



Masteroppgave

Regionalisering; bare en politisk trend eller også et nyttig verktøy for bestemmelse av organisasjonsstruktur?

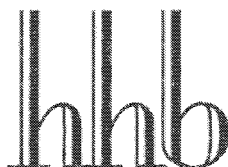
En studie av regionaliseringen i Stiftelsen Norsk Luftambulans

Forfatter: Øyvind Hagen Karlsen

Kurskode: BE311E Masteroppgave

Studium: MBA i helseledelse

[2010]



Handelshøgskolen
i Bodø

Forord

Stiftelsen Norsk Luftambulansse er en landsdekkende organisasjon med fem regionkontorer i tillegg til den sentrale administrasjonen som er lokalisert i Drøbak. Organisasjonen feiret sitt 30 års jubileum i 2008, men den regionale organiseringen er bare noen få år gammel slik den fremstår i dag. Regionalisering som fenomen er gjenstand for stor oppmerksomhet både fra politisk og byråkratisk hold. Det er et særlig trykk fra lokalsamfunn som ønsker mer makt og innflytelse. Offentlige sektorer og store private virksomheter forsøker å balansere behovene for regional og lokal tilstedeværelse med rettferdig fordeling og økonomisk nytte. De største tilhengerne av regionalisering hevder at det ligger uutnyttede fordeler og muligheter hvis man skaper sterke regioner. For å få dette til, er regionene avhengige av tilstrekkelig grad av ressurser og kompetanse samt en oppgaveportefølje som henger sammen med disse to faktorene.

Dette er bakgrunnen for at jeg her analyserer årsakene til fremveksten av regioner i Stiftelsen Norsk Luftambulansse. Videre undersøker jeg om lederne er tilfredse med denne organisasjonsformen. Jeg ble tilsatt som regionsjef for vår nordligste region for over 6 år siden og har på denne tiden bygd opp en regionavdeling. Jeg var ikke aktivt deltakende i de prosesser som ledet frem til valget av dagens struktur, men jeg ble tilsatt på bakgrunn av en beslutning om økt regional satsing i virksomheten vår. Dette har gjort at jeg har vært interessert i de prosessene som skjedde før min tid i organisasjonen og i hvilken grad mine lederkolleger er tilfredse med denne måten å organisere virksomheten på.

Det har vært nyttig og lærerikt for meg å skrive om et tema som ligger nær min arbeidshverdag og som engasjerer meg. De synspunkter som jeg kommer med i oppgaven, står for min egen regning og kan på ingen måte tillegges andre ledere i virksomheten.

Jeg vil først og fremst takke min arbeidsgiver for at jeg fikk muligheten til å delta på dette studiet. Dernest vil jeg takke Handelshøgskolen i Bodø for en lærerik tid og et godt studium. Herunder må jeg trekke frem Anita Eide som alltid har stått på for oss studenter, og ikke minst Professor Inger Johanne Pettersen som har sydd det hele sammen i tillegg til å ha vært en inspirerende veileder. Jeg vil også takke min sjef Lilly Ann Elvestad for konstruktive tilbakemeldinger og gode diskusjoner.

Sist men ikke minst må jeg takke min kjære Heidi for støtte, råd og veiledning!

Bodø januar 2010

Sammendrag

Denne oppgaven er en masteroppgave i masterprogrammet Helseledelse i regi av Handelshøgskolen i Bodø i samarbeid med Helse Nord RHF. Temaet for oppgaven er regionalisering i Stiftelsen Norsk Luftambulans, og den inneholder en analyse av historiske dokumenter samt en spørreundersøkelse blant ledere i virksomheten. Målet med oppgaven har vært å finne årsakene til at virksomheten har valgt å velge en regionstruktur i tillegg til en sentral administrasjon og å finne ut om dagens ledere er tilfredse med valgt organisasjonsstruktur.

Jeg har benyttet en kvalitativ forskingsdesign med Stiftelsen Norsk Luftambulans som forskningsobjekt. Oppgaven bygger både på dokumentstudier, spørreundersøkelse samt en analyse hvor egne erfaringer trekkes frem.

Følgende hovedfunn ble gjort:

1. Regionaliseringen av Stiftelsen Norsk Luftambulans er nødvendig og hensiktsmessig, men prosessen har tatt lang tid.
2. Lederne er delte i synet på ytterligere regionalisering.
3. Flere ledere mener at regionene er ulike og at dette nødvendiggjør en sterk sentral styring.

Ved hjelp av litteratur om regionalisering, endring, ledelse og læring i organisasjoner drøftes disse hovedfunnene.

Oppgaven viser at den valgte organisasjonsstrukturen fremmer virksomhetens formål, men at den krever sentral styring for å hindre at regionene utvikler seg i ulike retninger. Viljen til ytterligere regionalisering er begrenset og varierer nok med hvilken posisjon de spurte lederne har. I tillegg viser oppgaven at det kan være krevende å lede organisasjoner hvor flere profesjoner er representert.

Summary

This Master Thesis is a part of a Master program in Health Management given by Bodø Graduate School of Business in cooperation with Helse Nord RHF. The theme of the thesis is regionalization in the Norwegian Air Ambulance Foundation. The thesis is analyzing historical documents, and a survey is done among managers in the foundation. The focus of the thesis is to find the reasons why the foundation has reorganized into a regional structure combined with a central administration. Further, the thesis analyzes whether today's leaders are satisfied with the chosen organizational structure.

I have used a qualitative research design. The thesis is based upon document studies, survey study and an analysis in which personal experiences are drawn up.

The following main findings were made:

1. Regionalization of the Norwegian Air Ambulance Foundation is necessary and appropriate, but the process has taken long time.
2. The leaders are divided in their opinion as to further regionalization.
3. Several leaders said the regions are different and this necessitates a strong central control.

Using the literature concerning regionalism, change, leadership and learning in organizations the main findings are discussed.

The thesis shows that the chosen organizational structure promotes the foundation's purposes, but that central control is necessary to prevent the regions from evolving in different directions. The willingness to further regionalization among the respondents is limited, and it varies with the position the leaders have. In addition, the thesis shows that it can be difficult to manage organizations where several professions are represented.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Summary	iii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	2
1.3 Sentrale begreper	2
1.4 Oppgavens strukturelle oppbygning.....	4
2.0 Teori	5
2.1 Hvorfor regionalisering?.....	5
2.1.1 Motstand mot regionalisering og endring	7
2.2 Organisasjoner, endringer og læring	7
2.2.1 Hvorfor endrer organisasjoner seg?	8
2.2.2 Læring og læringsbarrierer i organisasjoner	10
2.2.3 Ledelse, mangfold og styring av organisasjoner	11
3.0 Metode.....	12
3.1 Forskningsdesign	12
3.2 Metodevalg	12
3.3 Spørreundersøkelsen.....	13
3.4 Forskningsetiske vurderinger	13
4.0 Empiri.....	15
4.1 Stiftelsen Norsk Luftambulans e	15
4.2 Regionaliseringsprosessen i Stiftelsen Norsk Luftambulans e.....	16
4.3 Internt samarbeid mellom regionene og sentraladministrasjonen	22
4.4 Beslutningsstruktur og organisasjonsstruktur.....	25
4.5 Regionenes identitet og selvstendighet.....	28
4.6 Regionenes betydning for nettverksbygging med eksterne samarbeidspartnere.....	29
4.7 Regionaliseringens betydning for læring.....	31
4.8 Oppsummering av empiri	33
5.0 Analyse.....	35
5.1 Regionaliseringen er nødvendig og hensiktsmessig, men prosessen har tatt lang tid.....	35
5.2 Lederne er delte i synet på ytterligere regionalisering	38
5.3 Flere ledere mener at regionene er ulike og at dette nødvendiggjør en sterk sentral styring.....	39
6.0 Konklusjon og forslag til videre studier	41
Litteraturliste	42
Vedlegg	43
Vedlegg 1. Spørreundersøkelse.....	43

1.0 Innledning

1.1 Aktualisering

I dagens moderne samfunns- og organisasjonsliv er aktørene på stadig jakt etter den optimale organisasjonsform. Trender innen organisasjonsteori representerer skifte av styringsform, og forskning kan fremheve de organisasjoner som overlever på lengre sikt. Parallelt med dette er politiske strømmer med på å prege både offentlig og privat sektor. Krav om økt lokal og regional medbestemmelse har de siste tiår aktualisert begrepet regionalisering. Tilhengerne av regionaliseringen ser betydelige fordeler med å inndelegge offentlige tjenester i sterke regioner med tilhørende ressurser, kompetanse og myndighet. Mange mener at dagens inndeling med fylkeskommuner og kommuner ikke fungerer tilfredsstillende både på grunn av bortfall av oppgaver samt manglende koordinering og mye dobbeltarbeid. I tillegg medfører sektorinndelinger av offentlige tjenester at demokratiet svekkes, fordi sektorene i mindre grad er politisk styrte. Motstanderne av regionalisering ser fordeler med en sterk sentral styring for å fremme de verdier et demokrati er bygget på med rettferdig fordeling av felles goder som et viktig prinsipp. De frykter at fremveksten av sterke regioner vil bety regionale forskjeller og tap av sentral kontroll. Samtidig ser man nødvendigheten av regional og lokal tilstedeværelse uten at formen på dette synes klar.

Moderne teorier innen organisasjonsteori og ledelse fremmer desentralisering, selvstendige team og flate strukturer som viktige pilarer for at organisasjoner skal overleve i et samfunn preget av raskt tempo, utvikling og globalisering. Nærhet til markeder, kundepleie og en konstant overvåking av eksterne omgivelser nevnes som essensielt. Dermed må moderne organisasjoner både innen privat og offentlig sektor være på stadig jakt etter læring og være endringsvillige i forhold til de krav som råder både internt og eksternt. Noen organisasjoner endrer seg fordi markedet eller andre eksterne faktorer tvinger de til det, mens andre virksomheter endrer seg fordi andre gjør det og gjennom dette forsøker å beholde et moderne preg. Regionalisering kan således være et virkemiddel for å fremme en ønsket organisasjonsstruktur, men like viktig er de overbygninger som skal supplere selve strukturen.

Det som er nevnt ovenfor danner bakgrunnen for valg av tema i denne masteroppgaven. Jeg arbeider i Stiftelsen Norsk Luftambulanselag (SNLA) og leder en våre regionavdelinger. Denne oppgaven ser nærmere på hvorfor SNLA har valgt å regionalisere sin virksomhet, hvordan denne organisasjonsformen har vokst frem og fordeler og ulemper med denne strukturen. For å belyse dette benyttes en kombinasjon av teorier om

regionalisering fra offentlig sektor for å se om disse kan være gjeldende for en privat organisasjon samt annen organisasjonsteori i tillegg til en spørreundersøkelse blant ledere i SNLA.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Stiftelsen Norsk Luftambulansse består både av selve Stiftelsen samt et datterselskap som heter Norsk Luftambulansse AS (NLA AS). Dette datterselskapet opererer ambulanssehelikoptre på åtte baser på oppdrag fra staten. I denne oppgaven belyses kun organiseringen av SNLA og ikke NLA AS. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvorfor har Stiftelsen Norsk Luftambulansse valgt å regionalisere virksomheten og i hvilken grad er organisasjonens ledere tilfredse med denne måten å organisere virksomheten på?

Nært knyttet til begrepet regionalisering ligger endringer og endringsledelse. Endringsledelse er et omfattende tema som er utelatt fra oppgaven. Når det gjelder endringer i organisasjoner belyser ikke oppgaven selve endringsprosesser men heller årsaker til endringer. Organisasjonskultur kan påvirke endringer og endringsprosesser, men oppgaven er avgrenset til ikke å belyse organisasjonskultur som et særskilt fenomen. I mitt forskningsspørsmål ligger det implisitt at ledernes tilfredshet med dagens organisering kan henge sammen med målstyring og økonomiske styringssystemer. Disse to temaer er også utelatt fra oppgaven da de er svært omfattende og i seg selv danner grunnlag for egne studier.

1.3 Sentrale begreper

Nedenfor følger definisjoner og operasjonaliseringer av begreper som fremkommer i problemstillingen.

Region kan defineres som et område med ett eller flere fellesstrekk som gjør området homogent og som dermed skiller regionen fra omkringliggende områder. Det finnes flere ulike typer regioner. Formale regioner er for eksempel naturgeografiske regioner som er ensartede gjennom kjennetegn som klima, vegetasjon og geografi. Identitetsregioner er regioner med kulturell, språklig, etnisk eller historisk likhet. Funksjonelle regioner er for eksempel en by med sitt omland. Administrative regioner inngår ofte i et styringssystem som er avgrenset administrativ enhet. Politiske og/eller økonomiske regioner kan gå på tvers av administrative regioner. Eksempler på dette kan være interkommunale samarbeid og samarbeid på tvers av landegrenser (Universitetet i Bergen 2005:6).

Begrepet regionalisering henviser til prosesser som bidrar til økt makt og ansvar til regionalt nivå. Disse prosessene bidrar over tid til at det dannes regionale særtrekk og identitet. Dermed er endring og endringsprosesser sentrale elementer i begrepet fordi den enkelte region ikke kan tolkes som enkeltstående, men derimot som resultat av lokale responser på strukturelle eller generelle betingelser og prosesser (Universitetet i Bergen 2005:6).

I denne oppgaven er regioner operasjonalisert til å være administrative regioner som er en del av et styringssystem og en organisasjonsstruktur. SNLA består av fem regioner og et hovedkontor, og regionene er administrative styringsverktøy som organisasjonen utfører sine oppgaver gjennom. Regionene er dermed administrative ledd som er ansvarlig for virksomhetens produksjon og verdiskaping. Det må i tillegg understrekes at avdelinger som tilhører hovedkontoret også har et produksjonsansvar for sine tjenester, og noen av disse oppgavene utfører de gjennom det regionale apparatet mens andre utføres i direkte kontakt med markedet. Regionalisering er operasjonalisert til den prosessen som SNLA har gjennomgått de siste årene for å skape dagens organisasjonsstruktur. Denne prosessen startet i 1991 og er fortsatt gjenstand for diskusjoner og endringer i virksomheten.

Ledelse kan defineres som følger: *"en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd. Det handler om å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i arbeidet"* (Jacobsen og Thorsvik 2002:377). De mennesker som utfører ledelse er ledere på ulike nivåer. I denne oppgaven er ledere operasjonalisert til å gjelde toppledere og mellomledere i SNLA. Disse har ulik fagbakgrunn men har ansvaret for dedikerte avdelinger eller oppgaver, og de fleste har personal-, budsjett- og resultatansvar. I tillegg er de tildelt beslutningsmyndighet innen egen avdeling når det gjelder daglig drift.

En organisasjon kan defineres på følgende måte: *"Organisasjoner er et system av gjensidig avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemet er en del av – avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstitueres av – de omgivelsene som de opererer innenfor"*. (Busch et al 2007:17). Som det fremgår av definisjonen har omgivelsene stor innvirkning på det indre liv i en organisasjon. Dette gjelder i stor grad også SNLA. I denne oppgaven er derfor begrepet organisasjon operasjonalisert til å gjelde SNLA hvor både det indre liv og forhold til omgivelsene belyses.

1.4 Oppgavens strukturelle oppbygning

Oppgaven er bygd opp med en teoridel hvor relevant teori innen regionalisering, endringer, læring og ledelse i organisasjoner presenteres. Deretter følger en beskrivelse av hvilken metode som er valgt for å besvare problemstillingen. I empiridelen presenteres først utdrag fra interne dokumenter som beskriver prosessene med regionaliseringen i SNLA fra begynnelsen av 90-tallet og frem til dagens organisering. Deretter presenteres svarene på en spørreundersøkelse rettet til organisasjonens mellomledere og toppledere som forteller om deres tilfredshet med dagens organisasjonsform. I analysekapittelet drøftes de empiriske hovedfunn med aktuell teori.

