



HØGSKOLEN I HARSTAD

S
k
r
i
f
t
s
e
r
i
e

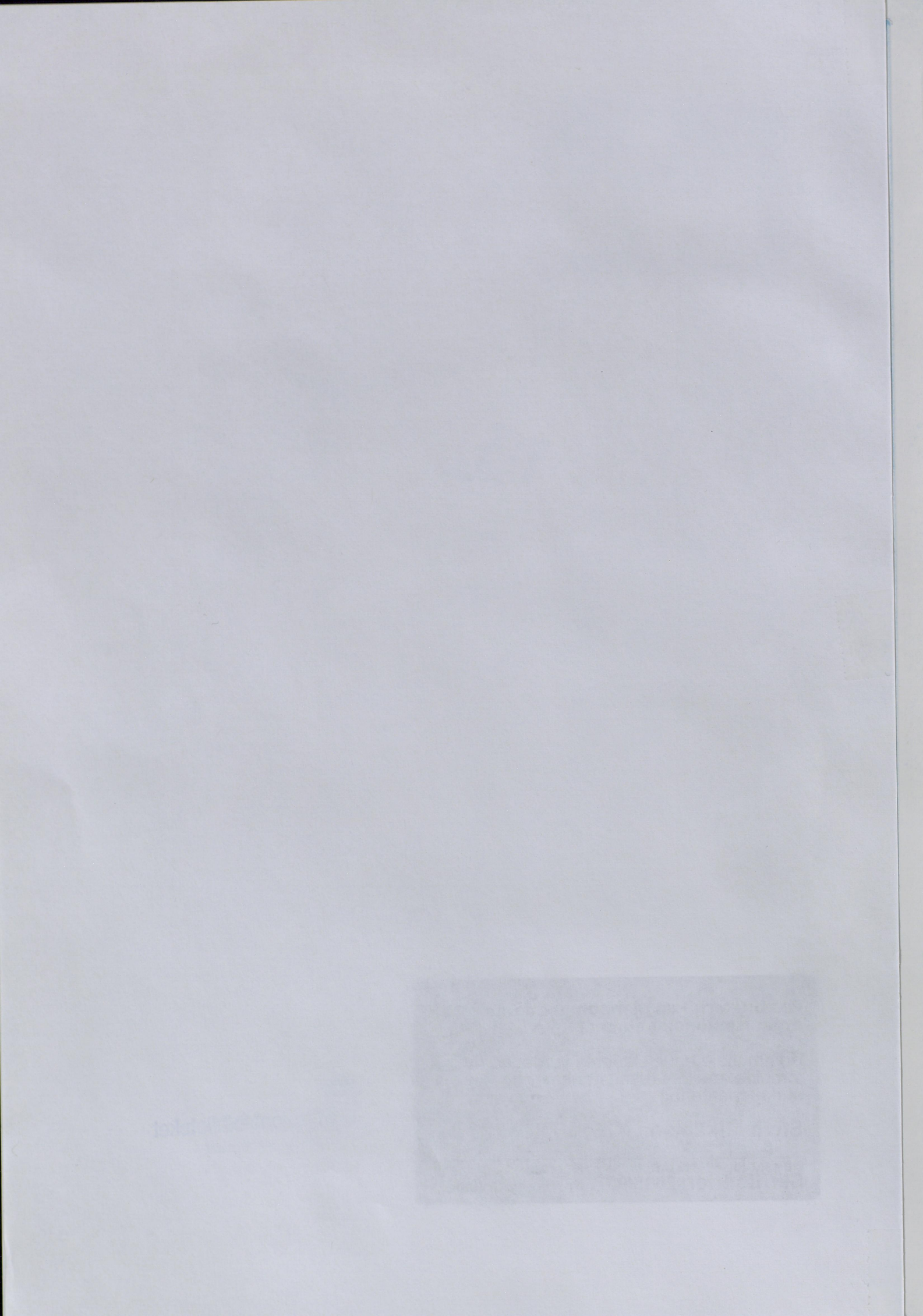
Økt brukerfokus gjennom moderne organisasjonsløsninger?

Kommunale enhetslederers vurdering av forholdet mellom resultatenheter og brukerorientering

Stein Mikkelsen

Høgskolen i Harstad
Skriftserien 2005/05

Harstad
University College



Økt brukerfokus gjennom moderne organisasjonsløsninger?

Kommunale enhetslederers vurdering av forholdet mellom resultatenheter og brukerorientering

Stein Mikkelsen

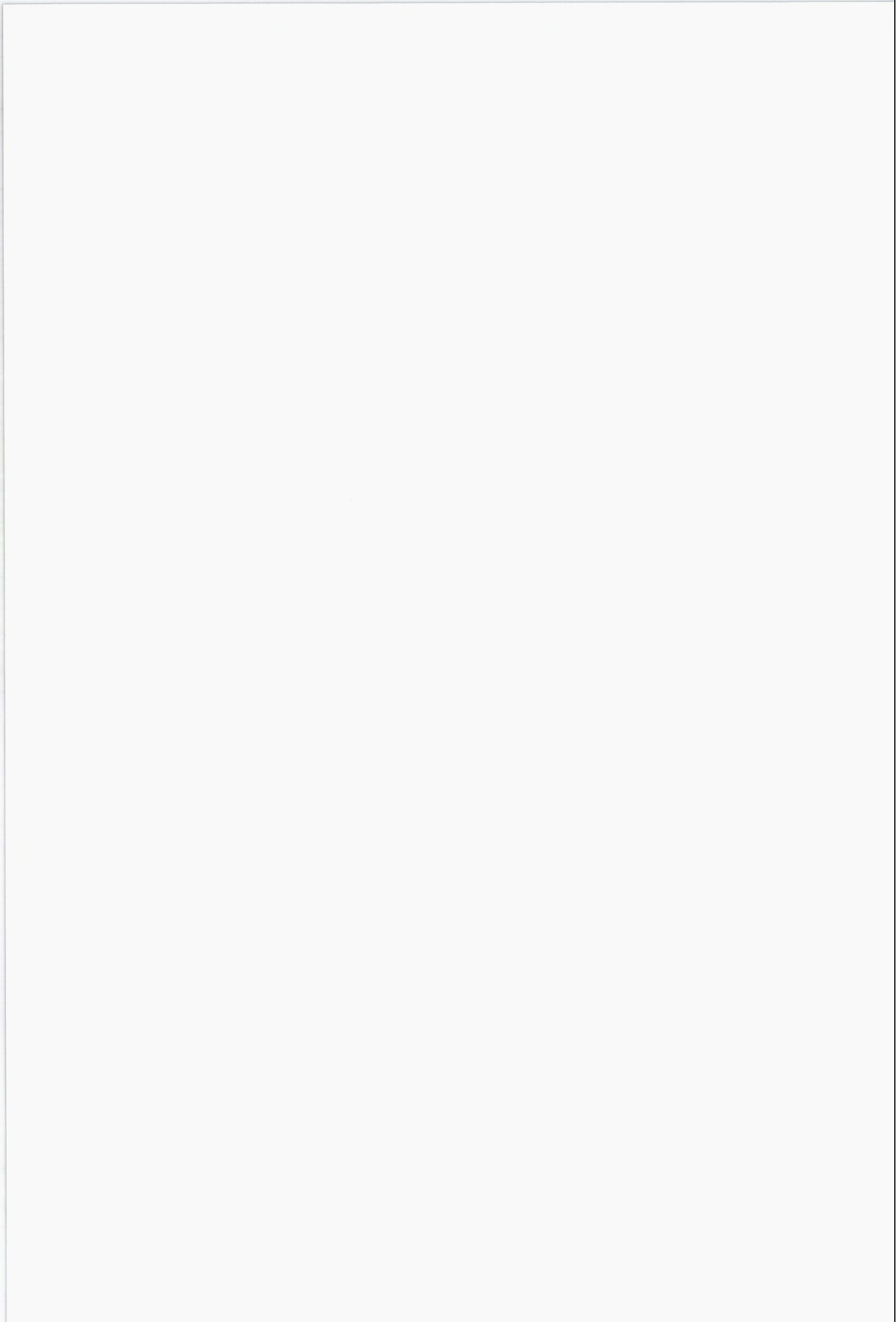
Høgskolen i Harstad Harstad
Skriftserien 2005/05 University College

Tittel/Title		Nummer/Number
Økt brukerfokus gjennom moderne organisasjonsløsninger ?		2005/05
Kommunale enhetslederes vurdering av forholdet mellom resultatenheter og brukerorientering.		Sider/Pages 20
Forfatter/Author		
Stein Mikkelsen		
Institutt/Department	Prosjekt/Project	
Økonomi og samfunn	Modernisering av offentlig sektor. Oppdragsgiver :Høgskolen i Harstad	
Sammendrag/Abstract		
<p>I denne rapporten oppsummeres noen av hovedfunnene fra en mindre undersøkelse om kommunale tjenesteenheter og brukerorientering. Undersøkelsen tar utgangspunkt i data fra to norske kommuner som har innført resultatenhetsorganisering. Søkelyst rettes mot mulighetene for å organisere seg frem til økt brukerkvalitet. Brukerperspektivet er et uttrykk for en endring fra en passiv tjenestemottaker til en aktiv kjøper av tjenester ut fra egendefinerte behov.</p> <p>Studien som bygger på et utvalg enhetslederes vurderinger, viser noen tendenser som er sammenfallende med andre undersøkelser som analysere nyere verdiparadokser i offentlige organisasjoner(Lian 2003,Vike 2003).Kravet til økonomi og markedstilpasning har på den ene siden ført til økte forventninger om effektivitet. Men samtidig skjerpes også kravene til offentlige organisasjoners verdier og ikke minst tjenestekvalitet og brukerorientering. Dette doble budskapet rettes mot kommunale enheter og tjenesteområder. Samtidig er store deler av de kommunale tjenesteområdene – omsorg og undervisning – av en slik karakter at kvaliteten realiseres gjennom et samspill mellom mennesker.</p> <p>Selv om den nye målstrukturen i en viss grad dreier styringssystemene mot brukerorienterte delmål, fant vi i våre to case-kommuner at systemet i liten grad har påvirket den faktiske brukerkvaliteten. Resultatenhetsystemet retter gjennom målstrukturen og rapporteringsrutinene søkelyst mot sentrale prioriteringsområder, men samtidig reduserer kommuneøkonomien de reelle mulighetene til å sette disse ut i livet.</p> <p>Resultatenhetsmodellen virker <i>gjennomsiktig og entydiggjørende</i>, ved at det opereres med et sett felles kategorier og opplegg for resultatmåling: Gjennomsiktig i betydning utstrakt måling og publisering av resultatoppnåelse, og entydig ved at det opereres med noen gjennomgående mål. Et viktig spørsmål er om denne verdiklemma (ambisiøs målstruktur vs. knappe økonomiske rammer) kan slite på tjenesteyternes faglig-etiske ballast, en ballast som ser ut til å være viktig for å legge grunnlaget for brukerorientering. Studien viser at selv om mange av de kommunalt ansatte enhetslederne oppfatter resultatenheter som "fremmed tankegods", inneholder modellen elementer som får tjenesteyterne til å reflektere over hvordan brukernes interesser best kan komme i fokus.</p>		
Stikkord/ Key Words	Resultatenheter, kommunal organisering, balansert målstyring, New Public Management	
ISBN	82-453-0201-5	ISSN 0807-2698

Økt brukerfokus gjennom moderne organisasjonsløsninger ?

