



**Ingvill W. Alisøy-Gjerløw og Thor Haslestad**

---

## **Nytten av strategisk planlegging:**

**Hvordan er sammenhengen mellom elementene i strategisk planlegging og styring, og den opplevde nytten av strategisk planlegging i statlige virksomheter?**

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Handelshøyskolen**

**Fakultet for samfunnsvitenskap**

**Oslo, vår 2022**

## Forord

Vi er to deltidsstudenter ved OsloMet som har hatt et ønske om å forske mer på forskjellige elementer i strategisk planlegging og styring. Vi har begge lang erfaring med å jobbe i offentlig sektor og en av oss innenfor statlige direktorater. Gjennom denne masteroppgaven vil vi forsøke å kartlegge om det er en sammenheng mellom forskjellige elementer i strategisk planlegging og styring og respondentenes opplevde nytte. Vi har forsøkt å knytte teori og tidligere forskning på området opp mot våre hypoteser og forventede resultater. Det har vært svært spennende å kunne lære mer om strategi i offentlig sektor, og å få mulighet til å skrive en masteroppgave om dette temaet. Det har også vært veldig lærerikt å metodisk gjennomføre et stort kvantitativt forskningsprosjekt.

Vi må benytte anledningen til å takke våre familier som har gitt oss tid og vært tålmodige når vi har jobbet med oppgaven. Vi må samtidig takke Åge Johnsen som har vært vår veileder i utarbeidelsen av masteroppgaven. Her har vi fått gode tips og forslag til forbedringer. Selve spørreundersøkelsen og datamaterialet er det også Åge Johnsen som har fremskaffet, og gitt oss tilgang til. Det hadde ikke vært mulig å få til et så kvalitativt godt produkt uten Åges hjelp. Eventuelle feil eller mangler i masteroppgaven er imidlertid den andre studenten sin skyld.

## Sammendrag

Statlige virksomheter er pålagt å utarbeide strategier, samt styringsparametere for å følge opp strategiene og tiltakene som gjennomføres. I denne masteroppgaven er det forsøkt å finne ut hvordan sammenhengen er mellom elementene i strategisk planlegging og styring, og den opplevde nytten av dette i statlige virksomheter. Vi har konsentrert oss om elementene; formell strategisk planlegging, gradvis tilpasning av strategien («logisk inkrementalisme»), forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging, bruk av styringsverktøy, grad av medvirkning, og til slutt forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging. I tillegg har vi sett på virksomhetenes nivå av strategisk styring ved å bruke en modell med fire nivåer.

Teorigrunnlaget bygger på strategiteori og tidligere empirisk forskning om utvikling av strategisk planlegging og ledelse i offentlig sektor. Undersøkelsen som er brukt som grunnlag for denne masteroppgaven bygger på et teoretisk rammeverk med spørreundersøkelse, som er utarbeidet for kommuner og som er tilpasset og sendt ut til statlige virksomheter. Oppgaven er en tverrsnittsundersøkelse, der vi benytter sekundærdata. Totalt ble undersøkelsen sendt ut til hele populasjonen av direktorater, statlige virksomheter og universitet og høyskoler. 51 virksomheter besvarte undersøkelsen, noe som ga en svarprosent på 55 prosent.

Ved hjelp av regresjonsanalyse har vi kartlagt hvordan vår avhengige variabel, opplevd nytte av strategisk planlegging, varierer mot en eller flere uavhengige variabler. Valgte modell forklarer 36 prosent av variasjonen i opplevd nytte, og er statistisk signifikant. Variabelen som har høyeste samvariasjon med opplevd nytte, er medvirkning internt i organisasjonen. Denne er også statistisk signifikant. Nest høyeste samvariasjon har mål og plan. Denne er imidlertid ikke statistisk signifikant. Variabelen logisk inkrementalisme har en negativ samvariasjon, og er heller ikke statistisk signifikant. De andre variablene har lav samvariasjon mot opplevd nytte, og er heller ikke statistisk signifikante. Innenfor medvirkning internt i organisasjonen er det toppledelsen som har den største samvariasjonen i denne modellen, etterfulgt av andre ledere. Begge er statistisk signifikante.