2.0 Teori

Det er gjennomført en del forskning som belyser ulike sider ved regionalisering og lokalpolitiske krefter har de siste årene presset på for å tilegne seg større makt innen nye eller etablerte regioner. Med bakgrunn i dette har jeg benyttet teori som omhandler regionalisering av relativt ny dato. I tillegg har jeg basert meg på litteratur innen strategisk ledelse, organisasjonsendringer og generell organisasjonsteori.

2.1 Hvorfor regionalisering?

Fra lokalt og regionalt hold fremmes regionaliseringen som særlig viktig og som et mulig svar på viktige samfunnsutfordringer. Fra sentralt hold er holdningen derimot litt mer lunken idet man ikke vet hvordan regionaliseringen kan eller bør gjennomføres. I tillegg kan styrking av regioner gi mindre sentral innflytelse, noe som også kan forklare en mer tilbakeholden vilje til å regionalisere.

Kommunenes Sentralforbund (KS) er tydelige på at de ønsker større grad av lokal og regional innflytelse og anbefaler en styrking av lokale og regionale folkestyrer. Denne regionaliseringen vil ha stor betydning for blant annet innovasjoner og det vil tjene verdiskapningen i hele landet på kort og lang sikt. KS hevder at alle verdier skapes regionalt og lokalt og at sterke regioner bidrar til en mer effektiv fordeling av velferdstjenester fordi oppgaver bør legges til det laveste effektive forvaltningsnivå. Ved å overføre ressurser, oppgaver, beslutningsmyndighet og ansvar fra sentralt hold til regionalt nivå, vil vi få sterke og selvstendige regioner. Det understrekes videre at overføring av oppgaver, ansvar og beslutningsmyndighet må følges av en finansieringsstrøm som samsvarer med de oppgaver regionene pålegges samt en overføring av kompetanse for å håndtere disse (Knudsen 2005:12).

Antall regioner og disses størrelse lar seg ikke beregne matematisk etter gitte kriterier, og man opererer i dag med to hovedtyper av offentlige regioner. Det første er administrative regioner som er geografiske områder hvor bestemte statlige tjenester gjennomføres. Eksempel på dette er veiregioner og helseregioner. Det andre er politisk-administrative regioner som i dag benevnes som forvaltningsnivåer og som preges av bredde i tjenesteyting og forvaltning (Knudsen 2005:28).

Fordelene ved regionaliseringen kan oppsummeres med større mangfold, bedre samordning, differensiert og tilpasset politikk samt felles strategiutforming og oppfølging.

Ulempene ved regionalisering kan være at mange av ressursene i regionene går med til oppgaver som tidligere ble gjort på et høyere nivå, noe som både er personalkrevende og kostbart. Videre kan regionene lide under manglende kompetanse på nye ansvarsområder de har fått tildelt. Dette kan tale for å skille utviklingspolitikk og velferdspolitik i regionaliseringsdebatten fordi mens viktige utviklingsoppgaver kan regionaliseres, er det andre oppgaver som krever en landsdekkende ensartet praksis som er styrt av sentrale bestemmelser. Dermed kolliderer regionaliseringsideen med to mektige trender. På den ene siden kolliderer den med de offentlige sektorerers innføring av "New Public Management" som innebærer fristilling av sektorene gjennom selvstendige selskaper som i stadig mindre grad er politisk styrte. På den andre siden kolliderer den med velferdsstatlige prinsipper med enhetlige og rettferdige fordelinger av offentlige goder (Knudsen 2005:83-94).

Spørsmålet som da reiser seg er om en ser for seg at regionale oppgaver og retter skal være de samme overalt gjennom såkalte generalistregioner eller skal det åpnes for asymmetriske regioner som åpner for forskjeller (Knudsen 2005:151)? Fremveksten av den makt EU får som et fjerde forvaltningsnivå gjennom avtaler og traktater gir et styringssystem som fungerer ovenfra og ned, og parallellen til den mangelen på egenmakt som kommuner og fylkeskommuner opplever og er nødt til å forholde seg til er slående lik den avmakt som Norge som nasjonalstat opplever i forhold til EU (Knudsen 2005:173).

Knudsen et al (2005) trekker frem de tre k-er som er nødvendige for å realisere sterke regioner. Dette er kontrakter, kompetanse og kapasitet. Med dette menes at det regionale nivået må samarbeide med det sentrale nivået gjennom gjensidige kontrakter som forplikter begge parter. For å oppfylle disse kontraktene må regionene gis den nødvendige kompetanse, og den regionale kapasitet må samsvare med de oppgaver, ansvar og myndighet som tillegges regionene. Onsager og Selstad (2004) tilfører følgende begreper som danner og er viktige for regionene: interaksjon, identifikasjon og institusjonalisering.

Regioner er sosiale konstruksjoner som blir institusjonaliserte gjennom administrative enheter og som etter hvert glir over til å bli oppfattet som naturlige rammer som tas for gitt. Tradisjonelt har regionbegrepet blitt sett på som virkemiddel for det sentrale nivået. I dag fremstår regionbegrepet som mer offensivt idet regionene blir oppfattet som en alternativ organisasjonsform for økonomisk utvikling og som rammer for maktutøvelse. Dermed fremstår regionene som konkurrenter av staten (Knudsen 2005:201).

2.1.1 Motstand mot regionalisering og endring

Motargumentene mot regionalisering fra offentlige sektorer er sterke fordi mange av sektorene har gjennomført en omorganisering som ikke harmonerer med regionalisering. Reformen i norsk forvaltning i de senere år har foregått sektorvis (for eksempel helsereformen og politireformen) hvor sektorene har organisert seg i helt ulike nivåer og antall administrative ledd uten en sentral føring på at nivåene eller ansvarsområdene innen den enkelte sektor skal harmonere med andre offentlige sektorer (Knudsen 2005:14).

Motstand mot endringer har som regel sin årsak i at den enkelte forsvaret det som kjent og som dermed oppleves som godt og riktig. Frykt for det ukjente kan føre til angst som i seg selv genererer motstand mot endringer. I tillegg kan endring føre til endrede kontrakter mellom arbeidstaker og organisasjon, noe som kan skape både motstand og usikkerhet. Dette kan gå så langt at den enkelte arbeidstaker ikke lengre føler seg ønsket og at endringen ikke er samsvarende med de forutsetninger som gjorde at vedkommende ble ansatt. Dette henger sammen med identitetstap som endringen kan medføre hvor meningen med jobben forsvinner, og man føler at sin egen identitet går tapt når organisasjonen endres. Symbolske faktorer kan også forandres ved en organisasjonsendring. Dette kan være fysisk overflytting til en annen avdeling, annet geografisk kontor eller region. Dette kan oppleves som tap av viktige symboler som den enkelte har knyttet sterke følelser til og som dermed genererer motstand. I tillegg kan endringen medføre tap av kolleger og at sosiale bånd brytes.

Ved en endring vil ofte maktforhold endres, og det stabile mønsteret av innflytelse og makt i organisasjonen står for fall. Dette kan forståelig nok føre til motstand fra de arbeidstakere som mister makt og innflytelse. Høy grad av spesialisering og spesifikk kompetanse kan også føre til motstand mot endring. Endringen kan føre til at organisasjonen har mindre bruk for denne kunnskapen eller at en arbeidstaker må skifte stilling til en posisjon hvor denne kunnskapen ikke er relevant. Organisasjonsendringer foregår ofte over en viss tid og endringen krever ofte ekstrainsats og ekstra ressurser. I tillegg skal organisasjonen holde på med de gamle aktivitetene som før inntil endringen er fullført. Dermed vil endringen kreve både ressurser i form av ekstra innsats fra de involverte samt økonomisk innsats. Videre kan endringer føre til økonomiske konsekvenser for den enkelte ved tap av karrieremuligheter eller i ytterste konsekvens tap av arbeid (Jacobsen og Thorsvik 2002:358).

2.2 Organisasjoner, endringer og læring

Begrepet regionalisering viser til prosesser som bidrar til økt makt og ansvar til regionalt nivå. Disse prosessene tar ofte lang tid og bidrar til at det dannes regionale særtrekk og identitet.

Endring og endringsprosesser er sentrale elementer i begrepet fordi den enkelte region ikke kan tolkes som enkeltstående, men derimot som resultat av lokale responser på strukturelle eller generelle betingelser og prosesser. På samme måte blir også organisatorisk læring viktige prosesser i regionaliserte virksomheter. Jeg har tatt utgangspunkt i følgende definisjon av organisasjoner når jeg nedenfor skal beskrive hvorfor organisasjoner endrer seg:

”Organisasjoner er et system av gjensidig avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemet er en del av – avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstitueres av – de omgivelsene som de opererer innenfor” (Busch et al 2007:17).

Organisasjonens forhold til omgivelsene er avgjørende for dens eksistens. Den må blant annet endre seg i takt med omgivelsene, og den må vise evne til å lære for å utvikle seg. Likheter mellom endring og innovasjon er stor, men forskjellen er at innovasjon kan finne sted uten at organisasjonen endrer seg, og det er ikke alltid at en endring representerer noe nytt (Jacobsen og Thorsvik 2002:351).

Det er vanlig å dele organisasjonsendringer inn etter hvor store endringene er og i hvilken grad de involverer hele eller deler av virksomheten. Noen ganger gjennomgår organisasjoner store endringer som berører den strategiske situasjonen og man snakker da om strategiske endringer. Andre ganger utgjør selve endringen små skritt i en prosess og dette kalles inkrementelle endringer hvor hvert steg er relativt små (Busch et al 2007:47).

Videre kan endringene være reaktiv eller proaktiv. I de tilfeller hvor organisasjonsendringer finner sted som en direkte konsekvens av forhold utenfor organisasjonen, betegnes dette som reaktive endringer. Forholdene utenfor organisasjonen kan være press eller mer alvorlig systemnedbrytende forhold. I de tilfeller hvor organisasjonens ledelse selv tar initiativ til endringene for å forbedre virksomhetens framtid, betegnes dette som proaktive endringer som utføres i den hensikt å øke organisasjons beredskap for fremtidige hendelser (Busch et al 2007:47).

2.2.1 Hvorfor endrer organisasjoner seg?

Alle organisasjoner og virksomheter har interne og eksterne relasjoner. Disse to dimensjonene henger nøye sammen og samspillet mellom dem kan være avgjørende for en virksomhets evne til overlevelse på både kort og lang sikt.

Organisasjonen selv har stor grad av kontroll over interne prosesser mens samfunnsmessige rammebetingelser utenfor virksomheten kan representere avgjørende utviklingstrekk som den enkelte organisasjon ikke kan påvirke. Disse utviklingstrekkene skaper et endringspress som organisasjonen må forholde seg til (Busch et al 2007:23).

Dermed innebærer ledelse av organisasjoner også det å skape fleksible organisasjoner med stor endringsevne, og endringsledelse er et kontinuerlig arbeid som ledere må beherske da dette kan være avgjørende for virksomhetens forutsetninger for å overleve. Stor avhengighet og høy usikkerhet i omgivelsene skaper et høyt endringspress, noe som krever at organisasjonen raskt kan foreta de nødvendige tilpasninger (Busch et al 2007:25).

Det er ulike teorier som forteller noe om selve organisasjonsendringene, hva som fører til endringer og hvordan de gjennomføres. I det følgende presenteres et utdrag av noen hovedretninger.

De fleste organisasjonsendringer er planlagte og styrt av toppledelsen. Innen denne hovedkategorien finner vi *rasjonell reformteori*. Rasjonell reformteori forutsetter at problemer i organisasjoner kan løses rasjonelt, og den formelle organisasjonsstrukturen er bestemmende for aktørenes atferd. Dermed endrer ledelsen på de strukturelle forholdene når de ønsker å endre medarbeidernes atferd. Teorien fremmer også at endringene i en virksomhet følger en sekvens hvor målformulering følges av implementering, evaluering og tydeliggjøring av organisasjonens nye mål (Busch et al 2007:41).

Noen organisasjonsendringer kan være både ikke planlagte og ikke toppstyrte samt at intensjonene bak endringene synes uklare. Innen denne kategorien finner vi *livssyklussteorier*. Livssyklussteorier antar at endringen er iboende i organisasjonen og at det foreligger en underliggende form, program eller logikk som både styrer og påvirker endringsprosessen. Dette forklares med faser som virksomheten gjennomgår og hvor endringene kommer innenfra som et ledd i denne utviklingen. Hvis man lykkes i en fase, kan dette være avgjørende for graden av suksess i neste. Disse fasene er dermed en sekvens av utfordringer som kan møtes på mer eller mindre heldige måter. Eksterne forhold kan påvirke selve endringsforløpet men endringen skjer alltid innen organisasjonens iboende formler og koder (Busch et al 2007:44).

Når det gjelder hvilke organisasjonsendringer som har størst suksess hevdes det at *gjenskaping* er mest risikofylt. Dette henger sammen med at gjenskaping ofte skjer under krisebetingelser og under tidspress samtidig som gjenskaping ofte involverer virksomhetens kjerneverdier som i seg selv er motstandsdyktige mot forandringer med dertil hørende motstand. Forskning viser at kjennetegn ved vellykkede gjenskappingsprosesser er endringer i toppledelse og da helst med en ny toppleder som rekrutteres utenfra (Busch et al 2007:48).

2.2.2 Læring og læringsbarrierer i organisasjoner

Evnen til endringer hos organisasjoner henger nøye sammen med organisasjonens evne til å lære. Dette er både læring på individnivå og læring på systemnivå.

I dette kapittelet tar jeg utgangspunkt i følgende definisjon av læring i organisasjoner:

"Prosesser som forårsaker at erfaringer (herunder ny informasjon) fører til endringer i kunnskaper, ferdigheter, holdninger og/eller atferd" (Nordhaug 2004:173).

Videre er organisatorisk læring: *"Den måten virksomheter bygger opp, supplerer og organiserer kunnskap og rutiner omkring sine aktiviteter og innenfor sine kulturer, samt måten de tilpasser og utvikler organisatorisk effektivitet ved å forbedre bruken av de vidstrakte evner av sin arbeidsstyrke"* (Nordhaug 2004:194).

Den lærende organisasjonen kan defineres på følgende måte: *"en organisasjon som er flink til å utvikle og tilegne seg kunnskap, og til å modifisere atferden i forhold til ny kunnskap og innsikt. Det er en plass hvor mennesker kontinuerlig finner ut hvordan de skaper sin egen virkelighet, og hvordan de kan forandre den"* (Jacobsen og Thorsvik 2002:327).

"Høy grad av sentralisering tilsier at beslutningsmyndigheten er konsentrert i toppen av organisasjonen. Dette kan både føre til at belastningen på toppledelsen blir stor, og at observasjoner gjort av personer på lavere nivåer i organisasjonen har vanskelig for å nå frem, noe som kan virke som en betydelig læringsbarriere" (Nordhaug 2004:179). Som svar på dette tenderer mange bedrifter til å redusere antall organisasjonsnivåer i den hensikt å øke egen lærings- og handlingsevne fordi informasjonsgangen forenkles.

I og med at organisasjoner er avhengige av sine omgivelser må signaler fra omgivelsene registreres, filtreres og analyseres, og bedriftens kapasitet til dette arbeidet har stor innvirkning på læringen som finner sted. Det å observere, analysere og fortolke omgivelsene og disses endringer er en nødvendig kompetanse i alle organisasjoner, men denne kompetansen er ofte skjevfordelt og ikke alle har nødvendig systematisk trening i dette viktige arbeidet. Videre spiller fortiden inn på dagens beslutninger, noe som kan prege organisasjonens læring. Her kan begrensede og hemmende faktorer være for eksempel regnskap, prosedyrer, kompetanse, organisasjonskultur, struktur i tillegg til tidligere resultater.

