (2010, s 506) beskrivelse av viktigheten med lokalt tilpasset strategi. I uttalelsen jeg refererte overfor beskriver respondenten at flere ledere i store legemiddelselskaper "er vanskelig mot sine ledere", og i fellesskap funnet ut "hva man kan enes om" innenfor LMI. Mellom USA og Norge for eksempel, kan det være store forskjeller kulturelt sett på hva som i opinionen er å betrakte som "akseptabel forretningsvirksomhet". Derfor har legemiddelindustrien i Norge vært tidlig ute med å innføre kongressvedtaket, som er ment å regulere samkvemmet mellom industrien og helsepersonell

Corporate social responsibility (CSR), eller organisasjoners samfunnsansvar, har i økende grad gjort seg gjeldende (Røvik 2009, s 203-207). Ikke minst har dette vokst frem som en følge av globaliseringen og fokus på etisk ansvar. Jeg stilte mine respondenter et ekstra spørsmål i etterkant av intervjuene om det faktum at selv om de store legemiddelfirmaene har tatt sterkere grep om sin organisasjon de siste 10-15 årene, så har også fokuset på opprydding i bransjen her hjemme økt. Hvordan kan dette ha seg når de norske legemiddeldirektørene på samme tid sier de har fått mindre innflytelse? Heller ikke her er det noe entydig svar. Noen mener at på grunn av et generelt fokus på CSR så kommer mange av disse føringene ovenfra, andre igjen mener at på grunn av at direktørene har fått mindre innflytelse i eget selskap så har man i stedet tatt mer føringer gjennom LMI:

R1: Jeg opplever det slik at kravene omkring øket ryddighet også kommer sentralt fra de respektive legemiddelfirmaene, og som jeg tror er delvis forklaring til at dette har blitt drevet gjennom LMI, som i mange andre land.

R2: Omdømmeundersøkelser viste at man måtte gjøre noe. Derfor har firmaene internasjonalt strammet inn, og det har vært behov for at det samme gjøres over alt. Ledere generelt søker innflytelse, og når innflytelsen i firmaet ble dårligere, var muligheten der for å gjøre mer gjennom bransjeorganisasjonen. På sett og

⁴⁷ Vi har allerede i underavsnitt 3.6.1.2 beskrevet hvordan korporativ pluralisme er delt inn i ulike sektornivå. Det faktum at eierskaps- eller operasjonsmønsteret i legemiddelbedrifter også er delt inn i flere sektornivå gir en indikasjon på den kompleksiteten de lokale legemiddeldirektørene må forholde seg til.

vis har bransjen gjennom LMI stått sammen mot hovedkontorene i en del av de endringene vi har sett her hjemme.

Legemiddeldirektørens mulighet til selvstendighet og autonomi i sitt arbeid avhenger altså i stor grad av hva slags type bedrift vedkommende tilhører. Som vi kan se av tabell 3 så mener fire av respondentene – og alle representerer store internasjonale legemiddelkonsern - at de har begrenset autonomi i forhold til sitt hovedkontor. Man kan sette et generelt skille mellom store internasjonale konsern som opererer over flere sektornivå, og mindre norske forskningsbaserte bedrifter der direktøren har kort vei til sitt styre. På samme tid finner de norske legemiddeldirektørene en form av fellesskap gjennom sin styrefunksjon i LMI, som bidrar til at man kan argumentere for at "slik gjør vi det i Norge" overfor sine respektive hovedkontor. Til sist ser vi også at det er en internasjonal trend at man fokuserer på organisasjoners samfunnsansvar, slik at påtrykk om "opprydding" eller endringer også kan komme ovenfra, eller det kan være gitt en "fullmakt" om lokale tilpasninger. Legemiddeldirektørens grad av *lokal autonomi* er et begrep jeg bruker og som inneholder mange variabler. Det man med sikkerhet kan si er at begrepet representerer en "ryggsekk" legemiddeldirektøren tar med seg inn i rollen som styremedlem. Har legemiddeldirektøren høy grad av autonomi i sin stilling, så har han også høyere grad av selvstendighet i rollen som styremedlem, og vice versa.

Jeg bringer antakelse 1 inn i Modellen, merket med [A1](#)

Graden av lokal autonomi påvirker lederens selvstendighet i rollen som styremedlem.

6.2.2 Direktørens motivatorer for styrearbeid⁴⁸

Her skal jeg drøfte hva som motiverer direktøren til å delta i LMIs styre. Jeg vil argumentere for at dette er engasjerte mennesker som bringer med seg ulike prioriteringer de ønsker å gjennomføre med sin styreposisjon, både av spesifikke bedriftskarakter og generell bransjekarakter.

Antakelse 2:

Forskjellige motivatorer påvirker lederens fokus i rollen som styremedlem.

⁴⁸ Se punkt 5.3: Kategori 3 - Motivatorer

6.2.2.1 Spesifikke bedriftsfordeler

Det finnes mange motivatorer for legemiddelbedriftene til å være medlem av LMI, både spesifikke bedriftsfordeler og generelle bransjefordeler. Samarbeid, nettverksbygging og synergieffekter mellom bedriftene er et område som blir løftet frem som viktige for den enkelte bedrift. Spesielt innen bransjer som omhandler vitenskap og forskning – som legemiddelindustrien – er det en fordel for organisasjoner å kunne benytte seg av hverandres kunnskap (Ahrne og Brunsson 2011, s 66):

R2: Jeg representerer nå en liten bedrift som har stort behov for kompetanse, og det med å hente inn kompetanse fra andre deler av bransjen, som LMI også representerer, å komme i kontakt med folk er ganske viktig. Det handler om fremtidig ansatte eller om det er et samarbeide, kjøpe inn hjelp eller noe. Vi lever veldig mye av innleid kompetanse, den bedriften jeg representerer.

R4: Det er en viktig arena for å få kunnskap om bransjen og for å dele kunnskap med andre.

I avsnitt 3.7.2.3 beskrev jeg normative prosesser i forbindelse med institusjonell isomorfisme som har sitt utspring i profesjonene innenfor en bransje. Jeg kommer tilbake til organisatorisk isomorfisme under punkt 6.5. Gjennom LMIs 11 ulike hovedutvalg⁴⁹ møtes representanter fra ulike medlemsbedrifter og arbeider innenfor ulike ansvarsfelt. Dette er en typisk arena hvor man gjennom å arbeide sammen på tvers av firmaene kan oppnå en form for "meta-organisatorisk" læring gjennom en felles kognitiv forståelse av felles organisasjonsområde og sammenhengende, felles handling (Filstad og Blåka 2007, s 60), eller kort sagt *yrkesmessig sosialisering* (DiMaggio og Powell 1991, s 72). Resultatet av å dele kunnskap på en felles arena blir økt kunnskap og kompetanse i det enkelte firma. Også på ledernivå i styresammenheng skjer det kunnskapsdeling, der en leders erfaringer med ulike utfordringer fra egen bedrift kan bringes inn slik at andre bedrifter lettere kan håndtere de samme utfordringene:

R2: Og nå er det jo noe alle rundt styrebordet er opptatt av, for andre har også produkter som nå blir rammet av de samme manglene på regler og prosesser. Og der har mange lært av meg og (...) egentlig.

⁴⁹ Se avsnitt 2.1.2: LMIs utvalg

Gjennom å tilhøre LMI så blir også medlemsbedriftene gitt en form for legitimitet til sine omgivelser ved at de må vise konformitet til et sett med standarder og etisk regelverk (Ahrne og Brunsson 2011, s 97):

R5: Det å være medlem av LMI øker på en måte respekten for firmaet, for da vet man at man må forholde seg til visse normer.

For eksempel så har man gjennom *Rådet for legemiddelinformasjon*⁵⁰ et selvjustisorgan som har en overvåkningsfunksjon over medlemmenes aktiviteter, og som spesielt fokuserer på at etiske standarder blir fulgt.

6.2.2.2 Generelle bransjefordeler

Under avsnitt 3.5.2 beskrev jeg hvordan en organisasjons omgivelser er områder som til en stor grad er utenfor dens kontroll (Ahrne og Brunsson 2011, s 53-57).

Organisasjoner kan ikke være sikre på at andre organisasjoner eller individer vil samarbeide med dem, og kan implisitt heller ikke unilateralt sette betingelser for eventuelt samarbeide (op.cit. s 56). Organisasjoner må med andre ord forsøke å tilpasse seg sine omgivelser i stedet for å prøve å kontrollere de.

En viktig del av legemiddelindustriens omgivelser består av myndighetsorganer som både regulerer og i stor grad finansierer industrien. Denne type organisasjoner som er vesentlig avhengig av det offentlige i form av begrensninger og ressurser, vil ha nytte av å danne interesseorganisasjoner. Interesseorganisasjonene har klare organisatoriske strukturer (Jonsson 2012, s 17), og medlemsbedriftene kan på den måten bytte ut en del av sine uklare omgivelser og erstatte de med organisasjon (Ahrne og Brunsson 2011, s 64).

R1: Vi har mulighet til å påvirke rammebetingelsene stort sett, på en helt annen måte enn (...) skulle kunne gjøre på egen hånd. Vi har ikke mulighet til å bygge opp de ressursene internt som kreves for å bedrive lobbyvirksomhet mot politikere for eksempel, og for å knytte de kontaktene som behøves for å kunne påvirke, og få saker ut i media hele tiden.

⁵⁰ Se avsnitt 2.1.3: Rådet for legemiddelinformasjon

Som utsagnet over viser, påvirkning av rammebetingelser gjør LMI ved å drive *lobbyvirksomhet* mot politikere for på den måten å skaffe seg et allianseforhold, samt å bruke media for å spre sitt budskap. De benytter seg av primær og sekundær politisk myndighet, som beskrevet under avsnitt 3.3.3 (Bozeman 2004, s 60-82). Jonsson (2012, s 17) beskriver også at interesseorganisasjoner aktivt forsøker å påvirke sosial beslutningstaking ved å forsøke å påvirke lovgiverne på den ene siden og det generelle publikum på den andre. Dette er også etter min mening en helt legitim og nødvendig del av interaksjonen mellom det private næringslivet og det offentlige, ikke minst med tanke på problemet med *begrenset rasjonalitet*. Myndighetene har sine fagfolk i Helsedirektoratet og Legemiddelverket, men det er legemiddel-industrien som sitter med kjernekompetansen på sine produkter:

R4: Det er jo de (legemiddelfirmaene <min anmerkning>) som har utviklet medisinene, og på det tidspunktet medisinene kommer på markedet så ligger all kunnskapen i firmaene og ikke noe annet sted. Den har nok ikke sunket helt inn i Helsedirektoratet enda, så det tror jeg er viktig å jobbe videre med.