Kommunale enhetslederes vurdering av forholdet mellom resultatenheter og brukerorientering.

*Stein Mikkelsen
Høgskolen i Harstad*



Innledning

New Public Management (NPM) utgjør en viktig del av det ideologiske grunnlaget for forvaltningsreformene som er gjennomført de senere årene. ”Moderniseringen” av offentlig sektor startet på alvor i Norge på 90-tallet. Ett av utslagene av denne prosessen er at skillet mellom bedriftsledelse og forvaltningsledelse er blitt gradvis mer utydelig. Denne tenkemåten kjennetegnes av en sterk oppmerksomhet på leders kontroll og ansvar. Lederskap betraktes som et fag, og virksomheten skal effektiviseres gjennom klare mål og målbare suksesskriterier. I tråd med denne ideologien legges det større vekt på resultatkontroll og målbare prestasjoner (målstyring) som skal gi grunnlag for ressursfordeling og individuell belønning. Innføring av konkurranse i offentlig sektor skal bidra til å øke kvaliteten og senke kostnadene. Ledelsesmodellen er hentet fra det private næringsliv. New Public Management har fra 90-tallet etablert en posisjon som en dominerende organisasjonsmessig mote (Kleven 1997, Forsell og Jansson 2000). I artikkelen *Moteslaveri, interesser og behov* fastslår Vabo og Stigen 2004 at denne reformbølgen har hatt sitt motsvar i hva som kan kalles en motebølge i organisasjonsteori, nemlig nyinstitusjonell teori om hvordan moter oppstår, spres og adopteres i organisasjoner. (Meyer og Rowan 1977, DiMaggio og Powell 1983). Hood (1991) oppsummerer hovedpoengene i NPM-ideene slik:

- *Det er resultatene som teller*; resultater er viktigere enn regler og prosedyrer fordi offentlige organisasjoner skal produsere goder som samfunnet har behov for.
- *Klare målsettinger og resultatkrav* gjør det mulig å fastslå i hvilken grad virksomheten oppnår sine mål.
- *Desentralisering og oppsplitting* av store organisasjoner øker styrbarheten, bl.a. ved plassering av ansvar for spesifikke oppgaver legges til separate enheter. Enheter som driver med offentlig tjenesteproduksjon bør skilles ut fra politisk og strategisk ledelse i det offentlige.
- *Mer konkurranse*. Ved å bruke kvasi- eller interne markeder mellom enheter skapes konkurranse mellom offentlige tjenestetilbydere, som bidrar til bedre tjenester til lavere kostnader. Det forutsettes at privat sektor gis adgang til å konkurrere med offentlige organisasjoner (konkurranseutsetting), og at andre oppgaver kan fjernes hel eller delvis fra offentlig sektor (privatisering).

- *Gjøre mer med mindre*: effektivisering og prioritering av offentlig ressursbruk mot realisering av politisk prioriterte mål.
- *Profesjonell ledelse*: offentlige ledere med reell makt og personlig resultatansvar.
- *Nye styrings- og ledelsesformer*. Påstand: Offentlige organisasjoner har likhetstrekk med organisasjoner i privat sektor. Siden privat sektor har et kunnskapsforsprang mht. styrings- og ledelsesverktøy, bør privat sektor være modell for offentlig sektor, bl.a. mht. bruk av rekrutterings- og belønningssystemer.

NPM-reformene i Norge har hatt fokus på driftsansvaret for offentlige virksomheter. Ideen har vært at drift både kan og bør skilles fra politikk, og at driftmessige beslutninger best kan fattes av daglig ansvarshavende. Det innføres langt på vei et skille mellom overordnet politisk beslutningsnivå og et de-politisert driftsnivå.

Om undersøkelsen

I denne rapporten oppsummeres noen av hovedfunnene fra en mindre undersøkelse om kommunale tjenesteenheter og brukerorientering. Undersøkelsen tar utgangspunkt i data fra to norske kommuner som har gjennomført omorganisering etter prinsipper som betegnes bl.a. ”tonivå, ”resultatenhets-” og ”balansert målstyringsmodellen”. Datainnsamlingen skjedde over en periode der begge kommunene hadde 2-3 års erfaring med den nye modellen. Intervjumaterialet omfatter 20 kommunalt ansatte mellomledere, i hovedsak enhetsledere fra ulike kommunale tjenesteområder: undervisning, helse- og sosial, brann, økonomi og plan og næring.

Den valgte metoden er indirekte ved at den samler data om hvordan enhetsledere opplever det nye systemets konsekvenser for tjenestemottakere. Undersøkelseskommunene har gjennomført brukerundersøkelser, men vi har ingen valide primærdata som kan si noe om den nye modellen har ført til endringer som kan registreres som økt opplevd tjenestekvalitet på primær-brukernivå. Vi forsøker å kaste lys på er modellens mulige tjenestekvalitetskonsekvenser betraktet fra enhetslederens ståsted: *Er det lokale variasjoner mellom etatene i utforming av systemet? Lykkes enhetene å fange inn brukerkvalitet, ”det som er viktig for brukerne” i de ulike del-målene og resultatindikatorene som er en viktig del av Balansert målstyring? Har modellen i kraft av å representere et annerledes verdisystem ført til et endret fokus og en ny diskurs på enhetsnivå? Og er det sannsynlig at denne eventuelle nye diskursen*

fremmer brukerkvalitet? Det understrekes at denne undersøkelsens ressursrammer ikke tillater oss å gå i dybden på disse problemstillingene.

Metodevalget er ikke uproblematisk. Mange av informantene har som ledere investerte interesser og ulik lojalitet. Mange står i et potensielt spenningsfelt mellom organisasjons-, profesjons- og brukerlojalitet. Undersøkelsens gyldighet står og faller på at lederne er villige til å snakke åpent om hvordan et markedsorientert system slår inn i to utvalgte forvaltningsorganisasjoner. Aktuelle kommuner og informanter er - etter avtale - anonymisert.

Intervjumaterialet er supplert med et omfattende tilgjengelig materiale, bl.a.: kommunale dokumenter, konsulent-rapporter, kommunenes egenpresentasjon på Internett og avisartikler.

Metoden er primært kvalitativ, induktiv og eksplorerende. Selv om designet ikke er et tradisjonelt evalueringsdesign, inneholder metoden elementer av både *brukerorienterte* og *prossessorienterte* retninger (Sverdrup 2002). Innen brukerorienterte evalueringsretninger er brukernes interesser i fokus. Studiene innen denne tradisjonen søker å fange opp sentrale prosesser, interessegrupper, mål, kvalitet og brukere. Målgruppens mål, forventninger og behov utgjør evalueringens organiserende perspektiv. Det er et mål at evalueringen skal være nyttig og kunne anvendes ("utilization focus"). I vårt tilfelle lar vi mellomlederne vurdere et systems implikasjoner for brukerne. Studien inneholder også elementer fra en prossessorientert evalueringstradisjon, som vektlegger innsikt, forståelse og læring. Hvordan skal man forbedre innsatsen underveis i en endringsprosess? Innen denne tradisjonen er gjerne de som gjennomfører endringsinnsatsen målgruppe for studien.(ibid.)

Uten å gi en detaljbeskrivelse av lokale forhold som kan identifisere kommunene, vil jeg slå fast at de to kommunene har adoptert, eller planlagt å adoptere løsninger i tråd med oversikten nedenfor. Unntaket i begge kommuner er innføring av parlamentarisme. Men også denne modellen har vært diskutert og vært nærmere realisering i den ene kommunen, enn den andre.

Systematisering av "moderne" kommunale organisasjonsløsninger på 90-tallet.

(Vabo, Stigen 2004)

Type endring	Kategorier av tiltak	Konkrete tiltak
Moderne ledelse	Resultatorientert ledelses- og personalforvaltning	Strategisk personalplanlegging, lederutviklingsprogrammer, opplæring i konflikthåndtering, fleksibel lønnsfastsetting, prestasjonslønn, ledere ansatt på kontrakt knyttet til resultatkrav, arbeidsmiljøundersøkelser.
	Medansvarliggjøring og "myndiggjøring"	Administrasjonssjefens eventuelle videredelegasjon av anledningen til å omdisponere ressurser innenfor budsjettets brutto ramme, "merinntektsfullmakten", anledningen til å flytte budsjettmidler fra ett budsjettår til neste, plikten til å dekke inn et eventuelt merforbruk på kommende års budsjett, anledningen til å ansette personell. Distriktsorganisering.
Moderne formelle strukturer	Strategisk politisk ledelse	Kommunestyret fatter kun lovpålagte beslutninger og overordnede strategiske vedtak. Formannskapet er kun tillagt det ansvarsområdet loven fastsetter som et minimum. Tiltak/programmer for utvikling av politiske organer til overordnede strategiske organer.
	Moderne politisk og administrativ topporganisering	Justert hovedutvalgsmoell, funksjonsorganisering, komiteer uten beslutningsmyndighet. Klart skille mellom bestiller og utfører. Funksjonsorganisering eller oppsplitting av administrasjonen. Parlamentarisme.
	Resultat- og kvalitetskonsepter	Målstyring og bruk av resultatindikatorer. Benyttet metode for strategisk organisasjons-planlegging (SWOT). Kvalitetskontroll og kvalitetssikring.
Strategier i forhold til omgivelsene	Konkurransorientering	Bruk av anbudskonkurranse og fristilling (gjennom kommunalt selskap/foretak) innenfor områdene renovasjon, vaskerier, rengjøring og kantinedrift. Fritt valg av tjenesteyter. Benchmarking/målestokkonkurranse.
	Informasjon overfor befolkningen	Åpne informasjonsmøter, hjemmeside på Internett med sakskart og referat fra politiske møter, e-postforbindelse til administrasjonen. Etablert servicetorg/saksbehandling over disk.
	Brukerorientering	Brukermøter og brukerundersøkelser. Servicedeklarasjoner. Utvidet klagehåndtering.
	Demokratitiltak	"Ordførerbenk" eller "politikerdag", innbyggernes spørretime i kommunestyret, e-postforbindelse til politikerne, folkemøter, befolkningsundersøkelser, debatter på Internett. Barn og unges kommunestyre, barne- og/eller ungdomsråd, innbyggerdeltakelse i budsjettprosessen, borgerpanel.