Den lærende organisasjon dreier seg om evne til fornyelse og er motsatsen til den statiske, rigide og stillestående virksomheten. Organisasjoner ses på som sosiale konstruksjoner det krever energi å opprette og drifte. For å møte disse utfordringene må ledere øke sin sosiale kompetanse og lære seg læringsstyrt endringsarbeid. Sammenhengen mellom organisatorisk læring og endring er tydelig, og læring bør være en integrert del av alt virksomheten foretar seg (Nordhaug 2004:187).

2.2.3 Ledelse, mangfold og styring av organisasjoner

Ledelse kan defineres som følger: *"en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd. Det handler om å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i arbeidet"* (Jacobsen og Thorsvik 2002:377). Ut fra definisjonen kan man videre si at ledere arbeider innenfor rammene av formelle mål, strukturer, nettverk av både personlige og sosiale relasjoner samt kultur og ulike maktforhold internt i organisasjonen og forhold til omgivelsene rundt virksomheten.

For å optimalisere strategiske beslutninger i toppledergruppen hevder Kaufmann og Kaufmann (2003) at de to viktigste betingelsene er gruppens sammensetning og gruppens prosess og dynamikk. Når det gjelder sammensetning er mangfold et nøkkelord, fordi en rekke studier viser at mangfoldige team oppnår bedre kvalitet i strategiske beslutninger sammenliknet med homogene og lite mangfoldige grupper. Når det gjelder gruppens prosess og dynamikk er konflikt et nøkkelord. Dette kan være konflikter som er saksorienterte og som dreier seg om at deltakerne har ulike perspektiver og løsningsforslag, og det kan være konflikter som er emosjonelle og personfokuserte. De lederteam som har konflikter som er saksorienterte, kommer frem til kvalitativt bedre løsninger enn de som har personlige konflikter. Dette forutsetter imidlertid en konsensus i gruppen slik at alle har en god følelse for de beslutninger som fattes (Kaufmann og Kaufmann 2003:363).

I tillegg spiller identitet en viktig rolle for å få velfungerende lederteam. Ved å internalisere tydelige verdier vil organisasjonen utvikle en identitet som lederne bærer med seg. Ledere handler derfor på bakgrunn av organisasjonens karakter som har forrang fremfor personlige interesser. Virksomhetens bilde av egen identitet vil informere alle medarbeidere om hvordan de skal opptre, og denne identiteten påvirker beslutninger på alle nivåer (Busch et al 2007:97).

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign

I denne oppgaven har jeg gjennomført en kvalitativ studie for å studere hvordan ledere opplever organiseringen av Stiftelsen Norsk Luftambulans. Johannessen et al (2008) hevder at både begrepet kvantitativ og begrepet kvalitativ refererer egenskaper ved data, men kvalitative data foreligger i en form hvor de ulike kvalitetene ikke uten videre kan telles opp og at kategoriseringen skjer i ettertid og utarbeides av informantenes svar. Videre er innsamlingen av kvalitative data kjennetegnet ved stor grad av åpenhet og fleksibilitet. I analysen av kvalitative data skjer fortolkningen i bevegelser mellom det som skal fortolkes og konteksten det fortolkes i og min egen forforståelse (Johannessen et al 2008:363). Dermed er de funn som er gjort i min spørreundersøkelse fremkommet ved å se på svarene undersøkelsen har gitt, farget av den konteksten de er kommet frem i og sammenholdt med min forståelse av det indre liv i organisasjonen.

I tillegg til en spørreundersøkelse har jeg gjennomgått interne dokumenter i søken etter svar på årsaker til valgt organisasjonsform med fokus på regionalisering. Respondentene i spørreundersøkelsen er mellomledere både i sentraladministrasjonen og regioner samt noen utvalgte personer som har vært sentrale i organisasjonsutviklingen de seneste år. Undersøkelsen ble sendt pr mail til respondentene og svarene er anonymiserte. Spørreundersøkelsen ble delt inn i en del med påstander som respondentene skulle si seg enige eller uenige i, og en del med åpne spørsmål hvor respondentene kunne tilkjenne sine meninger med egne ord. Påstandene og spørsmålene ble inndelt i hovedområder som utgjør egne kapitler i empirikapittelet. Påstandene, spørsmålene og svarene fra hvert hovedområde presenteres i tabeller og diagrammer med kommentarer. Spørreskjemaet er lagt ved i vedlegg (vedlegg 1).

3.2 Metodevalg

Min egen forståelse av og erfaring fra det indre liv i SNLA har påvirket valg av tema for oppgaven og påvirker således problemstillingen og utvalg av spørsmål. Læren om hvordan virkeligheten ser ut er et sentralt samfunnsvitenskapelig tema som kalles ontologi. Epistemologiske spørsmål dreier seg om hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten (Johannessen et al 2008:32). Metodevalget er gjort i den hensikt å få fram forhold ved virkeligheten i SNLA ved å undersøke om mine antagelser er i overensstemmelse med

virkeligheten. I oppgaven har jeg forsøkt å behandle data objektivt og som en tilskuer på siden av organisasjonen. Samtidig er både hovedfunnene og kommentarene preget av min kunnskap om organisasjonens indre liv slik at jeg kan sette svarene inn i den rette konteksten. I tillegg har jeg selv bakgrunn fra helsevesenet både hva angår utdanning og arbeidserfaring, noe som i seg selv påvirker min hverdag som leder i virksomheten.

3.3 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen var ment å gi svar på hensikten bak dagens organisasjonsstruktur, ledernes forståelse av bakgrunn for valg av struktur samt ledernes tilfredshet med denne. Undersøkelsen baserte seg på noen hovedområder som henger sammen med strukturen. Alle respondenter svarte på undersøkelsen og den er dermed representativ for lederne i SNLA.

Undersøkelsens svakhet er at den er omfattende med mange spørsmål og det er ikke sikkert alle respondentene tok seg like god tid til å svare. Dette viser spesielt svarene på de åpne spørsmålene hvor svarene varierte mellom lange avhandlinger og stikkordsmessige svar. Jeg tror ikke at min posisjon i organisasjonen har påvirket de svar som undersøkelsen har gitt. Jeg er likestilt kollega med de fleste respondenter og organisasjonen er preget av kollegial åpenhet. Videre er utvalget begrenset og svarene kan dermed ikke generaliseres for alle som innehar lederposisjoner i SNLA, men alle medlemmer av ledergruppen er med i undersøkelsen.

3.4 Forskningsetiske vurderinger

I forkant av oppgaven hadde jeg samtaler både med min nærmeste overordnede samt vår øverste sjef. Begge har godtatt at jeg skriver en oppgave om organisasjonen, og den øverste sjefen har formelt godkjent at jeg benyttet en spørreundersøkelse som ble sendt til hans underordnede ledere. Ingen av mine direkte underordnede var blant respondentene av forskningsetiske hensyn. Opplysningene som ble innhentet krever ingen godkjenning fra Datatilsynet eller andre offentlige instanser. Alle svarene er anonymisert slik at det er umulig å gjenkjenne personer bak svarene. Det samme gjelder ved gjennomgangen av interne dokumenter hvor alle personene er anonymiserte.

Jeg arbeider selv som regionsjef i SNLA og har dermed et nært kollegialt forhold til respondentene som er valgt ut. Jeg har gjennom spørreundersøkelsen tilstrebet fullstendig anonymitet etter hvert som svarene er kommet inn, og mine synspunkter har ikke farget svarene som jeg har mottatt. I det endelige arbeidet med å kategorisere svarene er avsender umulig å spore. Dog må det understrekes at min erfaring i organisasjonen kan farge både de

spørsmålene som er stilt, konklusjonene som er trukket og analysen som er gjort på bakgrunn av disse. Imidlertid vil mitt kjennskap til sektoren og den organisasjonen som studeres, bidra til å gjøre framstillingen virkelighetsnær. Likevel vil analysene og konklusjonene være preget av mine egne erfaringer, og slik vil studiens funn være kommentert ut fra subjektive forutsetninger. En tilsvarende studie utført av en annen person med annen bakgrunn, kunne gitt grunnlag for andre refleksjoner.

4.0 Empiri

Empirien består av flere delkapitler. Først gis en kort presentasjon av Stiftelsen Norsk Luftambulansse. Deretter følger historien bak regionaliseringen i SNLA på bakgrunn av en gjennomgang av interne dokumenter. Videre har jeg gjennom en spørreundersøkelse forsøkt å få svar på i hvilken grad ledere i SNLA er tilfredse med dagens organisering. Denne undersøkelsen er delt i fem hovedområder:

- Internt samarbeid mellom regionene og sentraladministrasjonen
- Beslutningsstruktur og organisasjonsstruktur
- Regionenes identitet og grad av selvstendighet
- Regionenes betydning for nettverksbygging med eksterne samarbeidspartnere
- Regionaliseringens betydning for læring

Sist i empirikapittelet har jeg konkretisert mine funn i tre hovedområder. Disse presenteres kort og er gjenstand for den videre analyse som gjøres i neste kapittel.

4.1 Stiftelsen Norsk Luftambulansse

Stiftelsen Norsk Luftambulansse (SNLA) er Norges største ideelle medlemsorganisasjon med 800.000 medlemmer. Målet til SNLA er å redde liv og helse gjennom å styrke hele den akuttmedisinske redningskjeden. Medlemmene sørger for at Stiftelsen årlig kan yte mange millioner kroner som brukes til å bedre den akuttmedisinske beredskapen, slik at akutt syke og alvorlig skadde får rask og riktig hjelp. Organisasjonen ble etablert av lege Jens Moe og en rekke ildsjeler 30. november 1977. Hovedmålet den gang var å få innført nasjonal legehelikoptertjeneste i Norge, noe som ble en realitet i 1988 gjennom etableringen av en nasjonal, statlig luftambulanssetjeneste.

I dag støtter og utfører Stiftelsen tiltak som styrker hele den akuttmedisinske kjeden fra mannen i gata, via utrykningstjenesten inkludert luftambulanssetjenesten til spesialistene på sykehuset. Stiftelsen driver omfattende undervisningsvirksomhet og forskning, samt nasjonale prosjekter for å heve beredskapen for blant annet hjertestans og alvorlige trafikkulykker. Stiftelsen har også en aktiv rolle som pådriver overfor myndighetene i spørsmål om akuttmedisin. SNLA omsetter årlig for rundt 220 millioner kroner og kurser opp mot 20.000 personer hvert år. Organisasjonen har 70 ansatte, og hovedkontoret er i Drøbak.

Administrativt har stiftelsen etablert en nær tilknytning til befolkningen i de enkelte landsdeler. I samtlige regioner er avdelinger som ivaretar den daglige driften i området, både når det gjelder kursvirksomhet og andre oppgaver.

Stiftelsen har fem regionkontor; Bodø, Trondheim, Bergen, Drøbak og Arendal. Norsk Luftambulanse AS som er Norges største luftambulanshelikopteroperatør, er et heleid datterselskap av Stiftelsen Norsk Luftambulanse.

Formålsparagrafen er SNLA's grunnpilar og har fulgt organisasjonen siden starten. Den er styrende for virksomheten og definerer hva som er organisasjonens arena. Stiftelsen Norsk Luftambulanse har til formål å fremme akuttmedisin. Dette gjøres blant annet gjennom å:

1. fremme den spesialiserte akuttmedisinske utrykningstjeneste enten med legehelikopter, fly, båt eller bil.
2. støtte tiltak som fremmer akuttmedisin i ambulanse- og primærhelsetjenesten.
3. fremme førstehjelpsopplæring for legfolk, prehospitalt personell og for medisinsk personell.
4. støtte tiltak som styrker den akuttmedisinske behandlingsskjeden fra skadested til definitiv sykehusbehandling.
5. støtte og drive akuttmedisinsk forskning (www.norskluftambulanse.no).

Regionavdelingene er i dag organisert under divisjon drift i Stiftelsen Norsk Luftambulanse, og alle regionene er satt opp med en lik grunnbemanning. Regionene har egne budsjetter med resultatansvar og ansvar for gjennomføring av planlagte aktiviteter i egen region. Disse aktivitetene er forankret i en overordnet handlingsplan som gjelder hele organisasjonen. Regionene utarbeider på bakgrunn av den overordnede handlingsplanen, egne regionale aktivitetsplaner som de rapporterer i henhold til hver måned. Den overordnede handlingsplanen er forankret i selskapets forretningsplan og strategiske plan. Regionene har utpekte deltakere i strategigruppen og er høringsinstans når det gjelder prosessen med strategisk plan.

4.2 Regionaliseringsprosessen i Stiftelsen Norsk Luftambulanse

En gjennomgang av historiske interne dokumenter og strategiske planer forteller mye om den interne organisasjonsutviklingen med fokus på regionalisering i SNLA. Fremveksten av dagens organisasjonsmodell har vært lang og gjenstand for interne debatter flere ganger.

Regionavdelingene ble opprettet i 1991, og hovedhensikten bak dette var at regionene skulle være SNLA's forlengede arm ut i distriktene samt organisasjonens aktive talerør i lokalmiljøene. I løpet av 1990-årene økte SNLA's medlemsmasse betydelig og man fikk en idé om at medlemmene i større grad skulle gis anledning til å påvirke driften av organisasjonen. Derfor ble det opprettet regionstyrer i hver region som ble valgt av medlemmene. Regionstyrene hadde ansvar for driften i regionen og møttes hvert år i et årsmøte.

I 1997 oppdaget man at denne form for organisering var i strid med Stiftelsesloven som sier at årsmøte ikke kan være det øverste organet i en stiftelse, men det skal derimot være et hovedstyre. Ved hjelp av ekstern konsulentbistand fikk man da valget mellom å fortsette å være en stiftelse eller gå over til å være en forening. På årsmøtet dette året var det bred enighet om å fortsette som stiftelse, og for å sikre en tilstrekkelig grad av demokratisk styringsform ble det vedtatt å opprettholde regionavdelinger og ha rådsmøte en gang pr år hvor regionale representanter velger hovedstyre, revisor og valgkomité.

Strategisk plan for perioden 1996-2000 beskriver dette slik:

"For å kunne oppnå best mulig effekter av den betydelige medlemsmassen må man sørge for at medlemmene får god innvirkning på de prosesser som foregår i organisasjonen. Regionstyrene er egnede organer i denne prosessen. Formen for innvirkning må gjennomgås slik at det får en reell rolle i vesentlige beslutninger. Det må utredes hvorledes regionene bedre kan innvirke på beslutninger som gjelder den enkelte region. For å bli en bedre medlemsstyrt organisasjon må det legges vekt på å få flere medlemmer til å engasjere seg i beslutningene. Dette blir viktige oppgaver for regionsapparatet. Sentralt må vi legge til rette for at en større grad av høring med regionene må skje i prinsipielt viktige saker. Vi må utrede muligheten for at saker med avgrenset interesse i den enkelte region kan få sin beslutning på dette nivå. Man må i denne sammenheng ta hensyn til de økonomiske konsekvenser for organisasjonen samlet. SNLA skal fortsatt være en medlemsstyrt stiftelse. Beslutningsprosessen må videreføres og det må foretas vurderinger slik at det blir en naturlig avveining mellom behovet for innvirkning fra de tillitsvalgte og det spesielle forhold at store deler av virksomheten har store samordningsbehov i fellestiltak på landsbasis. Regionsapparatet ser ut til å ha funnet en god form. Det bør i perioden vurderes en forsterkning av regionsapparatet i nord med fast ansatt regionleder. Regionstyrene bør få reelle og relevante arbeidsoppgaver. Regionsapparatet må utvikles som rådgivende instans" (Strategisk plan 1995).

Sitatet ovenfor viser at man for alvor fremhever regionenes posisjon både når det gjelder ekstern kontakt mot medlemmer og internt samarbeid. Den neste strategiske planen foreslår en reduksjon i antall regioner slik at dette tallet blir samsvarende med de offentlige helseregionene.