LMI bidrar med slik kunnskap gjennom *Felleskatalogen*⁵¹, men involverer seg også direkte til myndighetene for å bistå sine medlemmer i enkeltsaker der det ansees nødvendig (Karita Bekkemellem, samtale, 13. april 2013). Samtidig så sitter også legemiddelindustrien med en begrenset rasjonalitet i forhold til det offentliges prioriteringer. Det offentlige har delegert prioriteringsansvaret for sin ressursbruk på helseområdet til sine administrative enheter som er Helsedirektoratet og Legemiddelverket. LMI på sin side representerer også et autorativt senter, og aktørene blir da å betrakte som mer jevnbyrdige (Brunsson 2006, s 158) hvor begge parter innehar kompetanse til å håndtere ulike problemer. Skulle det oppstå uenigheter som bransjen ikke når gjennom med til myndighetenes administrative enheter, vil en bransjeforening som LMI også kunne påvirke politikere og departementer direkte. Bruk av media er også en vanlig fremgangsmåte om man vil løfte frem saker som kan være av offentlig interesse.

R4: Og det å da stå sammen med de andre og ha noen policies som vi fronter utad, det gir en sterkere røst enn om en må gjøre det alene.

⁵¹ Se punkt 2.1: Hva er LMI?

Andre bransjespesifikke saker som LMI bidrar til har med bransjens lønnsomhet å gjøre. Det dreier seg for eksempel om å skaffe finansiering⁵² for nye legemidler, og til å arbeide overfor myndighetene i forhold til prisfastsettelsesmodellen⁵³ for eksisterende, reseptpliktige legemidler. Finansiering av nye legemidler er viktig for legemiddelindustrien, og det skjer i hovedsak gjennom blåreseptordningen. Det betyr at legemidler med MT⁵⁴ må søke Legemiddelverket for å få refusjon. LMIs medlemsbedrifter er opptatt av at det ikke drøyer unødvendig lang tid med å få godkjent refusjon, siden også patenttiden for legemidler er begrenset.

R1: Og for (...) i Norge så er vår viktigste oppgave å se til at våre legemidler, og fremfor alt nye legemidler, kommer ut til norske pasienter så raskt som mulig, slik at det ikke er ulike flaskehalsen i veien for det. For eksempel med finansieringsordninger og andre saker som gjør at det drøyer for lang tid eventuelt innen de kommer pasienter til nytte.

Som det kommer frem her så er det mange ulike faktorer som motiverer legemiddelbedriftene til å være LMI medlemmer. De som har valgt å være representert i styret har også en direkte mulighet til å være med på å bedre bransjens rammebetingelser, men også områder som spesifikt interesserer dem.

Jeg bringer antakelse 2 inn i Modellen, merket [A2](#)

Forskjellige motivatorer påvirker lederens fokus i rollen som styremedlem.

6.3 Møtet er satt⁵⁵

6.3.1 Styremedlemmets påvirkningsmulighet⁵⁶

Antakelse 3:

Styremedlemmene i LMI har reell grad av påvirkningsmulighet for sine synspunkter i styret

⁵² Se punkt 2.2.7: Refusjon av legemidler - blåreseptordningen

⁵³ Se punkt 2.2.6: Prissetting av legemidler

⁵⁴ Se punkt 2.2.5: Myndighetenes rolle ved utvikling av legemidler

⁵⁵ Se punkt 2.1.1: Styret i LMI

⁵⁶ Se punkt 5.2.1: Kategori 2a – Grad av innflytelse

LMI styre er representanter for medlemsbedriftene, som er oppdragsgiverne til LMI. Styret møtes hver 6. uke, og har en relativt tett samhandling med LMIs administrerende direktør og administrasjonen. Styret i LMI har visse likhetstrekk med en ledergruppe. Alle styremedlemmene har posisjon som direktør i sine respektive legemiddelfirmaer, noe som gjør gruppen relativt homogen tatt i betraktning at de tilhører samme bransje. Faren med det er at felles oppfatninger og erfaringer koblet sammen med tillit og lojalitet til hverandre kan medføre at man havner i selvbekreftende prosesser og gruppetenkning. Under slike forhold blir det viktig å være enig, kritikere blir avvist og elementer i omgivelsene undervurderes (Strand 2010, s 279). Et annet fenomen som kan oppstå er det vi kaller *mikropolitikk* (Strand 2010, s 520). Her er det en dominerende koalisjon som setter sitt preg på prosessene, og *kan* gjøre seg gjeldende i et styre som LMI som blant annet driver med strategiutvikling for legemiddelbransjen. Dette kjennetegnes ved begrensninger i hva som er tillatt i variasjon ved tenkning, forslag vil bli veid ut ifra om det kan vinne støtte og handlingsalternativene vil ofte utkrystallisere seg tidlig i startfasen av prosessene før alle alternativer er presentert. Mitt inntrykk er at gruppetenkning og mikropolitikk *kan* ha vært tilstede i LMIs styre om man går tilbake 10-15 år, til den tiden hvor respondentene etter eget utsagn sier bransjens omdømme var dårlig. En respondent som kom inn i styret på denne tiden sier det slik:

R6: Selv om de fleste satt der og var ganske umulig, så var det en målsetning jeg hadde den gang å starte en prosess som heldigvis alle de som har kommet etter meg har vært villige til å følge opp. Motivasjonen min for å gå inn der var for å ha innflytelse over LMI.

Selv om styret i LMI kan sies å være homogen til en viss grad, så representerer de allikevel ulike interesser i form av forskjellige medlemsbedrifter. Det gir i følge Brunsson (2006, s 191) rom for mer rasjonelle prosesser der det er tilrettelagt for å vurdere ulike ideer og synspunkter. Det stemmer også overens med det respondentene gir uttrykk for. Det er rom for å komme med sine innspill, og samtlige respondenter sier de har stor mulighet og anledning til å påvirke prosessene som foregår i styret. Her er noen eksempler:

R1: Det er et ansvar så klart å jobbe for de spørsmål som defineres som viktige for LMI. Samtidig kan man innenfor disse spørsmålene uttrykke sine egne tanker. På den måten finnes det rom.

R2: *Jeg føler at vi gir hverandre plass og respekterer hverandre, og at det er takhøyde til å si meningene sine.*

R3: *Ja absolutt. For der var det jo hva vi ble enige om sammen, så der hadde vi reell innflytelse.*

R4: *Der opplever jeg at i LMI sammenheng så går det an å være seg selv og representere det du står for selv, og ferdig med det.*

R5: *Men når jeg har gjort det og når vi diskuterer så opplever jeg at det er ikke noe problem. Det er ikke sikkert det blir tatt til følge, men det må man tåle.*

R6: *Hvis du tenker på rollen i forhold til saker som skal til behandling, hvordan saker skulle bli behandlet og sånt noe, så hadde vel ikke jeg noe større innflytelse over det enn de øvrige styremedlemmene.*

Jeg bringer antakelse 3 inn i Modellen, merket med A3

Styremedlemmene i LMI har reell grad av påvirkningsmulighet for sine synspunkter i styret.

6.3.2 Konfliktstruktur i LMI⁵⁷

Antakelse 4:

Konfliktstrukturen i LMI dreier seg om hvilken strategi man skal følge, og ikke foreningens mål

Det er en utfordring for MOer generelt, å balansere mellom å stille krav som er for inngripende i motsetning til å stille krav som er for svake til at den kan utføre sine oppgaver (Ahrne og Brunsson 2011, s 123). Et eksempel på en sak som var relativt inngripende på den enkelte medlemsorganisasjon var kongressvedtaket⁵⁸. Denne saken ble løftet opp til generalforsamlingen, og her ble det innført en felles standard for samarbeid med helsepersonell, som medførte direkte inngripen i det enkelte selskaps selvbestemmelsesrett. I følge Ahrne og Brunsson (2011, s 117) så er det sjeldent at organisasjoner forlater MOer, medlemmene velger oftest å håndtere

⁵⁷ Se punkt 5.4.1: Kategori 4a – Konfliktstruktur i LMI styret

⁵⁸ Se punkt 2.2.8: Kongressvedtaket

uenighetene i stedet for å løpe fra de. Dette fordi at det betraktes som en bedre løsning å sikre sine interesser i kraft av å være medlem av MOen, selv om man kan være uenig i hva som gjøres til tider. Likevel opplevde LMI at noen medlemsbedrifter valgte å forlate foreningen ved dette tilfellet:

R2: Det finnes de som var så uenige i kongressvedtaket at de meldte seg ut, og andre som fremdeles er medlemmer for at de ser at når de står alene så står de svakere uansett.

R6: Vi har vært nødt til å ta noen viktige, men av og til upopulære beslutninger, som kongressvedtaket og en del ting for å rydde opp i vår leir. Og så har LMI fått skylden for at man liksom nå har ødelagt arenaene våre, og det er bare tøys. Det er vi selv som har ødelagt for det i tilfellet.

Denne saken fremstår som den største konflikten i LMI i senere tid. Stort sett dreier konflikter seg om uenigheter i strategi og ikke mål. Det er ikke uvanlig i MOer, for selv om medlemmene har sammenfallende interesser så kan de likevel variere i form og størrelse. Noen er filialer av store globale selskaper som bare driver salg i Norge, eller muligens klinisk forskning i tillegg til salg. Andre firmaer har egen produksjonslinje her i Norge. Og så finnes det firmaer som verken har salg eller produksjon, men som kun driver med forskning av nye medikamenter. Derfor kan det være ulike strategier de forskjellige firmaene ser for seg for å oppnå bedring i omdømme, bedre gjennomslag for sine saker, mindre splittelse i bransjen og en mer utadrettet profil mot omgivelsene.

R1: Men jeg opplever det som at i de store strategiske spørsmålene så er alle enige om at det behøves bedre og tydeligere rammebetingelser

R2: Uenigheten ligger ikke i målet, men det er hvordan vi skal komme dit.

