



HØGSKOLEN I HARSTAD

S
k
r
i
f
t
s
e
r
i
e

**Resultatenhetsmodellen
som kommunal reformidé**

Harald Torsteinsen

Høgskolen i Harstad Harstad
Skriftserien 2005/03 University College



**Resultatenhetsmodellen
som kommunal reformidé**

Harald Torsteinsen

Høgskolen i Harstad **Harstad**
Skriftserien 2005/03 **University College**

Tittel/Title Resultatenhetsmodellen som kommunal reformidé		Nummer/Number 2005/03 <hr/> Sider/Pages 22
Forfatter/Author Harald Torsteinsen		
Institutt/Department Økonomi- og samfunnsfag	Prosjekt/Project Biprodukt fra et doktorgradsarbeid	
Sammendrag/Abstract <p>Dette er en beretning om en reformidé som i løpet av få år har oppnådd stor popularitet og utbredelse i norske kommuner. Hensikten med denne framstillinga er for det første å beskrive reformideen og dens opphav, dernest å reflektere litt rundt ideens møte med den kommunale hverdagen. Et hovedsynspunkt vil være at en ensidig og overdreven vektlegging av inspirasjon fra næringslivet kan få en til å overse viktige impulser fra annet hold, blant annet fra kommunesektoren selv. Til slutt stilles det spørsmål ved om det er mulig å gjøre denne og andre reformideer helt kontekstnøytrale.</p> <div data-bbox="554 1478 924 1601" style="text-align: center;">  <p>Nasjonalbiblioteket Depotbiblioteket</p> </div>		
Stikkord/ Key Words	Resultatenhetsmodell, flat struktur, tonivåmodell, kommunal organisering, New Public Management	
ISBN 82-453-0197-3		ISSN 0807-2698

Resultatenhetsmodellen som kommunal reformidé

Harald Torsteinsen

Høgskolen i Harstad
9480 Harstad

Tlf. +47 77 05 82 20

Mob. +47 95 20 77 40

E-post: harald.torsteinsen@hih.no



Paper til Den XIII Nordiske Kommunalforskerkonferansen ved Universitetet i Oslo,
Institutt for statsvitenskap 26.-28. november 2004.

Innledning

Dette er en beretning om en reformidé som i løpet av få år har oppnådd stor popularitet og utbredelse i norske kommuner. Ideen går under betegnelsen ”resultatenhetsmodellen”. Noen føyer gjerne til begrepet ”flat struktur”, selv om dette elementet ikke nødvendigvis er en del av modellen.

For 10 år siden var det bare et par kommuner i dette land som hadde innført resultatenhetsmodellen. De færreste hadde hørt om den, kanskje bortsett fra de som fulgte litt med i hva som foregikk i Danmark og Sverige. I dag har over 130 norske kommuner tatt modellen i bruk, de aller fleste i løpet av de siste 3-4 åra (Opedal, Stigen og Laudal 2002). Mange overveier å innføre den.

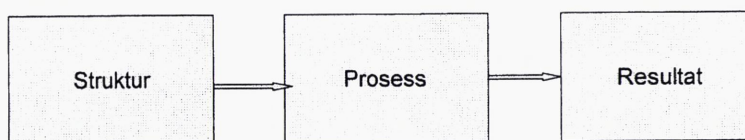
Hensikten med denne framstillinga er for det første å beskrive reformideen og dens opphav, dernest å reflektere litt rundt ideens møte med den kommunale hverdagen. Et hovedsynspunkt vil være at en ensidig og overdreven vektlegging av inspirasjon fra næringslivet kan få en til å overse viktige impulser fra annet hold, blant annet fra kommunesektoren selv. Samtidig stilles det spørsmål ved om det er mulig å gjøre denne og andre reformideer helt kontekstnøytrale.

Artikkelen inneholder en del betraktninger jeg har gjort i tilknytning til mitt pågående doktorgradsarbeid om bruk av resultatenheter i kommunal tjenesteproduksjon. Den må derfor anses som et høyst uferdig arbeid.

Reformideen

Resultatenhetsmodellen beskrives gjerne som et *redskap* velegna for å løse bestemte problemer. Denne instrumentelle tilnærminga kommer til uttrykk gjennom en sterk vektlegging av utforming av *struktur*. Logikken synes å være at den rette strukturen vil legge grunnlaget for gode *prosesser* som i neste omgang vil gi gode *resultater* (se figur 1).

Figur 1: En instrumentell modell



I kortversjon kan reformideen beskrives omtrent slik: resultatenhetsmodellen (struktur) → frigjøring (prosess) → økt kostnadseffektivitet, økt tjenestekvalitet, økt brukertilfredshet m.m. (resultat). Samtidig går det klart fram av mange beskrivelser av modellen at strukturelle endringer ikke er tilstrekkelige for å frambringe de ønskede prosessendringene. Det er stor grad av enighet om at også *kulturelle* endringer er nødvendige. Mange framholder kultur som vel så viktig som struktur (for eksempel Noraberg Consulting AS, udatert notat). Kultur kan betraktes dels som en mellomliggende variabel mellom struktur og prosess og dels som en variabel som interagerer med disse to (Fivelsdal og Bakka 1998).

Resultatenhetsmodellen er på ingen måte et verdinøytralt redskap, ikke en gang i utgangspunktet. Den kan i høyeste grad sies å være "infused with values" (Selznick 1957).

Det grunnleggende perspektivet ved reformideen er at resultatenhetsmodellen vil *frigjøre* menneskelige og organisatoriske ressurser som i dag er hemmet og bundet av byråkratiske og hierarkiske organisasjons- og ledelsesformer. Ved å fjerne disse gamle formene og i stedet desentralisere resultatansvar og operativ myndighet nedover og utover i organisasjonen, vil ansatte bli stimulert og motivert til økt ansvarlighet, sparsomhet, kreativitet osv. Den kommunale organisasjonen vil revitaliseres og bli mer tilpasningsdyktig, kostnadseffektiv, resultatfokusert, kvalitetsbevisst og brukerorientert. Eksempler på ord og uttrykk som kommuner og konsulenter bruker når de beskriver reformideen er "tillit", "positivt menneskesyn", "dialog", "frigjøring", "frihet", "myndiggjøring" eller "empowerment" og "ansvarliggjøring" (for eksempel Helland 2002, Noraberg Consulting AS, udatert notat og notat 2003, Omstillingsprosjekt Stord 98). Disse formuleringene vitner om en sterk normativ forankring og overbevisning der innføring av resultatenheter

nærmest framstår som et verdivalg og en moralsk forpliktelse. Reformen får karakter av å være en frigjøringsbevegelse der ”fienden” er definert til å være Hierarkiet og Byråkratiet. Frigjøringsretorikken farges til dels av enten-eller tenkning der ”det nye”, dvs. resultatenhetsmodellen, framstilles som noe dramatisk forskjellig fra og bedre enn ”det gamle”, det vi si ”[d]en tradisjonelle hierarkiske (og byråkratiske) organisasjonsmodellen ”og ”gammeldags ledelsesform” (Noraberg Consulting AS, udatert, side 3). På denne måten forsøker en å hvelve en normativ og nærmest poetisk himmel, riktignok sekulær sådan, over resultatenhetsmodellen som prosaisk og praktisk instrument.