I 1997 ble det også presentert noen retningslinjer for regionene som skulle gi regionene oppgaver og mandat innen en gitt ramme. I disse retningslinjene understrekes det at formålet med regionavdelingene er å spre kunnskap og informasjon om organisasjonen, verve medlemmer samt oppnå økonomiske bidrag fra foretak, organisasjoner og enkeltpersoner i distriktet. De økonomiske mål for regionavdelingenes aktiviteter skulle være at støtte fra det offentlige, samt lokale bidrag og medlemskontingenter minst skulle gjøre aktivitetene i regionområdet selvfinansierende. Medlemmene skulle knyttes til den regionavdelingen de geografisk tilhørte.

Det ble videre understreket at regionavdelingene er organer for SNLA og ikke er egne juridiske enheter. Regionavdelingene skulle organisasjonsmessig være underlagt styret i SNLA og avdelingene hadde ikke selvstendig økonomiforvaltning og kunne ikke selv slutte avtaler på vegne av organisasjonen eller på egne vegne. Regionavdelingene kunne motta økonomiske bidrag fra sentraladministrasjonen etter vedtak i styret, men alt overskudd av inntektsgivende arbeid skulle forvaltes av sentraladministrasjonen etter gitte retningslinjer og prosedyrer. På samme måte kunne et underskudd i regionene kunne dekkes av sentraladministrasjonen. Ved mottak av pengegaver som ble gitt til bestemte formål eller aktiviteter, skulle disse øremerkes og avsettes til dette formålet. Regionavdelingene skulle arbeide målrettet og etter årlige handlingsplaner som skulle godkjennes av styret i tillegg til at de skulle levere årsberetninger påfølgende år. Regionavdelingene skulle ledes av et regionstyre på 3-7 medlemmer, og regionstyret skulle velges på regionavdelingens rådsmøte. Den fast ansatte regionleder fikk møte-, tale- og forslagsrett på regionstyremøtet og skulle fungere som styrets sekretær. I forhold til fordelingen av mandater til det sentrale rådsmøtet, foreslo man minimum 2 regionale representanter pluss 1 representant for hvert 10 000 medlemskap opp til maksimalt 5.

Den strategiske planen for 1999 understreket på nytt at den regionale tilpasningen måtte vurderes. En svak side ved datidens organisering var at det var for lite konkrete saker for regionene å arbeide med, noe som medførte manglende engasjement og aktivitet. Organisasjonen hadde med andre ord ikke gitt innhold til den valgte organisasjonsstrukturen. Derfor ble det foreslått i strategisk plan at man burde se på en modell som gir regionene sterkere påvirkning i bestemmelser om hvor og hvordan formålspengene skulle benyttes. Det opplevdes at det var mangelfulle muligheter for innspill og deltakelse i aktiviteter. Sterk regional involvering ga lengre beslutningstid, men en ny og bedre modell for samvirket mellom sentrale organer og regionene måtte utvikles (Strategisk plan 1998). Som et resultat av dette ble det nedsatt en arbeidsgruppe som i 1999 leverte inn forslag om opprettelse av en

organisasjonsavdeling sentralt hvor regionene skulle underlegges. Motivene for dette var blant annet samfunnskontakt og lobbying på alle aktuelle nivåer og å plassere SNLA som en naturlig del av "akutt-Norge". I tillegg var det et behov for å styrke kontakten mellom regionstyrer, det sentrale styret og administrasjonen. Gruppen mente at SNLA hadde en uutnyttet ressurs i regionlederne og ønsket en sterkere tydeliggjøring av lokal tilstedeværelse, lokal tilknytning og at regionlederne kunne ha større troverdighet lokalt enn sentralt ansatte som bare er ute på korte avgrensede oppdrag. Dette forutsatte at regionlederne skulle få en mer fokusert ledelse og klarere retningslinjer fra sentraladministrasjonen for sitt arbeid, herunder definerte ansvars- og myndighetsområder.

I tillegg til denne arbeidsgruppen ble det også gjort et forsøk på å engasjere lederne av regionrådene for å få deres mening om fremtidens organisering. I dette arbeidet uttaler en av regionrådslederne følgende: *"Personlig er jeg opptatt av oppgaver og krav som burde ligge på regionorganisasjonen. Det burde være et klart tiltak for administrasjonen å få til "noe meningsfylt" for regionene å holde på med"*.

Ved utarbeidelsen av neste strategiske plan (1999) satte strategigruppen spørsmålsteget om datidens organisering var den beste tatt i betraktning de nye målene som ble satt. Hovedsakelig så man utfordringer i løsninger av oppgaver hvor regionavdelingene skulle samarbeide med andre avdelinger i sentraladministrasjonen og hvor det var utydelige kommando- og ansvarsforhold. Dermed ble det foreslått en styringsmodell for å bedre kommunikasjonen med en mer formalisert kommunikasjonsstruktur.

At regionavdelingene sliter med å finne sin plass i organisasjonen, fremkommer også i møtereferater fra 2000. Alle regionlederne var organisatorisk tatt ut av markedsavdelingen hvor de en stund hadde tilhørt, og nå var de plassert i en egen avdeling uten navn, hensikt og funksjonsbeskrivelser.

Senere ble det foreslått og ikke ansette en egen leder for regionavdelingene, men heller la en av regionlederne fungere som koordinator for alle sammen. Fortsatt var organisasjonsmessig tilhørighet med andre avdelinger i sentraladministrasjonen uavklart. I mars 2000 la en ny arbeidsgruppe frem forslag til endring i regionavdelingene. Gruppen konstaterte at det var uklarheter med datidens organisering og da spesielt når det gjelder kommunikasjonen mellom de ulike regionale ledd og den sentrale administrasjonen og styret. Dette førte til at regionlederne fikk vanskelige dobbeltroller og ofte ikke fikk vite om regional informasjon før dette ble presentert for det sentrale styret. Det ble derfor foreslått å endre navnet på regionstyrene til regionråd som var mer passende for dets oppgaver. Videre anbefalte gruppen at regionavdelingene skulle tildeles følgende hovedarbeidsområder:

- Kartlegging av akuttmedisinske behov og ressurser lokalt
- Gjennomføring av formålsaktiviteter
- Oppfølging og rapportering av bruken av tildelte formålsmidler i regionen,
- Bidra til informasjon, profilering, samfunnskontakt og nettverksbygging regionalt.

Gruppen foreslo også å redusere antall regioner fra 9 til 8. Arbeidsgruppens forslag var også tema på flere møter hvor forslagene ble diskutert og levert videre som en innstilling til det sentrale styret i SNLA. Som en prøveordning ble det samme år vedtatt at lederen for undervisningsavdelingen også skulle være leder for regionavdelingene, men det ble etter kort tid klart at denne delingen ikke fungerte tilfredsstillende.

I perioden som fulgte var det også en oppfatning av at det var for lite fokus på organisasjonens utadrettete arbeid. Tiden var preget av mange interne diskusjoner om posisjoneringer i helikoptermarkedet og forholdet mellom avdelinger internt. Derfor stadfestet strategisk plan for perioden 2000-2005 at SNLA skulle være en landsomfattende organisasjon som var stand til å ivareta lokale behov og forskjeller.

Det mest tydelige produktet som da så dagens lys var såkalte TAS-kurs (Tverrfaglig Akuttmedisinske Kurs). Dette var og er kurs for blålysetatene i kommuner i hele landet hvor fokus er samarbeid mellom de ulike etater for å spare pasientenes tid, det vil si hvordan optimal behandling av pasient og organisering av skadestedet kan forbedre overlevelse. SNLA begynte da å bruke av sine inntekter fra medlemmer på å dra rundt i Norge å arrangere disse kursene som var og er gratis å delta på. Kursene har vært en kjempesuksess og har for alvor satt organisasjonen på kartet i hele Norge, og mange mener at TAS-kursene er det viktigste organisasjonen har satt i gang ved siden av innføringen av ambulanshelikopter i Norge. I dag gjennomfører SNLA tredje generasjon TAS-kurs og har siden oppstarten i 1999 besøkt de fleste kommuner i Norge.

Kursene åpnet også for nye samarbeidsarenaer som organisasjonen så nytte i, og i strategisk plan tydeliggjøres dette med en systematisk satsning på nettverksarbeid med samarbeidende aktører både på kommunalt og fylkeskommunalt nivå. SNLA ønsket å etablere nasjonale og regionale overbygninger for fagutvikling innen akuttmedisinen, være deltakere i den offentlige debatten omkring dette temaet og være pådrivere som skulle tale pasientens sak. I denne sammenhengen ble regionenes rolle og viktighet fremhevet fordi det er gjennom regionene at disse planene settes ut i handling. I tillegg ble det sett på som viktig at organisasjonens kompetanse innen informasjon og samfunnskontakt ble styrket.

I årene som fulgte skjedde det store endringer i det offentlige helsevesenet med helsereformen fra 2001 som den viktigste. I tillegg gjennomgikk andre samarbeidspartnere som politietaten sin reform, samt at det vokste frem store interkommunale legevakter og brannvesen. Disse endringene representerte store utfordringer for SNLA for å tilpasse seg i takt med omgivelsene og ikke minst være orientert om status i det ganske land, og den sentrale administrasjonen ser at regionene bør inneha en viktig rolle som lytteposter for å innhente informasjon til organisasjonen. Dette fremkommer av strategiarbeidet i 2001 med følgende formulering: *"Eksterne endringer (for eksempel helsereformen) tilsier en endring i strategiske valg og intern organisering. Endringene har medført nødvendige og nyttige møter mellom sentral administrasjon og regionråd og regionledere som et ledd i strategiarbeidet. I tillegg trenger sentraladministrasjonen ytterligere informasjon fra regionene på flere områder som gjelder spesielt eksterne forhold og endringer som er viktige å få med seg"*(Strategisk plan 2001).

Som en følge av dette begynte man også å tenke på strategiske endringer av organisasjonsstrukturen for å tilpasse seg regional fokus med lokal spisskompetanse og for å forbedre den interne kommunikasjons- og beslutningsstrukturen. Dagens regionorganisering med fem regioner ble vedtatt opprettet i 2002. Regionene skulle da samsvare med helsevesenets regioninndeling. Hver region skulle i tillegg til et administrativt ledd også bestå av undervisning. Dermed ble den sentrale undervisningsavdelingen desentralisert og fordelt på regionene. Implementeringen av alle regionene tok noen år da nyansettelse måtte skyves litt i tid av økonomiske hensyn, og fra 2005 var alle regionene oppsatt med en identisk grunnbemanning med minimum tre personer. Regionavdelingene er i dag organisatorisk plassert under divisjonsdirektøren for SNLA drift og er plassert på samme organisatoriske nivå som øvrige avdelinger i den sentrale administrasjonen i stiftelsen.

Oppsummering av regionaliseringsprosessen i SNLA

Den organisatoriske utviklingen har vært en inkrementell prosess som har tatt lang tid. Regionene manglet på nittitallet konkrete oppgaver og fant ikke sin organisatoriske plass i organisasjonen før tusenårsskiftet. Gjennomgangen av strategiske planer viser at store eksterne forandringer var en av hovedårsakene til at regionenes betydning ble fremhevet.

4.3 Internt samarbeid mellom regionene og sentraladministrasjonen

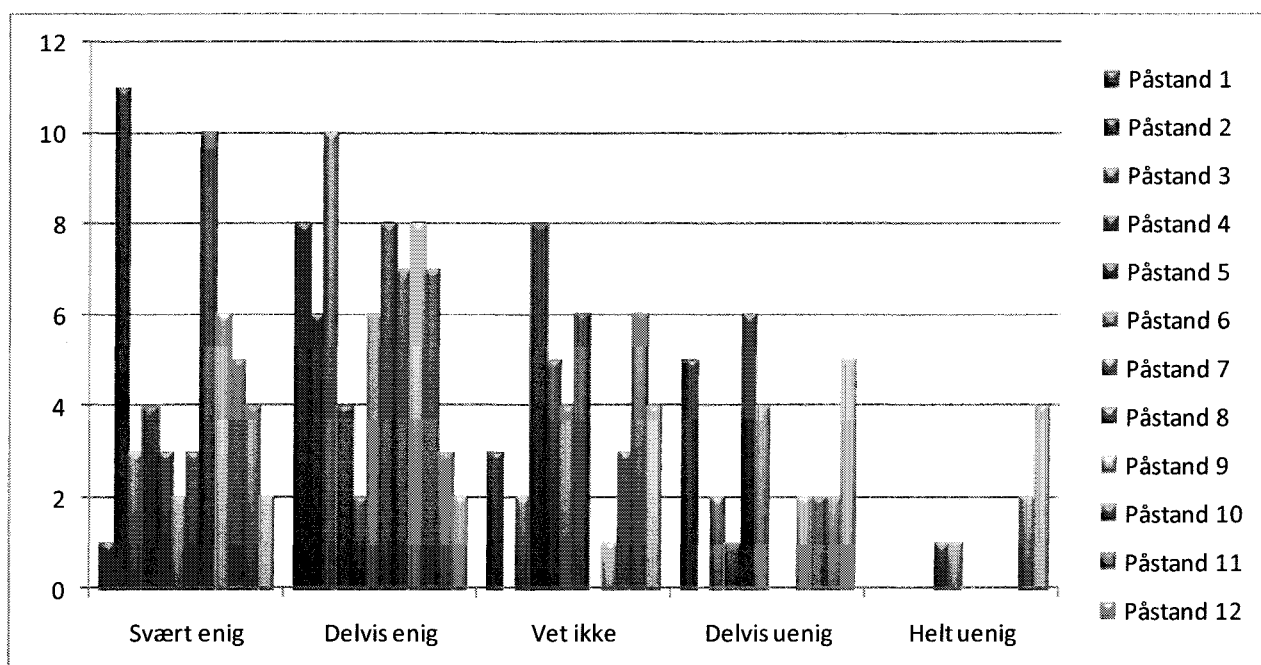
Det første hovedområdet i spørreundersøkelsen dreier seg om hvordan samarbeidet mellom regionene og den sentrale administrasjonen fungerer. Spørreskjemaet som ble benyttet følger i vedlegg 1. Påstandene som tilhører dette hovedområdet fremgår av tabellen under.

Tabell 1: Påstander hovedområde 1

Påstand 1	Det å ha regioner spredt rundt i landet vanskeliggjør den interne informasjonsflyten
Påstand 2	Det å ha regioner gir SNLA bedre tilgang på relevant informasjon fra eksterne samarbeidspartnere enn hva organisasjonen kunne fått uten regionavdelingene
Påstand 3	Regionene får nødvendig støtte fra sentraladministrasjonen når det gjelder håndtering av media
Påstand 4	Regionene får nødvendig støtte fra sentraladministrasjonen når det gjelder personalsaker
Påstand 5	Regionene får nødvendig støtte fra sentraladministrasjonen når det gjelder markedsrelaterte saker
Påstand 6	Regionene får nødvendig støtte fra sentraladministrasjonen når det gjelder medisinfaglige spørsmål og utfordringer
Påstand 7	Regionene får nødvendig støtte fra sentraladministrasjonen når det gjelder økonomiske spørsmål
Påstand 8	Sentraladministrasjonens avdelinger har god nytte av den kompetansen som regionene besitter
Påstand 9	Regionene fungerer godt som organisasjonens lytteposter av aktuell informasjon
Påstand 10	Regionene bringer viktig informasjon fra omgivelsene inn i organisasjonen for videre analyser og bearbeiding
Påstand 11	Regionaliseringen har ført til at noen avdelinger i sentraladministrasjonen i Drøbak har mistet oppgaver
Påstand 12	Regionaliseringen har ført til at avdelinger i sentraladministrasjonen føler sin eksistens truet

Nedenfor følger en oversikt over hvordan de ulike påstandene i dette hovedområdet ble besvart av de totalt 17 respondentene fordelt på de ulike svaralternativene.