R3: Det har vært veldig stor uenighet hele tiden om virkemidlene, men prinsippene er jo alle enige om

Enighet om målsetninger og uenighet på strategi virker som en "sunn" konfliktform i LMI. Enighet om mål er selve kjernepunktet for at det eksisterer en MO for en gitt bransje (Ahrne og Brunsson 2011, s 71). Uenighet om strategi henger sammen med

punkt 6.3.1 og det faktum at styremedlemmene har ulik grad av lokal autonomi og motivatorer i "ryggsekken", fordi de representerer ulike bedrifter.

Jeg plasserer antakelse 4 inn i Modellen, merket med A4

Konfliktstrukturen i LMI dreier seg i hovedsak om hvilken strategi man skal følge, og ikke foreningens mål.

6.3.3 Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser⁵⁹

Antakelse 5:

Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser i LMI styret som blir demonstrert i omgivelsene bidrar til økt grad av legitimitet.

Brunsson (2006, s 191) sier at et styre som representerer ulike interessenter, som i en bransjeforening, så er det ønskelig at beslutningsprosessene etterstreber å være av den rasjonelle typen hvor man vurderer flere alternativer. Som de fleste MOer så er det også en konsensus orientering i LMIs styre⁶⁰. På denne måten er det lettere for foreningen å beholde sine medlemmer, og for medlemmene å beholde sin identitet og autonomi. Allikevel avgjøres uenigheter i styret med alminnelig flertall.

R3: Men når den diskusjonen var slutt og bransjeorganisasjonen hadde fattet et vedtak, så måtte man følge det lojalt.

R4: Men sånn er det jo i et demokratisk system, så vil jo da noen ikke bli tatt til følge.

Den rasjonelle modellen er en ideal modell for hvordan man gjennom beslutningsprosesser og beslutninger bringer en idé eller tanke om til handling i et beslutningsorgan. Styremedlemmene i LMI har med seg sin "ryggsekk" som er fylt opp med "en viss grad av lokal autonomi", ulike "motivatorer" og sine egne

⁵⁹ Se punkt 5.4.2: Kategori 4b - Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser

⁶⁰ Se punkt 2.1.1: Styret i LMI

overbevisninger inn i styret. I tillegg bidrar LMI administrasjonen gjennom 11 ulike utvalg⁶¹ med kompetanse på ulike områder som en del av beslutningsgrunnlaget. Det bidrar til å gi styret et bedre fundament for sine avgjørelser der det måtte være behov for spesiell bakgrunnsinformasjon. En av respondentene, R3, hadde ikke opplevelse av utvalgene som beslutningsgrunnlag for styret, det kan kanskje komme av at deres innspill i hovedsak bringes inn i styret via LMIs administrerende direktør.

R3: Det enkle svaret var at i min tid så holdt utvalgene på med sitt, de var i liten eller ingen grad premissleverandør til styret.

R6: Når det gjelder utvalgene var det i hvert fall slik i min tid at de var en kilde til kunnskap for styret. Det var utgangspunktet for etablering av utvalgene rundt 2004.

Det som gjør LMIs styre noe spesielt, er at aktørene som sitter rundt styrebordet og skaper bransjepolitikk er de samme aktørene som senere har ansvaret for å omsette politikken om til produksjon av bransjestandarder. Brunsson (2006, s 177) sier at for å mobilisere koordinert handling så bør man involvere de partene som står for handlingen i beslutningsprosessene, og på den måten så forplikter partene seg til å følge opp den handlingen som blir bestemt. I dette tilfellet betyr det at begge leirene, den politiske og den handlingsorienterte, sitter rundt styrebordet. Dette bidrar til at det kan utvikle seg en konsensus orientering i LMI og de fleste andre MOer. König et.al (2012, s 1333, 1334) sier i sin studie av MOer at fokus på konsensus bidrar til å øke organisatorisk inertia, eller organisatorisk treghet i forhold til "ikke-paradigmatiske" endringer. Jeg vil anta at lignende forhold gjelder i LMI. Men et eksempel på en sak hvor man *ikke* greide å involvere alle parter til en konsensus var kongressvedtaket,⁶² som var en sak som skulle avgjøres av generalforsamlingen. På grunn av at man da ikke hadde greid å involvere alle partene til å støtte opp om denne vedtektsendringen, så fikk man ikke slik en tydelig profil som styret hadde ønsket. Derfor uttrykkes det også en frykt for at noen medlemmer ikke følger opp beslutningen men handler imot den:

⁶¹ Se punkt 2.1.2: LMIs utvalg

⁶² Se punkt 2.2.8: Kongressvedtaket

R4: *Der var det en splittelse cirka midt på antall medlemmer, som gjorde at det ikke ble noen så tydelig profil på LMI som det kunne ha blitt hvis styret hadde fått som de ville*

R4: *De regionale helseforetakene tror at dette er det slutt på nå, og helseministeren var jo tydelig ute og skrøt av dette vedtaket som et fornuftig og klokt vedtak, og her har industrien ryddet opp. Så hvis de får høre om en flylast (med leger <min anmerkning>) til ... så tror jeg ikke det er positivt.*

Denne siste kommentaren er også en god illustrasjon på viktigheten av å synliggjøre sine beslutninger. R4 sier at helseministeren var tydelig ute og skrøt av legemiddelindustrien som hadde gjort dette grepet (Stortinget – Møte torsdag den 27. oktober 2011 – sak nr 7, 2011). Det kan virke som om beslutningen bidro til økt grad av legitimitet. Å synliggjøre sine beslutningsprosesser og beslutninger for omgivelsene er en viktig kilde for å skaffe seg legitimitet. Men hvordan stiller det seg om man sier og bestemmer en ting, men gjør noe annet? Det skal jeg drøfte nå.

Jeg plasserer antakelse 5 inn i Modellen, merket **A5**

Problemorienterte og rasjonalistiske prosesser i LMI styret som blir demonstrert i omgivelsene bidrar til økt grad av legitimitet.

6.3.4 Inkonsistens mellom prat, beslutninger og produkter⁶³

Antakelse 6:

Inkonsistens mellom prat, beslutninger og produkter er uunngåelig for organisasjoner som må forholde seg til omgivelser av inkonsistente normer.

Først vil jeg videreføre drøftingen over som gjaldt kongressvedtaket. Jeg poengterte at beslutningen om å innføre kongressvedtaket medførte en synlighet utad som blant annet helseministeren trakk fram i positive ordelag under en interpellasjon i Stortinget (Stortinget – Møte torsdag den 27. oktober 2011 – sak nr 7, 2011). Denne beslutningen bidro til legitimitet ved at myndighetene løftet den positivt frem, de ”omfavnet” legemiddelindustrien med legitimitet (Brunsson 2006, s 146). R4 sa også at ikke styret fikk gjennomført vedtaket slik de ville 100 prosent. For å følge opp respondentens resonnement så fortsatte R4 med å si:

⁶³ Se punkt 5.4.3: Kategori 4c – Inkonsistens mellom prat, beslutninger og produkter

R4: Styrets forslag til utenlandsreiser som ikke var omfattet av kongressvedtaket ble stemt ned. Så det ble slik at man kunne fortsette å gjøre det man ville gjøre.

Med denne uttalelsen mener han at selv om internasjonale kongresser i regi av en tredjepart nå ikke lenger kunne bekostes av legemiddelindustrien, så kan man fremdeles bringe med seg leger på utenlands opphold i egen regi av for eksempel en amerikansk legemiddelbedrift.⁶⁴ Med andre ord, her var det en inkonsistens mellom prat på den ene siden og beslutninger og produkt på den andre. LMI har greid å reflektere inkonsistente normer i sine omgivelser ved å si at de ønsker å regulere samkvemmet mellom industrien og helsepersonell, og de har fått til en mellomløsning som også flertallet av medlemmene gikk god for.

Samtidig ble ikke sluttproduktet kanskje helt det samme som helseministeren refererte til på talerstolen i Stortinget (dette er en antakelse fra min side). Derfor uttrykkes det også en "frykt" for at noen medlemsbedrifter likevel tar med seg helsepersonell på seminarer, om det enn er "lovlige" arrangementer i egen regi eller "ulovlige" legekongresser:

R4: Det foregår en del reise-virksomhet ut av landet enda, som jeg ser på som en risikosport i forhold til omdømmet vårt

Begrepet *organisatorisk hykleri* slik Brunsson (2006) bruker det er i utgangspunktet ladet med positivt fortegn. Det er både vanlig og nødvendig for organisasjoner som må håndtere paradokser (Strand 2010, s 547). Som respondentene over sier, så råder det en viss skepsis til at omgivelsene ikke liker det enkelte medlemsbedrifter kan finne på å gjøre. *Hykleriets dynamikk* har den egenskapen at organisasjoner må håndtere også dette. I følge Brunsson (2006, s 203, 202) så kan LMI håndtere en slik situasjon gjennom å ta ansvar ved å (a) produsere mer politikk og på den måten forsterke toleransen for feil i sine omgivelser, (b) assosiere seg med sine eksterne kritikere ved å selv demonstrere sin bekymring for problemet, eller (c) gjøre det klart for omgivelsene at LMI gjør det de kan for å takle "uløselige" problemer. Dette siste punktet er et reelt paradoks, hvordan man skal lære helsepersonell å bruke sin "verktøykasse" uten at det stilles spørsmål ved noen skjulte agendaer. Uttalelsen til

⁶⁴ Se punkt 2.2.8: Kongressvedtaket

respondenten under er et godt eksempel på et utsagn som LMI kan rette ut mot sine omgivelser for å synliggjøre sine "uløselige problemer":

R6: Men det er synd for legene, for det ser ikke ut til at det offentlige er villige til å gi noe ekstra for at legene skal komme på internasjonale kongresser og tilegne seg det som er nytt. Så det er et dilemma for oss, det er det. Det er et dilemma for oss, et dilemma for legene og til syvende og sist et dilemma for pasientene. Men det er ikke vår rolle å etterutdanne leger. Vår rolle er å lære dem opp om sykdomsområder og våre preparater, det er vår jobb.

Inkonsistens mellom beslutninger og handling kan også være et resultat av en bevisst handling eller problemer rundt implementeringen. Det kommer jeg tilbake til under punktene 6.4.1 og 6.4.2.

