

Ser. 478/1998:18

eks. 2



HØGSKOLEN I HARSTAD

Utlåningsemplar

Skriftserie

Ser. 478/1998:18

Om å skynde seg langsomt.

eks. 2

*Hvordan skape oppslutning om
organisasjonsreformer i kommunesektoren?*

Harald Torsteinsen

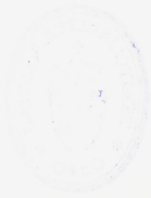
HiH Skriftserie 1998/18 - Harstad College



80GA15696



Ser. 478



27

Ser. 478/1998:18

Om å skynde seg langsomt.

del. 2

Hvordan skape oppslutning om organisasjonsreformer i kommunesektoren?

Harald Torsteinsen

HiH Skriftserie 1998/18 - Harstad College

Tittel <i>Om å skynde seg langsomt. Hvordan skape oppslutning om organisasjonsreformer i kommunesektoren?</i>		Nummer/Number 1998/18
		Sider/Pages 5
Forfatter/Author Harald Torsteinsen		
Avdeling/Department Økonomi- og samfunnsfag	Prosjekt/Project	
Sammendrag/Abstract <i>Artikkelen tar opp spørsmålet om forholdet mellom endring og stabilitet i politiske styringssystemer i kommunesektoren. Det rettes kritikk mot dagens ensidige vektlegging av behovet for endring, omstilling og fleksibilitet. Behovet for stabilitet blir ignorert og oppfattet som irrelevant og umoderne. Det argumenteres for å innføre strengere betingelser for å vedta endringer i kommuners og fylkeskommuners politiske organisering.</i>		
Stikkord	omorganisering, organisasjonsutvikling, kommunal organisering, Kommuneloven	Key Words
ISBN 82-453-0112-4	ISSN 0807-2698	

Forskningsdagene 1998:

OM Å SKYNDE SEG LANGSOMT. HVORDAN SKAPE OPPSLUTNING OM ORGANISASJONSREFORMER I KOMMUNESEKTOREN

*Harald Torsteinsen
Høgskolen i Harstad*

Innledning

I dette foredraget skal jeg ta utgangspunkt i den flodbølge av organisasjonsendringer som har skyllet over kommune-Norge de siste 10-15 åra. Jeg vil først og fremst ta for meg endringer i den politiske organiseringen. Min påstand er at den nye kommuneloven har gjort det for lett å endre det politiske styringssystemet. Loven legger etter min mening for liten vekt på behovet for stabilitet. Jeg vil mao. ta til orde for en viss konservatisme når det gjelder endringer i politiske styringssystemer. Men først litt generelt om organisasjonsendringer.

Generelt om organisasjonsendringer

Vi lever i en tid der endring, omstilling og fleksibilitet framheves som det eneste saliggjørende, uten noen form for motforestillinger eller nyansering. Det er ganske typisk at fordelene overdrives og at ulempene, ja, de får ikke folk lov til å snakke om, for da blir de stempla som illojale. Det vi altfor ofte finner i kjølvannet etter ambisiøse omstillingsprosjekter er rot, konflikter, kyniske og utbrente mennesker og sist, men ikke minst, ineffektivitet.

ER DET NOEN SOM KJENNER SEG IGJEN?

Alle organisasjoner trenger endring og fornyelse fra tid til annen, noen ganger mer, andre ganger mindre. Problemet i dag er at både tempo, hyppighet og omfang av endringer er så voldsomt at resultatet ofte blir det motsatte av hva en hadde tenkt seg. Det er dette vi innen samfunnsvitenskapene omtaler som kontrafinalitet. En viktig årsak til dette er at mennesker har **begrensa kognitiv kapasitet**. Allerede i 1946 trakk den amerikanske sosiologen Herbert Simon fram dette som forklaring på hvorfor organisasjoner ikke klarer å fatte så rasjonelle beslutninger som en ideelt sett kunne tenke seg.

Fenomenet begrensa kognitiv kapasitet kan kanskje enklest forklares ved å sammenlikne med det som skjer når en forsøker å helle saft på en flaske for raskt: det flyter over! Flaska forblir nesten tom, mens mesteparten av safta havner utenfor. Når dagens organisasjonsprofeter og deres disipler pøser på med for mange og for store organisasjonsendringer på kort tid, så flyter det rett og slett over. Mennesker har begrensa evne til å absorbere alt det nye. De trenger tid! Dette er elementært i alt som har med læring å gjøre. Og organisasjonsendring krever, ja organisasjonsendring **er** læring.