Reformideen har imidlertid også en annen verdimeessig side som sjeldnere kommer klart til uttrykk i det kommunale reformarbeidet. Det er en normativ side som henger sammen med at resultatenhetsmodellen er henta fra næringslivet og derfor naturlig nok prega av sin bakgrunn, på forskjellige måter. Enkelte av de som er aktive i reformarbeidet underkommuniserer eller benekter at det foreligger et slikt slektskap. Det er likevel så mange momenter som peker i retning av at dette er tilfelle at det er vanskelig å se bort fra (for eksempel Hansson og Lind 1998, Hellstrøm 2002). En viktig side ved reformideen er derfor at Bedriften framstår som et ideal for kommunal organisering og ledelse (Strand kommune, udatert notat). Bedriften antas å være Hierarkiet og Byråkratiet overlegent i et ”marked” i rask utvikling. Når kommunens innbyggere omtales og oppfattes som et marked, selv av de som avviser slektskapet mellom bedriftsorganisering og resultatenhetsmodellen, gir konklusjonen seg selv: Bedriften er spesielt organisert for å overleve i et marked. Når så også kommunen er henvist til å operere i et marked for kommunale tjenester, må den velge en bedriftsliknende organisering. Problemet med denne konklusjonen er selvsagt at den bygger på den tvilsomme forutsetning om at der finnes et faktisk fungerende marked bestående av brukere, bestillere og konkurrenter. Det er liten realisme å snakke om et marked for de viktigste kommunale tjenestene innen for eksempel skole og omsorg i dag. Dersom det da er slik at markedsmetaforen savner et reelt empirisk grunnlag, synes det heller ikke opplagt at Bedriften representerer en god modell, i alle fall ikke for all kommunal tjenesteyting.

Reformideen er som denne gjennomgangen viser, helt tydelig ”infused with values”, noen klart uttalte, andre mindre uttalte. Resultatenhetsmodellen er altså ikke bare et

verdinøytralt instrument i snever, teknisk forstand. Den er like mye en del av et normativt prosjekt: Den bygger på normative forutsetninger, har klare normative trekk og må også antas å ha normative implikasjoner. Således er enhver reform i bunn og grunn et normativt prosjekt. En reform uten et normativt grunnlag og siktemål er en selvmotsigelse. Likevel blir det i praksis ofte slik at det er de instrumentelle sidene ved reformideene som vies størst oppmerksomhet. Så også i tilfelle med resultatenhetsmodellen.

I det følgende vil jeg beskrive resultatenhetsmodellen i strukturelle termer, men forhåpentligvis slik at de ”mykere” sidene ved modellen også kommer fram.

Struktur

Resultatenhetsmodellen har en struktur kjennetegna av (1) oppdeling, (2) fristilling og (3) utflating.

Oppdeling

Innføring av resultatenhetsmodellen innebærer en overgang fra den tradisjonelle etats- eller sektormodellen til en virksomhetsstedsmodell. Mens den kommunale administrasjon tidligere var delt inn i 4-5 etater eller sektorer, med hver sin etatsjef, fører resultatenhetsmodellen til oppdeling i langt flere enheter. Antallet enheter varierer sterkt fra kommune til kommune. Blant de kommuner jeg har undersøkt varierer antallet fra vel 20 til om lag 300. Idealet ser ut til å være én enhet pr. tjeneste eller oppgave. Pollitt og Boukaert (2000) omtaler i sin komparative studie av reformer i offentlig sektor denne typen enheter som ”single-purpose agencies”, en betegnelse som illustrerer at vi her står overfor globale ideer og idealer. Det antas at en slik inndeling, eller ”agentification” som Pollitt og Boukaert (op.cit.) snakker om, vil gjøre det lettere å definere en klar målgruppe, oppnå økt spesialisering og kompetanse samt konsentrere oppmerksomhet og innsats sterkere om én hovedoppgave.

Resultatenheter kan inndeles i to hovedkategorier: de eksternt orienterte og de internt orienterte. De *eksternt* orienterte resultatenhetene¹ er de som produserer og leverer tjenester direkte til brukerne. Eksempler på slike enheter er skoler, barnehager, sykehjem, hjemmehjelp og vannverk. De aller fleste av disse er organisert under kommunen som én juridisk enhet, og de har dermed ikke status som egne rettssubjekter. Unntaksvis kan vi finne enheter organisert som kommunale foretak², aksjeselskap³ eller interkommunale virksomheter⁴. De *internt* orienterte resultatenhetene, ofte kalt stabs- og støtteenheter⁵, gir forskjellige former for støtte og råd til de eksternt orienterte resultatenhetene og rådmannsteamet, i noen tilfeller også til politikerne. Eksempler på slike enheter kan være lønns- og regnskapskontor, innkjøpskontor, IT-tjeneste, pedagogisk utviklingsenhet og utviklingsenhet for helse og omsorg.

Fordelinga av resultatenheter mellom eksternt og internt orienterte enheter er slik at antallet i den første kategorien er normalt langt større enn antallet i den siste kategorien. I Horten er det for eksempel 45 operative enheter og 5 støtteseksjoner. I Arendal er til sammenlikning forholdstallet 60/5 og i Tromsø 114/14⁶.

Fristilling

Fristilling innebærer en overføring av beslutningsmyndighet fra det strategiske til det operative nivå. Det vil si det samme som at resultatenhetene får større frihet til å velge virkemidler og til å disponere tildelte (og eventuelle selvgenererte) ressurser. Samtidig gis enhetene større ansvar for den daglige drift og for å oppnå resultater. Andre begreper som brukes om denne prosessen er desentralisering, delegering, frigjøring, ”empowerment”, selvstendigjøring osv. Den form for fristilling det her er snakk om tilsvarer det Grønlie og Selle (1998) omtaler som *indre* fristilling, det vil

¹ Det brukes ulike benevnelser på disse enhetene i kommunene. Noen eksempler: resultatenheter (Hitra, Larvik, Tromsø og Ullensaker), tjenesteenheter (Frogn, Harstad, Trondheim) eller tenesteeiningar (Stord), tjenesteproduserende virksomheter (Tønsberg), tjenesteytende virksomheter (Arendal), operative enheter (Horten).

² For eksempel Tønsberg Kommunale Eiendom KB.

³ For eksempel Tønsberg Parkering AS.