Diagram 1: Svar hovedområde 1



Diagrammet over viser at respondentene mener regionene får god støtte fra sentraladministrasjonens avdelinger ved gjennomføringen av ulike oppgaver relatert til mediehandtering, personalsaker, økonomi og medisin. Samtidig tyder svarene på at den støtten regionene får i markedsrelaterte saker ikke er god nok. I tillegg er flesteparten enige i at regionalisering med ulike geografiske lokasjoner representerer en utfordring når det gjelder den interne informasjonsflyten i virksomheten, og de fleste er enige i at regionene bringer inn informasjon fra omgivelsene gjennom å være lokale lytteposter. Her er det dog verdt å merke seg at to er delvis uenige i dette. Om dette henger sammen med at regionene innehar ulik kompetanse, eller om det er mangel på kommunikasjonsstruktur som sikrer denne informasjonen fremkommer ikke. Diagrammet viser også at sentraladministrasjonen har nytte av den kompetansen som regionene besitter. Et lite flertall mener at regionaliseringen har ført til at avdelinger ved hovedkontoret har mistet oppgaver, men det er stor spredning i svarene på påstanden om at avdelingene føler sin eksistens truet.

I spørreskjemaet var det også spørsmål tilknyttet til dette hovedområdet som dreier seg om det interne samarbeidet mellom regionene og sentraladministrasjonen. Spørsmålene fremkommer av spørreskjemaet i vedlegg 1. Svarene på spørsmålet som dreide seg om hvilke andre avdelinger som med fordel kunne regionaliseres varierte mellom de respondentene som mener at alle de nevnte avdelinger bør være sentralisert som i dag, og til de som mente at noen avdelinger med fordel kunne regionaliseres. De avdelinger som respondentene ser kunne vært splittet opp med regionale elementer er i hovedsak avdeling for medisin og helsefag og de to markedsavdelingene. Begrunnelser for dette er at respondentene ser nødvendigheten av å tilføre regionene medisinske ressurser og gjennom dette være i nærmere dialoger med eksterne medisinske samarbeidspartnere. Innen markedsavdelingene hevdes det at regionene med fordel kan få egne medarbeidere som arbeider med markedsføring og informasjon for derigjennom å øke inntektsmulighetene og følge opp lokale markeds partnere. De øvrige avdelinger på listen ønskes å være organisatorisk plassert som i dag.

Blant kommentarene til dette spørsmålet fremkommer det at det er mangelfull samordning mellom de ulike avdelinger, noe som skaper usikkerhet når det gjelder ansvar for personell og fag. Det nevnes også at hvis de sentrale avdelingene vokser i størrelse og omfang, kan organisasjonen bli for topptung. Dette kan medføre lange beslutningsveier. Videre understrekes det at regionene i dag utfører oppgaver på vegne av de fleste sentrale avdelinger uten at det er noe regionalt element som er utskilt fra den enkelte avdeling. Dermed anses regionene for produsenter og de arenaer hvor verdiskapningen skjer. I denne sammenhengen foreslår flere respondenter at også forskningsavdelingen blir regionalisert for

å være nærmere denne arenaen. Det er imidlertid tre respondenter som mener at organisasjonen fungerer best med en sterk sentral styring. Det er også en respondent som mener at vi ikke trenger to markedsavdelinger men man kan med fordel redusere til en markedsavdeling som får ansvar både innen det private markedet og innen bedriftsmarkedet. En annen mener at dagens fem regioner fungerer så ulikt at det er nødvendig med en sterk sentral styring for å sikre en felles retning og fokus.

Oppsummering og kommentarer

Intern informasjon synes å være en utfordring med regionale kontorer sammenlignet med det å ha bare et hovedkontor. Det er noen ledere som ikke er enige i at regionene bringer nyttig informasjon til organisasjonen selv om flertallet mener at dette fungerer godt. Dette lille avviket er verd å merke seg fordi svarene nok kan variere med hvilken stilling respondentene har. Jeg antar også at dette henger sammen med at regionene har ulik medisinsk kompetanse og at medisinsk etterretning ses på som viktigst å få formidlet fra regionene. I tillegg har flere av de lederne som arbeider i sentraladministrasjonen medisinsk kompetanse til å tilegne seg verdifull informasjon på egen hånd uten å vente på regionale rapporteringer.

Som en følge av styrkingen av regionavdelingene er det naturlig at noen sentrale avdelinger har mistet noen oppgaver, og det er viktig å legge merke til den store spredningen når det gjelder ledernes oppfatning om avdelingene ved hovedkontoret føler seg truet eller ikke av regionenes styrking. Dette henger nok sammen med at disse sentrale avdelingene har fått nye oppgaver og dermed også har endret seg i takt med tiden. Når det gjelder følelsen av trussel blant avdelingene ved hovedkontoret, varierer nok svarene med posisjonene og stillingene til den enkelte respondent.

Avdeling for helsefag og medisin og markedsavdelingene nevnes som aktuelle avdelinger som respondentene ser det naturlig å regionalisere. Dette henger sammen med at det ligger et potensial i regionene når det gjelder inntektsbringende arbeid innen markedsfeltet og at det er et savn blant regionene at de mangler medisinsk fagtyngde.

Undersøkelsen viser også at det er mangelfull samordning mellom avdelingene, noe som fører til usikkerhet når det gjelder ansvarsforhold. Dette er nok spesielt innen fagmedisinske spørsmål, fordi man har to kommandolinjer hvor en linje gjelder administrativt ansvar som for eksempel personalhåndtering og en linje gjelder medisinske anliggender og medisinsk ansvar.

Et annet viktig funn her er at regionene fungerer ulikt og er satt opp med personell med ulik bakgrunn. Derfor hevdes det at en sentral styring anses som nødvendig for å beholde

en enhetlig organisasjon og ikke få fem ulike regionale varianter som drar i ulik retning. Regionene er satt opp med personell med forskjellig utdanning og arbeidserfaring, og flere av regionene mangler fagmedisinsk kompetanse blant regionale ledere. Min opplevelse er at alle regionene har personer som er dedikerte til det medisinske fokus selv om de mangler formell medisinsk utdanning. I diagrammet over er det mange svar i kategorien vet ikke/ingen mening. Dette kan nok tilskrives at mange respondenter ikke kjenner til det indre liv i regionene fordi de innehar stillinger ved andre avdelinger.

4.4 Beslutningsstruktur og organisasjonsstruktur

Det andre hovedområdet dreier seg om hvordan regionaliseringen påvirker beslutninger i organisasjonen samt hvordan denne organisasjonsformen fungerer for å realisere organisasjonens mål. Påstandene lederne tok stilling til fremgår av tabellen under.

Tabell 2: Påstander hovedområde 2

Påstand 1	SNLA er i dag organisert med fem regioner. Denne organisasjonsformen er optimal for å realisere SNLA's mål/formål
Påstand 2	SNLA's formålsmidler bør i utgangspunktet fordeles demokratisk på regionene
Påstand 3	SNLA's formålsmidler bør i utgangspunktet fordeles etter antall medlemmer i hver region
Påstand 4	SNLA's formålsmidler bør fordeles etter antall formålsmottakere i hver region (antall kommuner, helseforetak, politidistrikt, brannvesen etc.)
Påstand 5	Regionrådene er medlemmenes viktigste arena for påvirkning
Påstand 6	Fordi SNLA er opptatt av å være en demokratisk organisasjon bør regionrådene tillegges mer innflytelse og reell makt over det interne livet i SNLA
Påstand 7	Det er bedre med regionale prosedyrer og regler enn sterk sentral styring
Påstand 8	Regionaliseringen gir SNLA bedre økonomisk kontroll
Påstand 9	Regionaliseringen bidrar til mest mulig formål for SNLA's innsamlede midler

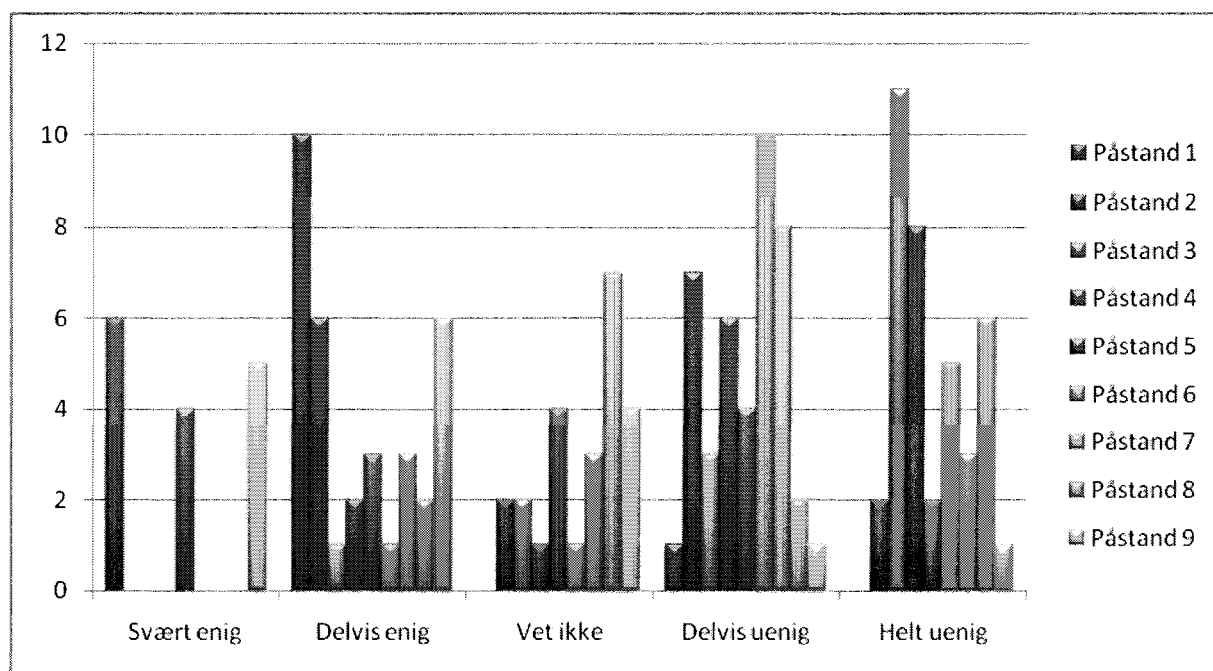
Nedenfor følger en oversikt over hvordan de ulike påstandene i dette hovedområdet ble besvart. Det var 17 svar totalt som er fordelt på de ulike svaralternativene.

Diagrammet viser at lederne mener at dagens organisasjonsstruktur er optimal for å nå organisasjonens mål, og at denne strukturen bidrar til mest mulig formål for pengene. Når det gjelder fordeling av formålsmidler mener flertallet at dette verken skal fordeles demokratisk, etter antall medlemmer i hver region eller etter hvor mange formålsmottakere det er i hver region. I dag praktiseres en solidarisk fordeling mellom regionene slik at alle får like mye midler til gjennomføring av formålsaktiviteter.

Når det gjelder medlemmenes muligheter til påvirkning er respondentene tydelige på at medlemmene ikke bør gis større makt for å påvirke det indre liv i organisasjonen. De er derimot ikke unisont enige i at regionrådene er medlemmenes viktigste arena for påvirkning.

Svarene viser en stor spredning og dette kan tyde på at regionrådet er medlemmenes viktigste arena, men graden av påvirkningsmuligheter er innskrenket gjennom retningslinjer og bestemmelser i den hensikt å skape en stabil organisasjon uten fare for de store og dramatiske overraskelser. Flertallet av de spurte mener at det er bedre med regionale prosedyrer enn en sterk sentral styring, og flertallet av respondentene mener at regionaliseringen ikke gir bedre økonomisk kontroll.

Diagram 2: Svar hovedområde 2



I spørreskjemaet var det også spørsmål knyttet til dette hovedområdet som dreier seg om beslutningsstruktur og organisasjonsstruktur. Spørsmålene fremkommer av spørreskjemaet i vedlegg 1. På spørsmålet om hva årsaken er til at SNLA har valgt å regionalisere virksomheten svarer respondentene at årsakene til regionalisering hovedsakelig ligger innenfor viktigheten av at organisasjonen bør ha et regionalt og lokalt nærvær. Dette gir bedre muligheter til oppfølging både av aktiviteter og personell, nærhet til samarbeidspartnere, tettere oppfølging av kursvirksomhet, lokalt kontaktpunkt for medlemmer, økt kunnskap om eksterne samarbeidspartnere, lokale tilpasninger og bedre økonomisk kontroll. Andre nevner at regionaliseringen er et tydelig tegn på at SNLA er en landsdekkende organisasjon. En respondent mener at årsaken til regionaliseringen er at den foregående organisasjonsformen ikke fungerte tilfredsstillende. Videre er det flere av respondentene som mener at hovedårsaken til regionaliseringen er at helseforetakene opprettet regionale strukturer.

På spørsmålet om hvorfor SNLA er organisert med 5 regioner og ikke færre eller flere, svarer samtlige (med ett unntak som ikke har formening) at årsaken til at SNLA har fem regioner er en direkte følge av helseforetaksreformen.

Siste spørsmål til dette hovedområdet dreier seg om respondentene ser for seg en annen regioninndeling enn dagens som mer hensiktsmessig i fremtiden, og her svarer de fleste av de spurte at dagens regioninndeling er mest hensiktsmessig. Noen mener dog at også vi bør redusere fra fem til fire regioner slik som de regionale helseforetakene har gjort. Andre mener at vi ikke trenger å kopiere den regionale helseforetaksstrukturen fordi SNLA som organisasjon har nærmere samarbeid og kontakt med de lokale helseforetakene. En av respondentene mener at vi bør ha en ny region i Nord-Norge for å få større nærhet til Universitetssykehuset i Nord-Norge. En annen mener at regionstrukturen med fordel bør vurderes og at man bør se på muligheten for å flytte på grensene mellom regionene.

Oppsummering og kommentarer

Respondentene mener at dagens struktur er optimal for å realisere de mål som SNLA har. Dette henger sammen med at regionene er lokale ambassadører som tilretteleggere og utførere av all aktivitet som organisasjonen gjennomfører. Dette gjelder både gjennomføring av kurs og prosjekter samt langsiktig planlegging sammen med samarbeidspartnere. I tillegg bygger og vedlikeholder regionene et nettverk som kan vise seg viktig for sentrale avdelinger når nye aktiviteter skal innføres.

Medlemmene er den viktigste inntektskilden, men respondentene er tydelige på at de ikke ønsker større innflytelse og makt til medlemmene. Når respondentene svarer at det er bedre med regionale prosedyrer enn sterk sentral styring, kan dette tyde på sterk vilje til selvbestemmelse innen egen region. Men det taler imot påstanden som er nevnt over om at regionene er så ulike at de trenger en sterk sentral styring.

Dagens regioninndeling er en kopi av helseforetakenes opprinnelige regionale struktur, men det er påfallende at respondentene ikke har noen formening om andre konkrete alternative regionsammensetninger. Dog nevnes det at regioninndelingene ikke nødvendigvis bør følge den regionale strukturen i helsevesenet fordi den daglige kontakten mellom organisasjonen og helsevesenet foregår på et annet nivå enn det regionale. Dette stemmer godt overens med hvordan de fleste regioner opererer til daglig.