Jeg plasserer antakelse 6 inn i Modellen, merket **A6**

Inkonsistens mellom prat, beslutninger og produkter er uunngåelig for organisasjoner som må forholde seg til omgivelser av inkonsistente normer.

6.3.5 LMIs omgivelser av inkonsistente normer⁶⁵

Antakelse 7:

LMIs omgivelser av inkonsistente normer øker med LMIs økende grad av legitimitet

Inkonsistente normer er vanskelig å håndtere for organisasjoner, ikke minst hvis man samtidig skal produsere handling som er avhengig av konsistente omgivelser (Brunsson 2006, s 9). LMI som bransjeorganisasjon og medlemmene som legemiddelfirmaer, må tilfredsstille mange ulike grupper som alle stiller motstridende krav. Det dreier seg for eksempel om å ivareta medlemsbedriftenes rammevilkår i forhold til lønnsomhet og forutsigbarhet:

R1: ..et selskap som er gevinstdrivende

⁶⁵ Se punkt 5.4.4: Kategori 4d – Omgivelser av inkonsistente normer

De skal samarbeide med myndighetene om forskning og finansiering av legemidler:

R2: ..vi skal jobbe med dokumentasjon som skal være tilfredsstillende for myndighetene.

De må samarbeide med helsepersonell i opplæring av nye legemidler samtidig som at det skal håndteres på en måte som ikke er å betrakte som uetisk:

R4: ..vi har sluttet med å ta med leger på tur for å være veldig tydelige.

De skal tilfredsstille pasientenes forventninger om nye behandlingsformer av sykdommer:

R3: ..skape bedre helse for folk.

De må ta hensyn til mediernes makt:

R6: ..og så tok vi fatt på dette kongressvedtaket fordi vi så vi havnet stadig vekk i avisene.

Også innenfor rammene av LMI så eksisterer det motstridende krav og inkonsistente normer:

R5: Men så er det jo noen som er uenige da, og de føler nok ikke det samme. De som for eksempel var sterkt uenige i kongressvedtaket, følte seg nok veldig overkjørt.

Håndtering av inkonsistente normer for en organisasjon som LMI gjøres best ved å åpne sine strukturer, prosesser og ideologier for omgivelsene, noe som i følge Brunsson (2006, s 207) medfører at organisasjoner generelt sett kan oppnå støtte i en stadig større krets av publikum. Omgivelsenes reaksjonsmønster ved å støtte organisasjonen må ikke anses som et mål i seg selv, men snarere et middel til å oppnå stadig økende legitimitet i stadig større omgivelser (Brunsson 2006, s 134). LMI er en organisasjon som er plassert i sterke institusjonelle omgivelser⁶⁶ og er i stor grad

⁶⁶ Se punkt 6.1.2: Bransjeforeningen LMIs rolle som buffer mot institusjonelle omgivelser.

avhengig av *sekundær politisk myndighet*⁶⁷ (Bozeman 2004, s 72-76), og er implisitt også avhengig av å bli oppfattet som en legitim aktør. Om LMI blir stadig flinkere til å reflektere inkonsistente normer, ”så blir den offentlige sektors rolle mer uskarp” (Brunsson 2006, s 209). På den måten kan LMI betraktes å bli gitt *tertiær politisk myndighet*⁶⁸ (Bozeman 2004, s 76-78), en bransjepolitisk institusjonalisert aktør som blir gitt en økende grad av legitimitet på grunn av dens ”offentlighet”, selv om det ikke har sammenheng med noen formell legal statlig status. LMI opplever for eksempel at andre foreninger søker seg mot de, som et resultat av at de vender seg utover og reflekterer sine inkonsistente omgivelser:

R2: *Men jeg vil heller si at etter hvert som vi nå er i ferd med å bli mer synlige, så er det flere som ønsker å enten samhandle med oss eller gjerne fusjonere med oss. For eksempel leverandørforeningen, vi har flere som ønsker å bli medlemmer.*

Omgivelser av inkonsistente normer er én av fire politiske attributter⁶⁹ som gjensidig påvirker hverandre. De tre andre attributtene, *konfliktstruktur, problemorienterte og rasjonale prosesser samt inkonsistens mellom prat, beslutninger og produkter* (Brunsson 2006, s 213) skal jeg drøfte mer inngående i de tre neste punktene. Om *omgivelser av inkonsistente normer* medfører de andre tre politiske attributtene eller omvendt, blir som å sammenligne hva som kom først av ”høna eller egget”. De tre siste attributtene kan betraktes å være ”verktøyet” også *andre* organisasjoner bruker for å reflektere inkonsistente normer i omgivelsene. Om LMI blir tillagt en økende grad av legitimitet vil også disse andre organisasjonene vende seg mot LMI og bidra til at LMIs inkonsistente omgivelser blir større. Klarhet og entydige løsninger er ikke noe man kan håpe på når man lever med paradokser. ”Når vi ser nærmere etter, ser vi at dilemmaene alltid er med oss, at det er uunngåelig og nærmest en normal og til og med berikende del av vår tilværelse” (Strand 2010, s 545).

Jeg bringer antakelse 7 inn i Modellen, merket med [A7](#)

LMIs omgivelser av inkonsistente normer øker med LMIs økende grad av legitimitet

⁶⁷ Se punkt 3.3.3.2: Sekundær politisk myndighet.

⁶⁸ Se punkt 3.3.3.3: Tertiær politisk myndighet.

⁶⁹ Se punkt 3.7.1: Politisering av bransjeorganisasjonen

6.4 Møtet er hevet

6.4.1 Aksept av flertallsbeslutninger⁷⁰

Antakelse 8:

Graden av aksept av flertallsbeslutninger påvirker direktørens oppgave som symbol og rollemodell for sine ansatte.

I følge respondentene så vil det ofte være de som er uenige i styrets flertallsavgjørelser. Dette fordi avgjørelsen til en viss grad motstrider med vedkommende leders egne oppfatninger og motivatorer, eller at den strekker seg lengre enn lederens grad av lokal autonomi. Respondentene kommer inn på at dette kan oppleves vanskelig for enkelte, men at det forventes at det følges opp lojalt.

R1: På den måten kan det være visse saker som drives gjennom av bransjeorganisasjonen som ikke alle i (...) og andre legemiddelbedrifter synes er positivt

R3: Men når den diskusjonen var slutt og bransjeorganisasjonen hadde fattet et vedtak, så måtte man følge det lojalt. Det må jo også da firmaet gjøre. Hvis ikke så må jo firmaet melde seg ut av bransjeorganisasjonen.

R5: Men så er det jo noen som er uenige da, og de føler nok ikke det samme. De som for eksempel var sterkt uenige i kongressvedtaket, følte seg nok veldig overkjørt. Men sånn er det jo i et demokratisk system, så vil jo da noen ikke bli tatt til følge.

R6: I dag er min oppfatning at firmaene er stort sett lojale til hverandre og til de beslutningene vi har gjort i fellesskap.

For å realisere et større gode fremfor egeninteresser så må ledere ofte gjøre vanskelige valg og avveininger (Strand 2010, s 561). Slike problemstillinger kan gjøre seg spesielt gjeldende i MOer, der det stilles krav til medlemsorganisasjoner slik at de oppfyller normene en MO setter til medlemmene. LMI stiller også slike krav om konformitet til sine medlemmer gjennom vedtekter og regler. Når medlemmene blir påvirket på ulik måte så vil de også kunne ha ulik forståelse av hvilken grad av likhet som er nødvendig mellom medlemmene (Ahrne og Brunsson 2011, s 110).

⁷⁰ Se punkt 5.2.2: Kategori 2b – Grad av flertallsaksept

R2: Og så er det sånn da at det må man finne seg i, at saker man brenner for ikke har enighet hos alle og ikke står øverst på prioriteringslisten over saker som skulle vært gjennomført. Det kan være noen saker du ikke får gjennomslag for og sånn sett kan det gå utover den enkelte bedrift.

R4: Det er klart man tenker gjennom konsekvenser og implikasjoner både med tanke på eget firma og andre, men det har jeg ikke opplevd som noe problematisk.

En medlemsorganisasjons hierarkiske senter kan også bli utfordret av LMI ved at den føler seg umyndiggjort i forhold til egne aktører, og at disse aktørene føler det mer naturlig å forholde seg til LMI enn til medlemsbedriften i visse sammenhenger. Men det er samtidig noe av ideen av å ha en bransjeorganisasjon som LMI, som kan skjerme medlemsbedriften mot institusjonelle omgivelser gjennom ulike sektornivå (Scott og Meyer 1991, s 126-129). Ahrne og Brunsson (2010, s 111) sier også det at man må stille spørsmålsteget ved eksistensberettigelsen ved en MO om den ikke kan ta beslutninger som påvirker medlemmene.

Alle disse momentene er relevante i forhold til spørsmålet om styrets flertallsavgjørelse blir akseptert av den enkelte leder i form av sin direktørrolle. De har en viktig jobb når dette skal implementeres i egen organisasjon. "Ledere er symboler og rollemodeller, de er uttrykk for hva som er viktig, hva som er gangbart, og hva som er forkastelig i organisasjonen" (Strand 2010, s 561). Om en legemiddeldirektør velger å se bort fra en beslutning styret har fattet om å skulle ha åpne og ryddige forhold til helsepersonell og likevel handle imot den, så vil det være en bevisst eller planlagt inkonsistens (Brunsson 2006, s 30)

R3: Mange mindre og små firmaer som går under radaren, og som på en eller annen restaurant i Oslo sitter sammen med legespesialister hele tiden likevel

Denne uttalelsen er gitt som en beskrivelse av en hypotetisk situasjon respondenten mener kan bidra til å skade omdømmet til legemiddelindustrien. En slik situasjon vil lett kunne tolkes som konspirasjon eller uærlighet i omgivelsene, og er en type inkonsistens som virker negativt for omdømmet.

Jeg plasserer antakelse 8 inn i modellen, merket med A8

Graden av aksept for flertallsbeslutninger påvirker direktørens oppgave som symbol og rollemodell for sine ansatte.

6.4.2 Direktørens lokale autoritet⁷¹

Antakelse 9:

Graden av lokal operativ autoritet påvirker direktørens gjennomslagskraft i arbeidet med å produsere bransjestandarder i egen bedrift.