⁴ For eksempel Vestfold Interkommunale Brannvesen og Tønsberg og Nøtterøy Bibliotek.

⁵ Det brukes ulike benevnelser også på disse enhetene i kommunene. Noen eksempler: støtteenheter (Frogn, Harstad, Tromsø), seksjoner som del av rådmannsfunksjonen (Larvik), stabs- og støttevirksomheter (Tønsberg), støttefunksjoner, utviklingsenhet og servicesenter (Arendal), interne tjenester (Trondheim), stabs- og støtteenheter (Ullensaker), støtteseksjoner (Horten)

⁶ Tallet på resultatenheter endres til stadighet. De konkrete tallene som her er oppgitt kan godt være endra i morgen.

si at resultatenehetene ikke skilles ut som egne rettssubjekter, men forblir en del av den kommunale organisasjon. Det utelukker selvsagt ikke at enkelte kommunale virksomheter kan bli skilt ut som egne juridiske enheter i form av kommunale (eller interkommunale) aksjeselskaper, stiftelser og lignende (*ytre* fristilling), eller overlatt til frivillige organisasjoner eller stiftelser, for eksempel gjennom såkalt utkontraktering (*ekstern* fristilling). Kommunale foretak befinner seg i en mellomposisjon mellom indre og ytre fristilling i og med at de ikke er å anse som egne rettssubjekter (jf. Kommuneloven). Mange vil si at ekstern fristilling er det samme som privatisering, noe Grønlie og Selle (1998) ikke er enige i. De argumenterer med at "det sammen med utplasseringen av oppgaver følger sterke bindinger til det offentlige, som gjør den vanlige distinksjonen mellom offentlig og privat lite meningsfylt" (op.cit. side 12). Det samme argumentet kan vel også gjelde i de tilfeller oppgaver utkontrakteres til private foretak. Dermed kan den avgrensning Grønlie og Selle gjør seg til talsmenn for når det gjelder begrepet privatisering bli litt kunstig. Uansett må fristilling betraktes som en *variabel* der bruk av resultateneheter synes å være en langt mer radikal form for desentralisering enn det som hittil har vært vanlig i kommunesektoren.

Fristilling kan beskrives som et forsøk på å kombinere myndiggjøring og ansvarliggjøring, desentralisering og sentralisering, eller operativ frihet og overordna styring. Samtidig viser dokumenter og uttalelser fra kommuner og konsulenter en ekstra sterk vektlegging av de første ordene i disse tre begrepsparene: myndiggjøring, desentralisering og operativ frihet. Denne tendensen underbygges ytterligere av en klart anti-hierarkisk og anti-byråkratisk retorikk. Trua på at utstrakt fristilling, for ikke å si selvstendigjøring, vil løse alle de problemer en sliter med i dag, synes å være stor og utbredt (Grønlie og Selle 1998, Lægreid og Roness 1998). Det er vel nettopp her vi finner selve kjernen i reformideen: fristilling som en tenningsmekanisme, som den impuls som skal til for å frigjøre de menneskelige og organisatoriske ressurser som antas å være bundet opp av de tradisjonelle former.

Det operative nivå er representert ved enhetsleder og det overordna, strategiske nivået ved rådmann (eller et annet medlem av rådmannsteamet). Det er først og fremst i relasjonen mellom disse to lederne at ideen om fristilling skal realiseres og utprøves. Fristilling berører først og fremst enhetslederrollen: enhetsleder skal

bokstavelig talt ”stiltes fri” i forhold til rådmannen. Enhetsleder forventes å fungere mer som leder enn som administrator. I dette ligger frihet, men også evne og vilje til å bruke friheten og disponere enhetens menneskelige, økonomiske, fysiske og organisatoriske ressurser for å realisere enhetens mål. Fristilling har også betydning for rådmannsrollen. Det store spørsmålet er om rådmannen har evne og vilje til å la enhetslederne fungere som ledere (”let the managers manage”), eller om fristelsen til å gripe inn blir for stor.

Utflating

Det tredje strukturelle kjennetegnet ved resultatenhetsmodellen er utflating, vanligvis omtalt som *flat struktur*. I korthet går dette ut på å fjerne flest mulig hierarkiske ledd mellom det strategiske og det operative nivå. Det ideelle synes å være en struktur med kun to ledernivå: enhetsleder og rådmann. Tankegangen er at fristilling fører til at ”behovet for en hierarkisk organisasjonsstruktur bortfaller” (Helland 2002, s. 19). Mellomledernivået anses således som overflødig og bør derfor fjernes. Dette underbygges også med en argumentasjon om å flytte ressurser fra administrasjon til tjenesteproduksjon. Andre argumenter for flat organisering er at det vil gi raskere og mer effektive kommunikasjons- og beslutningsprosesser. Organisasjonen vil dermed bli mer fleksibel og omstillingsdyktig. Endelig har det vært argumentert med at ved å fjerne etatsnivået vil en løse sektoriseringsproblemet. Dette problemet refererer til de sterke allianser som erfaringsmessig har oppstått mellom administrasjon (etater) og politikere (hovedutvalgsmedlemmer) innen sektorer, for eksempel skole, omsorg eller teknisk. Dermed har mange saker i realiteten vært avgjort før de har nådd formannskapet og kommunestyret. Effekten har vært svak samordning og overordna styring i mange kommuner.

I kommunene brukes begrepet flat struktur om modeller med 2 - 3 administrative ledelsesnivå (Opedal, Stigen og Laudal 2002). Utgangspunktet er da toppen av organisasjonen. Hvor mange hierarkiske nivå som finnes *innen* resultatenheter er vanligvis utelatt fra denne opptellinga. Det er ikke uvanlig at store resultatenheter har et par ledernivåer i tillegg til enhetsleder. Likevel er beskrivelsene av reformideen gjennomsyra av anti-hierarkiske og anti-byråkratiske idealer. Det er mao. et betydelig sprik mellom prat og praksis på dette området.

Reformideens opphav

Det at resultatenhetsmodellen har henta sitt forbilde fra næringslivet utelukker nødvendigvis ikke andre inspirasjonskilder. Én viktig inspirasjonskilde har kommunene funnet i sin egen historie. Nordisk kommunalforvaltning kjennetegnes av en sterk desentralistisk tradisjon (Klausen og Ståhlberg 1998). Dette er en tradisjon med lange historiske røtter, for Norges vedkommende tilbake til tidlig på 1800-tallet. En annen inspirasjonskilde synes å være det vi kunne kalle den humanistiske strømning i organisasjonsteorien, spredt til forskjellige grupper i vårt samfunn gjennom bl.a. utdanningssystemet. Denne retninga særpreges av et positivt og optimistisk menneskesyn og en sterk tro på at frihet skaper motivasjon, ansvarlighet, kreativitet osv.