Vurderingen av hvor mange av de statlige virksomhetene som har implementert en omfattende strategisk ledelsesmetode, viste at alle de statlige virksomhetene hadde utarbeidet strategiske planer ut over de lovpålagte planene. 17 av virksomhetene har tilfredsstilt alle fire nivåene, noe som utgjør 33 prosent av alle virksomhetene som har besvart undersøkelsen. Dette tyder på at strategisk planlegging er utbredt blant statlige virksomheter.

## Abstract

State agencies are required to develop strategies, and management parameters to follow up the strategy and measures implemented. This thesis examines the effect of elements of strategic planning and management, on the perceived usefulness of strategic planning in state agencies. We focus on the following elements: formal strategic planning, gradual adaption of the strategy (“logical incrementalism”), the relationship between performance management and strategic planning, the use of planning elements, stakeholder involvement, and finally the relationship between budgeting, allocation of resources and strategic planning. Also, we have explored the agencies level of strategic management, using a four-level model.

The theoretical foundation in the thesis is based on strategy theory and previous empirical research on the development of strategic planning and management in the public sector. The survey is based on a theoretical framework and survey developed for municipalities, which has been adapted and sent to state agencies. The thesis is a cross-sectional study, where we use secondary data. In total, the survey was sent out to the entire population of directorates, state agencies and universities and university colleges. Fifty-one companies responded to the survey, which gave a response rate of 55 percent.

Using regression analysis, we have mapped how our dependent variable, perceived usefulness of strategic planning, varies against one or more independent variables. The chosen model explains 36 percent of the change in perceived usefulness of strategic planning and the result is statistically significant. The variable with the highest correlation with perceived usefulness, is internal participation in the organization. This is also statistically significant. The second highest correlation has the variable goals and plans. However, this is not statistically significant. The variable logical incrementalism has a negative correlation and is also not statistically significant. The other variables have a low correlation to perceived usefulness of strategic planning and are also not statistically significant. Within the variable internal participation in the organization, it is the senior managers who have the greatest correlation in this model, followed by other managers. Both are statistically significant.

The analysis of how many companies have used a comprehensive strategic management method showed that all the state agencies had developed strategic plans beyond the statutory plans. 17 of the agencies have satisfied all four levels, which is 33 per cent of all the state agencies that have answered the survey. This indicates that strategic planning is widespread among state agencies.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	I
Sammendrag.....	II
Abstract .....	III
Innholdsfortegnelse.....	1
Figurer (oversikt over alle figurer med sidetall).....	3
Tabeller (oversikt over alle tabeller med sidetall) .....	4
1. Innledning.....	5
2. Teori og hypoteser .....	8
2.1 Nyttens av den strategiske planleggingen.....	11
2.2 Formell strategisk planlegging .....	12
2.3 Logisk inkrementalisme .....	13
2.4 Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging.....	15
2.5 Styringsverktøy .....	18
2.6 Medvirkning.....	18
2.7 Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging.....	19
2.8 Kontrollvariabler .....	20
2.8.1 Planer utover de lovpålagte .....	20
2.8.2 Stillingsnivå.....	20
2.8.3 Organisasjonsstørrelse .....	21
2.9 Hypoteser .....	21
3. Metode.....	22
3.1 Tverrsnittsundersøkelse .....	22
3.2 Populasjon og utvalg (enheter/hvem skal undersøkes).....	22
3.3 Operasjonalisering av variablene (hva skal undersøkes) .....	23
3.3.1 Nyttens av den strategiske planleggingen .....	23
3.3.2 Strategiplanlegging.....	24
3.3.3 Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging .....	24
3.3.4 Styringsverktøy.....	25
3.3.5 Medvirkning.....	26