Denne overskriften er ment å beskrive legemiddeldirektørens handlekraft eller evne til å implementere bransjestandarder som vedkommende har vært med å utforme i rollen som styremedlem. Legemiddelbedriften representerer her den handlingsorienterte enheten som skal produsere bransjestandarder, og vi kan gjøre noen sammenligninger opp mot den *idealtypiske handlingsorganisasjonen*.⁷² I denne typen organisasjon så sørger hierarkisk kontroll for at medarbeiderne drar lasset i samme retning. Det er en løsningsfokuseret organisasjon hvor det er sammenheng mellom ideologi og handling. I legemiddelbedriftene så representerer direktøren toppen av hierarkiet, og vedkommende er – sammen med sin konsernledelse eller bedriftsstyre - å betrakte som drivkraften bak organisasjonens ideologi (Brunsson 2006 s 15-17):

R6: Det å få de ansatte til å forstå endringene, være villige til å ta endringene, villige til å sette seg ned og forstå hvorfor vi gjør dette og sånt. Jeg har en sterk tro på ting, og når jeg har en sterk tro på ting så har jeg normalt en god evne til å få folk med meg om det har vært gjennom LMI eller gjennom egen bedrift.

Men den idealtypiske handlingsorganisasjonen eksisterer ikke i det virkelige liv, den er kun en modell for hva man kan strebe etter. Det er tre momenter som jeg vil trekke frem og som kan bidra til at produktet, bransjestandardene, uforvarende kan få et annet utfall en først tiltenkt av direktøren. Det første momentet er *fabrikken*, det andre er *familien* og det tredje er *tempelet*. Jeg refererer til Bolman og Deal (2010), som bruker disse metaforene på den *strukturelle, human-resource, og den symbolske*

⁷¹ Se punkt 5.1.2: Kategori 1b – grad av lokal autoritet

⁷² Se avsnitt 3.5.3: Den idealtypiske handlingsorganisasjonen

rammen i organisasjonsteorien. La oss først se på de strukturelle rammene jeg sikter til:

R1: (...) for eksempel, som er bygd opp av flere divisjoner her i Norge, hvor jeg sitter som overordnet sjef, selv om rapporteringslinjene i noen av divisjonene går utenfor meg. Og da er det vanskeligere å påvirke oppfølging innenfor de delene.

Dette er en direktør med overordnet ansvar i en legemiddelbedrift hvor rapporteringslinjene i noen av divisjonene går utenom han. Den vertikale samordningen virker i dette tilfellet ikke å være optimal for å vurdere prestasjoner og resultater når det kommer til produksjon av bransjestandarder (Bolman og Deal 2010, s 80-83). Selv om intensjonene til direktøren er gode, så kan det likevel medføre at LMIs produkt *bransjestandarder* ikke blir slik det var tiltenkt. Men så kan man også argumentere for at innad i den aktuelle legemiddelbedriften så er også *dette* en måte å etablere *løst koblede strukturer* på, mellom toppledelsen som skal reflektere *legemiddelbedriftens* inkonsistente normer og andre enheter som produserer handling gjennom produktet *legemidler*. Akkurat dette siste er kun en hypotese, uansett så blir dette som jeg tidligere har påpekt straks mer komplisert når det opphøyes i andre potens.

Angående human-resource perspektivet, så knytter jeg det opp til følgende kommentar:

R2: Man har jo sine virkemidler, alle ansatte har jo signert på at de skal følge gjeldende lover og regler. Men allikevel holder det ikke at folk tvinges, de må jo forstå det. Så ja, det er alltid sånn at man har en jobb å gjøre, men vi fotfølger ikke folk. Så man må legge opp til en form for ledelse som gjør at folk forstår alt, og så kan det skje glipper.

"Vi fotfølger ikke folk" og det kan "skje glipper" sier respondenten. Og slik er det jo, der mennesker er involvert kan det skje menneskelige feil. Argyris og Schön (1974,1996, gjengitt etter Bolman og Deal 2010, s199, 200) sine teorier om mellommenneskelig adferd kan være relevante i denne sammenhengen. De kommer med to teorier på individets atferd, og sier det er underliggende antakelser og ideer som styrer atferden. Når mennesker skal beskrive, forklare eller forutsi sin egen

atferd er det i henhold til *påberopte teorier*, men det mennesker *faktisk* gjør kan forklares med *bruksteorier*.

Nå har ikke jeg oppfattet akkurat dette som respondenten her sier som et stort problem i vedkommende sin bedrift. Men det kan likevel være aktuelt å knytte dette til den symbolske rammen, eller nærmere bestemt *organisasjonskultur*. Strand (2010, s 210) sier at kultur er det som minst lar seg rasjonelt forme i organisasjoner, de er i sin natur relativt stabile fenomener. Det faktum at legemiddelindustrien tidligere har utøvd en praksis, som etter eget utsagn har medført et dårlig omdømme og som man ønsker seg bort fra, kan muligens sies å ha blitt en del av den gjeldende kulturen. Dette blir rent hypotetisk i forhold til min undersøkelse, men er likevel et så viktig fenomen at det kan være verdt å reflektere litt over. Hatch (2011, s 259-261) beskriver muligheten for at en etablert kultur kan gjøre motstand mot innføring av nye strategier. Skal man gjøre endringer i en organisasjonskultur så må man *ikke* tenke på kultur som en egen enhet, men heller som en kontekst for meningsytring og fortolkning. De forskjellige individers meninger og oppfatninger er vanskelig å styre, men å ha en kulturell bevissthet om mangfoldigheten av de meninger og fortolkninger som tillegges ledelsen kan være veien å gå for å skape endringer. Hvis kulturen ikke støtter opp om en endring, kan kulturell styrke bli et hinder for organisasjonens evne til for eksempel omstilling.

Som kategori K1b i tabell 3⁷³ viser, så mener alle respondentene at de har en stor grad av operativ myndighet i sine respektive legemiddelbedrifter. Jeg har drøftet tre faktorer overfor som likevel *kan* virke som et filter mellom direktørens intensjon og det som faktisk blir gjort i arbeidet med å produsere bransjestandarder. Dette kan resultere i inkonsistenser som en følge av implementeringsproblemer i den enkelte legemiddelbedrift, og er ikke like alvorlig som bevisst eller planlagte inkonsistenser som jeg drøftet under punkt 6.4.1. I følge Brunsson (2006, s 188) så gjør *hykleriets dynamikk* seg gjeldende også ved implementeringsproblemer, ved å skape mer politikk, assosiere seg med sine kritikere og forklare vanskeligheten med å løse "uløselige" problemer.

⁷³ Tabell 3 finnes under punkt 5.1: Kategori 1 - Legemiddeldirektøren

Jeg bringer antakelse 9 inn i figur 8, merket med A9

Graden av lokal operativ autoritet påvirker direktørens gjennomslagskraft i arbeidet med å produsere bransjestandarder i egen bedrift.

6.5 Organisatorisk isomorfisme⁷⁴

Antakelse 10:

Å kopiere optimaliserte konsepter fra andre organisasjoner kan øke LMIs grad av legitimitet i omgivelsene

Jeg har allerede beskrevet organisatoriske felt (DiMaggio og Powell 1991, s 64) og samfunnsmessig sektor (Scott og Meyer 1991, s 118) til å være tilnærmet likestilte begreper. Innenfor slike felt eller sektorer så vil det ofte dannes en form for homogenitet mellom organisasjoner som en følge av organisasjonenes rasjonalistiske tilnærming til å håndtere usikkerhet og begrensninger. I min undersøkelse har det fremkommet at dette også gjør seg gjeldende i LMI, både ved at de tilpasser seg andre organisasjoner eller kopierer elementer fra andre organisasjoner på den ene siden, og ved at andre organisasjoner ser mot LMI og deres strukturer og prosesser.

R1: Jeg har ingen erfaring med å ha arbeidet i en annen bransjeforening, men strukturen i LMI bør på sett og vis avspeile de kontaktflater som vi har utad. På den måten kan man si at man bør være lik omgivelsene. Er det slik at helse og økonomi er ekstremt viktig for myndighetene så bør det finnes noen med helse og økonomi kompetanse i LMI administrasjonen. Er det slik at forskning og utvikling er ekstremt viktig, så bør også den kompetansen finnes i administrasjonen, men også i bedriftene.

R3: Det har jo også med det å gjøre at de fleste bransje-organisasjoner forholder seg til det offentlige og det politiske liv. Og da kan man ikke ha forskjellige sett med måter å operere på.

R4: Jeg tror det handler om å få frem den nødvendige kompetansen i de møtene, og vise at vi er en aktør som har noe å by på og som det kan være interesse for den andre parten å lytte til

⁷⁴ Se punkt 5.5: Kategori 5 – Organisatorisk isomorfisme

Disse uttalelsene gjenspeiler respondentenes forståelse av at man må tilpasse sine strukturer og prosesser mot de man søker samhandling med, som for eksempel myndighetene. R1 sier man avspeiler sine kontaktflater utad ved å ha personell med den kompetansen som kan møte myndighetenes fokusområder. Denne type tilpasning kommer inn under det (DiMaggio og Powell 1991, s 67-69) omtaler som normativ isomorfisme, i denne sammenhengen ved at man tilpasser sin kompetanse slik den gjenspeiler seg i andre organisasjoner. R3 og R4 er inne på samme tematikken, at man prøver å strukturere seg på tilsvarende sett som organisasjoner i omgivelsene og by på den kompetanse som motparten kan se på som viktig og interessant.

I følge DiMaggio og Powell (1991, s 69, 70) så er mimetiske prosesser den vanligste kilden for at organisasjoner blir mer lik andre. Organisasjoner forsøker for eksempel å tilegne seg elementer fra andre organisasjoner som de anser som mer legitime og suksessfulle. LMI har plukket opp en ide om å lansere et helsepolitisk dialogforum (historisk dialogforum 2013) etter å ha plukket opp ideene OG21 (OG21- Olje og gass i det 21. århundre) og Energi21 (Energi21) i regi av Olje og Energidepartementet. Målet var å skape et dialogforum der representanter for helse- og omsorgssektoren, akademia og næringslivet er med.

R2: Og så har vi lansert dette som heter HelseOmsorg21. Strukturelt og ideologisk har vi også forsøkt å lære av andre organisasjoner som har lyktes, for å se om vi kan kopiere det for å lykkes selv og få større gjennomslagskraft. Der kommer HelseOmsorg21 inn som en kopi av OG21 og Energi21 og der ser vi jo nå at når vi har tatt det initiativet, på vegne av vår bransje og helse-Norge, så hører vi om nå at forskningsrådet og andre trykker det til sitt bryst og synes det er en god ide, og vil være med på det.