Vi sier gjerne at ting må gå seg til. Det betyr at folk trenger tid til å gjøre seg fortrolig med nye oppgaver, nye måter å fordele arbeid og ansvar på, nye beslutningsprosedyrer, nye personer i nye roller osv. osv. Når en fabrikk skal ta i bruk et nytt produksjonsanlegg, så er det en selvfølge at det legges opp til en innkjøringsperiode. Maskiner må flyttes og justeres, smøres og kanskje bygges om. I forbindelse med vanlig omorganisering er behovet for en innkjøringsperiode enda større: maskiner er tross alt synlige og konkrete gjenstander, mens organisasjonsstrukturer og prosesser er immaterielle og usynlige abstraksjoner. Min påstand er at det tar lenger tid å skaffe seg oversikt over og lære å forholde seg til abstraksjoner enn til konkrete gjenstander.

Jeg vil her trekke fram et spesielt forhold som er viktig å være oppmerksom på fordi det bidrar til å begrense menneskers kognitive kapasitet ytterligere, nemlig **ensidig bruk av makt** fra ledelsens side i endringsprosesser. Ensidig maktbruk mobiliserer motvilje og motstand. Eller så skaper det apati og resignasjon. De færreste i vårt samfunn liker å bli kommandert og behandlet som umælende vesen. Når mennesker føler seg tilstrekkelig truet og presset, utvikler de gjerne individuelle overlevelsesstrategier, strategier som sjelden eller aldri setter organisasjonens interesser først. Dessverre er det altfor mange som har erfart at ord som endring og omstilling ikke betyr noe annet enn umyndiggjøring, umenneskeliggjøring og nedlegging av arbeidsplasser.

Resultatene ser vi: i stedet for å skape endringsvillige og endringsdyktige organisasjoner, er en i ferd med å få endringsmotvillige og endringsudyktige organisasjoner.

Det jeg hittil har sagt om organisasjonsendring generelt peker i retning av to løsninger:

1. BRUK MER TID
2. UNNGÅ ENSIDIG MAKTBRUK

Det første forslaget innebærer at jo større omveltninger det er snakk om, desto mer tid trengs det. Normalt vil det være best å foreta små, gradvise justeringer. Hvis det likevel er nødvendig med store endringer, må en beregne lang innkjøringstid. Da er det også viktig at organisasjonen faktisk har tilstrekkelig med ressurser til møte denne situasjonen.

Tidsbruken påvirkes av punkt 2. Involvering, dialog og reell medinnflytelse allerede fra starten av vil normalt redusere behovet for å bruke tid på iverksetting. Poenget er at mye av den læring som er nødvendig da vil være unnagjort på forhånd.

Ingen organisasjoner kan unnlate å ta hensyn til den sterke autoritetsforvitring som har skjedd i Norge (og store deler av den vestlige verden) de siste 20-30 åra. Holdningsendringene som er godt dokumentert, skyldes ikke minst høyere utdanningsnivå i samfunnet. Mitt poeng er ikke at makt aldri skal kunne brukes, men at behovet for å **legitimere** maktbruk er større enn noensinne.

Endringer i kommunal politisk organisering

Hva så med endringer i den politiske organiseringen i kommunesektoren? Min påstand er at behovet for stabilitet er enda større i slike politiske styringssystemer enn i vanlige organisasjoner. La meg forsøke å forklare hva jeg mener.

Den politiske delen av kommuneorganisasjonen kan sies å være en avspeilende organisasjon. Den oppnår legitimitet i den grad at den klarer å avspeile ulike politiske interesser og oppfatninger blant innbyggerne i kommunen. Alminnelig stemmerett og frie valg er viktige