Resultatenhetsmodellen, balansert målstyring, tjenestekvalitet og brukerorientering

En aktuell tendens i organiseringen av norske kommuner er omdannelse av kommunale virksomheter til såkalte **resultatenheter** (Opedal 2002). Disse enhetene representerer en avgrenset del av kommunenes tjenesteproduksjon, og kan for eksempel bestå av en skole eller et sykehjem. I artikkelen Resultatenhetsmodellen som kommunal reformide gir Harald Torsteinsen en beskrivelse av resultatenhetens opphav, samtidig som han reflekterer over møtet med den kommunale hverdagen. (Torsteinsen 2003). Noen av hovedkjennetegnene ved denne modellen kan oppsummeres slik:

- Modellen er instrumentell i betydning at den oppfattes som et redskap for å løse bestemte problemer
- Hovedforutsetningen er at Resultatenhetsmodellen (struktur) fører til frigjøring (prosess) som resulterer i økt kostnadseffektivitet, tjenestekvalitet og brukertilfredshet (resultat).
- Modellen forutsettes å frigjøre og avbyråkratisere menneskelige og organisatoriske ressurser og gjøre organisasjonen mer tilpasningsdyktig, kostnadseffektiv, resultatfokuseret, kvalitetsbevisst og brukerorientert.
- Reformideen er verdiladet, i betydning at resultatenhetsmodellen forutsettes å frigjøre ressurser som er bundet opp i byråkratiske organisasjons- og ledelsesformer. (ibid)

Vi ser at hensynet til tjenestekvalitet og brukerorientering er et viktig element i resultatenhetsmodellen. Hensynet til brukerne, medarbeiderne og organisasjonsmessig læring er også sentralt i balansert målstyringskonseptet. (Torsteinsen 2003). Resultatenhetsmodellen forutsetter formulering av eksplisitte målsettinger, selv om disse ikke alltid nedfelles i kvantifiserte resultatkrav.

Balansert målstyring (BMS) er en videreutvikling av målstyringskonseptet. I balansert målstyring er styringsfokuset utvidet til å inkludere måltall for kunder, interne prosesser og organisasjonsmessig læring og vekst. Målekartet forutsettes å inneholde sentrale mål for organisasjonens suksess. Organisasjonsmessig læring fører til positive interne prosesser, som

igjen fører til økt kundetilfredshet og realisering av økonomiske mål. Balansert målstyring kan også forstås som et integrert strategisk ledelsessystem –som inkluderer viktige prosesser fra visjon til tilbakemelding og læring. (Kaplan og Norton 1996).

Et forsøk på avgrensning av konseptet **kvalitet** i helsetjenesten gis av Werner Christie i boka Politikk og fag – på samme lag ? Kvalitet har å gjøre med tjenestenes relevans og effektivitet. Et viktig skille går mellom kvalitet vurdert fra faglig side (faglig kvalitet) og kvalitet vurdert ut fra tjenestemottakers side (brukertilfredshet). Undersøkelser viser at disse to former for kvalitetsbedømmelse ikke alltid samsvarer med hverandre (Christie 1988).

Kvalitet kan inndeles på ulike måter. Christie opererer - med referanse til kvalitet i helsetjenester – med kvalitetsdimensjonene : faglig kvalitet, tilgjengelighet, kontinuitet og brukertilfredshet. Lingsom skiller i sin gjennomgang av brukerperspektiv på kommersielle omsorgstjenester mellom dimensjonene: tilgang, medbestemmelse, tillit og pris.(Lingsom 2000). Vi ser at begge legger vekt på de brukerbaserte referansene knyttet til tilgjengelighet- og tillit. Garvin (1988) skiller på bakgrunn av en gjennomgang av litteratur mellom i fem ulike kvalitets- betydninger: transcendent- ,produktbasert-, brukerbasert-, produsentbasert- og verdibasert kvalitet.

Han kaller den første betydningen for transcendent. Transcendent kvalitet kan oppleves, men ikke beskrives. Kvalitet er noe absolutt, ”platonisk” hevet både over tid og rom og over variasjoner mellom personer. Denne betydningen av kvalitet unndrar seg fra måling.

Den andre betydningen av kvalitet er produktbasert: Kvalitet blir her knyttet til objektive egenskaper, graden av ulike egenskaper og er derfor målbar. Men å knytte det produktbaserte kvalitetsbegrepet til tjenester kan være problematisk, tjenester som noe flyktig og immaterielt vil ofte unndra seg kvalitetsmålinger. Dette er aktuelt for kommunale tjenester.

Garvin kaller den tredje betydning av kvalitet for brukerbasert. Kvaliteten er subjektiv og idiosynkratisk: i øynene på den som ser. Det relativistiske ved kvalitet blir her et problem. Et produkt som i gjennomsnitt er best, er ikke nødvendigvis det produktet som den spesielle kjøper eller tjenestemottaker oppfatter som best. Produsent- eller produksjonsbasert kvalitet er Garvins fjerde kvalitetsbetydning. Kvalitet springer ut av produksjonsorienterte normer og standarder. Kvalitetsvurdering skjer ut fra en avviksmåling mellom produktets faktiske beskaffenhet og disse normene. Den femte kvalitetsforståelsen hos Garvin er verdibasert, i betydningen nytte/verdi vurdert mot kostnad. En vurdering av kvalitet er en avveining mellom hva man oppnår, veid mot hva kvaliteten krever av oppofrelser.

Brukerbegrepet er blitt et moteord som brukes på forskjellige måter. I følge Dahlberg og Vedung (2001) gis begrepet et vidt meningsinnhold og omfatter et vidt spekter at tjenestemottakere innen offentlig sektor. Brukerbegrepet omfatter tjenestemottakere (barn i barnehager), men også mottakere av reguleringer og informasjonsprogrammer (person som politietterforskes). Dahlberg og Vedung(2001) definerer fire brukerkategorier, der de første tar utgangspunkt i en bred forståelse og de siste en mer avgrenset forståelse:

- Bruker 1 : Sluttbruker eller adressat for offentlige tjenester inklusive reguleringer og myndighetsutøvelse.
- Bruker 2 :Sluttbruker av offentlig gode (service eller vare).
- Bruker 3 :Sluttbruker av offentlig gode (service eller vare) som ikke er kunde.
- Bruker 4: Sluttbruker av offentlig gode (service eller vare) som er kunde

Også begrepet **brukerorientering** tillegges flere betydninger. Dahlberg og Vedung(2001) opererer med brukerorientering(brukerhensyn) som samlebetegnelse på brukervedvirkning og brukerinnyflytelse. De samme forfattere sammenstiller i alt seks hovedargumenter for brukerorientering som ”demokratisk supplement”.

Det *medborgerfostrende argumentet* handler om å skolere og utvikle brukerne i demokratisk retning. Det *ekspressive argumentet* vektlegger opplevelsen av deltakelsen.

Legitimitetsargumentet fokuserer på at brukerorientering bidrar til å rettferdiggjøre velferdssystemet generelt. *Effektivitetsargumentets* påstand er at brukerorientering øker organisasjonens måloppnåelse og virkningsgrad. Inspirasjonen fra NPM-ideene er her tydelig. *Maktutjevningensargumentet* tar utgangspunkt i en grunnleggende asymmetri i makt mellom produsent og mottaker, og ser på brukerorientering som et virkemiddel for maktutjevning. Nøkkelfaktorer er her fysisk og sosial tilgjengelighet, valgfrihet, informasjon, klageprosedyrer og lydhørhet. *Servicetilpasningsargumentets* påstand er at brukerorientering er en forutsetning for å tilpasse tjenestene til brukernes behov (ibid).

Hvordan oppfatter enhetslederne brukerkvalitet ?

Informantene representerer vidt forskjellige kommunale tjenesteområder og det er derfor ikke

overraskende at de ser ut til å ha ulike referanser mht kvalitet og brukere. Brukergruppene representerer alle aldergrupper og funksjonsnivåer; de mottar sine tjenester i barnehager, skoler, ulike dagtilbud, institusjoner og i egne hjem. Enkelte tjenesteområder, som for eksempel offentlig informasjon og sikkerhetstjeneste, retter seg mot hele befolkningen. Noen av tjenesteområdene som inngår, som for eksempel brann- og redningstjeneste er teknologikrevende. Her er tjeneste-kvaliteten knyttet opp til utstyrets og varslingsystemenes standard og funksjon, men også personellets kompetanse. Andre tjenesteområder som omsorg, er mer personellintensive, selv om utstyr også her kan bidra til å høyne brukerkvaliteten.

Refleksjon over forhold som påvirket egen enhets muligheter til å realisere brukerorientering inngikk som en viktig del av de kvalitative intervjuene. Variasjonen i referanser for brukerkvalitet blant informantene var påfallende stor. Enkelte enhetsledere la vekt på flere og bedre tjenester, mens for andre enhetsledere ble brukerkvalitet knyttet til å bygge ned tradisjonelle kommunale tjenester og heller bidra til at familiene løste sine utfordringer uten kommunal intervensjon.

Informantenes opplevelse av reformens bakgrunn og idegrunnlag

Reformene(resultatenheter, BMS) kan oppfattes som en idemessig innovasjon og fortolkes i lys av teorier om spredning av innovasjoner slik de for eksempel er utviklet av Rogers i "Diffusions of innovations"(Rogers 2003). Spredning som prosess innebærer at innovasjonen kommuniseres gjennom bestemte kanaler over tid blant medlemmer i et sosialt system. Når nye ideer er oppfunnet og spredt, blir de enten adoptert eller avvist. Innovasjoner spres ifølge Rogers lettere når de har en :

1. Relativ fordel, i betydning at innovasjonen anses som bedre enn den som skal erstattes.
2. Tilpasselighet: den grad en innovasjon anses å være i overensstemmelse med eksisterende verdier, tidligere erfaring og behov,
3. Liten kompleksitet - innovasjonen anses som lett forståelig og anvendbar
4. Lett utprøvbart, innovasjonen kan utsettes for eksperimentering
5. Observerbarhet : den grad resultatene av innovasjonen er synlige for andre.