4.5 Regionenes identitet og selvstendighet

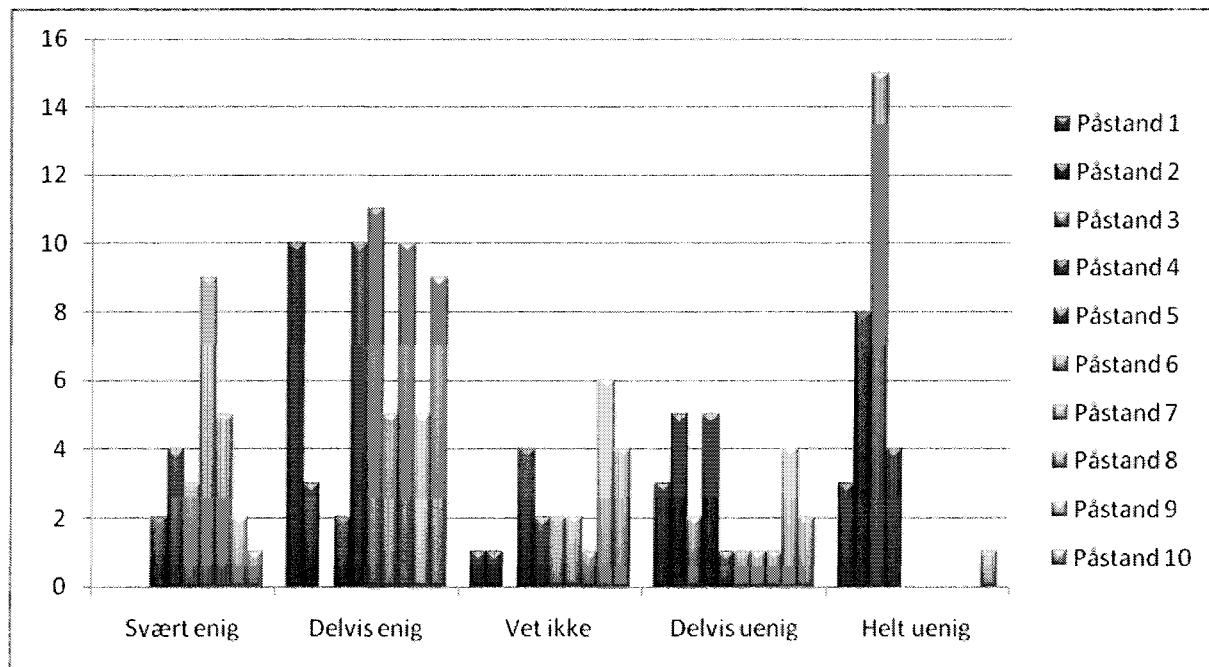
Dette hovedområdet dreier seg om regionenes grad av selvstendighet samt om regionene bør være like eller utvikle sin særskilte identitet. Påstandene fremgår av tabellen under.

Tabell 3: Påstander hovedområde 3

Påstand 1	Det er viktigere med selvstendige regioner med særegenheter fremfor like regioner
Påstand 2	Det bør åpnes for at hver region kan bygge opp sin egen unike merkevare regionalt
Påstand 3	Det bør åpnes for at regionene blir egne selvstendige juridiske enheter
Påstand 4	Regionaliseringen har ført til at avdelinger i sentraladministrasjonen føler sin eksistens truet
Påstand 5	Regionene har nødvendig beslutningsmyndighet innen egen region når det gjelder økonomi
Påstand 6	Regionene har nødvendig beslutningsmyndighet innen egen region når det gjelder strategi og handlingsplaner
Påstand 7	Regionene har nødvendig beslutningsmyndighet innen egen region når det gjelder personaladministrasjon
Påstand 8	Regionene har nødvendig beslutningsmyndighet innen egen region når det gjelder kursproduksjon
Påstand 9	Regionene har nødvendig beslutningsmyndighet innen egen region når det gjelder inngåelse av kontrakter på vegne av SNLA
Påstand 10	Det er en bevisst satsing på kompetanseheving i regionene

Nedenfor følger en oversikt over hvordan de ulike påstandene i dette hovedområdet ble besvart. Det var 17 svar totalt som er fordelt på de ulike svaralternativene.

Diagram 3: Svar hovedområde 3



Diagrammet over viser at flertallet er enige i at selvstendige regioner med særegenheter er bedre enn like regioner, men de mener ikke at det skal gå så langt som at hver region utvikler sin egen unike merkevare eller blir egne juridiske enheter. Respondentene mener at regionene

har nødvendig dedikert beslutningsmyndighet innen ulike administrative områder og at det er en bevisst satsing på kompetanseheving i regionene.

Oppsummering og kommentarer

Respondentene mener det er viktig med særegne regioner men at dette ikke bør gå så langt at de blir egne juridiske enheter. Det siste er ikke forenlig med lovgivningen som gjelder for en stiftelse. Det at man ser nytte av særegenheter henger nok sammen med at regionene har ulik historie, og noen regioner har et nærmere samarbeid med det operative miljøet enn andre på grunn av operativ tilstedeværelse. I tillegg kan det være nyttig med en differensiering når det gjelder det regionale arbeidet fordi behovene for formålsaktiviteter er svært ulike fra region til region.

Svarene fra undersøkelsen tyder også på at regionene har nødvendig beslutningsmyndighet innen de områder de til daglig håndterer. Disse handlingsrommene er kommet til de seneste årene i takt med at både organisasjonen og regionene har vokst. Når de i tillegg er geografisk fordelt utover landet, vil det bli en umulig oppgave for den sentrale administrasjonen å styre detaljer. Dermed er regionsjefene gitt en dedikert myndighet innen sitt ansvarsområde hva angår daglig drift.

4.6 Regionenes betydning for nettverksbygging med eksterne samarbeidspartnere

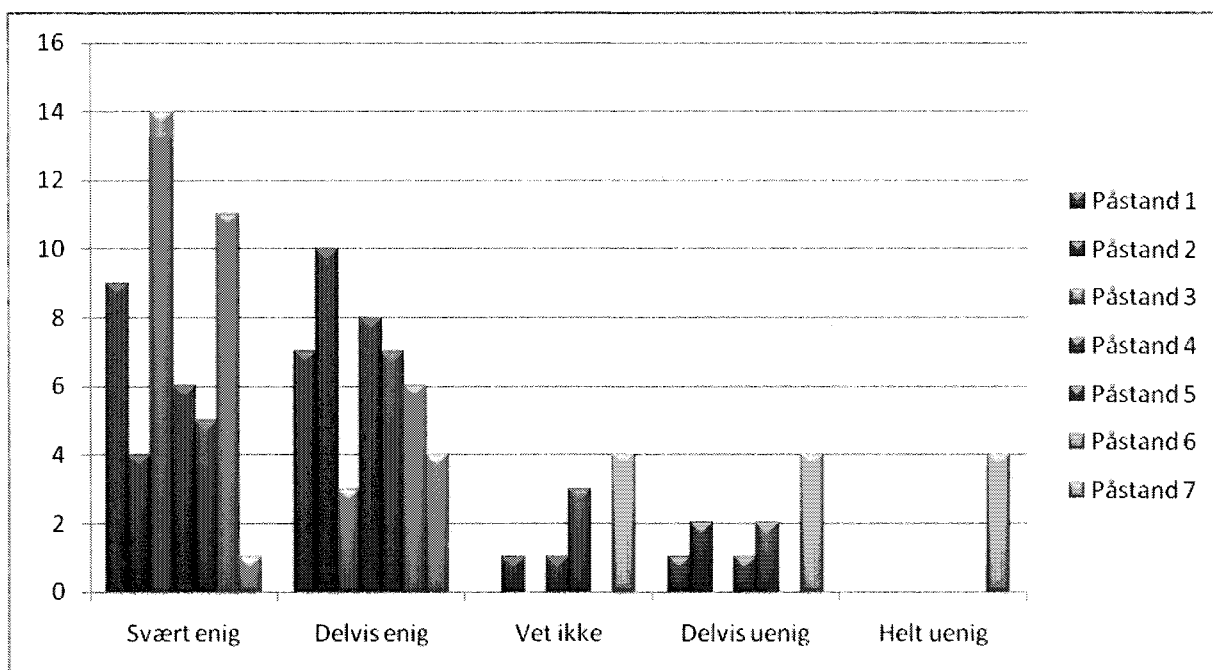
Dette hovedområdet dreier seg om hvilken betydning regionene har for mottak, analyse og formidling av viktig informasjon fra organisasjonens omgivelser. Påstandene fremgår av tabellen under.

Tabell 4: Påstander hovedområde 4

Påstand 1	Regionaliseringen gir bedre samarbeid med eksterne samarbeidspartnere som er viktige for at SNLA skal nå sine mål
Påstand 2	Kunderelasjoner bør i størst mulig grad styres fra regionene
Påstand 3	Det å være tilstede lokalt og regionalt bidrar til økt legitimitet blant SNLA's samarbeidspartnere
Påstand 4	Regionene fungerer godt som organisasjonens lytteposter av aktuell informasjon
Påstand 5	Regionene innehar kompetanse som er viktig for å analysere informasjon fra organisasjonens omgivelser
Påstand 6	For SNLA er det viktig å kjenne til kulturen som råder hos samarbeidspartnere innen formålsarenaen
Påstand 7	Rekruttering til regionale stillinger bør fortrinnsvis skje fra nære samarbeidspartnere for å sikre legitimitet samt å sikre SNLA's forståelse for hva som skjer i samarbeidende miljøer

Nedenfor følger en oversikt over hvordan de ulike påstandene i dette hovedområdet ble besvart. Det var 17 svar totalt som er fordelt på de ulike svaralternativene.

Diagram 4: Svar hovedområde 4



Diagrammet viser at respondentene mener at samarbeidet med eksterne samarbeidspartnere blir bedre med regional tilstedeværelse samt at denne tilstedeværelsen gir økt legitimitet. Flertallet mener også at kundekontakt bør skje fra regionene. Her er det dog to som er delvis uenige. Svarene tyder også på at regionene er gode lytteposter for aktuell informasjon fra omgivelsene, og regionene besitter god kompetanse når det gjelder å analysere denne informasjonen. Det å kjenne til kulturen som råder hos samarbeidspartnere anses som viktig blant de spurte lederne, men dette betyr ikke at rekrutteringen til regionale stillinger utelukkende skal skje fra samarbeidspartnere.

Oppsummering og kommentarer

Respondentene mener at regionene er viktige når det gjelder nær kontakt med eksterne samarbeidsparter. Dette henger sammen med at formålsproduksjonen foregår i nært samarbeid med mottakerne som ofte er lokale helseforetak. Regionene er både gode lytteposter og evner å analysere informasjonen før den viderefordles inn i organisasjonen. Til dette er det viktig å nevne at nesten uten unntak må all informasjon som regionene får, bearbeides og settes inn i en regional kontekst før den viderefordles. Dette er dermed en bearbeiding og en siling av informasjonen før viderefordling mer enn det bærer preg av en analyse som fokuserer på hva denne informasjonen betyr for organisasjonen som helhet. Til

dette mangler det ressurser og kompetanse både regionalt og sentralt. I tillegg eksisterer det i dag ikke etablerte informasjonssystemer for å håndtere informasjon fra omgivelsene.

4.7 Regionaliseringens betydning for læring

Dette hovedområdet belyser læring i organisasjonen og i hvilken grad regionaliseringen er til hinder eller fremmer læring. For å besvare dette spørsmålet ble det hentet utdrag fra en bok skrevet av Odd Nordhaug (2004) hvor han beskriver læring i organisasjoner og hvilken sammenheng det kan være mellom evnen til å lære og måten virksomheten er organisert på. Respondentene ble spurt om i hvilken grad Nordhaug's påstander også kan gjelde SNLA og hvordan dagens organisering av virksomheten med regioner hemmer eller fremmer læring.

Det var ikke alle som besvarte dette spørsmålet. Årsaken til dette kan være at spørsmålet i seg er omfattende eller at noen ikke så dette spørsmålet som var helt til sist i spørreskjemaet. Av de som svarte var det noen som svarte meget detaljert på hver av Nordhaug's påstander mens andre svarte veldig kort og generelt.

En av respondentene mener at SNLA på den ene siden er i stand til å oppdage endringer i omgivelsene som påvirker vår daglige drift, men på den andre siden ikke har vektlagt nødvendigheten av kompetanse innen strategisk analysearbeid og kontakt med byråkratiske og politiske nivåer. Dermed kan store eksterne endringer finne sted uten at SNLA helt forstår hva dette innebærer for virksomheten på lang sikt.

Når det gjelder manglende kompetanse som kan være til hinder for læring, mener flere respondenter at vi ikke mangler kompetanse men heller mangler en koordinering og evne til å utnytte denne kompetansen på en systematisk måte. Dette antas å henge sammen med stort arbeidspress i hverdagen som kan få følger for koordineringen, informasjonsinnhenting og en eventuell kursjustering. Veien fra den enkelte ansatte til toppledelsen oppleves å være kort når det gjelder beslutninger, samtidig som det understrekes at beslutninger bør fattes på lavest mulig nivå innenfor den gjeldende strategiske retningen.

En annen respondent mener at regionene fremmer SNLA's evne til å reagere på eksterne signaler og stimuli. Videre eksemplifiseres det at organisasjonen lærer ved at nye kurskonsepter stadig blir utviklet og modernisert. Disse kurskonsepter sorterer innen prosjekter som er direkte svar på behovssignaler utenfor organisasjonen. Dog blir det bemerket at organisasjonen ikke er dyktig nok til å oppdage endringer som påvirker denne kursproduksjonen og dermed ikke fanger opp endringer som påvirker egen produksjon. Samme person mener også at SNLA mangler kompetanse innen observasjon, analyse og fortolkninger av omgivelsene.

Fra en respondent blir det hevdet at SNLA's beslutningsstruktur er for sterkt sentralisert spesielt når det gjelder strategi og sentrale veivalg. Denne beslutningsmyndigheten kan med fordel tildeles regionene, men det er samtidig viktig at de strategiske valgene er forankret i en felles overordnet retning. En måte å møte dette på kan være regionvise forretningsplaner som kan ivareta regionale utfordringer og behov for ulikheter.

En av de spurte mener at de utsagnene som presenteres i dette spørsmålet understreker behovet for en sterk regional satsing hovedsakelig for å fange opp endringer i omgivelsene. Hvis den sentrale administrasjonen styrkes på bekostning av regionene, vil SNLA fjerne seg fra eksterne aktører som er målgrupper for formålsaktiviteter. Dermed bør den regionale satsingen trappes opp til fordel for den nåværende tendensen til en sterk sentralisering.

En annen respondent svarer derimot følgende: *"Pr i dag er regionene styrt fra sentralt hold, slik at man fremmer felles mål som gagnar SNLA best. Derfor mener jeg at vi fortsatt skal ha sentral styring av regionene og dermed ikke regionalisere flere avdelinger. På denne måten opprettholder vi en sentral styring og en felles plattform for SNLA"*.

En av de spurte lederne mener at regionaliseringen i SNLA har ført til at hver enkel region er en selvstendig "stiftelse" som styrer seg selv og som i liten grad fremmer læring i hele SNLA, men som kanskje kan virke positivt lokalt.

Flere respondenter hevder at regionene ikke besitter nødvendig kompetanse for å innhente informasjon som er nødvendig for læring. Det hevdes at mangel på helsefaglig kompetanse innen regionene ofte er til hinder for læring mer enn selve organisasjonsformen.

Oppsummering og kommentarer

Spørreundersøkelsen tyder på at SNLA har en relativt flat struktur som fremmer læring og er oppmerksom på endringer som har betydning, men det hevdes at organisasjonen ikke besitter kompetanse for å foreta grundige analyser av endringene. Fra andre respondenter hevdes det at organisasjonen ikke mangler kompetanse for å vurdere endringer og behov for læring, men at det derimot mangler koordinering for å utnytte denne kompetansen. Høyt tempo og arbeidspress nevnes som årsaker til at læring og endring ikke er en del av hverdagen for både ledere og andre medarbeidere. På den annen side viser de siste års utvikling spesielt innen kurs at organisasjonen evner å omstille seg i takt med både nye akuttmedisinske fremskritt og formidlingsmåter. Det fremkommer også av svarene at organisasjonens strategi i større grad bør forankres i regionene og at regionene bør ha egne forretningsplaner. I dag er regionene representert i strategiarbeidet, men når det gjelder regionale handlingsplaner består disse av

utvalgte områder hentet fra en overordnet plan som vedrører hele organisasjonen. Dermed sitter ikke regionene i førersetet og er prisgitt de strategier og planer som endelig besluttes på et høyere nivå i organisasjonen.