mekanismer i denne sammenheng. Kommunestyret er således det fremste lokale uttrykk for folkets vilje og skal i prinsippet være kommunens øverste besluttede myndighet. Kommunestyret er en politisk arena der representanter for de ulike gruppene i lokalsamfunnet møtes og kjemper om gjennomslag for sine interesser og ideer. Dette gjelder mer eller mindre for alle politiske organer i kommunen. Motsetninger og konflikter løses gjennom dialog, argumentasjon, forhandlinger og avstemninger. Systemets funksjonsdyktighet er avhengig av **tillit og anerkjennelse** fra de forskjellige interessegruppene i lokalsamfunnet. Hvis denne tilliten svekkes, vil systemets evne til å fungere som kollektiv beslutnings- og konfliktløsningsmekanisme også svekkes. Det er viktig å merke seg at tilliten først og fremst bygger på en anerkjennelse av systemets **prosedyremessige kvaliteter**, ikke på enighet om innholdet i beslutningene. Dette berører selve kjernen i demokratiet: vi kan leve med uenighet i sak så lenge vi er enige om hvordan vi skal takle vår uenighet. Demokrati gir oss mao. mulighet til å leve i fred og fordragelighet med hverandre til tross for ulike interesser og verdier.

Andre organisasjoner, herunder kommunal administrasjon og kommunale virksomheter, oppnår legitimitet gjennom sin evne til å **handle**, til å **skape konkrete resultater**. I de handlings- og resultatorienterte organisasjonene skjer styring via hierarki, makt og kontroll, mens i de politiske organisasjonene skjer styring altså via dialog, argumentasjon, forhandlinger og avstemninger.

Makt spiller mao. ulik rolle innen disse to organisasjonstypene.

All omorganisering medfører endringer i etablerte maktforhold. Enhver organisasjonsstruktur avspeiler en bestemt fordeling av makt mellom ulike grupper, organer, nivåer og posisjoner. Men mens justering av maktforhold kan være legitimt og enkelt å få til i en handlingsorientert organisasjon, f.eks. ved å vise til at det vil føre til bedre resultatoppnåelse, kan det være langt mer problematisk i en politisk organisasjon. Maktfordelingen i et demokratisk politisk system kan sies å hvile på det eldre politiske tenkere (bl.a. Rousseau) har omtalt som en **samfunnskontrakt**. En samfunnskontrakt er ingen faktisk eksisterende kontrakt, men mer en tenkt frivillig avtale inngått mellom frie og likeverdige borgere om hvordan samfunnsstyringen skal ordnes. Samfunnskontrakten regulerer spesielt forholdet mellom de styrende og de styrte. Endringer i avtalen kan ikke gjøres uten etter på forhånd godkjente prosedyrer, f.eks. ved enstemmighet (konsensus), ved kvalifisert flertall eller på andre måter. Forsøk på å gjennomføre endringer i strid med disse prosedyrene oppfattes som et brudd på samfunnskontrakten. Dermed svekkes, evt. ødelegges samfunnets viktigste arena for fredelig kollektiv konfliktløsning.

Det nærmeste vi kommer en samfunnskontrakt i vårt land er Grunnloven.

Kommuneloven av 1992 har gitt den enkelte kommune (og fylkeskommune) stor frihet til å utforme sin politiske organisering ut fra egne ønsker og behov. Jeg mener at dette er bra og at det er et framskritt i forhold til tidligere da statlige myndigheter regulerte slike forhold i detalj. Det som ikke er bra er at viktige endringer kan vedtas med vanlig flertall, dvs. 51%. Det er kun gjort ett unntak fra dette i Kommuneloven.

Ved innføring av kommunal parlamentarisme må det:

- finne sted et kommunevalg mellom framsettelse av forslag og endelig vedtak
- endelige vedtak fattes med 2/3 flertall

Dette synes jeg er en god og fornuftig bestemmelse. Den både kunne og burde danne mønster for hvordan viktige endringer i den kommunale politiske organiseringen bør vedtas. Bestemmelsen likner på det vi finner i Norges grunnlov som gjelder grunnlovsendringer. For grunnlovsfedrene var det en selvfølge å sikre det politiske styringssystemet et visst minimum av stabilitet og forebygge ubetenksomme og brå kast. Dette mener jeg er en sunn form for konservatisme fordi den demonstrerer en grunnleggende forståelse for hvor viktig det er å skape størst mulig oppslutning om styringsformene i samfunnet. Det er ingen grunn til at ikke tilsvarende konstitusjonelle begrensninger skal kunne innføres i kommunesektoren.

Snarere tvert imot. Kommunesektoren utgjør i dag den absolutt dominerende delen av offentlig sektor. Realiteten er at kommuner og fylkeskommuner utgjør et *konstitusjonelt tomrom* der et flertall kan ta seg til rette nærmest uhindret. Kommunesektoren kan lett bli en yngleplass for små diktatorspirer. Dessverre ser vi flere eksempler på dette.