3.3.6	Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging .....	26
3.3.7	Kontrollvariabel – Planer utover de lovpålagte .....	27
3.3.8	Kontrollvariabel – Stillingsnivå.....	27
3.3.9	Kontrollvariabel – Organisasjonsstørrelse .....	27
3.4	Reliabilitet.....	27
3.5	Validitet.....	28
3.6	Korrelasjonsmatrise/regresjonsanalyse.....	28
4.	Resultater og analyser .....	30
4.1	Univariat analyse .....	30
4.1.1	Univariat analyse av avhengig variabel - Nyttet av den strategiske planleggingen .....	31
4.1.2	Univariat analyse av de uavhengige variablene.....	31
4.1.3	Kontrollvariabler.....	35
4.2	Korrelasjonsanalyse .....	36
4.3	Regresjonsanalyse .....	37
5.	Diskusjon .....	41
5.1	Formell strategisk planlegging .....	41
5.2	Logisk inkrementalisme .....	41
5.3	Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging.....	42
5.4	Styringsverktøy .....	42
5.5	Medvirkning.....	43
5.6	Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging.....	44
5.7	Suksessive nivå av strategisk styring.....	45
5.8	Hva har vi lært?.....	46
6.	Konklusjon .....	49
7.	Litteraturliste.....	52
	Vedlegg 1 – Univariat analyse av alle variable – del 1 .....	55
	Vedlegg 1 – Univariat analyse av alle variable – del 2 .....	56

## Figurer (oversikt over alle figurer med sidetall)

Figur 1: Suksessive nivå av strategisk styring	9
Figur 2: Konseptuell modell	11
Figur 3: Strategiformer	15
Figur 4: Styringshjulet	16
Figur 5: Nyttien av den strategiske planleggingen, dimensjon, fordeling av svar	31
Figur 6: Formell strategisk planlegging, dimensjon 1, fordeling av svar	32
Figur 7: Logisk inkrementalisme, dimensjon 2, fordeling av svar	33
Figur 8: Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging, dimensjon, fordeling av svar	33
Figur 9: Strategisk retning, dimensjon 1, fordeling av svar	33
Figur 10: Mål og plan, dimensjon 2, fordeling av svar	34
Figur 11: Analyser, dimensjon 3, fordeling av svar	34
Figur 12: Medvirkning internt i organisasjonen, dimensjon 1, fordeling av svar	34
Figur 13: Medvirkning fra eksterne, dimensjon 1, fordeling av svar	34
Figur 14: Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging, dimensjon, fordeling av svar	35
Figur 15: Planer utover de lovpålagte, fordeling av svar	35
Figur 16: Stillingsnivå, leder/ikke leder, fordeling av svar	35
Figur 17: Organisasjonsstørrelse, LN-fordelt (naturlig logaritme-transformert)	36

## Tabeller (oversikt over alle tabeller med sidetall)

Tabell 1: Oversikt over hypotesene	21
Tabell 2: Nyttens av strategisk planlegging	24
Tabell 3: Strategiplanlegging – to dimensjoner	24
Tabell 4: Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging	25
Tabell 5: Styringsverktøy	25
Tabell 6: Medvirkning	26
Tabell 7: Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging	26
Tabell 8: Univariat analyse av konseptuell modell	30
Tabell 9: Korrelasjonsmatrise av avhengig variabel og uavhengige variabler	37
Tabell 10: Multippel regresjonsanalyse - modelltilpasning av valgt modell uten kontrollvariabler	38
Tabell 11: Multippel regresjonsanalyse - koeffisienter for valgt modell uten kontrollvariabler	38
Tabell 12: Multippel regresjonsanalyse - modelltilpasning av variablene som er med i skalaen «Medvirkning internt i organisasjonen»	40
Tabell 13: Multippel regresjonsmodell – koeffisienter mellom den avhengige variabelen «Opplevd nytte» og de uavhengige variablene som er med i skalaen «Medvirkning internt i organisasjonen»	40



# 1. Innledning

I denne oppgaven vil vi studere den opplevde nytten av strategisk planlegging i statlige organisasjoner. Strategi kommer fra *strategos*, som er det greske ordet for general, og binder sammen «noe utstrakt» (stratos) og «lederskap» (agos) (Johnsen, 2014, s. 14). Ifølge Johnsen (2014, s. 286) har offentlig sektor i Norge mye erfaring med strategisk styring og planlegging. Offentlig sektor har mye å bidra med i strategifaget, og strategifaget har mye å bidra med i offentlig sektor. Vi vil i denne oppgaven blant annet forsøke å finne ut om en formell eller løs strategisk planprosess gir best opplevd nytte, eller om bruk av forskjellige verktøy øker den opplevde nytten. Det er ulike syn på hvorvidt strategisk planlegging er nyttig, og vi vil forsøke å trekke frem et differensiert syn. En av flere kjente forskere og teoretikere på dette feltet er Henry Mintzberg som er kjent for å være kritisk til nytten av formell strategisk planlegging. For å fremheve oppgavens bidrag til debatten om hvorvidt strategisk planlegging er nyttig, vil vi allerede i innledningen komme inn på noe av hans syn på strategisk planlegging.