Reformideen kan således framstilles som en mix av forskjellige impulser som gjensidig påvirker hverandre. Hvordan styrkeforholdet mellom dem er og hvordan de konkret påvirker hverandre er vanskelig å si. Men dette at ulike grupper kan lese ulike ideer og idealer inn i resultatenhetsmodellen gjør den akseptabel for mange, på tvers av politiske og andre skillelinjer. Heri ligger kanskje også litt av forklaringa på hvorfor modellen er blitt så populær.

Inspirasjon fra næringslivet

De senere år har det vært en tendens til å beskrive og forklare mye av reformarbeidet i offentlig sektor som inspirert av næringslivet. Mange reformer er blitt fortolka som konkrete uttrykk for New Public Management (Hood 1991), en internasjonal reformbølge med opphav i nyliberalismen i Storbritannia, USA, New Zealand og Australia på 1980-tallet. Riktignok er den skandinaviske tilnærminga til NPM blitt omtalt som pragmatisk og Norge som en noe motvillig og skeptisk reformator (Christensen og Læg Reid 2001), men likevel virker det som at NPM har fått en dominerende posisjon som referanse, forklaring og forståelsesramme også her. Dette kan ha bidratt til at en for lett har undervurdert eller oversett andre impulser.

Når det er sagt – det er neppe noen tvil om at offentlig sektor har henta mye inspirasjon fra næringslivet i sitt reformarbeid de siste 20 år. Dette må sies å være så grundig dokumentert gjennom et stort antall studier at det neppe kan gjøres til

gjenstand for noen særlig diskusjon (for eksempel Hood 1991, Self 1993, Boston et al. 1996, Ferlie et al. 1996, Klausen og Ståhlberg 1998, Pollitt og Bouckaert 2000, Busch m.fl. 2001, Christensen og Læg Reid 2001, Øgård 2001).

Flere forskere har påvist at det foreligger et slektskap mellom resultatenhetsmodellen i kommunene og divisjonsorganisering i næringslivet (for eksempel Hansson og Lind 1998, Hellstrøm 2002). Det politiske flertallet i Malmøhus lens landsting (tilsvarende fylkeskommune) vedtok for eksempel i 1992 å innføre en rendyrka modell bestående av "profit-center"- liknende enheter. En så for seg at disse kunne styres "som små foretak i en konsern" (Hansson og Lind 1998, s. 75). I en norsk kommune ble forholdet mellom bedriftsorganisering og resultatenhetsmodellen beskrevet slik en gang tidlig på 1990-tallet (Strand kommune, udatert notat, s. 5):

Resultatenhetsmodellen har visse fellestrekk med konsernmodellen, men har en flatere og mer oppsplittet struktur. Den har mange fellestrekk med virksomheter i næringslivet: klarere resultat- og oppfølgingsansvar, ledere og ansatte blir styrt etter mål og krav til resultater, stor grad av selvstendighet innenfor den enkelte enhet, tilpasset og organisert etter brukernes behov. Resultatenhetsmodellen har det beste fra de beste i næringslivet.

Det er sjelden en treffer på så eksplisitte påvisninger av "farskap" som dette. I de fleste tilfeller er en henvist til å slutte seg til slektskapet ut fra den likhet i tenkning og organisering som en som forsker observerer. Intervjuer jeg har gjennomført i forbindelse med mitt doktorgradsarbeid gir imidlertid ikke noe klart og entydig bilde av at reformatorene selv (dvs. rådmenn, kommunalsjefer og enhetsledere) oppfatter at divisjonsorganisasjonen har stått modell for resultatenhetsmodellen. Heller ikke blant hjelperne (dvs. konsulenter) kan jeg finne en slik kopling. I KPMG blir det eksplisitt vist til NPM generelt og bruk av "agencies" spesielt som inspirasjonskilde. Disse impulsene er formidlet til Norge via firmaets internasjonale nettverk, bl.a. i forbindelse med studieturer til Storbritannia. KPMG er for øvrig det konsulentfirma som har vært mest brukt av de norske kommunene som var tidlig ute med innføring av resultatenhetsmodellen. Den enkeltkonsulenten som sannsynligvis har hatt størst innflytelse i disse prosessene er Bjørgulv Noraberg. Han arbeidet tidligere i KPMG,

men driver nå for seg selv. Han har på et eller annet tidspunkt vært engasjert i de fleste av de kommunene jeg har undersøkt. Noraberg kan heller ikke bekrefte at næringslivet generelt og den divisjonaliserte bedriften spesielt har tjent som forbilde for resultatenhetsmodellen. Han viser i stedet til impulser fra danske kommuner, særlig Holbæk og Græsted-Gilleleje kommuner. På den annen side kan ikke innholdet i intervjuene med reformatorer og hjelpere tas som "bevis" for at divisjonalisering ikke har spilt noen rolle ved utforming av resultatenhetsmodellen. Impulsene kan for eksempel allerede ha vært "innbakt" i de modeller danske kommuner har anvendt og i "agencies"-konseptet fra Storbritannia. Når så disse ideene vandrer videre vil senere ledd i spredningskjeden kunne miste opprinnelsen av syne, enten pga kognitive eller tidsmessige begrensninger, eller pga. at en ikke vil vite av ideenes opphav. Tidligere NPM-skepsis i Norge kan ha fått både reformatorer og hjelpere til å underkommunisere reformideens slektskap med næringslivet. I tillegg kan det tenkes at enkelte hjelpere gjerne ville framstille resultatenhetsmodellen som en unik reformidé, utvikla av dem selv.

Inspirasjon fra kommunenes egen historie

Desentralisering har en lang tradisjon i norsk og nordisk kommunehistorie (Klausen og Ståhlberg 1998). Det er først og fremst i forholdet til statsmakten at dette har vært viktig. Allerede i 1837 ble det kommunale selvstyret formelt innført i Norge. Kommunene ble anerkjent som egne rettssubjekter, selv om det var klart at det de forvalta egentlig var avleda statsmakt. Et viktig trekk ved det kommunale selvstyret var at staten bare kunne gripe inn i kommunenes virksomhet med hjemmel i lov. Et annet viktig trekk var at kommunene stod fritt til å påta seg de oppgaver de selv måtte ønske. Dette er prinsipper som ligger fast den dag i dag, selv om det kommunale selvstyret de facto er avløst av et samstyre mellom stat og kommuner, med staten definitivt plassert i førerretet. Mens forholdet mellom stat og kommune før 2. verdenskrig ofte beskrives og analyseres i lys av en autonomimodell, blir forholdet etter krigen, særlig fra 1960-tallet av, gjerne vurdert ut fra en integrasjonsmodell (Hagen og Sørensen 2001). Den sterke og til dels påtvungne integrasjon fra statens side har bidratt til å holde diskusjonen om det lokale selvstyret levende helt fram til i dag.