Her har LMI gjort et aktivt grep som kan bidra til økt legitimitet ved at Helse- og Omsorgsdepartementet er gitt initiativ og eierskap til å lansere dette forumet.⁷⁵ Dette forumet er ikke en direkte endring av LMIs strukturer, men det er en endring i de prosessene de ønsker å delta i. Ved at LMI i større grad har arbeidet mer politisk og har demonstrert utad at de reflekterer inkonsistente normer i sine omgivelser, så vil også andre organisasjoner kunne ønske å forholde seg til LMI og de sakene de

⁷⁵ Se vedlegg 3

håndterer. På denne måten vil man også kunne tiltrekke seg andre organisasjoner som finner LMI som en forening man betrakter som relevant og som man vil assosiere seg med (Brunsson 2006, s 213).

R6: Vi er nå inne i NHO, Norsk Industri, så vi valgte å gå den biten også nettopp for å begynne å arbeide mer politisk, næringspolitisk, og få en større politisk forståelse.

R2: Men jeg vil heller si at etter hvert som vi nå er i ferd med å bli mer synlige, så er det flere som ønsker å enten samhandle med oss eller gjerne fusjonere med oss. For eksempel leverandør-foreningen

R2: Vi på vår måte har kopiert andre, akkurat som andre nå kommer til oss og ønsker å se hva vi har gjort.

R5: Jeg opplever at LMI synes det er bra å være medlem av Norsk Industri, det gir de en tyngde og bredde

Jeg bringer antagelse 10 inn i Modellen, merket med [A10](#)

Å kopiere optimaliserte konsepter fra andre organisasjoner kan øke LMIs grad av legitimitet i omgivelsene

6.6 LMI styrets legitimitetsmekanismer

Gjennom empiri- og drøftingskapittelet har jeg nå plassert de ulike kategoriene samt 10 antakelser inn i Modellen. Kategoriene illustrerer de elementene som er en del av min analytiske modell, og antakelsene illustrerer ulike virkninger man kan forvente eksisterer mellom disse kategoriene. På grunnlag av dette skal jeg nå oppsummere hvilke ulike utslag man kan forvente at LMIs grad av legitimitet i sine omgivelser kan ta. I Modellen har jeg plassert 6 punkter, hvorav de 4 første omhandler mikrostrukturelle påvirkninger, og de 2 siste representerer makrostrukturelle påvirkninger. Jeg vil også argumentere for at makrostrukturene påvirkes gjennom mikrostrukturelle effekter, i betydning av styremedlemmenes ønske om endring i LMI.⁷⁶ Jeg begynner med de 4 første punktene som viser effekten av det politiske prinsippet og handlings-prinsippet.⁷⁷

⁷⁶ Se punkt 3.7: Mikrostrukturer

⁷⁷ Se punkt 3.5.2: To perspektiver for organisasjonsmessig oppførsel

6.6.1 Mikrostrukturenes direkte påvirkning på LMIs legitimitet

Jeg har gjort en antakelse om legemiddeldirektørene er i besittelse av ulik grad av *lokal autonomi*, som er gitt av deres respektive hovedkontor eller styrer. Disse legger ulik grad av føringer på direktørene, fra å være relativt fristilt til å måtte vise en større grad av konformitet rettet mot egen bedrift. Videre så har jeg gjort meg en antakelse om at legemiddeldirektørene har ulike *motivatorer* som bidrar til deres fokus i rollen som styremedlem. Disse motivatorene går på både spesifikke selskapsfordeler og generelle bransjefordeler ved å være LMI medlem. Disse to elementene danner grunnlaget for *konfliktstrukturen* innenfor LMI styret, som i hovedsak er grunnet på uenighet om strategi. Politiseringen i LMI styret er igjen basert på denne konfliktstrukturen. Jeg henviser nå til punkt 1 til og med punkt 4 som står plassert i Modellen.

1. LMIs produkt *bransjestandarder* er ikke *nødvendigvis* spesielt synlig i omgivelsene. Dette er normer, prosedyrer og regler som gjelder for medlemsbedriftene, og som beskriver hva slags konformitet de skal ha i forhold til LMIs politikk. En respondent uttalte seg slik:

R2: LMI er en lobbyorganisasjon, så det er politikk som leveres der, det er det som er varen.

Da er det spesielt viktig at LMI synliggjør sin politikk til omgivelsene via prat, beslutningsprosesser og beslutninger. Ved å reflektere inkonsistente normer i sine omgivelser kan de imøtekomme ulike krav, og synliggjøre at man opptrer rettferdig, rimelig, effektivt, rasjonelt, moderne og så videre (Brunsson 2006, s 4). Organisatorisk hykleri kan likevel forekomme selv om ikke produktet er synlig, og da i form av inkonsistens mellom prat og beslutninger. Dette er likevel vanlig i en politisk orientert organisasjon.⁷⁸ LMI unngår på denne måten å lukke seg for sine omgivelser, men blir i større grad *en del av* omgivelsene som skal vurdere foreningen. I stedet for å basere seg på entusiasmen til noen få, så baserer man seg på toleransen til mange (Brunsson 2006, s 195). Dette bidrar til åpenhet og tillit, som igjen skaper legitimitet. Jeg har markert dette i modellen med +.

⁷⁸ Se avsnitt 3.5.4.3: Resultat (output)

2. Selv om LMIs produkt ikke er like synlig i sine omgivelser til enhver tid, så vil det være tilfeller hvor det likevel er det. Det kan for eksempel være i forbindelse med hvordan kontakten med helsepersonell utøves, eller hvordan den enkelte medlemsbedrift opptrer i forhold til myndigheter og politikere. På samme måte som det kan oppstå inkonsistens mellom prat og beslutninger, så kan det samme skje mellom beslutninger og produkter. Men LMIs legitimitet hviler ikke på produktet bransjestandarder i seg selv, nettopp fordi dette produktet generelt sett har begrenset synlighet. Om deler av produktet likevel ikke blir akseptert i omgivelsene, så er det derfor gjennom det politiske prinsippet LMI kan opprettholde eller bedre sin legitimitet. Ved å demonstrere for omgivelsene at man må håndtere "uløselige" problemer, som for eksempel ved å legge restriksjoner på medlemmenes form for kontakt med helsepersonell samtidig som man må være i stand til å formidle helsepersonellet i riktig bruk av sin "verktøykasse", så kan LMI myke opp noe av den eksterne kritikken (Brunsson 2006, s 202). Den interne årsaken til at produktet ikke ble som intensjonene var kan blant annet bero på de utfordringene LMI som en MO må håndtere i forhold til sine medlemmer⁷⁹. Det kan dreie seg om balansegangen mellom LMIs regulering av sine medlemmer på den ene siden, og hvor langt medlemmene er villige til å strekke seg på den andre. Gjennom politisering kan LMIs styre forsøke å påvirke egne medlemmer til endringer av bransjestandardene samtidig som man forsterker toleransen for feil i omgivelsene. Dette er en type situasjon som totalt sett vil bidra til å skape legitimitet i omgivelsene. Jeg har markert dette med + i Modellen.

3. Punkt nummer 3 som er plassert i Modellen viser til inkonsistens mellom beslutninger og handling som beror på en bevisst handling ved en enhet og som ikke kan forklares ved punktet overfor. Et eksempel kan være en legemiddeldirektør som bevisst unnlater å følge opp kongressvedtaket, og likevel velger å sponse tur til en internasjonal legekongress for en gruppe leger. Dette er en type inkonsistens flere av respondentene selv har uttalt kan skade industriens omdømme og legitimitet.

⁷⁹ Se punkt 3.4.4: Konflikter i meta-organisasjoner

R4: *Så hvis de får høre om en flylast til (med leger på vei til kongress <min anmerkning>) ... så tror jeg ikke det er positivt.*

Denne type situasjon kan omgivelsene tolke som konspirasjon, manipulasjon eller uærlighet. Det er noe helt annet enn Brunssons (2006) bruk av begrepet organisatorisk hykleri, og bidrar til mistanke og dermed redusert omdømme og legitimitet for LMI og legemiddelindustrien generelt. Dette er indikert med to minus tegn i Modellen (—).

4. En annen form for inkonsistens mellom beslutninger og handling kan forekomme som et resultat av problemer med implementering i den handlingsorienterte enheten. Dette er ikke som en følge av bevisst overordnet manipulasjon, men av faktorer relatert til strukturelle, kulturelle eller menneskelige forhold innad i den enkelte legemiddelbedrift. Dette *kan* bidra til omdømme- og legitimitetsproblemer både for LMI generelt og den enkelte medlemsbedrift spesielt (Brunsson 2006, s 188). I forhold til varianten nevnt under punkt 3, vil denne varianten lettere kunne håndteres ved å ta ansvar ved å innrømme mangelfull påvirkning som en årsak for inkonsistens mellom beslutninger og handling (Brunsson 2006, s 225). Jeg markerer denne type inkonsistens mellom beslutninger og handling med ett minustegn i Modellen (-).

Jeg har nå omtalt fire punkter som angår de to legitimitetsprinsippene som Brunsson (2006, s 14) beskriver som det politiske prinsippet og handlingsprinsippet.

Som vi ser så er de mikrostrukturelle effektene av vesentlig betydning for LMIs grad av legitimitet i sine omgivelser, og at det er det politiske prinsippet som er motoren som bidrar til økt legitimitet for foreningen. Jeg skal nå oppsummere to neoinstitusjonelle makroeffekter som henger sammen med LMIs grad av legitimitet, og som er koblet til punkt 5 og 6 i Modellen.

6.6.2 Makrostrukturenes påvirkning på LMIs legitimitet

5. Under punkt 6.3.5 argumenterte jeg for at LMIs omgivelser av inkonsistente normer øker med graden av LMIs legitimitet. Organisasjoner i omgivelsene kan bli tiltrukket LMI fordi de synes foreningen håndterer saker og problemområder som de mener er av betydning også for seg selv. Dette virker som en selvforsterkende

prosess, der den LMIs økende omgivelser av inkonsistente normer bidrar til en ytterligere øking av legemiddelindustriens grad av legitimitet. På den andre siden så vil en reduksjon av LMIs legitimitet kunne bidra til at organisasjoner i omgivelsene vender seg bort og man kan få en selvforsterkende negativ effekt på graden av legitimitet. Jeg har markert dette i punkt 5 i Modellen med +/-.