Beslutningsprosessen om adopsjon av innovasjoner består av fem trinn; (1) kjennskap,(2) overtalelse,(3) beslutning,(4) innføring og (5) bekreftelse. Forandringsagenten representerer organisasjoner eller agenturer utenfor systemet, og bruker ofte opinionsledere innenfor systemet. Innovasjoner kan bli adoptert eller forkastet av et menneske i systemet eller av hele

systemet gjennom en kollektiv beslutning eller myndighetsbeslutning. (ibid). Videre kan konseptet betraktes som en institusjonalisert organisasjonsoppskrift som spres på samme måter som andre organisasjonsoppskrifter. Dette perspektivet behandles av bl.a. Røvik i ”Moderne organisasjoner”. En av mellomlederne i utvalget vårt uttrykte dette slik:

Denne markedsmodellen ligg i tida, det er mange andre kommuna som gjør det, og derfor gjør vi det også, ikke for å markere oss, men for ikke å skille oss ut. (enhetsleder)

Informantene i begge kommunene var samstemte i vurderingen av hvor ideene til denne modellen kom fra. Majoriteten oppfatter resultatenheter som elementer av en markedsmodell som er videreforedlet og distribuert inn til rådmannsnivået i kommuneorganisasjonene av eksterne nøkkelaktører og spesifikke konsulentbyrå (jfr. Garvins ”forandringsagenter”). Reformen oppfattes av de fleste informantene mer som drevet av ideologi enn forskning. Resultatenheter blir forstått som ”omreisende standardoppskrifter med muligheter for lokale tilpasninger”. Så godt som alle informantene kobler resultatenheter til New Public Management, Balansert målstyring og to-nivå-organisering. Og det er påfallende få informanter som skiller mellom disse konseptene. Studien viser videre at de samme forandringsagenter : konsulentbyråer og personer har hatt betydelige ”innselger-” og ”pådriverroller” i begge kommuner.

Ut over å gi de nødvendige politiske mandat, har politikerne vært relativt perifere i implementeringsprosessen i begge kommuner. ”Driverne” i endringsprosessen har vært lokalisert til rådmannsnivået, spesifikke interne endringsagenter, grupper og pilot-institusjoner. Og igjen: Ideologi ser ut til å har vært en viktigere drivkraft, enn kunnskap.

Hvilke utfordringer forventet kommunene at denne standardiserte oppskriften skulle løse ?

Med bakgrunn i analyse av intervjuene av enhetsledere og kommunale dokumenter, går to sammenhengende begrunnelser igjen, nemlig : organisasjonsmessig effektivisering (gjennom en flatere struktur og klarere ansvarsområder) og økt brukerfokus og tjenestekvalitet.

2001 var ”modellbyggingens år” med utforming av ny organisasjonsstruktur, 2002 ble året da ideene skulle settes ut i livet med etablering av nye ansvars- og kommunikasjonslinjer. Skjerpet brukerfokus medførte en flatere organisasjon med to nivåer og utstrakt delegert myndighet til tjenesteproduserende enheter. (Årsmelding ”Gammelby”).

Det ble lagt ned betydelige ressurser i informasjons-, motivasjons- og implementerings-arbeid for den nye modellen mot kommunale enheter i begge kommunene. Det ble etablert ulike prosjektgrupper, pilotinstitusjoner og referanseorganisasjoner som skulle vise vei i endringsprosessen. Intervjuene avspeiler at denne ressursinnsatsen var nødvendig fordi det var en betydelig "reformtrettethet" i store deler av kommune-organisasjonen begge steder. Reformen representerte et grunnleggende inngrep, ved at den resulterte i en flatere struktur og inndraging av en rekke formelle lederposisjoner.

Mange overtallige ledere mistet sine posisjoner, mens andre ble stilt overfor vanskelige valg, som for eksempel tilbud om å få et utvidet "generalistlederansvar" for nye funksjoner. Noen etater hadde tidligere gjennomført mindre strukturelle endringer, bl.a. styrings- og evalueringssystemer og prøvde derfor å skjerme ordninger som var nylig etablert.

Hvordan ble enhetene påvirket av reformen?

Studien viser at det er store variasjoner mellom enhetene mht lokal utforming av modellen, grad av påvirkning og valg av løsninger. Vi fant altså en standardmodell med mange lokale dialekter.

Noen etater valgte "minimumsløsninger", mens andre gikk dypere inn i en endringsprosess. Lokale enhetslederes holdning til reformen var avgjørende for prosess og utfall. De fungerte som opinionsledere. Enkelte enheter la vekt på å skjerme kjernefunksjoner i mot uheldige effekter. *Da resultatmodellen ble innført, hadde vi nettopp utviklet vårt eget plansystem som vi ønsket å prøve ut.*

Enkelte tjenesteenheter fant at de nye målings- og rapporteringssystemene virket forstyrrende inn på allerede etablerte ordninger, mens andre mente at disse systemene virket positivt.

Økt brukerfokus ?

I det følgende presenteres enhetsledernes vurdering av forskjellige sider ved RE-modellen som kan knyttes til brukerkvalitet

Tabell 1**Andel av enhetslederne som er enig (helt+delvis) i følgende påstander om resultatenheter(RE) og brukerorientering (BO):**

Absolutte tall N=20.

De valgte resultatmålene innen egen tjenesteenheter fremmer BO på en god måte. (Brukerrelevante mål)	17
Kommunal økonomi er dem viktigste forutsetning for å realisere BO	5
Personalets egenskaper (fag/etikk) er den viktigste forutsetning for å realisere BO	14
Arbeidet med evaluering og rapportering(BMS) reduserer enhetens kapasitet til å gjennomføre BO i praksis	1
Innføring av RE har ført til økt bevisstgjøring om brukerhensyn i vår enhet	15
Resultatsenhetsmodellen er preget av markedstenking og er dårlig tilpasset styring av kommunale tjenester	12
Brukerundersøkelser og resultatrapportering er ikke samordnet med andre plan- og styringssystemer vi bruker i vår enhet	16
Innføring av RE har faktisk ført til mer BO tjenester i vår enhet	4
RE er en organisasjonsmessig oppskrift som vil få kort levetid i vår kommune	5
RE har ført til at de fagansatte har fått redusert innflytelse over hva som skal prioriteres i det daglige arbeidet	3

I tillegg til åpne spørsmål, ble lederne bedt om å rangere en rekke faktorer etter i hvor stor grad informantene mente de var avgjørende for å realisere brukerorientering.

En analyse av svarene ga følgende prioritering av faktorer som er viktige forutsetninger for brukerkvalitet:

1. Personalets faglige og etiske kompetanse
2. Budsjett
3. Organisasjonsmodell (resultatenheter)

Et gjennomgående trekk er at faglige og menneskelige egenskaper hos tjenesteyterne blir vurdert som viktigste prediktorer for brukerorientering

Selv om det kan være et samspill mellom de tre faktorene, ble egenskaper ved personalet sett på som viktigere brukerkvalitetselement, enn økonomi og valgte organisasjonsmodell.

Resultatenhetsmodellen tillegges av mange mellomledere mindre verdi som kvalitetsfremmende faktor, enn andre fagspesifikke modeller (kvalitetsstyringssystemer) som regulerer de ulike tjenestekområder. Valg av enhetsorganisering blir for eksempel sett på som viktigere for brukerorientering, enn resultatenhetsmodellen. I begge kommunene har det for eksempel vært brukerorganiserte aksjoner mot strukturendringer innen hhv. skole- og eldretjenester. Motstanden mot flytting av brukergrupper har vært stor og argumentasjonen har vært knyttet til brukerkvalitet. Men det er likevel vektleggingen av betydningen av faglig- etiske kvaliteter hos nøkkelpersonell som fremheves av de fleste informantene. Dersom de menneskelige kvalitetene er til stede kan disse virke modererende på økonomiske og organisatoriske svakheter. *Du kan ikke organisere deg frem til brukerkvalitet, til syvende og sist er det personalet det kommer an på. (enhetsleder)*

Studium av målformuleringsprosessen i implementeringsfasen av resultatenhetsmodellen (kritiske suksessfaktorer, resultat- og måleindikatorer og målemetoder) viser at enhetene la stor vekt på å hegne om sentrale brukerverdier. Målstyringens faglige dilemma kan spissformuleres slik: *Er det mulig fange inn det som er viktig for oss å gjøre for brukerne i kvantifiserbare delmål og resultatindikatorer?*

Selv om det ser ut til at enhetene langt på vei mener å ha lyktes i å fange inn brukerkvalitetsfremmende målsettinger på ideplanet, gir dette ingen garanti for at dette omsettes i økt brukerkvalitet i praksis. Så godt som ingen enhetsledere mener at resultatenheter har ført til endringer som kan måles som forbedret brukerkvalitet.

Vår metode er indirekte og forutsetter både av enhetslederne er villige til og i stand til å gi en gyldig vurdering reformens effekter på et brukernivå. Det følgende må derfor kun tas som indikasjoner på hvordan informantene mener modellen virker.

Studien viser at det er variasjoner i syn på om modellen bidrar til å styrke den faktiske bruker-orienteringen generelt. Men nesten samtlige informanter mener at kommunene har

lyktes i å utvikle brukerrelevante delmålsettinger (resultatmål). Modellen ser ut til å virke positivt ved at den gjennom målstrukturen bidrar til å trekke oppmerksomheten mot brukerorienterte del-mål. To utsagn fra to enhetsledere siteres her:

Balansert målstyring har vært med på å sette fokus på brukerorienteringa hos oss, så elementer i BMS er bra.(...) men å tro at man har innført det som styringssystem i vår kommune er ikke riktig. Man har det på papiret, men i realiteten er det økonomistyring som bedrives den dag i dag. Man kan gå i gjennom alle skriv fra rådmannen dette år og se hvilke direktiv som har kommet ut og da vil man se at det er økonomikrav,økonomikrav,økonomikrav.... 3 av 4 skriv vil være knytta til det (enhetsleder).

Vi blir gjennom arbeidsmålene hele tida minnet på hvem vi er her for å tjene.(enhetsleder).

Selv om den valgte målstrukturen får en positiv vurdering , mener mange av de samme informantene at modellen er preget av markedstenkning og er dårlig tilpasset styring av kommunale tjenester. Skeptikerne reagerer negativt på produkt- og varekarakteren som settes på offentlige tjenester, men mener likevel at enhetene ”har gjort det beste ut av et galt system.”

Det er enighet om at egenskaper ved tjenesteyterne - faglig og etisk - er den klart viktigste innsatsfaktoren for å realisere bruker-kvalitet. Menneskelige kvaliteter blir vurdert som viktigere enn økonomi og organisasjonsmodeller. I realisering av brukerkvalitet er disse selvsagt samspillende faktorer.