I 1974 la Hovedkomiteen for reformer i lokalforvaltningen fram en utredning der den trakk opp tre hovedprinsipper for det videre reformarbeidet: desentralisering, demokratisering og effektivisering (NOU 1974:53). Disse prinsippene har siden vært retningsgivende for mesteparten av reformarbeidet i kommunesektoren. De to første prinsippene fikk stort gjennomslag i praksis, kanskje ikke minst fordi de var i pakt med viktige politiske strømninger i tida. Diskusjonen og avstemninga om norsk medlemskap i EF i 1972 utløste et enormt politisk engasjement i befolkninga. Slagord om selvråderett, desentralisering, lokaldemokrati og nærdemokrati hadde stor gjennomslagskraft. Kommunesektoren var i sterk vekst, distriktpolitikken og landbrukspolitikken seilte i medvind og forskjellige tiltak for demokratisering av arbeidslivet ble vedtatt. I det hele tatt var den politiske kulturen i Norge på denne tida sterkt prega av de samme verdiene som kom til uttrykk i Hovedkomiteens utredning. Kommuner og fylkeskommuner kan på mange måter sies å være tufta på og samtidig bærere av desentraliserings- og demokratiseringsidealer i vårt samfunn. Det er derfor ikke så rart om slike ideer og idealer fortsatt lever i denne sektoren.

Også når det gjelder de intraorganisatoriske relasjoner har kommunesektoren tradisjonelt vært lite prega av hierarki. Sektoren har vært kjennetegna av en konsensuskultur, både politisk og administrativt. Rådmannens innflytelse og autoritet har vært relativt svak, både i forhold til politikerne og etatssjefene (Baldersheim 1993). Heller ikke på virksamhetsnivå har hierarkiet alltid hatt en udiskutabel posisjon. I skoleverket har for eksempel rektors rolle mer vært kollegial enn hierarkisk. Det er faktisk først i forbindelse med den såkalte moderniseringa av offentlig sektor at rektorrollen har fått et klarere hierarkisk preg (Lotsberg 1997).

Inspirasjon fra organisasjonsfaget

Norge har i løpet av de siste 20-30 år gjennomgått en utdanningseksplasjon. Stadig større kull med velutdanna ungdom har strømmet ut fra universiteter og høgskoler og inn i arbeidslivet. Med seg i bagasjen har de hatt kunnskaper, teorier og modeller fra forskjellige fagområder. Et fagområde som har vært i sterk vekst i denne perioden er organisasjonsfag, i vid betydning. Dette er et emne som går igjen i mange forskjellige studier, for eksempel statsvitenskap, sosiologi, psykologi, økonomisk-administrative studier, helse- og sosialfaglige studier, pedagogiske utdanninger osv.

I tillegg har organisasjonsfaglige temaer lenge vært populære i etter- og videreutdanningsmarkedet. Det gjelder for eksempel generell organisasjonsteori, arbeidspsykologi, personaladministrasjon, kommunikasjon, ledelse, strategiutvikling og prosjektarbeid. Det er ikke urimelig å anta at denne typen kunnskap og forståelsesrammer gradvis har satt sitt preg på organisasjons- og ledelsestenkning og praksis i både offentlige og private virksomheter.

Det organisasjonsfaglige miljøet i Norge og Norden har i løpet av sin relativt korte levetid vært sterkt prega av den humanistiske og demokratiske tradisjon som oppstod i kjølvannet av Human Relations. McGregor (1960) populariserte og oppsummerte denne retninga i den såkalte teori Y. Kjernen her er et optimistisk og positivt menneskesyn. Dette var tanker som passa godt sammen med en egalitær og hovedsakelig sosialdemokratisk politisk kultur i Skandinavia. Det var derfor neppe tilfeldig at sosio-teknisk organisasjonsteori med bl.a. sine psykologiske jobbkrav og selvstyrte arbeidsgrupper, oppstod hos oss (Thorsrud 1967, Thorsrud og Emery 1969). Tankene som her ble utvikla fikk stor praktisk betydning, bl.a. i form av samarbeidsavtalen mellom LO og NAF på 1960-tallet og i utviklinga av den norske Arbeidsmiljøloven i 1977. Direkte medvirkning i arbeidssituasjonen, eller på golvet om en vil, er faktisk blitt omtalt som "den norske modellen" (Nylehn 1999). Disse tankene har også hatt stort gjennomslag i Sverige, ikke minst hos Volvo på 1970- og 1980-tallet (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001). I Norge har for øvrig Arbeidsforskningsinstituttet vært en viktig pådriver for å spre de sosio-tekniske ideene, ikke minst i næringslivet (Gustavsen 1990).

Både i faglitteraturen og i arbeidslivet er det fra tid til annen blitt pekt på at det finnes en særegen skandinavisk (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001) og til dels også norsk (Sejersted 1997) ledelseskultur. Tradisjonen hevdes å være kjennetegna av bl.a. deltakelse, medarbeiderinnflytelse, autonomi og en åpen og uformell kommunikasjon mellom ledere og ansatte (bl.a. Nylehn 1999). I tillegg har det vært pekt på relativt små forskjeller i lønn, sosial status og makt (Hofstede 1993).

Ut fra disse betraktningene synes det å være rimelig å peke på organisasjonsfaglig kunnskap og organisasjonsfaglige miljøer som viktige inspirasjonskilder til resultatenhetsmodellen. Måten modellen blir beskrevet på både i kommuner og blant

konsulenter stemmer godt overens med de humanistiske og demokratiske tanker en kan finne innen skandinavisk organisasjons- og ledelseskultur.

Drøfting

Resultatenhetsmodellen har på kort tid oppnådd en bemerkelsesverdig popularitet og utbredelse i norsk kommunesektor. Det er vanskelig å forstå denne utviklinga dersom en kun fokuserer på næringslivet og divisjonsorganisering som inspirasjonskilde. Ved å trekke fram den desentralistiske tradisjon i nordiske kommuner og den allmenne utbredelse av organisasjonsfaglig kompetanse og tenkemåte i arbeidslivet, blir reformideens popularitet noe mer begripelig. Gjennom disse påvirkningene har ideen fått en strukturell utforming og verbal innpakning som har gjort den kompatibel med viktige verdier i den norske kommunesektoren og i det norske samfunnet. Den framstår dermed ikke som et fremmedelement. Kompatibiliteten kan likevel være tilsynelatende, midlertidig og ufullstendig, i alle fall dersom en forestiller seg at enhver reformidé er bærer av kontekstavhengige elementer og forutsetninger.