Videre hevdes det at organisasjonen står bedre rustet til nødvendig læring og endringer hvis regionene styrkes, og det hevdes at det er nødvendig med en dreining fra å øke den sentrale staben til å øke på regionalt nivå. Her er ikke respondentene enige, og flere hevder at en sterk sentral styring er nødvendig for å hindre at regionene går ulike veier og dermed er mer opptatte av det regionale livet enn hensynet til hele organisasjonen. I tillegg hevdes at mangel på helsefaglig kompetanse i regionene er til hinder for organisatorisk læring. I de årene jeg har arbeidet i SNLA har regionavdelingene økt både i størrelse og kompetanse. I regionene sitter det dermed sterke personligheter med trygghet nok til å gå egne veier, og en viss sentral styring synes nødvendig. Den sentrale styringen foregår med ukentlige samtaler med divisjonsdirektøren i tillegg til at alle regionale aktiviteter skal forankres i de overordnede planer innen strategi og handlingsplan. Hver regionsjef er gitt et mandat til å styre egen region og veien til beslutninger oppleves som kort, men det er ikke et systematisk fokus på læring.

4.8 Oppsummering av empiri

På bakgrunn av mine studier kan jeg presentere følgende hovedfunn som er gjenstand for videre drøfting i analysekapittelet.

1: Regionaliseringen er nødvendig og hensiktsmessig, men prosessen har tatt lang tid

Lederne i SNLA mener at regionaliseringen er nødvendig og hensiktsmessig i forhold til virksomhetens oppgaver. Regionene bidrar til nær kontakt med samarbeidende fagmiljøer og fungerer som produsenter innen formålet, bidrar til lokal tilstedeværelse og bekrefter at organisasjonen er landsdekkende.

2: Lederne er delte i synet på ytterligere regionalisering

De spurte lederne er delte i synet på om det er behov for å regionalisere flere avdelinger eller oppgaver. Undersøkelsen viser at de også er delte i synet på om styrkingen av regionen utgjør en trussel for de andre avdelingene ved hovedkontoret.

3: Flere ledere mener at regionene er ulike og at dette nødvendiggjør en sterk sentral styring

Flere steder i undersøkelsen som er gjennomført kommer det frem at det er en utfordring at regionene har ulik medisinsk kompetanse. Denne kompetansemangelen påvirker nytten de sentrale avdelinger har av informasjon fra regionene, og det er en spredning av svarene når det gjelder regionenes kompetanse til å analysere ekstern informasjon.

5.0 Analyse

I dette kapitlet diskuteres de hovedfunn som er gjort i empirikapitlet med aktuell teori som er presentert i teorikapitlet. I analysearbeidet har jeg også tilføyd egne kommentarer og egen tolkning av de hovedfunn som diskuteres. Årsakene til dette er at jeg som leder i SNLA har særlig kunnskap om dette feltet og kunne vært en av respondentene.

5.1 Regionaliseringen er nødvendig og hensiktsmessig, men prosessen har tatt lang tid

Den eksisterende organisasjonsformen mener de spurte lederne er god i forhold til virksomhetens aktiviteter. Undersøkelsen viser at regionaliseringen bidrar til at organisasjonen er landsdekkende og at regionene bidrar til tilstedeværelse spesielt på det lokale planet. Regionene er i nær kontakt med eksterne samarbeidsparter og fungerer som produsenter av stiftelsens formålsaktiviteter.

Selve prosessen frem til dagens organisasjonsstruktur har tatt lang tid. Studiene av interne dokumenter viser at det har vært arbeidet for å regionalisere driften siden begynnelsen av 1990-årene. Man har slitt med å finne den optimale organiseringen som balanserer forholdet mellom den sentrale administrasjonen og regionene. Det er hele tiden hevdet fra sentraladministrasjonens side at regionene er viktige, men det er først i de senere år at det har vært satset på en styrking av regionene. Denne gradvise endringsprosessen er typisk for mange organisasjoner som opplever både internt behov og eksterne forhold som utslagsgivende for egen organisasjonsstruktur jfr Jacobsen og Thorsvik (2002). For SNLA's vedkommende så den sentrale administrasjonen behov for informasjon som gjelder omgivelsene som følge av helsereformen. Det oppstod behov for å følge reformen tett med medarbeidere som hadde nær dialog med helseforetakene. Tidligere kontakter som var etablert på kommune- og fylkesnivå mistet sin verdi fordi helseforetakene ble løst fra disse offentlige forvaltningsnivåene. En medvirkende årsak til økt regional fokus kan også ha vært utskiftninger blant sentrale ledere i SNLA noe som også nevnes av Busch et al (2007). I tillegg så man nok også nytten av å ha regionale virkemidler for det sentrale nivået og en alternativ struktur for utvikling og maktutøvelse (Knudsen 2005:201).

Knudsen (2005) sier at alle verdier skapes regionalt og lokalt og at sterke regioner bidrar til en mer effektiv fordeling. I denne sammenhengen ble det vurdert at verdiskapningen i SNLA skulle skje gjennom regionene for å få både en effektiv og rettferdig fordeling av

formålsaktiviteter. Det ble vedtatt en struktur som innebar delegert beslutningsmyndighet til det regionale nivået, og regionene ble gitt kompetanse gjennom nyansettelse i nyopprettede stillinger. Det ble antatt at denne organisasjonsstrukturen skulle gi mest formålsproduksjon for pengene fordi de regionale representantene står nærmest produksjonen og dermed er de beste til å vurdere dette. På den annen side må det nevnes at denne organiseringen i seg selv er kostbar sammenlignet med alternativet som kunne vært en stiftelse bestående bare av en sentral administrasjon. Fremveksten av regionene har ikke ført til en betydelig reduksjon i stillinger ved hovedkontoret, og man bruker i dag mange årsverk for å produsere omtrent samme antall formålskurs som tidligere. Dette understrekes også av Knudsen (2005) som sier at bakdelene ved regionalisering kan være at mange av ressursene i regionene går med til oppgaver som tidligere ble gjort på et høyere nivå, noe som både er personalkrevende og kostbart. Videre kan regionene lide under manglende kompetanse på nye ansvarsområder de har fått tildelt. Men regionene i SNLA bidrar på mange andre måter enn bare produksjon av kurs, og som dermed er vanskelig å verdifastsette i penger. Blant annet mener de spurte lederne at regionene betyr mye når det gjelder innhenting av informasjon fra omgivelsene som har betydning for SNLA. Regionene bidrar også til markedsføring og informasjonsarbeid som ikke fremkommer på de regionale økonomiske resultatene, og fungerer dermed også som produsenter av tjenester for avdelinger ved hovedkontoret. For å kunne utføre disse oppgavene, får regionene god støtte fra de sentrale avdelingene i følge spørreundersøkelsen.

For SNLA's vedkommende er det etter både min og de spurte ledernes mening viktig med en nær kontakt med omgivelsene som vi samarbeider tett med, noe som støttes av Busch et al (2007). Uten kontakt og dialog med eksterne samarbeidsparter ville det blitt svært vanskelig å utføre målene som fremkommer av stiftelsens formålsparagraf. I tillegg ville det blitt særdeles utfordrende å bevare organisasjonens legitimitet og medisinske troverdighet hvis organisasjonen ikke snakket med mottakere av formålsprosjektene. I dag har vi en nær dialog med eksterne samarbeidspartnere og lytter til deres ønsker og råd. Denne informasjonen ivaretas hovedsakelig på regionalt nivå og i noen grad direkte til sentraladministrasjonen. Derfor er Busch et als (2007) tydeliggjøring av forholdet mellom organisasjon og dens omgivelser høyst relevant for SNLA, fordi våre omgivelser er avgjørende for vår eksistens. I tillegg er det viktig for SNLA å endre seg i takt med omgivelsene samt å vise evne til utvikling gjennom en kontinuerlig forbedring av våre aktiviteter. Regionaliseringen har med tydelighet vist at SNLA er landsdekkende, og våre eksterne samarbeidsparter har en tett dialog med det regionale nivået istedenfor å måtte vente

på oppmerksomhet fra sentraladministrasjonen hvis organisasjonen skulle ha valgt en annen struktur.

Regionaliseringen av SNLA må betraktes som en inkrementell endring jfr Busch (2007:47). De enkelte steg har vært små, og interne dokumenter viser at prosessen har vært både tidkrevende og utfordrende. I sum kan muligens endringen sies å være strategisk fordi den har gitt organisasjonen nye muligheter både internt og eksternt. Organisasjonsendringen kan videre betraktes som det Busch et al (2007) betegner som proaktiv fordi den største endringen ble utført i den hensikt å øke organisasjonens beredskap for fremtidige hendelser. Samtidig viser de interne dokumentene at organisasjonen slet med å finne rett struktur i flere år og de nytteløse diskusjonene som fant sted bar preg av å være reaktive.

Busch et al (2007) mener at stor avhengighet og høy usikkerhet i omgivelsene skaper et høyt endringspress, noe som krever at organisasjonen raskt kan foreta nødvendige tilpasninger. Denne nødvendige tilpasningen kom i SNLA som følge av helsereformen, noe også de spurte lederne har bekreftet.

De fleste organisasjonsendringer er planlagte og styrt av toppledelsen. I SNLA bekrefter de interne dokumentene at viljen var stor blant toppledelsen når det gjaldt regional tilstedeværelse. Livssyklussteorier som presenteres av Busch et al (2007) stemmer godt med regionaliseringen i SNLA. I nesten et tiår forsøkte man å finne den rette strukturen, og eksterne endringer var avgjørende for det endelige valget.

Spørreundersøkelsen viste også at den vedtatte regionstrukturen representerer en flat struktur som fremmer læring. Busch et al (2007) hevder at ledelse av organisasjoner innebærer det å skape fleksible organisasjoner med stor endringsevne da dette kan være avgjørende for virksomhetens forutsetninger for å overleve. Gjennom regionene er SNLA representert lokalt for å fange opp eksterne endringer av betydning, og regionene i seg selv er flate strukturer med både beslutningsmyndighet og kort vei til høyere nivåer i organisasjonen hvis dette skulle vise seg nødvendig.

Nordhaug (2004) hevder at kompetanse innen observasjon, analyse og fortolkning av omgivelsene er nødvendig og dette støttes i følge de svarene som respondentene har gitt når det gjelder læring. Vi har kompetansen på enkel informasjonshåndtering, men det mangler systemer for å håndtere denne informasjonen. Videre mangler det kompetanse i strategisk analysearbeid for å bearbeide informasjonen og vurdere hva denne informasjonen betyr for SNLA og fremtidige strategiske valg. Som svar på dette mener noen av respondentene at en ytterligere regional satsning vil styrke læringspotensialet for SNLA. Jeg tror at denne satsingen er nødvendig men at man da må være bevisst på hvilken kompetanse som kreves for

å innhente og analysere ekstern informasjon for på den måten å fremme læring. Samtidig viser SNLA at organisasjonen er dynamisk og har både endringsvilje og læringsvilje. Dette viser spesielt utviklingen de siste årene på undervisningskonsepter og en formidabel innsats på forskning for å finne svar på medisinske spørsmål. Organisasjonen viser stadig evne til å skape nye prosjekter, men det er ikke alltid at disse har sine fundament i en strategisk analyse. Ofte er de resultater av personlig engasjement eller ny ekstern viten som virksomheten fanger opp.

5.2 Lederne er delte i synet på ytterligere regionalisering

Som en følge av den vedtatte regionstrukturen i 2001 og for å gi regionene mer innhold i sine oppgaver, ble det etter kort tid besluttet å splitte den sentrale undervisningsavdelingen ut på regionene. Hovedårsaken til dette var behov for bedre økonomisk kontroll, og regionene fikk dermed egne budsjetter for undervisningsaktiviteter. I tillegg mente man at denne oppsplittingen ville gi bedre personlig oppfølging av hver enkelt instruktør. Det ble etablert en faglinje til stiftelsens sjefslege for å svare ut medisinske og fagrelaterte spørsmål i tillegg til en administrativ linje fra hver instruktør til nærmeste regionsjef. Utover denne oppsplittingen er det ikke foretatt ytterligere regionalisering av andre avdelinger ved sentraladministrasjonen. Isteden har det vært fokus på å gi regionene nødvendig kunnskap og verktøy for å fungere som de sentrale avdelingers forlengede arm. Spørreundersøkelsen viser at lederne er delte i synet på behovet for en ytterligere fremtidig regionalisering. Svarene kan nok variere med hvilken stilling den enkelte respondent har, og det er kjent i organisasjonen at regionale ledere ønsker en ytterligere tilfang av både oppgaver og ressurser. I tillegg mener jeg som regionsjef at det ligger unyttede potensialer på det regionale nivå både når det gjelder markedsføring, kundekontakter, informasjonsarbeid og medisinske utfordringer.

Differensieringen i svarene er ikke overraskende, fordi respondentene svarer ut fra sine ulike ståsteder, noe som også støttes av Knudsen (2005). I tillegg kan styrking av regioner gi mindre sentral innflytelse, noe som også kan forklare en mer tilbakeholden vilje til å regionalisere.

Spørreundersøkelsen avdekket at flere ledere er skeptiske eller motstandere av en ytterligere regionalisering av avdelinger og funksjoner som i dag har tilhold ved hovedkontoret. Denne motstanden kan ha flere årsaker. Organisasjonen har levert svært gode resultater de siste år hva gjelder både økonomiske resultater og gjennomførte formålsaktiviteter. Det er derfor nærliggende å anta at noe av motstanden har sin årsak i en manglende vil til å endre på et system som fungerer og leverer gode resultater. Samtidig er det

nok viktig for enhver organisasjon å tenke innovasjon og forbedringer særlig i gode tider for å være forberedt på nedganger. Frykt for det ukjente kan spille en rolle sammen med tap av makt og innflytelse (Jacobsen og Thorsvik 2002:358). Spørreundersøkelsen viser at lederne er delte i synet på om de sentrale avdelinger føler seg truet av regionaliseringen. Men det var faktisk fire ledere som var enige i at de sentrale avdelinger føler seg truet, og syv av de spurte svarte at avdelinger ved hovedkontoret har mistet oppgaver som en følge av regionaliseringen. I disse svarene er det dermed lett å lese en skepsis til ytterligere tap av gjøremål eller oppsplitting av avdelinger. Jacobsen og Thorsvik (2002) nevner også at motstand mot endring kan ha sine årsaker i blant annet tap av identitet og at endringer kan få symbolske følger. Ved en ytterligere regionalisering i SNLA er det naturlig å tenke seg at dette er gjeldende både fordi personer må flytte sitt fysiske arbeidssted og at ens identitet som medarbeider svekkes. En videre regionalisering medfører kanskje at en medarbeider som i dag er alene om en sentral oppgave, må dele sine oppgaver med kolleger i regionene. Tap av både identitet og anerkjennelse kan da finne sted i tillegg til mindre oppmerksomhet på den enkelte medarbeider som besitter en viktig kompetanse. Jeg opplever alle de nevnte faktorer som gjeldende. Det er en manglende vilje til å tilføre regionene mer ressurser og oppgaver ved hovedkontoret. Det vil si at viljen er tilstede men det mangler iverksettelse når det dukker opp en mulighet. Jeg tror mye av årsaken til dette er at avdelingene ved hovedkontoret føler seg truet og at de mener det er nødvendig med en sterk sentral styring. I tillegg oppfatter mange av avdelingene ved hovedkontoret seg som produsenter av tjenester som vanskelig kan erstattes av regionene. Dermed konkurrerer regionene og de sentrale avdelingene om produksjonsoppgaver og det er av og til tvil om hvem som er produsent og hvem som utfører støttefunksjoner.