Om læring, samarbeid og samordning

Organisasjonsmessig læring er en viktig del av BMS-modellen. Men vår studie tyder paradoksalt på at RE-modellen oppfattes å være en potensiell trussel mot læring, ved at den i rendyrket, rasjonalisert form kan representere tap av fagmiljøer og arenaer.

Den nye organisasjonen er jo mye fattigere på arenaer, det er en av svakhetene ved innføring av to-nivåmodellen, det er at man samtidig ikke prøvde å definere hvilke (gamle) arenaer som skal være legitime og ikke truende. Hos oss hadde vi et overordna kvalitetsutvalg (helse og sosialavdelingen) dette fikk bestå etter mye skrik og skråll nærmest.(enhetsleder)

En kommunalt ansatt plankonsulent beskrev modellens implikasjoner for samarbeid og samordnet innsats slik:

De oppgavene som er innen hver enhet- de surrer og går –men det som er problemet er jo kanskje der du trenger samarbeid, der det er overgripende ting. Vi ser det når det gjelder utbyggingssaker. Ingen har styrke nok til å gripe tak i og drive frem nye prosjekter. Alle blir sittende med sitt. (spesialkonsulent)

Begge case-kommunene har foretatt endringer for å bøte på disse utfordringene, bl.a. ved å styrke integrerende mellomnivåfunksjoner. Modellen blir videre kritisert for å legge opp til et urealistisk kontrollspenn (forholdstall mellom leder og medarbeidere). Denne utfordringen gjelder både mellom enhetsledere og fotfolket, men kanskje spesielt forholdet mellom rådmennene/kommunaldirektørene og enhetslederne. Situasjonen nærmer seg det organisasjonsprofessor Rolf Rønning ironiserer over i kronikken *Endring som vekkelse* i Dagbladet 19. mai.2005:

Ryktene tilsier at noen kommunaldirektører har måttet leie den kommunale kinoen for å møte sine undersåtter. Antakelig har rådmannsgruppa i norske kommuner aldri vært bedre skolert i organisasjonsteori. Kanskje har de aldri brukt så lite av den i praksis.

Og enkelte av enhetsledere i vårt utvalg spår at kommunene sakte men sikkert vil bli tvunget til å re-introdusere det organisasjonsmessige mellomnivå som tonivåmodellen skulle avskaffe.

Om enhetslederrollen :en klarere og mer utsatt lederrolle

Modellens vektlegging av sterke ledere og resultatansvar, har ført til oppsplitting av tidligere tjenester i flere resultatenheter. Mens den gamle organiseringen inneholdt lederroller med og uten reell myndighet, er det ingen tvil om de nye enhetledernes ansvar og myndighet.

Lederrollene oppfattes som tydeligere, men også som utsatte, og til dels faglig isolerte. Dette har sammenheng med fjerning av mellomledernivåer - eksempel undervisningsavdeling - har også betydd fjerning av faglige støttende miljøer. En enhetsleder uttrykte dette dilemmaet slik:

Enhetslederrollen er kanskje det mest vellykkede på mange måter, mange har fått en mye mer helhetlig ansvar og bestemmer mer om personal og økonomi. Tidligere satt de med en sjef over seg, de visste ikke hva som foregikk mange ganger...det er klarere rammer nå. Men man er veldig avhengig av hvem som sitter i lederrollen, og de som er usikker i lederrollen, har et problem. Og de som virkelig trenger noen å støtte seg til, de mangler et støtteapparat.

Dette problemet har vært søkt løst på ulike måter, for eksempel overgang fra rådmannsnivå med generalistansvar til en svak spesialisering. Videre er det opprettet faglige møteplasser og kvalitetsutvalg. Enhetslederne opplever at veien til rådmannsnivået er blitt kortere, og at veien til politikerne er blitt lengre.

Endret fokus og diskurs ?

Bruk av markedsmodeller i offentlig forvaltning bygger på forutsetningene om at det er likhet mellom offentlige og private organisasjoner og dernest at offentlig sektors tjenester har varekarakter. Olaug Lian bruker begrepet "varifisering" om dette fenomenet.

Den første frustrasjonen lå jo i alle de nye begrepan, resultatindikatora og alle de andre ordan, ka betyr det, så vi måtte jo lage oss sånn herre stikkord, ka betyr det og det ? (enhetsleder)

En spesialkonsulent beskrev kulturendringen som følge av RE slik:

Økt brukerfokus. Nå får enhetene klager inn direkte i forhold til konkrete tjenester. --- systemet vrir fokus fra politikk til tjenstedelen av kommunal virksomhet- Æ synes politikeran på mange måter har fått en kjedeligere rolle, mer sånn sandpåstøera. Nu e det et veldig fokus på sammenligningstall. Altså det som kan vises med tatt, det er det som er viktig. Alt annet betyr ikke så mye, Kostra-tall, Gerix er på en måte integrert i Iplos. Produkter og tall er viktig (spesialkonsulent).

Det opplevde økte brukerfokus som følge av modellen, bekreftes også av en barnehageleder slik:

BMS har fått oss til å fokusere mer på brukerne. Det som er mest positivt med det her (BMS) er den bevisstgjøringen i måten du arbeider på og måten vi er på overfor foreldre og ungan. Der har vi hatt en enorm vekst. (enhetsleder)

Sitatene fra våre informanter kan forstås som RE og BMS fører til en ny diskurs, med ”fremmede” markedsbegreper og et økt kundefokus. Mens at flere typer tjenester som renhold, snøbrøyting osv. kan ”varifiseres”, er det en rekke offentlige tjenester, som for eksempel undervisning og omsorg, der dette gir liten mening. Flere ansatte inntar en slags ironisk distanse til markedsretorikken og innlemmer dette i arbeidsstedets uformelle arbeidskultur, som ironi og historier.

Om brukerundersøkelser og dokumentasjon

Introduksjon av markedslignende modeller er en overføring av beslutningsmyndighet fra politiske organer til konsumentvalg. I tråd med dette blir dokumentasjon en viktig del av BMS og resultatenhetsorganisering. Grad av måloppnåelse forutsettes målt gjennom systematiske spørreundersøkelser. Spørreundersøkelsene skal i en av case-kommunene ivareta følgende funksjoner:

- *Bidra til aktivitet, engasjement, innflytelse og ansvar*
- *Skaffe dokumentasjon til ledere, medarbeidere, brukere, politikere og media*
- *Synliggjøre utviklingsveier for alle aktører*
- *Legge grunnlag for prioriteringer*
- *Bidra til holdningsendring og gi handlingskompetanse*
- *Legge grunnlag for dialog*
- *Tilrettelegge for folkevalgt styring*

Hvordan oppfatter medarbeiderne dette systemet? Selv om mange ser det positive med tilbakemelding fra brukerne, ved at de tjenesteytende enheter skaffer seg data som kan benyttes til læring og endring, er det betydelig kritikk både mot flere deler av denne prosedyren, bl.a. valgte datainnsamlingsmetoder, tidspunkt for datainnhenting og bruk av dette materialet. En av informantene oppsummerte noen av evalueringsdilemmaene slik:

Mange av brukerundersøkelsen er ikke verdt papiret de er skrevet på, og mange brukere forstår ikke hva de gir svar på og er redd for ikke å få en tjeneste i neste omgang. Og mange ganger tror jeg at de som skal behandle data ikke forstår dette. Kommunen legger for mye vekt på usikre data. Frustrasjoner er der jo, men folk blir pålagt det og utfører det de blir pålagt. Også eldre utsettes for spørreskjema, det er spørring over hele linja. Pårørende er ofte eldre.Jeg har inntrykk at det er veldig viktig å produsere tall, og ka de står for er ikkje så viktig ... men vi e kommet godt ut.....

De ansatte er ikke så engasjert at de vrir systemet, det som er problemet er at det brukes av det offentlige som om det e sannheten. Jeg har et kasus om bruk av spørreskjema og eldre, der pårørende skal svare:

Naboen vår er 87 år og har mannen sin på sykehjem og skal svare på skjemaet uten hjelp fra personalet (skal ikke påvirke svarene): Vedkommende er "vettskremt" for skjemaet uansett, bare det å skrive navnet er et problem og så skal de skrive i hvilken grad de er fornøyd med ditt og datt.

Majoriteten av informantene er kritiske til deler av evalueringsrutinene som er opprettet som følge av reformen . Hovedinnvendingen rettes mot det som innen samfunnsvitenskapene kalles reliabilitets(troverdighets) og validitets-(bekreftbarhets)problemer. (Thagaard 2003).

Troverdighet kan økes ved at kommunene i større grad redegjør for hvordan data utvikles, skiller mellom informasjon og vurdering av denne og reflekterer over datainnsamlernes relasjoner til informantene. Bekreftbarhet kan økes ved at kommunene redegjør for tolkningene og posisjonering i forhold til brukerne som evaluerer tjenestene. (ibid).

Selv om ideen om tilbakeføring av informasjon fra brukerne oppfattes som positiv, mener mange mellomledere at kommunene legger for stor vekt på usikre data.

Mange enhetsledernes refleksjon over resultatenhetsmodellens utfordringer kan spissformuleres i følgende genererte utsagn:

Selv om reformen(RE/BMS) innebærer at en for oss fremmed markedstenking innføres i offentlig sektor, det bra at modellen skjerper vår bevissthet om hvem vi er til for å tjene. Men høye brukerorienterte mål og avslørende rapporteringssystem - kombinert med knappe økonomiske rammer - øker vår frustrasjon og er en stadig påminnelse om at vi ikke strekker til.

Enhetslederne må forholde seg til dilemmaet om hvordan en skal sikre brukermedvirkning samtidig som det settes budsjettmessige tak på ytelsene

Avsluttende diskusjon

Denne studiens utgangspunkt er spissformuleringen: Økt brukerfokus gjennom moderne organisasjonsløsninger? Søkelyset rettes mot mulighetene til å organisere seg frem til økt brukerkvalitet. Brukerperspektivet er et uttrykk for en endring fra en passiv tjenestemottaker til en aktiv kjøper av tjenester ut fra egendefinerte behov.

Studien viser noen tendenser som er sammenfallende med andre undersøkelser som analyserer nyere verdiparadokser i offentlige organisasjoner. Se for eksempel Lian(2003) eller Vike (2003).