I følge Mintzberg (1994b, s. 107) er ikke strategisk planlegging det samme som strategisk tenkning. Mintzberg mener at de strategiene som er mest vellykkede er visjoner, og ikke planer, og ledere kan blande sammen gode visjoner med «manipulering av tall» (s. 107). Strategisk tenkning innebærer kreativitet og intuisjon og skal gi visjonen retning (s. 108). Formell planlegging er avhengig av omorganisering og bevaring av etablerte kategorier, i motsetning til reell strategisk endring som krever oppfinnelse av nye kategorier (s. 109). Det er tre gale forutsetninger som ofte blir tillagt strategisk planlegging, mener Mintzberg. Dette er at det er mulig med prediksjon, at strategiprosessen kan formaliseres og at strategene kan utarbeide strategier i virksomheter de ikke kjenner (s. 110). Mintzberg mener at strategiutvikling må være en læringsprosess, der vi tenker for å handle, men der vi også handler for å tenke. Vi eksperimenterer og prøver ut nye ting som skaper levedyktige mønstre som blir til nye strategier (s. 111). Mintzberg mener ut fra dette at strategisk planlegging faktisk kan ødelegge strategisk tenkning (s. 107).

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har gitt ut en egen veiledning (2021) som omhandler virksomhetsstrategi i staten. DFØ fremhever at utarbeidelse og bruk av virksomhetsstrategi som et verktøy kan bidra til at virksomhetene kan nå sine overordnede mål. De overordnede målene, eller samfunnsoppdraget, er politisk bestemt, og er gitt av overordnet

myndighet. Økonomireglementet §9 fremhevet at statlige virksomheter både skal planlegge med et ettårig og et flerårig perspektiv, og undersøkelsen kan tyde på at statlige virksomheter gjør dette.

Det er en del empirisk forskning om nytten av strategisk planlegging i kommuner (Poister & Streib, 2005; Hinderaker & Nikolaisen, 2014; Johnsen, 2016, 2018, 2021), men det er lite empirisk forskning om nytten av strategisk planlegging og styring i staten. Åge Johnsen (2022) har imidlertid sett på nytten av strategisk planlegging samlet for kommuner og statlige virksomheter. Da det fremdeles er lite empirisk forskning på temaet nytten av strategisk planlegging og styring i staten, mener vi at denne oppgaven kan være et godt bidrag inn i debatten om statlig strategisk planlegging og styring og om nyttevirkningen av slike prosesser. Som nevnt tidligere er det ulike syn i teorien om nytten av strategisk planlegging, og vi håper at denne masteroppgaven kan være et bidrag basert på empiri om dette temaet.

Undersøkelsen som er brukt som datagrunnlag for denne masteroppgaven, bygger på et rammeverk med spørreundersøkelse som er utarbeidet for kommuner, og som er tilpasset og nå brukt for statlige virksomheter. Poister og Streib (2005) gjennomførte for over 15 år siden en spørreundersøkelse i USA. Resultatet av Poister og Streib sin undersøkelse, i tillegg til teori på området, danner grunnlaget for våre hypoteser og vår vurdering av resultatene. I vår vurdering av resultatene bygger vi også på en spørreundersøkelse Hinderaker og Nikolaisen (2014, s. 167–188) gjennomførte for vel ti år siden blant norske kommuner. Denne undersøkelsen hentet også spørsmålene i hovedsak fra Poister og Streib sin undersøkelse, men så i mindre grad på elementene i strategisk planlegging opp mot opplevd nytte. Tilsvarende undersøkelse er siden gjentatt i kommuner i 2016 (Jacobsen & Johnsen, 2020; Johnsen, 2021) og i hele offentlig sektor i 2020 (Johnsen, 2022), og funnene i disse undersøkelsen er også brukt i vår vurdering av resultatene. Vi har brukt dataene fra statlige virksomheter i undersøkelsen fra 2020 i vår analyse.