5.3 Flere ledere mener at regionene er ulike og at dette nødvendiggjør en sterk sentral styring

Spørreundersøkelsen viser at lederne i SNLA mener at dagens regioner er forskjellige og at dette betinger en sterk sentral styring. Regionene er ulike med tanke på størrelse, antall medlemmer og geografi, men det de spurte lederne i denne sammenheng nevner som ulikt er regionenes kompetanse. Det blir av noen oppfattet som hemmende at ledende personer i regionene mangler helsefaglig utdanning og erfaring. Dette påvirker den interne informasjonen og nytten de sentrale avdelinger ser av ”etterretningen” som regionene bringer med seg fra omgivelsene. Det er kjent i medisinske kretser at legitimiteten man får som samtalepartner, kan henge sammen med hvilken profesjon man har. Ved å vise at man har

medisinske kunnskaper øker troverdigheten i budskapet, og samarbeidet kan dermed bli bedre med eksterne partnere. I tillegg er SNLA opptatt av en kontinuerlig analyse av helsepolitikk og de prioriteringer som det offentlige helsevesen gjør. Kunnskaper fra innsiden kan ved slike analyser spille en avgjørende rolle. Regionene er i dag forskjellige med tanke på fagmedisinsk tyngde. Det er ingen leger tilsatt ved regionene, og noen av regionene har ledere med annen medisinsk bakgrunn. Andre regionale ledere mangler denne formelle medisinske utdanningen, men min opplevelse er at disse personene er dedikerte til sitt arbeid og er genuint interesserte i medisin og helsefag.

I forhold til Knudsens (2005) tre k-er (kompetanse, kontrakter og kapasitet) er det etablert en praksis i SNLA hvor regionene søker assistanse i sentraladministrasjonen ved medisinske spørsmål de selv ikke kan svare på. Men de medisinske ressurser ved hovedkontoret er begrensede, og den oppmerksomheten som hver region da får kan være begrenset.

Når det gjelder Knudsens (2005) synspunkter på generalistregioner versus asymmetriske regioner svarer de fleste respondentene at ulike regioner kan godtas men at den sentrale styringen må sikre en minste felles plattform.

Ledergruppen i SNLA har ledere med en mangfoldig bakgrunn og min opplevelse er at dette bidrar til gode diskusjoner i saker før avgjørelser faller. Da spiller ledergruppen på hele registeret av både formell kompetanse og ikke minst erfaring. Dette gir beslutninger som er gjennomdrøftede og har konsensus i gruppen, noe Kaufmann og Kaufmann (2003) også fremmer som viktig.

På den ene siden kan dermed ulik grad av medisinsk kompetanse hemme SNLA når det gjelder eksterne analyser og forhold ved omgivelsene. På den andre siden er dette mangfoldet viktig i det interne arbeidet for å belyse saker fra mange sider og dermed optimalisere beslutninger som fattes av ledergruppen. Busch et al (2007) hevder også at organisasjonens identitet er viktig for velfungerende lederteam fordi organisasjonens verdier blir internaliserte blant lederne og deres identitet. Ledere handler derfor på bakgrunn av organisasjonens karakter som har forrang fremfor personlige interesser. Dette gjelder i stor grad også SNLA. Vi bruker å snakke om NLA-hjertet og at alle medarbeidere har et brennende engasjement og et bankende hjerte for organisasjonen. Dermed settes organisasjonens identitet i fokus fremfor personlige interesser og agendaer. Dette tror jeg er noen av hovedårsakene til at organisasjonen fungerer godt med mange profesjoner representert, og dette bidrar til å forhindre konflikter av personlig karakter.

6.0 Konklusjon og forslag til videre studier

Jeg har gjennom denne oppgaven aktualisert regionalisering som begrep, og jeg har studert regionaliseringen av Stiftelsen Norsk Luftambulans. Gjennom en spørreundersøkelse har jeg spurt organisasjonens ledere om oppfatninger og meninger om den valgte strukturen. I tillegg har en gjennomgang av interne dokumenter vist at regionaliseringen har vært inkrementell og at prosessen skjøt fart da eksterne endringer ble store. Årsaken til dette er at SNLA er avhengig av et tett samarbeid med eksterne samarbeidspartnere for å fremme sitt formål, og en stadig innhenting av informasjon fra omgivelsene er nødvendig.

Studien tyder på at hovedårsakene til at SNLA er regionalisert, er for å vise at organisasjonen er landsdekkende, og at denne organisasjonsformen synes å være den beste for å fremme virksomhetens målsetting. Lederne i SNLA er tilfredse med organisasjonsformen, men undersøkelsen viser utfordringer når det gjelder informasjonshåndtering og ledelse av medarbeidere med ulik profesjon. Viljen til ytterligere å regionalisere sentrale funksjoner er variabel blant lederne, og årsakene til dette er analyserte. Videre viser undersøkelsen at lederne synes at samarbeidet mellom regionene og den sentrale administrasjonen fungerer godt, men en sentral styring er nødvendig for å hindre ulike regionale retninger. Varierende grad av medisinsk kompetanse er nevnt som årsaker til at regionene oppfattes som ulike.

Når det gjelder fremtidige studier er det nødvendig å utarbeide et system for intern informasjonshåndtering. Dette bør innebære etableringen av kommunikasjonskanaler for å sikre at viktig informasjon fra omgivelsene blir gjort tilgjengelig for alle medarbeidere. I tillegg bør det utvikles analyseverktøy for å bedre analysekapasiteten med hensyn til ekstern informasjon og avdekke hvilken betydning denne har for SNLA. Dette verktøyet må kompletteres med kompetanse, og det bør også inkludere analyser av hvilke konkurransefortrinn regionaliseringen gir og hvilke uutnyttede muligheter som fins.

Mine funn viser at regionene oppfattes å ta liten del i strategiske prosesser og eierforholdene kan derfor virke begrensede. Det kan derfor med fordel settes fokus på utarbeidelse av regionale strategiplaner. Som resultater av dette, kan det vise seg nødvendig med en ny vurdering av dagens regionstruktur.

Litteraturliste

- Busch, T. Johnsen, E. Valstad, S. (2007) *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*, Universitetsforlaget, Oslo
- Jacobsen, D. Thorsvik, J. (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer – innføring i organisasjon og ledelse*, 2. utgave, Fagbokforlaget, Bergen
- Johannessen, A. Kristoffersen, L. Tufte, P, A. (2008) *Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag*, 2 utgave, Abstract forlag, Oslo
- Kaufmann, G. Kaufmann, A. (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Fagbokforlaget, Bergen
- Knudsen, J (red.). (2005) *Sterke regioner – forskning og reform*, Fagbokforlaget, Bergen
- Nordhaug, O. (2004) *Strategisk kompetanseledelse*, Universitetsforlaget, Oslo
- Onsager, K. Selstad, T (red.). (2004) *Regioner i utakt*, Tapir akademisk forlag, Trondheim
- Stiftelsen Norsk Luftambulanse. *Strategiske planer 1996-2005*, Drøbak
- Universitetet i Bergen.(2005) *Region og regionalisering. Nytt tverrfakultært satsningsområde ved Universitetet i Bergen*, Bergen
- www.norskluftambulanse.no (23 november 2009)

Vedlegg

Vedlegg 1. Spørreundersøkelse

Spørreskjema i forbindelse med masteroppgave.

I forbindelse med en masterutdanning har jeg valgt å se på den interne organiseringen av Stiftelsen Norsk Luftambulans (SNLA) med særlig fokus på at virksomheten er organisert med regioner. Til dette trenger jeg noen opplysninger om hvordan SNLA's nåværende og forhenværende mellomledere og toppledere opplever dagens organisasjonsform.

Først følger noen påstander hvor jeg ber deg krysse av på det alternativet som passer best for din vurdering. Deretter følger noen åpne spørsmål hvor du kan skrive dine egne svar.

Svarene blir anonymisert og behandlet konfidensielt og vil bli makulert etter at oppgaven er ferdig. Du kan krysse av direkte i skjemaet og returnere det eller skrive dette ut og deretter skanne det inn som epostvedlegg. For å sikre full anonymitet kan du sende dine svar fra nøytrale avsendere som sentralbordet, regnskap etc.

Send svarene til min mail ok@snla.no

Jeg må be om svar innen en uke.

Tusen takk for at du tar deg tid til å svare!

Med vennlig hilsen

Øyvind H Karlsen

Vedlegg 1. Spørreundersøkelse BE 311E Masteroppgave MBA Helseledelse Øyvind H Karlsen

Kryss av under tallet i skjemaet for de ulike påstandene hvor

1 = svært enig

2 = delvis enig

3 = vet ikke/ingen mening

4 = delvis uenig

5 = svært uenig

1. SNLA er i dag organisert med fem regioner. Denne organisasjonsformen er optimal for å realisere SNLA's mål/formål

1	2	3	4	5

2. Regionaliseringen gir bedre samarbeid med eksterne samarbeidspartnere som er viktige for at SNLA skal nå sine mål

1	2	3	4	5

3. Det å ha regioner spredt rundt i landet vanskeliggjør den interne informasjonsflyten

1	2	3	4	5

4. Det å ha regioner gir SNLA bedre tilgang på relevant informasjon fra eksterne samarbeidspartnere enn hva organisasjonen kunne fått uten regionavdelingene

1	2	3	4	5

5. Regionene får nødvendig støtte fra sentraladministrasjonen når det gjelder håndtering av media

1	2	3	4	5

6. Regionene får nødvendig støtte fra sentraladministrasjonen når det gjelder personalsaker

1	2	3	4	5

7. Regionene får nødvendig støtte fra sentraladministrasjonen når det gjelder markedsrelaterte saker

1	2	3	4	5

8. Regionene får nødvendig støtte fra sentraladministrasjonen når det gjelder medisinfaglige spørsmål og utfordringer

1	2	3	4	5

9. Regionene får nødvendig støtte fra sentraladministrasjonen når det gjelder økonomiske spørsmål

1	2	3	4	5

10. Det er viktigere med selvstendige regioner med særegenheter fremfor like regioner

1	2	3	4	5

11. Det bør åpnes for at hver region kan bygge opp sin egen unike merkevare regionalt

1	2	3	4	5

12. Det bør åpnes for at regionene blir egne selvstendige juridiske enheter

1	2	3	4	5

13. Kunderelasjoner bør i størst mulig grad styres fra regionene

1	2	3	4	5

14. Sentraladministrasjonens avdelinger har god nytte av den kompetansen som regionene besitter

1	2	3	4	5

15. Det å være tilstede lokalt og regionalt bidrar til økt legitimitet blant SNLA's samarbeidspartnere

1	2	3	4	5

16. Regionene fungerer godt som organisasjonens lytteposter av aktuell informasjon

1	2	3	4	5

17. Regionene bringer viktig informasjon fra omgivelsene inn i organisasjonen for videre analyser og bearbeiding

1	2	3	4	5

18. Regionene innehar kompetanse som er viktig for å analysere informasjon fra organisasjonens omgivelser

1	2	3	4	5

19. SNLA`s formålsmidler bør i utgangspunktet fordeles demokratisk på regionene

1	2	3	4	5

20. SNLA`s formålsmidler bør i utgangspunktet fordeles etter antall medlemmer i hver region

1	2	3	4	5

21. SNLA`s formålsmidler bør fordeles etter antall formålmottakere i hver region (antall kommuner, helseforetak, politidistrikt, brannvesen etc)

1	2	3	4	5

22. Regionaliseringen har ført til at noen avdelinger i sentraladministrasjonen i Drøbak har mistet oppgaver

1	2	3	4	5

23. Regionaliseringen har ført til at avdelinger i sentraladministrasjonen føler sin eksistens truet

1	2	3	4	5

24. Regionrådene er medlemmenes viktigste arena for påvirkning

1	2	3	4	5

25. Fordi SNLA er opptatt av å være en demokratisk organisasjon bør regionrådene tillegges mer innflytelse og reell makt over det interne livet i SNLA.

1	2	3	4	5

26. Det er bedre med regionale prosedyrer og regler enn sterk sentral styring

1	2	3	4	5

27. Regionene har nødvendig beslutningsmyndighet innen egen region når det gjelder:

Økonomi

1	2	3	4	5

Strategi og handlingsplaner

1	2	3	4	5

Personaladministrasjon

1	2	3	4	5

Kursproduksjon

1	2	3	4	5

Inngåelse av kontrakter på vegne av SNLA

1	2	3	4	5

28. Det er en bevisst satsing på kompetanseheving i regionene

1	2	3	4	5

29. Regionaliseringen gir SNLA bedre økonomisk kontroll

1	2	3	4	5

30. Regionaliseringen bidrar til mest mulig formål for SNLA`s innsamlede midler

1	2	3	4	5

31. For SNLA er det viktig å kjenne til kulturen som råder hos samarbeidspartnere innen formålsarenaen

1	2	3	4	5

32. Rekruttering til regionale stillinger bør fortrinnsvis skje fra nære samarbeidspartnere for å sikre legitimitet samt å sikre SNLA`s forståelse for hva som skjer i samarbeidende miljøer

1	2	3	4	5

Vedlegg 1. Spørreundersøkelse BE 311E Masteroppgave MBA Helseledelse Øyvind H Karlsen

Nedenfor følger noen spørsmål hvor du kan formulere dine egne svar:

Hva tror du er årsaken(e) til at SNLA har valgt å regionalisere sin virksomhet?

Hvorfor har SNLA 5 og ikke flere eller færre regioner?

Ser du for deg at en annen regioninndeling enn dagens kan være mer hensiktsmessig i fremtiden?

Vedlegg 1. Spørreundersøkelse BE 311E Masteroppgave MBA Helseledelse Øyvind H Karlsen

I dag er det bare undervisningsavdelingen som tidligere var en sentralt plassert enhet som er regionalisert. Hvilke andre avdelinger mener du med fordel også kan regionaliseres? Sett kryss bak

- Informasjonsavdelingen
- IT-avdelingen
- Økonomiavdelingen
- Marked privat
- Marked bedrift
- Forskningsavdelingen
- Avdelingen for medisin og helsefag

Kort begrunnelse for dine kryss:

Vedlegg 1. Spørreundersøkelse BE 311E Masteroppgave MBA Helseledelse Øyvind H Karlsen

Odd Nordhaug sier i sin bok om strategisk kompetanseledelse (Nordhaug 2004) følgende om læring i organisasjoner og lærende organisasjoner:

”Læring i bedrifter er prosesser som forårsaker at erfaringer (herunder ny informasjon) fører til endringer i kunnskaper, ferdigheter, holdninger og/eller atferd.

Organisasjoner er åpne sosiale systemer som påvirkes av og er avhengig av sine omgivelser, samtidig som de selv kan påvirke omgivelsene gjennom sine handlinger. Særlig viktig i bedriftens omgivelser er deres kunder og konkurrenter. Hva bedriften gjør, er avgjørende for om den lykkes eller ei.

En ikke uvanlig observasjon er at bedrifter ikke oppdager endringer i omgivelsene som finner sted, og følgelig ikke makter å reagere.

Manglende kompetanse kan være til hinder for bedriftslæring og knappe ressurser kan representere et hinder for å overkomme denne kompetansebarrieren.

En sentral kompetanse er å kunne observere, analysere og fortolke omgivelser og endringene i disse. Slik kompetanse er skjevt fordelt, og de færreste har noen systematisk trening i dette.

Høy grad av sentralisering tilsier at beslutningsmyndigheten er konsentrert i toppen av organisasjonen. Dette kan både føre til at belastningen på toppledelsen blir stor, og at observasjoner gjort av personer på lavere nivåer i organisasjonen har vanskelig for og nå frem, noe som kan virke som en betydelig læringsbarriere.

Et trekk ved mange bedrifter er tendensen til å redusere antall organisasjonsnivåer for med dette å øke bedriftens lære- og handlingsevne ved at informasjonsgangen forenkles”.

I hvilken grad kan disse påstandene gjelde SNLA og hvordan mener du at dagens organisering med regioner hemmer eller fremmer læring i organisasjonen? Begrunn gjerne dine svar.