Kravet til økonomi og markedstilpasning har på den ene siden ført til økte forventninger om effektivitet. Men samtidig skjerpes også kravene til offentlige organisasjoners verdier og ikke minst tjenestekvalitet og brukerorientering. Økonomiske og moralske forventninger går hånd i hånd. Dette doble budskapet rettes mot kommunale enheter og tjenesteområder. Samtidig er store deler av de kommunale tjenesteområdene - omsorg og undervisning - av en slik karakter at kvaliteten realiseres gjennom et samspill mellom mennesker. Å erstatte mennesker med teknologi (for eksempel IT-overvåkning av pleiepasienter) er fortsatt kontroversielt. De kommunale tjenestenes egenart gjør derfor at rasjonaliseringspotensialet innen mange områder er begrenset. NPM- filosofiens doble budskap øker sannsynligheten for at mellomlederne og tjenesteyterne på lavere nivåer kan havne i en verdiklemme. Skarpe brukerorienterte målstyringsmål forventes å realiseres i møtet med like skarpe effektivitetskrav.

Selv om den nye målstrukturen i en viss grad dreier styringssystemene mot brukerorienterte mål, fant vi i våre to case-kommuner at systemet i liten grad har påvirket den faktiske brukerkvaliteten, vurdert fra mellomledernes ståsted. Systemet retter gjennom målstrukturen og rapporteringssystemene søkelyset mot sentrale prioriteringsområder, men samtidig reduserer kommuneøkonomien de reelle muligheter til å sette disse ut i livet. Modellen virker *gjennomsiktig og entydiggjørende*, ved at det opereres med et sett felles kategorier og opplegg for resultatmåling: Gjennomsiktig i betydning måling og publisering av resultatoppnåelse, og entydig ved det opereres med noen gjennomgående mål. Et viktig spørsmål er om denne verdiklemme (målstruktur vs. økonomiske rammer) kan slite på profesjonenes faglig-etiske ballast, en ballast som ser ut til å være viktig for å sette brukerorientering i fokus.

Undersøkelser fra norske sykehus (Lian 2003) viser at selv om sykehusreformen, som bygger på samme verdier (NPM), setter legenes profesjonsverdier under press, har disse verdiene vist seg å være robuste.

Denne studien viser at selv om mange av de kommunalt ansatte enhetslederne oppfatter resultatenheter som ”fremmed tankegods”, inneholder modellen elementer som får tjenesteyterne til å reflektere over hvordan brukernes interesser best kan komme i fokus. Men alt i alt skjer det så mange parallelle endringsprosesser at det ennå er usikkert om hva RE-modellen vil føre med seg av faktiske brukerkonsekvenser.

Mye tyder på at sårbarheten til tjenesteyterne kan øke:

Velferdsstatens grunnleggende dilemma er i all hovedsak kun til stede som subjektiv virkelighet nederst i organisasjonen, og dette uttrykkes som et personlig og faglig problem. Derfor er omsorgspersonalet innstilt på å strekke sitt eget arbeid, kjempe mot sin egen dårlige samvittighet og arbeide faglig for å styrke sin omsorgskompetanse, gi mer omsorg på kortere tid, og å løpe fortere i korridorene men samtidig være hos pasientene. (Vike : Maktens samvittighet s. 139).

Litteratur:

Agyris, C og Schön, D.A. (1996) *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*.

Addison-Wesley publ. comp.

Bauman, Z (1991) *Modernity and Ambivalence*. London: Polity Press.

Christie, W (1988) : *Politikk og fag – på samme lag ?*

Di Maggio, P J og Powell, W W (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago : The University of Chicago Press.

Forsell, A og Janson D (2000) *Ideer og fengslar – resept for en offentlig reformation*. Malmø. Liber Ekonomi.

Garvin, David A (1988): *Managing Quality*, New York: The Free Press, 1988.

Hood, C. (1991): *A public management for all seasons ?* Public Administration 69: 3-19.

- Lian O S (2003) *Når helse blir en vare. Medikalisering og markedsorientering i helsetjenesten*. Høyskoleforlaget.
- Lingsom, S n(2000):*Brukerperspektiver på omsorgstjenester*. Tidsskrift for velferdsforskning 3:16-3.
- Nordheim, S;Høgvoid Olsen,T og Stray-Pedersen,Ane N (2002) *Balansert målstyring i en norsk kommune: Implikasjoner for organisasjonsmessig læring*. Høgskolen i Harstad.
- Ramsdal,H og Skorstad E(2004) *Privatisering fra innsiden. Om sammensmeltingen mellom offentlig og privat organisering*. Fagbokforlaget
- Røvik, K.A. (1998) *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Statskonult (2001): *Balansert målstyring i offentlig sektor*. Statskonsult rapport nr 23/ 2001.
- Strand,T (2001):*Ledelse,organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.
- Sverdrup,S (2002) *Evaluering. Faser, design og gjennomføring*. Fagbokforlaget.
- Thagaard,T (2004): *Systematikk og innlevelse*. Fagbokforlaget.
- Torsteinsen, H (2003) *Resultatenhetsmodellen som kommunal reformide*. Høgskolen i Harstad.
- Vabo,S.I og Stigen ,I M (2004) *Moteslaveri, interesser og behov. En analyse av utbredelsen av moderne organisasjonsløsninger i norske kommuner*. Norsk institutt for by- og regionforskning. Nordiske Organisasjonstudier, Fagbokforlaget.
- Vike, H(2003) *Maktens samvittighet – Om politikk, styring og dilemmaer i velferdsstaten*.



Fra og med 1996 ble tidligere publikasjonsserier ved Høgskolen i Harstad erstattet med en **Skriftserie** og en **Arbeidsnotatserie**. Arbeidsnotatserien opphørte 2002.

Skriftserien - ISSN 0807-2698

- 2005/06** **Stein Mikkelsen:** " Kunnskapsbase på nett – brukererfaringer og interaktivitet
En undersøkelse med fokus på storbrukere av den nasjonale IKT-baserte tjenesten
'forebygging.no'" (ISBN 82-453-0202-3) Kr. 60,-
- 2005/05** **Stein Mikkelsen:** "Økt brukerfokus gjennom moderne organisasjonsløsninger?
Kommunale enhetslederes vurdering av forholdet mellom resultatenheter og
brukerorientering." (ISBN 82-453-0201-5) Kr. 60,-
- 2005/04** **Steinar Johansen / Anne-Karin Pettersen:** " Mennesker med alvorlig psykiske
lidelser - en tverretattlig utfordring. Hva hemmer og fremmer et samkjørt hjelpetilbud?
En studie av tverretattlig samarbeid mellom sentrale helse og sosialetater i Harstad"
(ISBN 82-453-0200-7) Kr. 130,-
- 2005/03** **Harald Torsteinsen:** " Resultatenhetsmodellen som kommunal reformidé"
(ISBN 82-453-0197-3) Kr. 60,-
- 2005/02** **Harald Torsteinsen:** "Resultatenhetsmodellen – en kortfatta presentasjon"
(ISBN 82-453-0198-1) Kr. 50,-
- 2005/01** **Tor J Schjelde:** "Utvikling av LMS-systemet ClassFronter:
- til å bli et samarbeidsverktøy
- til å støtte opp mot målet å utdanne selvregulerende studenter"
(ISBN 82-453-0196-5) Kr. 100,-
- 2004/05** **Viktor Sommerbakk:** " Psykisk utviklingshemmede på sykehus: Hva er utfordringene
– og for hvem?" (ISBN 82-453-0197-7) Kr. 100,-
- 2004/04** **Lars Bjørgum/Terje Thomsen:** " Problembasert læring på 10 minutter"
(ISBN 82-453-0194-9) Kr. 50,-
- 2004/03** **Henny Kinn Solbjørg:** " Inkluderende skole. Hvordan tilrettelegges opplæring for
elever med utviklingshemming?" (ISBN 82-453-0190-6) Kr. 120,-
- 2004/02** **Tore Einar Johansen:** "Middelalderkirken på Trondenes. Tiden, kirken og kunsten"
(ISBN 82-453-0193-0) Kr. 90,-
- 2004/01** **Trond Bottolfson/Henry Bjånesø:** " Hvordan kan effekten av læring måles?"
(ISBN 82-453-0190-6) Kr. 100,-
- 2003/05** **Tanja Susann Ihlhaug:** "Engler, - finnes de?" Hvordan foreldre til barn med psykisk
utviklingshemming har opplevd møtene med de offentlige ansatte
(ISBN82-453-0189-2) Kr. 150,-
- 2003/04** **Petter Román Øien:** "Hålogalandsrapport 2003 – Status og utfordringer i regionen"
(ISBN82-453-0189-2) Kr. 70,-
- 2003/03** **Kristian Floer / Tina Skudal:** "Kunstutdanning for mennesker med
utviklingshemming" (ISBN 82-453-0187-6) Kr. 110,-
- 2003/02** **Odd Birger Hansen:** "Et teoretisk rammeverk for å studere endringer av regnskaper"