6. Under punkt 6.5 beskrev jeg hvordan LMI har foreslått et helsepolitisk dialogforum etter en ide fra olje og energi sektoren. Dette er nå lansert og iverksatt av Helse- og Omsorgsdepartementet (vedlegg 3), og er et tiltak som kan bidra med å øke legemiddelindustriens legitimitet. I følge R2 så "er det flere som ønsker å enten samhandle med oss eller gjerne fusjonere med oss." Dette viser at andre organisasjoner også kan ha et ønske om å tilegne seg konsepter eller å samarbeide nærmere med LMI etter hvert som man greier å opparbeide et godt omdømme og høyere grad av legitimitet. På samme måte som jeg beskrev under punkt 5 kan det også her skje en reversibel funksjon. Har LMI en lavere grad av legitimitet i sine omgivelser vil det medføre en mindre grad av andre organisasjoner som vil kopiere elementer fra foreningens strukturer, prosesser eller ideologier. Jeg har markert dette ved punkt 6 i Modellen med +/-.

7. Konklusjon

Jeg har gjennom denne oppgaven forsøkt å gi svar på følgende problemstilling:

Hvordan påvirker den handlingsorienterte lederrollen oppgaven med å øke legemiddelindustriens legitimitet gjennom den politiserte styrerollen i LMI?

Fra å være inspirert av Ahrne og Brunssons (2008) *Meta-organizations* og Brunssons (2006) *The organization of hypocrisy*, har denne problemstillingen bragt meg inn i neoinstitusjonell teori på mikro- og makronivå. Det utkrystalliserte seg ganske raskt at det var veien jeg måtte gå for å yte problemstillingen rettferdighet. Jeg har også hele tiden hatt den oppfatningen at mikronivået ved neoinstitusjonell teori var av betydning i denne casen, ikke minst ved å selv erfare viljen og ønsket om forandring respondentene har vist. Dette gjennom økt politisering, å åpne seg for sine omgivelser og øke samhandlingsviljen med myndigheter og andre organisasjoner. Sagt på en annen måte så har de vist en økende grad av konformitet rettet mot sine institusjonelle omgivelser. Tilhengerne av mikrosiden vil fremheve viktigheten av enkeltaktørers kognitive forståelse og deres ønske om endring. Om man derimot lytter til de makrostrukturelle tilhengerne innenfor neoinstitusjonalismen vil de argumentere for at disse endringene skjer fordi organisasjonen påvirkes av tvangsmessige eller kulturelle krefter. Min tilnærming har vært å plassere enkeltaktørene i sentrum gjennom LMI styrets prosesser, og samtidig koble dette opp mot de makrostrukturelle forholdene som ligger der. Jeg har vist at gjennom enkeltaktørers bevisste handlinger så kan man også indirekte bidra til å påvirke makronivået innenfor institusjonaliseringen.

For å kunne ha en analytisk tilnærming til min problemstilling har mine respondenter helt ufortjent nærmest blitt fremstilt som mennesker med splittet personlighet gjennom denne oppgaven. Jeg har omtalt de som styremedlemmer på den ene siden og legemiddeldirektører på den andre, og utstyrt de med ulike egenskaper alt etter hva de skulle foreta seg. Også min bruk av den analytiske modellen *LMI styrets legitimitetsmekanismer* er en forenkling av det totale bildet som ikke yter alle de ansatte i LMI og legemiddelbedriftene full rettferdighet. Dette fordi LMI administrasjonen med administrerende direktør i spissen jobber tett opp mot styret, og i legemiddelbedriftene må legemiddeldirektørene også rådføre seg med sine

medarbeidere. Et annet moment er det faktum at det finnes 44 andre legemiddeldirektører i LMI som *ikke* er representert i styret. De er med andre ord også representanter for *handlingsprinsippet* i denne oppgaven. Modellen vil likevel være valid ved å bringe inn disse, de samme mekanismene gjør seg gjeldende for *handling* delen.

Legemiddelindustrien har også gjennom denne oppgaven måttet nøye seg med det produktet jeg tiller de, nemlig bransjestandarder. Medlemsbedriftenes egentlige produkter, legemidler, har ikke fått så mye oppmerksomhet i denne masteroppgaven i organisasjon og ledelse. Men produktet legemidler i seg selv, bidrar også til legitimitet for legemiddelindustrien gjennom handlingsprinsippet. De fremskaffer produkter gjennom koordinert handling som samfunnet har behov for. Disse momentene jeg har pekt på nå viser begrensningene ved en slik analyse, det hele og fulle bildet vil ikke bli rettferdiggjort.

Gjennom kategoriseringen, drøftingen og bruk av min analytiske modell har jeg likevel synliggjort de elementene jeg mener *bidrar* til et svar på *denne* problemstillingen. Ved eventuelle videre analyser av tilsvarende problemstillinger innenfor lignende kontekst må likevel begrensninger ved ekstern validitet tas høyde for. Lignende undersøkelser kan være aktuelt innenfor andre bransjeorganisasjoner som står overfor tilsvarende utfordringer, for på den måten å kunne validere funnene i denne undersøkelsen.

8. Litteraturliste

Ahrne, Göran & Brunsson, Nils (paperback edition 2011) *Meta-organizations*
Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (4. utgave, 2. opplag 2010) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Bozeman, Barry (2004) *All organizations are public – comparing public and private organizations*. Washington DC: Beard Books

Brunsson, Nils (2006) *The organization of hypocrisy – talk, decisions and actions in organizations*. Oslo: Universitetsforlaget AS

DeMaggio, Paul J & Powell, Walter W (1991) Introduction. I Walter W. Powell & Paul J. DeMaggio (red) *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 1-38). Chicago: The University of Chicago Press

DiMaggio, Paul J & Powell, Walter W (1991) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. I Walter W. Powell & Paul J. DeMaggio (red) *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 63-82). Chicago: The University of Chicago Press

Ebbestad, Håvard Selby (2010) Legemiddelindustri. I Granås, Anne Gerd & Bakken, Kjersti (red) *Samfunnsfarmasi – Legemiddelbruk og farmasøytisk profesjonsutøvelse* (s. 78-81). Bergen: Fagbokforlaget

Filstad, Cathrine & Blåka, Gunnhild (1. utgave 2007) *Learning in organizations*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Frønes, Ivar & Brusdal, Ragnhild (4. opplag 2012) *På sporet av den nye tid – Kulturelle varsler for en nær fremtid*. Bergen: Fagbokforlaget

Galaskiewicz, Joseph (1991) Making Corporate Actors Accountable: Institution-building in Minneapolis-St. Paul. I Walter W. Powell & Paul J. DeMaggio (red) *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 293-310). Chicago: The University of Chicago Press

Granås, Anne Gerd (2010) *Fremveksten av moderne legemiddelindustri*. I Granås, Anne Gerd & Bakken, Kjersti (red) *Samfunnsfarmasi – Legemiddelbruk og farmasøytisk profesjonsutøvelse* (s 87-93). Bergen: Fagbokforlaget

Gulati, Ranjay, Puranam, Phanish & Tushman, Michael (2012) Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal* 33 (2012), 571-586.

Hatch, Mary Jo (9. opplag 2011) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Norsk utgave. Oslo: Abstrakt Forlag

Jacobsen, Dag Ingvar (2. utgave, 3. opplag 2011) *Hvordan gjennomføre undersøkelser – innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jepperson, Ronald L (1991) Institutions, institutional effects, and institutionalism. I Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (red) *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 143-163). Chicago: The University of Chicago Press

Jonsson, Ivar (2012) *Explaining the crisis of Iceland – A realistic approach*. Sheffield : Equinox Publishing Ltd

Knudsen, Harald (2. utgave, 2004) *Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser*. I Pål Repstad (red) *Dugnadsånd og forsvarsverker – tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (s. 19-74). Oslo: Universitetsforlaget

Kormeset, Per Olav (2010) Veien fra idé til legemiddel på apotek. I Granås, Anne Gerd & Bakken, Kjersti (red) *Samfunnsfarmasi – Legemiddelbruk og farmasøytisk profesjonsutøvelse* (s 93-97). Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2. utgave, 2. opplag, 2010) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk

König, Andreas, Schulte, Martin & Enders, Albrecht (2012) *Inertia in response to non-paradigmatic change: The case of meta-organizations*. *Research Policy* 41(2012), 1325-1343

Meyer, John W. & Rowan, Brian (1991) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. I Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (red) *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 41-62). Chicago: The University of Chicago Press

Ng, Rick (2004) *Drugs – from discovery to approval*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc,

Pfeffer, Jeffrey (paperback 1994) *Managing with power – politics and influences in organizations*. Boston: Harvard Business School Press

Powell, Walter W. (1991) Expanding the scope of institutional analysis. I Walter W. Powell & Paul J. DeMaggio (red) *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 183-203). Chicago: The University of Chicago Press

Repstad, Pål (4. utgave, 2. opplag, 2009) *Mellom nærhet og distanse – Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Rørvik, Elisabeth Moen (2010) Legemiddelpolitikk, legemiddelkostnader og refusjon. I Granås, Anne Gerd & Bakken, Kjersti (red) *Samfunnsfarmasi – Legemiddelbruk og farmasøytisk profesjonsutøvelse* (s 246-255). Bergen: Fagbokforlaget

Scott, W. Richard (3. utgave, 2008) *Institutions and organizations. Ideas and interest*. Los Angeles: Sage Publications Inc.

Scott, W. Richard & Meyer, John W. (1991) The organization of societal sectors. I Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (red) *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 108-140). Chicago: The University of Chicago Press

Smith, Adam (1994) *The wealth of nations*. Edited by Edwin Cannan. New York: The modern library

Weber, Max (3. utgave, 6. opplag 2010) *Makt og byråkrati – Essay om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Zucker, Lynne G. (1991) The role of institutionalization in cultural persistence. I Walter W. Powell & Paul J. DeMaggio (red) *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 83-107). Chicago: The University of Chicago Press

8.1 Andre henvisninger

Dnlf og LMIs råd for legemiddelinformasjon, vedtekter (2010). Ikke publisert.