Resultatenhetsmodellen er blitt framstilt som et radikalt brudd med tradisjonelle organisasjons- og ledelsesformer i kommunene. De tradisjonelle formene er ensbetydende med Hierarki og Byråkrati. Opprettholdelsen av disse ”gammeldagse” formene bidrar til å hemme kommunenes evne til å omstille seg i takt med endringer internt og i omgivelsene. Ved å fjerne disse og erstatte dem med resultatenhetsmodellen vil menneskelige og organisatoriske ressurser bli frigjort, til beste for kommunen, brukerne og samfunnet. Resonnementet bygger på den viktige forutsetning at de tradisjonelle organisasjons- og ledelsesformene i kommunesektoren faktisk er prega av hierarki og byråkrati. Problemet er at denne forutsetninga er høyst diskutabel.

Dersom vi går tilbake til utgangspunktet for resultatenhetsmodellen, konsernet eller den divisjonaliserte bedriften, er den på ingen måte et eksempel på en hierarki- og byråkratifri organisasjon. Anthony og Govindarajan (1998) har endog vist hvordan divisjonalisering av og til skaper behov for *økt* hierarkisering og byråkratisering. Når konserner og divisjonsorganisasjoner går så langt som de ofte gjør i å fristille sine ansvarsenheter, bygger det gjerne på to forutsetninger. For det første vil fristilte

enheter som opererer i et velfungerende marked, bli utsatt for markedskreftenes disiplinering. Konsernledelsen får dermed automatisk hjelp fra markedet til å styre og kontrollere disse enhetene. For det annet, dersom en enhet ikke opererer i et marked, må prestasjoner og resultater lett kunne registreres og kvantifiseres slik at den overordnede ledelsen til enhver tid har oversikt over hva som skjer og kan gripe inn om nødvendig. Dersom prestasjoner og resultater vanskelig lar seg måle må ledelsen vurdere andre styringsmekanismer, enten mer bruk av regler og direkte kontroll (byråkratiske og hierarkiske virkemidler), eller utvikling av normative og kognitive fellesskap (sosialisering og opplæring). Forestillingen om bedriften som en organisasjonstype uten hierarki og byråkrati savner for øvrig empirisk grunnlag. En komparativ studie av nyere organisasjonsformer i europeisk næringsliv viste for eksempel at hierarkiet lever i beste velgående (Pettigrew og Fenton 2000). Det som derimot kan være riktig er at bedriftsledere har færre regler å forholde seg til enn ledere i offentlige virksomheter. Det er imidlertid ikke ensbetydende med at bedrifter er mindre hierarkiske. Tvert om kan færre regler bety at bedrifter er mer hierarkiske i den forstand at bedriftsledere har større og mer ubegrensa makt enn sine kollegaer i offentlig sektor. En sannsynlig årsak til at bedriften er blitt oppfatta å være en hierarki- og byråkratifri sone er en sammenblanding av markedsstyring og bedriftsstyring. Markedet er den kontekst bedrifter normalt opererer innenfor. Relasjonene mellom aktørene i et fritt marked er interorganisatoriske og ideelt sett frie for hierarki. Relasjonene mellom enheter *innad* i en bedrift er derimot intraorganisatoriske og kjennetegnes i ulik grad av hierarki, på samme måte som i alle organisasjoner. Når og hvis organisasjonen velges som ramme om interaksjonene mellom et visst antall enheter, er det fordi dette anses som gunstig sammenlikna med alternativet, markedet. Dette utelukker imidlertid ikke bruk av markedsmekanismer innad i organisasjoner, for eksempel ved interne markeder og konkurranseutsetting. Markedsmekanismer kan da tjene som et *supplement* til hierarkiske mekanismer. Ledelsen får dermed et større repertoar å spille på i sin styring av organisasjonen. En annen mulig årsak til at bedriften er blitt ansett som fri for hierarki og byråkrati er selve begrepenes fravær. Fravær av ord tolkes lett som fravær av det fenomen ordene betegner. Hierarki og byråkrati er ord som har falt i unåde. Det er ord som primært brukes som negasjoner, som betegnelser på det en ikke er eller ikke vil være. De fungerer i realiteten som skjellsord og som negative etiketter for å understreke kontrasten til "en bedre verden" med frigjøring, flat struktur, "empowerment" osv.

En viktig begrunnelse for innføring av resultatenhetsmodellen er altså at den vil sette kommunen og de ansatte fri fra et århundrelangt hierarkisk og byråkratisk fangenskap. Problemet er bare at den foreskrevne medisinen synes å bygge på en mangelfull diagnose. Det er tvilsomt, og i alle fall diskutabelt, om begrepet hierarki gir en treffende beskrivelse av måten norske kommuner har vært organisert på. Det er grunnlag for å hevde at problemet faktisk har vært det motsatte av det diagnostiserte, nemlig mangel på hierarki. Som tidligere nevnt har flere analyser pekt på den relativt svake posisjon rådmannen har hatt (Baldersheim 1993). Graden av faglig autonomi har vært stor i mange deler av kommunal virksomhet. Innen skoleverket synes prinsippet om kollegial ledelse å ha dominert. Rektor har tradisjonelt vært "primus inter pares", den fremste blant likemenn (Lotsberg 1997). Konsulenter jeg har intervjuet har pekt på noe av det samme, om enn i krassere ordelag. De har hevdet at styring og organisering av kommunal tjenesteproduksjon ofte har vært prega av anarki. Ansatte skal etter deres oppfatning ha drevet skoler og helseinstitusjoner nærmest som "privat praksis". Paradoksalt nok er det de samme konsulenter som også stiller diagnosen om at kommunene har *for mye* hierarki og byråkrati. Det er likeledes et paradoks at et av de viktigste kjennetegn ved den såkalte moderniseringa av offentlig sektor er *økt* hierarkisering og byråkratisering⁷. Eksempelvis skal rektorer nå fungere mer som rådmannens forlengede arm. De skal være kommunale ledere med et klarere arbeidsgiveransvar. Med andre ord, både når det gjelder diagnose og løsning spriker det. Hierarki er både sykdom og medisin, samtidig som også fravær av hierarki er sykdom og medisin, på en og samme tid.