- (ISBN 82-453-0186-8) Kr. 60,-
- 2003/01 Rolf Wynn:** "Legemiddellære – en kort innføring " (ISBN 82-453-0184-1) Kr. 70,-
- 2002/13 Trude Høgvold Olsen/Silje Norheim/Ane N Stray-Pedersen:** " Balansert målstyring i en kommune: Implikasjoner for organisasjonsmessig læring " (ISBN 82-453-0183-3) Kr. 60,-
- 2002/12 Line Melbøe Sagen:** " 'Da sier jeg heller pannekake.....' Om å fremme talespråket til barn med Down syndrom i barneskolen " (ISBN 82-453-0182-5) Kr. 110,-
- 2002/11 Viggo Andreassen:** "Optimal verdiskaping i det geografiske rom" (ISBN 82-453-0181-7) Kr. 90,-
- 2002/10 Bjørn-Eirik Johnsen:** "Den innbilt fremmede. Om omsorgen for mennesker med psykisk utviklingshemming" (ISBN 82-453-0108-9) Kr. 120,-
- 2002/09 Tor J Schjelde:** "Læring og Forståelse" (ISBN 82-453-0179-5) Kr. 60,-
- 2002/08 Lars Bjørgum:** " Rapport fra konferansen *Seksuelle overgrep mot barn* i Harstad, 1. – 2. november 2001 " (ISBN 82-453-0178-7) Kr. 130,-
- 2002/07 Odd Birger Hansen:** "Regnskap i en entreprenøriell kontekst. En casestudie av et konsern i vekst" (ISBN 82-453-0177-9) Kr. 130,-
- 2002/06 Terje Thomsen:** "Ansvar for egen læring på ti minutter" (ISBN 82-453-0176-0) Kr. 50,-
- 2002/05 Inger S Martinussen:** "Basal sansestimulering SNØZELEN – del av et undervisningsopplegg" (ISBN 82-453-0175-2) Kr. 50,-
- 2002/04 Gunn Karin Stenhaug:** "Omsorgens uttrykk i operasjonssykepleie. En kvalitativ studie av operasjonssykepleiernes hverdag" (ISBN 82-453-0174-4) Kr. 120,-
- 2002/03 Odd Birger Hansen:** "Regnskap, entreprenørskap og kontekst. En introduksjon" (ISBN 82-453-0173-6) Kr. 90,-
- 2002/02 Ingvild Marheim Larsen / Ole-Jacob Skodvin:** "Evaluering av administrasjonen ved Høgskolen i Harstad" (ISBN 82-453-0172-8) Kr.100,-
- 2002/01 Hege Lerkerød:** "Død på menyen. Alderdom, måltider og dødsriter belyst ved institusjonen -sykehjem" (ISBN 82-453-0170-1) Kr.100,-
- 2001/07 Rikke Gürgens:** "Tegn i tiden – minoritetskultur eller ren kunst" (ISBN 82-453-0166-3) Kr. 90,-
- 2001/06 Lars Bjørgum:** "Fosterhjemsplassering av innvandrerbarn: Hva avgjør plassering i norsk vs etnisk fosterhjem?" (ISBN 82-453-0165-5) Kr. 90,-
- 2001/05 Odd Birger Hansen:** "Noen styringsmessige utfordringer i nystartede virksomheter" (ISBN 82-453-0164-7) Kr. 50,-
- 2001/04 Trond Hammervoll:** "Governance problems in vertical interorganisational relationships: A dependence perspective". (ISBN 82-453-0163-9) Kr. 80,-
- 2001/03 Randi Saasen:** " På nye stier – En evaluering av samordnerens rolle i 6 familierådslag i Harstad/Kvæfjord" (ISBN 82-453-0161-2) Kr. 70,-
- 2001/02 Odd Birger Hansen:** "Topplederlønn – belyst ut fra ulike teoretiske perspektiver"

- (ISBN 82-453-0160-4) Kr. 50,-
- 2001/01 **Anne Marie Bakken:** "Rehabilitering i kommunene i Nordland, Troms og Finnmark (ISBN 82-453-0159-0) Kr. 90,-
- 2000/14 **Lars Bjørgum:** Barn og skilsmisse: Konsekvenser for utvikling av barn og unges identitet, intimitet og kjærlighetsforhold (ISBN 82-453-0155-8) Kr. 60,-
- 2000/13 **Arild Wikan:** From Chaos to Chaos – *An Analysis of a Discrete Age-structured Prey-Predator Model* (ISBN 82-453-0153-1) Kr. 60,-
- 2000/12 **Terje Thomsen / Bjørn-Eirik Johnsen / Viktor Sommerbakk:** «Nære studier for fjerne studenter?». (ISBN 82-453-0151-5) Kr. 100,-
- 2000/11 **Stein Mikkelsen:** «Problemer og paradokser i forebyggende arbeid». (ISBN 82-453-0150-7) Kr. 50,-
- 2000/10 **Tor Schjelde:** «Læring, undervisning og vurdering/eksamen ved vernepleierutdannelsen». (ISBN 82-453-0148-5) Kr. 70,-
- 2000/09 **Turid Kayser Kvalø:** «Byråkraten og klienten i velferdsstaten». (ISBN 82-453-0146-9) Kr. 50,-
- 2000/08 **Ruben Moi:** «'Anonymous: *Myself and Pangur*': What is the point of Paul Muldoon's postmodernist play in *Hay*?». (ISBN 82-453-0145-0) Kr. 50,-
- 2000/07 **Harald Torsteinsen:** «Den økte effektivitetsfokuseringen i norske kommuner - - *motefenomen eller rasjonell nyorientering?*». (ISBN 82-453-0144-2) Kr. 50,-
- 2000/06 **Ruben Moi:** «Dissertation, discourse, différence and dissemination: an attempt to apprehend the Derridean movements of writing.». (ISBN 82-453-0143-4) Kr. 50,-
- 2000/05 **Viggo Andreassen:** «Arbeidsledighet og økonomisk teori». (ISBN 82-453-0142-6) Kr. 60,-
- 2000/04 **Viggo Andreassen:** «Nytte-Kostnadsanalyse som beslutningsverktøy». (ISBN 82-453-0141-8) Kr. 80,-
- 2000/03 **Viggo Andreassen:** «Ulike årsaker til offentlig intervensjon i et lands økonomi». » (ISBN 82-453-0139-6) Kr. 60,-
- 2000/02 **Grete Hagebakken:** «Privatisering av eldreomsorg: Med Sverige som forbilde? *En gjennomgang av svenske erfaringer og holdninger til kommersiell privatisering av eldreomsorg, sett i sammenheng med dagens norske situasjon*» (ISBN 82-453-0138-8) Kr. 70,-
- 2000/01 **Adne Danielsen:** «Mot New Public Management i Norske kommuner? Om reformer og omstillingsprosesser i kommunal sektor». (ISBN 82-453-0136-1) Kr. 70,-
- 1999/18 **Jan-Sverre Isaksen** «Ekstern analyse av kortsiktig konkurrisiko for modne aksjeselskaper». (ISBN 82-453-0135-3) Kr. 70,-
- 1999/17 **Harald Bergland / Pål Andreas Pedersen** «Regulering av forurensninger fra produsenter og konsumenter». (ISBN 82-453-0134-5) Kr. 70,-
- 1999/16 **Arild Wikan** «Periodic Phenomena in a Discrete Age-Structured Prey-Predator Model - *I Density Dependent Survival Probabilities*». (ISBN 82-453-0133-7) Kr. 60,-
- 1999/15 **Adne Danielsen** «Metaforbruk i organisasjonsteoretisk litteratur».

(ISBN 82-453-0132-9) Kr. 60,-


- 1999/14** **Turid Kayser Kvalø** «Du kan ikke sitte på rumpa og vente på studiekvalitet – Hva er studiekvalitet og hvordan måle det?». (ISBN 82-453-0131-0) Kr. 90,-
- 1999/13** **Marit Ruth Rustad** «Osorgsideologi i praksis - En studie av hverdagsliv til mennesker med psykisk utviklingshemming, sett i lys av ansvarsreformens intensjoner». (ISBN 82-453-0130-2) Kr. 120,-
- 1999/12** **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Brukernes erfaringer med trygdekontoret». (ISBN 82-453-0129-9) Kr. 70,-
- 1999/11** **Mette Ravn Midtgard / Jan Vidar Haukeland:** «Fiskeværet som feriested». (ISBN 82-453-0128-0) Kr. 50,-
- 1999/10** **Tor J. Schjelde:** «Vernepleiere, sosionomer og barnevernspedagoger i skolen. Hvilken formell kompetanse har de og hvilke arbeidsoppgaver bør de ha i skolen?». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 50,-
- 1999/9** **Steinar Johansen:** «Konkurransetsetting av pleie og omsorgstjenester - Rasjonell handling eller legitim tilpasning- Organisasjonsteoretiske utfordringer for en empirisk studie». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 60,-
- 1999/8** **Rikke Gürgens:** «Å forske på annerledeshet. Det usedvanlige teater sett som et semiotisk fenomen, en hermeneutisk prosess og et terreng for 'grounded theory'». (ISBN 82-453-0125-6) Kr. 50,-
- 1999/7** **Adne Danielsen:** «FINNES DET EN POSTMODERNE POLITIKK? Tanker rundt modernitet og postmodernitet som samfunnsmessige tilstander med omsorgspolitik for mennesker med psykisk utviklingshemming som eksempel». (ISBN 82-453-0124-8) Kr. 50,-
- 1999/6** **Adne Danielsen:** «Organisasjonsfeltbegrepet innenfor nyinstitusjonell organisasjonsteori» (ISBN 82-453-0122-1) Kr. 50,-
- 1999/5** **Harald Torsteinsen:** «Effects of privatization and competitive tendering on local government – a comparative study.» (ISBN 82-453-0121-3) Kr. 50,-
- 1999/4** **Rolf Wynn:** «Conversation Analysis and the Conversational Rules» (ISBN 82-453-0119-1) Kr. 50,-
- 1999/3** **Stein Mikkelsen:** «SAFE COMMUNITY - SYMBOL OG SAMARBEID Sluttrapport fra studie av lokalt ulykkesforebyggende arbeid organisert etter WHO's Safe Community (Trygge Lokalsamfunn)-modell.» (ISBN 82-453-0118-3) Kr. 60,-
- 1999/2** **Terje Thomsen:** «Mot fremtidens utdannelser - om skjønnheten og udyret i høgre utdanning». (ISBN 82-453-0117-5) Kr. 50,-
- 1999/1** **Rolf Utkvitne:** «Harstad og nyetableringer i detaljhandelen». (ISBN 82-453-0115-9) Kr. 90,-
- 1998/20** **Rikke Gürgens:** «Regiroller og teaterorganisering. Casestudie av Bentein Baardsons regi av 'Garmann & Worse & Co' på Rogaland teater.» (ISBN 82-453-0114-0) Kr. 130,-
- 1998/19** **Tore Høgås:** «Deconstructing and Reconstructing the Text: Intertextualities of Literature, Body, and Nature in Jane Smiley's A Thousand Acres.» (ISBN 82-453-0113-2) Kr. 130,-