Energi21. Hentet 24. april 2013 fra

<http://www.energi21.no/servlet/Satellite?c=Page&pagename=energi21/Hovedside&cid=1253955410614>

European Medicines Agency. Hentet 25. april fra

<http://www.ema.europa.eu/ema/>

Farmastat (2010). Hentet 13. april 2013 fra

<http://www.lmi.no/om-lmi/datterselskaper/farmastat>

Felleskatalogen (2010). Hentet 13. april 2013 fra

<http://www.lmi.no/om-lmi/datterselskaper/felleskatalogen>

Generisk konkurranse (2009). Hentet 13. april fra

<http://www.lmi.no/nyheter/2009/03/generisk-konkurranse>

Historisk dialogforum (2013). Hentet 17. april fra

<http://www.lmi.no/aktuelt-fra-lmi/2013/01/-historisk-dialogforum>

LMIs syn på biosimilars (2012). Hentet 13. april fra

<http://www.lmi.no/aktuelt-fra-lmi/2012/06/lmis-syn-paa-biosimilars>

Næringsutvikling i Norge (2012). Hentet 17. april fra

http://www.lmi.no/media/2587928/policydokument_-_n_ringsutvikling_i_norge.pdf

OG21 – Olje og gass i det 21. århundre. Hentet 24. april 2013 fra

<http://www.og21.no/servlet/Satellite?c=Page&pagename=og21/Hovedsidemal&cid=1253962785341>

Pressemelding: Legemiddelindustrien til Norsk Industri (2008). Hentet 13. april 2013 fra

http://www.lmi.no/dm_documents/pressemelding_lmi_norskindustri_hrxu.pdf

Spesialisthelsetjenesteloven. (1999). Lov om spesialisthelsetjenesten m.m. Hentet 24 april fra

<http://www.lovdata.no/all/hl-19990702-061.html>

Store Norske Leksikon, Korporativ pluralisme (2013, 27. februar). Hentet 21. april 2013 fra

http://snl.no/korporativ_pluralisme

Store Norske Leksikon, Legitimitet (2013, 28. februar). Hentet 25 april 2013 fra

<http://snl.no/legitimitet>

Stortinget – Møte torsdag den 27. oktober 2011 – sak nr 7 (2011). Hentet 23. april 2013 fra

<http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2011-2012/111027/7/#a2>

Strategidokument 2010-2013, LMI (2010). Hentet 13. april 2013 fra

<http://www.lmi.no/fokus/medisinske-fremskritt-for-bedre-helse>

Vedtekter for legemiddelindustrien (2012, 23. mai). Hentet 13. april 2013 fra

http://www.lmi.no/media/2837172/vedtekter_legemiddelindustrien_2012.pdf

Vedlegg

1. Første kontakt med respondentene
2. Spørsmålsguide
3. Invitasjon til Topplederforum HelseOmsorg21
4. Modellen

Første kontakt med respondentene

Hei.

Takk for at dere er villige til å stille opp til intervju i forbindelse med min masteroppgave i organisasjon og ledelse. Dere som ledere står i fokus for min undersøkelse, og rammen er bransjeorganisasjonen LMI.

Jeg er interessert i å finne mer ut av hvilke utfordringer dere som ledere står overfor, med tanke på at dere er/har vært ledere for hver deres legemiddelbedrifter samtidig som dere er/har vært styremedlemmer i bransjeorganisasjonen LMI. Muligens kan det by på noen ulike hensyn dere må ta i de ulike rollene som kan komme i konflikt med bedriftens kontra industrien generelt sine mål. På den ene siden så tenker jeg at produktet til den enkelte legemiddelbedrift står i fokus, på den andre siden så er også den generelle "politikken" til industrien også viktig. Fint om dere kan gjøre dere noen tanker rundt dette, så vil jeg stille noen spørsmål som berører disse problemstillingene fra ulike vinkler.

Jeg tar etterhvert kontakt med hver enkelt av dere for å avtale tidspunkt for intervjuer. De kommer til å vare maksimum én time.

Mvh

Stein Røsberg

Intervjuguide

1. Hvordan vil du definere LMIs rolle som bransjeforening og samfunnsaktør?
2. Hvordan vil du definere din bedrifts rolle som legemiddelprodusent og privat selskap?
3. Hvilke positive og hvilke negative konsekvenser er det for din bedrift å være medlem av LMI?
4. Har det vært et bevisst fokus på å øke LMIs innflytelse på omgivelsene (myndigheter, helsepersonell, opinionen) de siste 10-12 år?
5. Hvordan er opplevelsen av konflikt/enighet mellom de ulike medlemmene innad i LMI?
6. Hvordan er opplevelsen av konflikt/enighet innad i egen bedrift?
7. Har du konkrete eksempler på dilemmaer du har stått i, som en følge av at du både har vært leder i en legemiddelbedrift og vært styrerepresentant i LMI samtidig? Hvordan håndterte du det?
8. Er det spesielle utfordringer å følge opp alle vedtak fattet av LMI, i egen bedrift?
9. Hvordan vil du definere graden av autonomi du har som styremedlem i LMI?
10. Hvordan vil du definere graden av autonomi du har som leder av din bedrift?
11. Hvordan oppfatter du omgivelsenes (myndigheter, helsepersonell) vilje til å søke samarbeid med LMI?

12. Opplever du at medlemsbedriftene i LMI på noen måte blir mer like hverandre i sine strukturer, prosesser eller ideologier?

13. Opplever du at strukturene, prosessene eller ideologiene i LMI på noen måte blir mer lik andre organisasjoner i omgivelsene (myndigheter, andre bransjeforeninger)?

1. ekstraspørsmål som ble gitt respondentene via epost:

Flere av dere kom inn på at det å være leder i den norske avdelingen av et stort globalt legemiddelkonsern har endret seg i løpet av de siste 10-15 år. Det har gått fra å være relativt selvstendig, til at man har blitt mer styrt fra sentralt hold. I samme tidsperiode har legemiddelindustrien gjennom LMI gjort store endringer hvor fokuset på ryddige forhold, myndighetskontakt, samarbeid og lignende har gjort seg gjeldende.

Har dere noen synspunkter rundt dette at samtidig som man tilsynelatende har mistet en del lokal selvstendighet så har man likevel greid å gjennomføre store bransjeendringer her i Norge?

2. ekstraspørsmål som ble gitt respondentene via epost:

Når det gjelder de ulike hovedutvalgene i LMI, er de en kilde til kunnskap styret baserer sine avgjørelser på, eller er deres funksjon kun å gjennomføre de gjøremål/policy som er bestemt?



**DET KONGELIGE
HELSE- OG OMSORGSDEPARTEMENT**
Statsråden

Ifølge liste

Deres ref

Vår ref
12/2888-

Dato
21 .03.2013

Invitasjon til Topplederforum for HelseOmsorg21

Etablering av Topplederforum for HelseOmsorg21 var et av ti tiltak jeg lanser tale om politiske mål og forventninger til spesialisthelsetjenesten 30. januar d.

Topplederforum for HelseOmsorg21 vil være en permanent møteplass for san og dialog mellom aktører som utfører, anvender og/eller finansierer forskning innovasjon og bidrar til næringsutvikling på området helse og omsorg. Topple for HelseOmsorg21 vil bestå av toppledere som representerer tjenestene, nær brukerorganisasjonene, forsknings- og utdanningsinstitusjonene, forskningsfi gründere og myndighet/forvaltning samt representanter fra de ansatte, se ved deltakerliste. Topplederforum for HelseOmsorg21 ledes av Helse- og omsorgsdepartementet ved departementsråden.

Formålet med Topplederforum for HelseOmsorg21 er å skape en målrettet, hø koordinert nasjonal innsats for forskning, utvikling og innovasjon for sektoren

Forumet vil være en viktig arena for å:

- Etablere dialog og nettverk mellom aktørene
- Bidra til nødvendig samordning og samarbeid mellom aktørene som fir utfører og anvender forskning, utvikling og innovasjon
- Synliggjøre utfordringer og forsknings-/kunnskapsbehov i sektoren
- Bidra til kunnskapsspredning og implementering av forskningsresultat innovasjoner i tjenestene
- Økt brukermedvirkning i forskning og innovasjon
- Sikre best mulig ressursutnyttelse og infrastruktur

Postadresse: Postboks 8011 Dep, 0030 Oslo
Kontoradresse: Teatergt. 9 Telefon: 22 24 90 90

Parallelt med etableringen av forumet vil jeg sette i gang et arbeid for å utvikle en strategi for helse- og omsorgsforskning og innovasjon for det 21. århundre, kalt HelseOmsorg21, med frist juni 2014. Utarbeidelsen av en HelseOmsorg21-strategi er først nevnt i Meld. St. 16 (2010–2011) *Nasjonal helse- og omsorgsplan* og senere foreslått som et konkret tiltak i Meld. St. 10 (2012-2013) *God kvalitet – trygge tjenester*.

Strategiarbeidet vil bli ledet av John-Arne Røttingen. Sekretariatsfunksjonen er lagt til Norges forskningsråd. Det knyttes en mindre strategigruppe til arbeidet med utforming av strategien. En sentral rolle for forumet vil være å bidra med innspill til strategien. Når strategien foreligger, vil forumet medvirke til oppfølging av strategiens målsettinger.

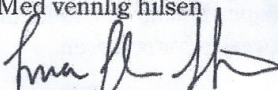
Jeg ønsker med dette å invitere deg, eller en representant på ledernivå fra din organisasjon, til å delta i Topplederforum for HelseOmsorg21 og forumets første møte som avholdes:

Tid: Mandag 8. april kl. 1100-1500
Sted: R5 Akersgt. 59, møterom 2511, Oslo

Deltakelse meldes til Helse- og omsorgsdepartementet ved rådgiver Marianne van der Wel, per e-post mw@hod.dep.no eller tlf. 22 24 84 97.

Foreløpig program for første møte samt forslag til sammensetning av forumet følger vedlagt. Hver aktør bes forberede et innlegg på maks tre minutter om ønsker og forventninger til forumet og strategien. Det bes om at representantene fra de regionale helseforetakene, universitetene, høyskolene og kommunene samordner sine respektive innlegg.

Med vennlig hilsen



Jonas Gahr Støre

Vedlegg:
Oversikt over inviterte deltakere
Program

"Modellen"

LMI styrets legitimitetsmekanismer