Problemstillingen for oppgaven er: Hvordan er sammenhengen mellom elementene i strategisk planlegging og styring, og den opplevde nytten av strategisk planlegging i statlige virksomheter?

Opgaven bygger på noen utvalgte elementer fra spørreundersøkelsen i 2020 som vedrører strategisk planlegging og styring, og valgt teori og empiri er tilpasset disse elementene. Oppgaven skiller blant annet på forskjellen mellom formell strategisk planlegging og logisk inkrementalisme. For formell strategisk planlegging benyttes i hovedsak Mintzbergs (1994a) teori for planleggingsskolen,

og for logisk inkrementalisme benyttes i hovedsak Quinns (1978) teori, som sier at ledere ikke skal ha et stramt rammeverk, men kunne ta beslutninger og forplikte seg så sent som mulig. I undersøkelsen er begrepet organisasjon brukt gjennomgående om statlige virksomheter. I oppgaven har vi valgt å bruke både begrepet organisasjon og virksomhet. Oppgavens design er en tverrsnittundersøkelse, og metodekapitlet forklarer hvilke analyser som er gjennomført og fremgangsmåten som er benyttet.

Resten av denne masteroppgaven er strukturert som følger. Kapittel 2 inneholder teori som er benyttet for å utarbeide hypoteser for videre analyser av offentlige virksomheters bruk av strategisk planlegging og styring. Dette er sett opp mot virksomhetenes opplevde nytte av dette arbeidet. Kapittel 3 beskriver metoden som er benyttet i analysen. Forskningsdesignet er forklart i metodekapitlet, samt at regresjonsanalyse, multipl regressjonsanalyse og metoden og fremgangsmåten for analysen av variablene er forklart og beskrevet. Kapittel 4 er en sammenstilling av resultatene, og i kapittel 5 diskuteres resultatene opp mot problemstilling, hypotesene og teorien. I kapitel 6 presenteres konklusjonen.

## 2. Teori og hypoteser

Masteroppgaven studerer den opplevde nytten av strategisk planlegging og styring i staten. Forhold som kan tenkes å påvirke den opplevde nytten av strategisk planlegging og styring, er formell strategisk planlegging, logisk inkrementalisme, om det er koblinger mellom strategiske planer og mål- og resultatstyring, bruk av strategiske verktøy, grad av medvirkning, og om strategien er koblet mot budsjett og tilgjengelige ressurser. I tillegg ser vi på om virksomhetene har strategiske planer utover de lovpålagte planene.

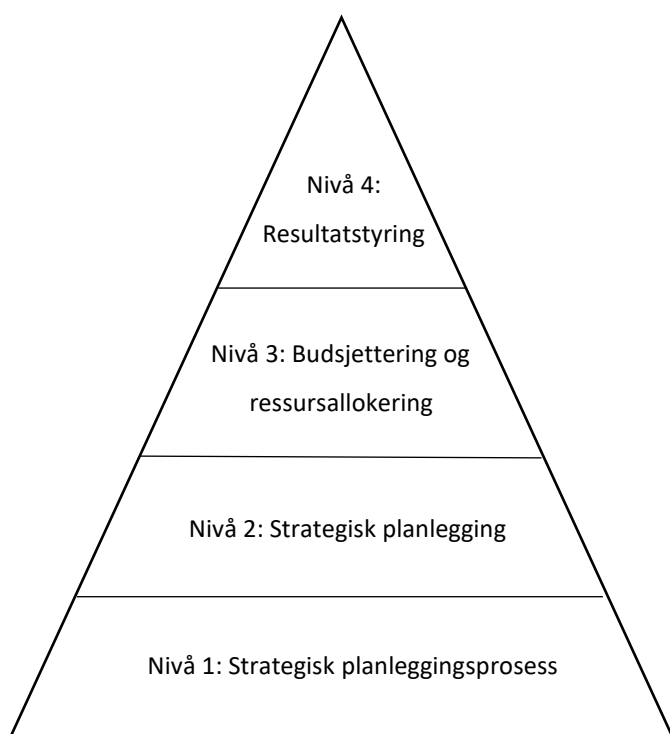
Teorigrunnlaget bygger på strategiteori og tidligere empirisk forskning om utvikling av strategisk planlegging og ledelse i offentlig sektor. Særlig en studie av flere kommuner i USA fra 2005, der status etter to tiår blir beskrevet (Poister & Streib 2005), og en artikkel om fremtiden for strategisk planlegging i offentlig sektor (Poister 2010), der kobling mellom strategisk ledelse og ytelse blir beskrevet.