Innvendinger som kan reises mot konstitusjonelle begrensninger i kommunesektoren, ut over det vi allerede har i Kommuneloven, er

- at det ville være vanskelig å avgjøre hvilke endringer garantiene skulle gjelde for
- at det ville kunne gi uforholdmessig stor innflytelse for mindretallet
- at det ville bli umulig å få vedtatt endringer
- at det ville begrense det kommunale selvstyret ytterligere.

På den annen side er bred enighet om politiske prosedyrer og strukturer viktig i et demokrati, ikke minst dersom lokalsamfunnet er flerkulturelt eller prega av andre dyptgående motsetninger (eks.: ønsket om samiske veiskilt i Skånland). Konstitusjonelle begrensninger ville i en slik sammenheng nettopp kunne dempe motsetningene slik at endringer faktisk lar seg gjennomføre.

Avslutning

La meg avslutte med følgende:

Endring har høyere status i dagens samfunn enn stabilitet. Endring signaliserer at organisasjonen er sexy, dvs. framtidsrettet, moderne og tilpasningsdyktig. Stabilitet er lite spennende. Det signaliserer stagnasjon, stillestående luft, mugglukt og fortid.

De senere år har det vært et ensidig fokus på behovet for endring. Dette har ført til en uheldig ignorering av behovet for stabilitet. Stabilitet er viktig i alle organisasjoner, men særlig i politiske styringssystemer. Stabilitet er viktig for å sikre systemets legitimitet og dermed dets funksjonsdyktighet. Stabilitet er viktig fordi det åpner for gradvise, gjennomtenkte endringer som oftest har langt større slitestyrke og levetid enn noen av dagens kjappe, kortsiktige løsninger.

Det er på tide å få øynene opp for hvor mislykka mange store omstillingsprosjekter har vært. Alt for lenge har halvstuderte organisasjonskonsulenter og andre omstillingsfundamentalister fått presentere sin glansbildeversjoner i fred og ro. Det er viktig at vi nå også får fram de negative erfaringene. Dermed blir det mulig å tegne et sannere og mer nyansert bilde av

virkeligheten, noe som også åpner opp for reell læring. La oss for all del unngå at mennesker for hvem demokrati og politikk er fremmedord skal legge premissene for hvordan kommuner og fylkeskommuner skal styres inn i det neste årtusen.

Foredraget ble holdt på Forskningsdagene ved Høgskolen i Harstad 24. september 1998.



Publikasjonsliste fra Høgskolen i Harstad

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

Skriftserien - ISSN 0807-2698

- 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 medbestemmelsesrett 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 - avgrensning, 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 - Etterkrigsoppgjørenes 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» - Betragtninger om praksisopplæringen i sykepleierutdanningen (ISBN 82-453-0082-9) Kr. 50,-

- 1997/12 **Eli Samuelson:** «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 samarbeid med Diaforsk) Kr. 190,-

1996/1 **Arne-Johan Johansen:** «Fra Dårkiste til normalisert omsorg».
(ISBN 82-453-0063-2). Kr. 100,-

Arbeidsnotatserien - ISSN 0809-2567

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,-

**For eldre utgivelser: Ta nærmere kontakt med Høgskolen i Harstad ved Kurs- og
forsknings konsulenten - tlf.: 77 05 81 00**



Bestilling av publikasjoner

Jeg bestiller herved:

Navn på serien	Nummer	Forfatter	Tittel	Pris
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ved samlet kjøp over kr. 500 dekker Høgskolen i Harstad porto/frakt - ellers kommer porto i tillegg.

Navn:

Organisasjon:

Adresse:

Postnr. /sted:

Tlf.: Fax:

Vennligst fyll ut skjemaet og returner til:

Høgskolen i Harstad, 9400 Harstad
Tlf.: 77 05 81 00 Fax: 77 05 81 01

Visste
du at...

Depotbiblioteket



77sd 99 559

... 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
- Psykiatrisk sykepleie
- 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, matematikk, jus.

Post- og besøksadresse: Havnegata 5, 9400 Harstad

Telefon 77 05 81 00. Telefaks 77 05 81 01

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



HØGSKOLEN I HARSTAD