- 1998/18 **Harald Torsteinsen:** «Om å skynde seg langsomt. Hvordan skape oppslutning om organisasjonsreformer i kommunesektoren?» (ISBN 82-453-0112-4) Kr. 40,-
- 1998/17 **Truls Erikson:** «Intellektuell kapital: Hvilke grep må til?» ISBN 82-453-0111-6) Kr. 40,-
- 1998/16 **Ruben Moi:** «Voice and Vision - An analysis of the Allegorical Aspects in Seamus Heaney's Oevre» (ISBN 82-453-0110-8) Kr. 120 ,-
- 1998/15 **Tore Einar Johansen / Kjell Toften:** «Retraining of Russian Military Officers - a feasibility study» (ISBN 82-453-0109-4) Kr. 50,-
- 1998/14 **Alexander Kwesi Kassah:** «The Community Idea» (ISBN 82-453-0107-8) Kr. 50,-
- 1998/13 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community-Based Rehabilitation in the city: A case of Jamestown-Accra, Ghana» (ISBN 82-453-0105-1) Kr. 50,-
- 1998/12 **Kjell Toften:** «Chain Integration in the Norwegian Hotel Industry - industry overview, causes, and some strategic implications (ISBN 82-453-0104-3) Kr. 50,-
- 1998/11 **Baard Borge:** «NS' mange ansikter: Innholdsanalyse av et propagandaskrift fra 1944» (ISBN 82-453-0103-5) Kr. 70,-
- 1998/10 **Truls Erikson:** «Entrepreneurial Capital - The Emerging Venture's Most Important Asset & Competitive Advantage» (ISBN 82-453-0098-5) Kr. 40,-
- 1998/9 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av mennesker med psykisk utviklingshemming. En teoretisk drøfting og et empirisk bidrag». (ISBN 82-453-0097-7) Kr. 120,-
- 1998/8 **Tanja Susann Ihlhaug/Leif Hugo Hansen:** «Medbestemmelse eller mer bestemmelse? - bruker lederne de tillitsvalgte?» - *En undersøkelse om ledelsesatferd og ansattes medbestemmelserett i kommunal virksomhet i Troms Fylke.* (ISBN 82-453-0096-9) Kr. 90,-
- 1998/7 **Kjell Toften:** «Express Reiser - Scandinavian Package Tour Industry» (ISBN 82-453-0095-0) Kr. 40,-
- 1998/6 **Stein Mikkelsen:** «Safe Community - Symbol and Co-operation. A study of inter-sectoral co-operation and development in a Norwegian community» (ISBN 82-453-0094-2) Kr. 50,-
- 1998/5 **Truls Erikson:** «A Study of Entrepreneurial Intentions Among a Cohort MBAs – The Extended Bird Model». (ISBN 82-453-0093-4). Kr. 50,-
- 1998/4 **Arild Wikan:** «4 Periodicity in Leslie Matrix Models with Density Dependent Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0092-6) Kr. 70,-
- 1998/3 **Arild Wikan:** «Dynamical Consequences of Reproductive Delay in Leslie Matrix Models with Nonlinear Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0091-8) Kr. 70,-
- 1998/2 **Terje Thomsen:** «Gruppeintervjuet - avgrensing, anvendelse og anvisning» (ISBN 82-453-0089-6) Kr. 50,-
- 1998/1 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community Based Rehabilitation and Stigma Management by Physically Disabled People in Ghana». (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 50,-

- 1997/17 **Tore L.Jensen:** «Interorganizational Governance Structure and Outlet Economic Performance». An Application of Accounting Data in Interorganizational Performance Measurement. (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 110,-
- 1997/16 **Tore L.Jensen:** «En analyse av ukedagseffekter i futuresmarkedet for elektrisk kraft». (ISBN 82-453-0086-1) Kr. 50,-
- 1997/15 **Baard Borge:** «Krig, oppgjør og nasjonal konsensus - Etterkrigs- oppgjørens sosiale virkninger i Nederland, Danmark og Norge». (ISBN 82-453-0084-5) Kr. 50,-
- 1997/14 **Tore Einar Johansen:** «Myter og virkelighet om samer - 'de e forskjell på folk og finna'» (ISBN 82-453-0083-7) Kr. 40,-
- 1997/13 **Eli Samuelsen:** «Den besværlige tiden» - Betraktninger om praksisopplæringen i sykepleierutdanningen (ISBN 82-453-0082-9) Kr. 50,-
- 1997/12 **Eli Samuelsen:** «Du er ikke verdig en plass i herberget – Refleksjon over etikk og etiske vurderingers plass i sykepleien» (ISBN 82-453-0081-0) Kr. 50,-
- 1997/11 **Vegard A. Schancke/Miriam G. Lukwago:** «A Programme for Early Intercultural Psychosocial Intervention for Unaccompanied Minor Asylum Seekers and Refugees (EM) - a Group Approach» (ISBN 82-453-0080-2) Kr. 50,-
- 1997/10 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Alternativ medisin og skolemedisin - en paradigmediskusjon» (ISBN 82-453-0068-3) Kr. 50,-
- 1997/9 **Inger Aksberg Johansen:** «Reminisens i et interaksjonsperspektiv - En kvalitativ undersøkelse basert på intervju med eldre og sykepleiere» (ISBN 82-453-0079-9) Kr. 120,-
- 1997/8 **Aud Merethe Alme:** «Lønnsreform og ledermobilitet - Metodiske tilnærminger og resultater» (ISBN 82-453-0078-0) Kr. 70,-
- 1997/7 **Truls Erikson:** «Should Managerial Competence be in the Retail Growth Performance Equation?». (ISBN 82-453-0076-4) Kr. 50,-
- 1997/6 **Børre Kristiansen/Steinar Johansen:** «Rammer for omsorg - Alternative modeller for organisering av Hamarøy Bygdeheim» (ISBN 82-453-0071-3) Kr. 70,-
- 1997/5 **Truls Erikson:** «Retail Profit Performance and The Relationship to Marketing Outcomes and Financial Structure» (ISBN 82-453-0075-6) Kr. 50,-
- 1997/4 **Rolf Utkvitne:** «Kompetanse i Detaljhandelen». (ISBN 82-453-0064-0) Kr. 70,-
- 1997/3 **Hilde Nordahl-Pedersen (red.):** «Konferanserapport fra Helsedagene i Nord-Norge 1996». (ISBN 82-453-0069-1). Kr. 150
- 1997/2 **Truls Erikson:** «A Study of Career Choice Intentions Among a Cohort HBS MBA Candidates. The Ajzen Model». (ISBN 82-453-0074-8). Kr. 70,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «An Empirical Study of Entrepreneurial Choice Intentions Among a Cohort of MIT Sloan Fellows. The Shapero Model». (ISBN 82-453-0072-1) Kr. 50,-
- 1997 **Stine Margrethe Hem/Ådne Danielsen/Anne Marie Bakken:** «Ansvarsreformen i Kvæfjord - En stor oppgave til en liten kommune». (ISBN 82-90586-49-3, i samarb. med Diaforsk) Kr. 190,-
- 1996/1 **Arne-Johan Johansen:** «Fra Dårekiste til normalisert omsorg». (ISBN 82-453-0063-2). Kr. 100,-

Arbeidsnotatserien - ISSN 0809-2567

- 2002/1 **Tor J Schjelde:** "Lære å studere"
(ISBN 82-453-0169-8) Kr. 60,-
- 2001/5 **Kristian Floer:** "Studieevaluering våren 2001 – noen utvalgte studier"
(ISBN 82-453-0167-1) Kr. 90,-
- 2001/4 **Trond Hammervoll:** "Cooperation types in vertical interorganisational relationships".
(ISBN 82-453-0162-0) Kr. 40,-
- 2001/3 **Harald Torsteinsen:** "Coordination in a fragmented system. On the use of contracts in local government." (ISBN 82-453-0158-2) Kr. 40,-
- 2001/2 **Harald Torsteinsen:** "Koordinering og styring av fragmenterte systemer. Om overgangen fra hierarki til kontrakt i kommunesektoren."
(ISBN 82-453-0157-4) Kr. 50,-
- 2001/1 **Kåre Tormod Nilsen / Sigurd Wolden / Tore Einar Johansen:** "Kunnskapsbase og kunnskapsoverføring som lønnsomme innsatsfaktorer for vekst i reiselivsnæringen."
(ISBN 82-453-0156-2) Kr. 70,-
- 2000/3 **Harald Torsteinsen:** «Når legitimiteten forvitrer. Endringer i regionale elitors holdning til fylkeskommunen 1996-99" (ISBN 82-453-0152-3) Kr. 60,-
- 2000/2 **Trond Hammervoll:** "The need for supply chain management: A dependence perspective" (ISBN 82-453-0149-3) Kr. 50,-
- 2000/1 **Harald Torsteinsen:** «Privatisering og konkurranseutsetting i kommunesektoren - effekter på ledelse, organisering og styring ». (ISBN 82-453-0147-7) Kr. 50,-
- 1999/2 **Kristian Floer:** «Hvordan bli en mer effektiv student? - Et studiehefte om tema STUDIEVEILEDNING». (ISBN 82-453-0120-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Wynn:** «Sykdomslære. En innføring i noen sykdommers årsaker, symptomer og behandling». Et kompendium for helsefagstudenter generelt og vernepleierstudenter spesielt. (ISBN 82-453-0116-7) Kr. 80,-
- 1998/2 **Kjell Toften:** «Reiselivsnæringen i et markedsføringsperspektiv - en introduksjon» Et kompendium for RE 4 Turistmarkedsføring
(ISBN 82-453-0108-6) Kr. 70,-
- 1998/1 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av psykisk utviklingshemmede»
(ISBN 82-543-0099-3) Kr. 70,-
- 1997/2 **Aud Merethe Alme:** «Prosjektskisse: Tjenestemannsorganisasjoner og forvaltningsreformer». (ISBN 82-453-0085-3) Kr. 50,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «Applying the Canonical Structure of Analysis by Means of Algebra on Managerial Competence and Retail Growth Performance Variables».
(ISBN 82-453-0077-2) Kr. 40,-



Depotbiblioteket



05sd 21 183

Visste du at...

... Høgskolen i Harstad med sine ca 1.000 studenter er blant landets minste høgskoler. Et godt studiemiljø og en uformell tone med nærhet og god oppfølging av den enkelte student preger skolen. Ved årsskiftet 1996/97 flyttet vi inn i nye lokaler som ligger idyllisk og sentralt plassert ved byens havnepromenade.

... våre to fagavdelinger - økonomi-/samfunnsfag og helse-/sosialfag - gir flere studiemuligheter blant ulike grunnutdanninger og videreutdanninger:

Grunnutdanninger:

- Varehandel og distribusjon
- Økonomi og administrasjon
- Reiseliv og turisme
- Engelsk grunnfag
- Statsvitenskap grunnfag
- Barnevernpedagogutdanning
- Sykepleierutdanning
- Vernepleierutdanning

Videreutdanninger:

- Revisjon
- Internasjonal handel
- Ledelse og organisasjon
- Helse- og sosialadministrasjon
- Rehabilitering
- Psykisk helsearbeid
- Reiseliv og turisme

...foruten ordinære undervisningsoppgaver og kurs påtar Høgskolen i Harstad seg også forsknings- og utredningsoppdrag for næringslivet og det offentlige. Våre ca. 60 fagansatte innehar høy kompetanse og dekker et bredt faglig spekter: Økonomi/administrasjon, sosialøkonomi, ledelse/organisasjon, statistikk, statsvitenskap, sosialantropologi, sosiologi, engelsk, matematikk, pedagogikk, spesialpedagogikk, vernepleie, psykologi, sykepleievitenskap, jus.

Besøksadresse: Havnegata 5, 9405 Harstad

Postadresse: 9480 Harstad

Telefon 77 05 81 00. Telefaks 77 05 81 01

Internett: <http://www.hih.no>



HØGSKOLEN I HARSTAD