Det fundamentale problemet er vel at en verken kan se eller si at gjennomføring av resultatenhetsmodellen også betyr bruk av hierarki. Hierarki er som nevnt et tabubelagt begrep. Det passer ikke inn i reformspråket. Hvis en tvinges til å bruke begrepet hierarki vil "modernisering av offentlig sektor" ikke lenger framstå som like moderne. Reformideen vil ikke med samme selvfølge kunne beskrives som "frigjøring av menneskelige og organisatoriske ressurser". Spriket mellom de neotayloristiske og de mer humanistiske elementene i reformideen ville da bli mer

⁷ For eksempel i kjølvannet av sykehusreformen (se oppslag i Aftenposten 28. mai 2003 under overskrifta "Stadig flere uten hvit frakk") og som resultat av reformer i kultursektoren (se oppslag i Aftenposten 12. februar 2004 under overskrifta "Kulturen snubler i byråkrati").

synlige. En har behov for å sukre pillen. Det er bare ved å underkommunisere de ”harde”, neo-tayloristiske og overkommunisere de ”myke”, humanistiske sidene ved resultatenhetsmodellen at den kan sikres allmenn oppslutning. Dette er ikke nødvendigvis utslag av utspekulert taktikk fra reformatorenes og hjelpernes side. Tvert om: det er veldig slående hvor *sterk* trua på reformideens frigjørende kraft er blant de involverte. Alt av dokumenter og uttalelser i intervjuer tyder på det. En kan kanskje si det slik at i norsk og nordisk ”oversettelse” er resultatenhetsmodellen blitt omdanna til en reformidé prega like mye av den desentralistiske kommunetradisjon og ”den norske modellen” (Nylehn 1999) i organisasjonsfaget som av bedriftsidealer og New Public Management. Samtidig kan en stille seg spørsmål om de neo-tayloristiske trekkene ved modellen forsvinner som følge av den nordiske translasjon, eller om de vil fortsette å leve videre, nærmest som en genetisk disposisjon som kan slå ut i visse situasjoner eller en gang i framtida. Erfaringer med modellen så langt og uttalelser fra enkelte reformatorer og hjelpere tyder på det siste. Et annet spørsmål er om en modell, spesialkonstruert for å operere i en markeds kontekst, vil fungere etter hensikten i en ikke-markeds kontekst. Det er en viss fare for at kommunale resultatenheter som verken kan styres ved hjelp av markeds mekanismer eller lett målbare og relevante resultatkrav, vil skape betydelige utfordringer for det kommunale lederskapet i åra som kommer. På den ene side risikerer en at kommunal tjenesteproduksjon blir svært fragmentert og lite samordna, med suboptimalisering, kortsiktighet og kompetansesvikt som resultat. På den annen side, i bestrebelsene for å få til en bedre samordning, står en i fare for å etablere omfattende og kompliserte systemer og rutiner for resultatmåling, vurdering og kontroll, med formalisering og byråkratisering som sannsynlig effekt (Didriksson og Mogensen 1993, Olson, Humphrey og Guthrie 2001).

Avslutning

Resultatenhetsmodellen er langt mer sammensatt enn det en kan få inntrykk av ved første øyekast. Som kommunal reformidé har den henta inspirasjon fra ulike kilder. Reformideen rommer derfor mange forskjellige ideer, ideer som i varierende grad passer sammen eller er tilpassa en kommunal kontekst. Resultatenhetsmodellen kan ses på som en noe løs ”prototype” som er ute til testing på ubestemt tid i en bestemt setting, nærmest som et uformelt kvasi-eksperiment (Cook og Campell 1979).

Gjennom sitt møte med den konkrete, kommunale hverdagen skjer det en justering og

videreutvikling av ”prototypen”, en translasjon om en vil. Hvor bevisst denne prosessen er, hvilke idé-elementer som blir vektlagt og hvilken retning den etter hvert tar kan variere fra kommune til kommune, avhengig av både interne og eksterne faktorer. En skulle kanskje tro at eventuell manglende kompatibilitet mellom idé og kontekst blir avdekket og forsøkt løst. Det skjer nok i et visst omfang. Min studie tyder imidlertid på at en lett ender opp med mange uløste paradokser som i første omgang forsøkes dekket over med verbal kamuflasje. Det er særlig spenninga mellom fristilling og overordna styring som er tydelig og som sannsynligvis bare vil bli mer og mer åpenbar etter hvert som tida går. I næringslivet er denne spenninga kjent og akseptert som en naturlig del av en divisjonalisert organisasjonsform (Vancil 1979). I kommunesektoren synes en å tenke mer enten-eller. Den anti-hierarkiske og anti-byråkratiske reformretorikken skaper lett forventninger om autonomi og operativ frihet som kan vise seg vanskelige å innfri. Økt fristilling ser faktisk ut til å skape *økt* behov for hierarkiske og byråkratiske former, selv i en markeds kontekst (Anthony og Govindarajan 1998). Ved *fravær* av en markeds kontekst vil dette behovet øke ytterligere. Dersom en i en slik situasjon gir fullstendig avkall på disse formene bare fordi de er tradisjonelle, vil overordna koordinering, styring og kontroll sannsynligvis forvitte, på samme måten som en nå opplever på nasjonalt plan i mange land (OECD 2002, Veggeland 2003). Koordineringsproblemer har da også vært merkbare i kommuner som har innført resultatenhetsmodellen. Det var eksempelvis slike problemer som fikk Arendal kommune til å ta initiativ overfor KS til det kartleggings- og utredningsarbeidet som munna ut i NIBR-rapporten ”Flat struktur og resultatenheter” (Opedal, Stigen og Laudal 2002)⁸. Dette illustrerer etter min oppfatning et viktig poeng: reformideers *begrensede* plastisitet. Selv om ideer som kognitive, mentale fenomener kan transformeres og translateres ganske fritt, synes de likevel å inneholde en kjerne av verdier og oppskrifter som i møte med den empiriske virkelighet gir bestemte, ofte forutsigbare effekter og som således vitner om deres opphav. Dette kan ses på som en avart av debatten om arv og miljø. Etter min oppfatning kan det være fruktbart å betrakte reformideer som fenomener som langt på veg blir forma av ”miljøet”, men som likevel bærer med seg en slags genetisk kode, en ”arv”, som ikke lar seg fjerne uten at også selve ideen fjernes. Det

⁸ Innspillet fra Arendal kommune hadde tittelen ”Helhet og sammenheng eller pulverisert ansvar i en desentralisert organisasjon med resultatenheter” og omtales i et brev fra KS 13. november 2000 til forskjellige forsknings- og konsulentmiljøer. Brevet inneholder en invitasjon til å komme med prosjektforslag. Det vises i brevet til at flere kommuner jobber med de samme utfordringene.

som for eksempel særlig kjennetegner resultatenhetsmodellen er oppdeling og fristilling, tilpassa en markeds kontekst. Når modellen skal implementeres i en kommunal kontekst kan det virke som at dette miljøet gir ekstra gode vekstvilkår for enkelte sider ved reformideen (særlig fristilling som passer godt overens med desentraliserings-, medvirknings- og selvstyreidealer) og dårligere for andre (alt som smaker av hierarki, byråkrati og kontroll). De sider ved reformideen som oppmuntrer til oppdeling og fristilling styrkes, mens de som kan stimulere samordning nedprioriteres, underkommuniseres og svekkes. Det at en idé fungerer godt i én kontekst, gir ingen garanti for at den vil fungere like godt i en helt annen kontekst. Det er således liten grunn til å tro at resultatenhetsmodellen som er skreddersydd for en markeds kontekst og som i tillegg er avhengig av hierarkiske og byråkratiske virkemidler, skal kunne fungere optimalt i en ikke-markeds kontekst uten bruk av hierarki og byråkrati.

De største utfordringene ved innføring av resultatenhetsmodellen har sammenheng med (1) en mangelfull diagnose der hierarki både er sykdom og medisin (men da under andre, mer tidsriktige etiketter som ingen assosierer med hierarki), (2) innføring av en modell basert på sterk enhetsautonomi kombinert med sterk markeds kontroll i en ikke-markeds kontekst og (3) konstruksjon av et anti-hierarkisk og anti-byråkratisk organisasjonsideal som ikke har noe empirisk motstykke, ikke engang i næringslivet. Ved dette stadige ropet om "ulv-ulv" (les: hierarki), risikerer en å svekke legitimitetsgrunnet for en overordna og samordnende kommunal ledelse. Alternativt risikerer en å stimulere til organisatorisk hykleri og "double-speak" fordi prat og praksis skiller lag. Hierarki blir et tabubegrep, men praktiseres kanskje vel så strengt under et verbalt slør av fristilling og selvstyre. Om dette skaper klarere og bedre styring er vel tvilsomt.

Litteratur

Anthony, Robert N. og Vijay Govindarajan (1998): *Management control systems*. Boston: Irwin McGraw-Hill

Baldersheim, Harald (1993): "Rådsmannen – frå politisk embetsmann til lojal manager?" I Baldersheim, Harald (red.): *Ledelse og innovasjon i kommunene*. Oslo: Tano.

Boston, J., J. Martin, J. Pallot og P. Walsh (1996): *Public Management: The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.

Busch, Tor, Erik Johnsen, Kurt Klaudi Klausen og Jan Ole Vanebo (red.) (2001): *Modernisering av offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, Tom og Per Lægred (red.) (2001): *New Public Management*. Aldershot: Ashgate.

Cook, Thomas D. og Donald T. Campbell (1979): *Quasi-Experimentation*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Didriksson, Mats og Niclas Mogensen (1993): *Resultatansvar inom kommunal förvaltning – en (o)möjlig styrform?* KEFUs skriftserie 6 – 1993:3

Ferlie, Ewan, Lynn Ashburner, Louise Fitzgerald og Andrew Pettigrew (1996): *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.

Fivelsdal, Egil og Jørgen Frode Bakka (1998): *Organisasjonsteori: struktur, kultur, prosesser*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag. 3. utgave.

Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy og Geir Kaufmann (2001): *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Grønlie, Tore og Per Selle (1998): "Fortsatt én stat?" I Grønlie, Tore og Per Selle (red.): *Ein stat? Fristillingas fire ansikt*. Oslo: Samlaget.

Gustavsen, Bjørn (1990): *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: Tano.

Hagen, Terje P. og Rune Sørensen (2001): *Kommunal organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hansson, Lennart og Jan-Inge Lind (1998): *Marknadsorientering i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Helland, Knut E. (2002): *Resultatenhetsmodellen i kommunal organisering*. Oslo: Kommuneforlaget.

Hellström, Mikael (2002): *Resultatenheter i kommunalteknisk verksamhet*. Lund: Lund: Lund Business Press.

Hofstede, Geert (1993): *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Hood, Christopher (1991): "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration*, vol. 69 (spring), ss. 3-19.

Klausen, Kurt Klaudi og Krister Ståhlberg (red.) (1998): *New Public Management i Norden*. Odense: Odense Universitetsforlag.

Lotsberg, Dag (1997): "Rektor: fra forvalter til reformator – om ledelse i skolesektoren". I Byrkjeflot, Haldor (red.): *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lov av 25. september 1992 om kommuner og fylkeskommuner.

Lægreid, Per og Paul G. Roness (1998): "Frå einskap til mangfald. Eit perspektiv på indre fristilling i statsforvaltningen". I Grønlie og Selle (op.cit.).

McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Noraberg Consulting AS (udatert): *Bruk av resultatenheter i kommunal virksomhet*. Notat. Lillehammer.

Noraberg Consulting AS (2003): *Verdibasert ledelse*. Lillehammer.

NOU 1974:53: *Mål og retningslinjer for reformer i lokalforvaltningen*.

Nylehn, Børre (1999): *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Kolle Forlag.

OECD (2002): *Distributed Public Governance: Agencies, Authorities and other Government Bodies*. Paris: OECD

Olson, Olov, Christopher Humphrey og James Guthrie (2001): "Caught in the evaluatory trap: a dilemma for public services under NPFM". *The European Accounting Review* 10:3, 505-522.

Opedal, Ståle, Inger Marie Stigen og Thomas Laudal (2002): *Flat struktur og resultatenheter*. NIBR-rapport 2002:21.

Pettigrew, Andrew M. og Evelyn M. Fenton (red.) (2000): *The Innovating Organization*. London: Sage.

Pollitt, Christopher og Geert Bouckaert (2000): *Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press.

Røvik, Kjell Arne (2002): "The Secrets of the Winners: Management Ideas That Flow". I Sahlin-Andersson, Kerstin og Lars Engwall (red.): *The Expansion of Management Knowledge*. Stanford: Stanford Business Books.

Sahlin-Andersson, Kerstin og Guje Sevón (2003): "Imitation and Identification as Performatives". I Czarniawska, Barbara og Guje Sevón (red.): *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia*. Malmø/Oslo/København: Liber-Abstrakt Copenhagen Business School Press.

Sejersted, Francis (1997): "Lederskap og demokratisk kapitalisme". I Byrkjeflot (op.cit.).

Self, Peter (1993): *Government by the Market?* London: Macmillan.

Selznick, Philip (1957): *Leadership in Administration*. Berkeley: University of California Press.

Stord kommune (1997): *Omstillingsprosjektet Stord 98*.

Strand kommune (udatert): *Resultatenhetsmodellen. En kortfattet innføring i den administrative organiseringen av Strand kommune*.

Thorsrud, E. (1967): "Sociotekniske studier som grunnlag for jobbutforming". *Rasjonalisering* nr. 5.

Thorsrud, E. og F.E. Emery (1969): *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum.

Veggeland, Noralv (2003): *Det nye demokratiet – et politisk laboratorium for partnerskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Øgård, Morten (2001): "New Public Management – markedet som redningsplanke?" I Baldersheim, Harald og Lawrence Rose (red.): *Det kommunale laboratorium*. Bergen : Fagbokforlaget.



Publikasjonsliste fra Høgskolen i Harstad

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

- 2005/03** **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 Bottolfsen/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:** "Kunstudanning 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 Melbø 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 SNOEZELEN – 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, différance 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 **Ådne 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 **Ådne 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 **Ådne 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 **Ådne 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 - 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 - 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 Samuelson:** «Den besværlige tiden» - Betrakninger 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 eliters 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 13 608

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