Offentlige virksomheter (og andre) kan ved hjelp av strategisk ledelse få hjelp til å nå viktige mål og skape offentlig verdi (Bryson & George, 2020, s. 1). Strategisk ledelse integrerer strategiutforming og implementering, og inkluderer vanligvis strategisk planlegging for å formulere strategier, implementeringsmåter og kontinuerlig strategisk læring (s. 1). Ifølge Bryson og George er det åtte tilnærminger til strategisk planlegging. Dette deler de inn i noen mer omfattende prosesstilnærminger som blant annet logisk inkrementalisme (se eget kapittel) og noen mer delevise prosesstilnærminger og to innholdstilnærminger (2020, s. 1). For å håndtere en virksomhets utfordringer, kan man benytte strategisk ledelse og planlegging. Dette er et sett med prosesser, konsepter, verktøy, prosedyrer, praksis og teknikker som tilpasses spesifikke kontekster for å bidra til at virksomheten oppnår ønsket resultat (Bryson & George, 2020, s. 1). Ifølge Bryson og George samler forskningen seg om hvilke tilnærminger til strategisk planlegging og ledelse som fungerer under hvilke omstendigheter, hvordan og hvorfor, men de fremhever at mye arbeid fortsatt gjenstår (s. 1). I offentlig sektor skal strategisk styring forbedre eller sikre virkningene av offentlig tjenesteyting og forvaltning (Johnsen, 2014, s. 274). Siden slutten av 1970-tallet har det ifølge Johnsen (2014, s. 13) i mange reformer vært viktig med strategisk ledelse og styring. Den overordnede tanken har vært at man skulle legge mer til rette for lokal frihet, omstilling og for overgripende strategisk styring, og ikke så mye vekt på sentralplanlegging (s. 13, s. 279). Det mangler

imidlertid ennå mye forskning om hvordan resultater i offentlige virksomheter og strategisk adferd påvirkes av strategisk styring (s. 64).

Vinzant og Vinzant utarbeidet i 1996 en modell for vurdering av en virksomhets suksessive nivå av strategisk styring (Figur 1) (Vinzant & Vinzant, 1996). Modellen har fire nivåer, der nivå fire betegnes som en omfattende strategisk ledelsestilnærming (s. 141). Virksomheten må ha gjennomført underliggende nivåer for og vurderes på neste nivå.

Figur 1 – Suksessive nivå av strategisk styring



Kilde: Vinzant og Vinzant (1996, s. 141)

*Nivå en:* Dette er modellens laveste strategiske nivå. Virksomheten må ha fullført en strategisk planleggingsprosess, og utformet formål og visjon gjennom formelle analytiske fremgangsmåter og prosedyrer. Det er et betydelig påbegynnende suksessnivå at dette er delt og allment kjent i organisasjonen. I undersøkelsen fra 2005 (s. 49) gjennomført av Poister og Streib var det 44 prosent av amerikanske kommuner som hadde tilfredsstillt dette nivået. I undersøkelsen til Hinderaker og Nikolaisen (2014, s. 181) hadde de ikke data til å fastslå dette nivået for norske kommuner.

*Nivå to:* Her har man i tillegg produsert og vellykket implementert et strategisk plandokument. Dokumentet kan blant annet brukes til å «markedsføre» virksomhetens tjenester og produkter til eksterne målgrupper. I undersøkelsen fra 2005 (s. 49) gjennomført av Poister og Streib var det 37 prosent av amerikanske kommuner som hadde tilfredsstilt dette og tidligere nivå, og i undersøkelsen til Hinderaker og Nikolaisen (2014, s. 181) var det 57 prosent av norske kommuner som hadde oppnådd dette nivået.

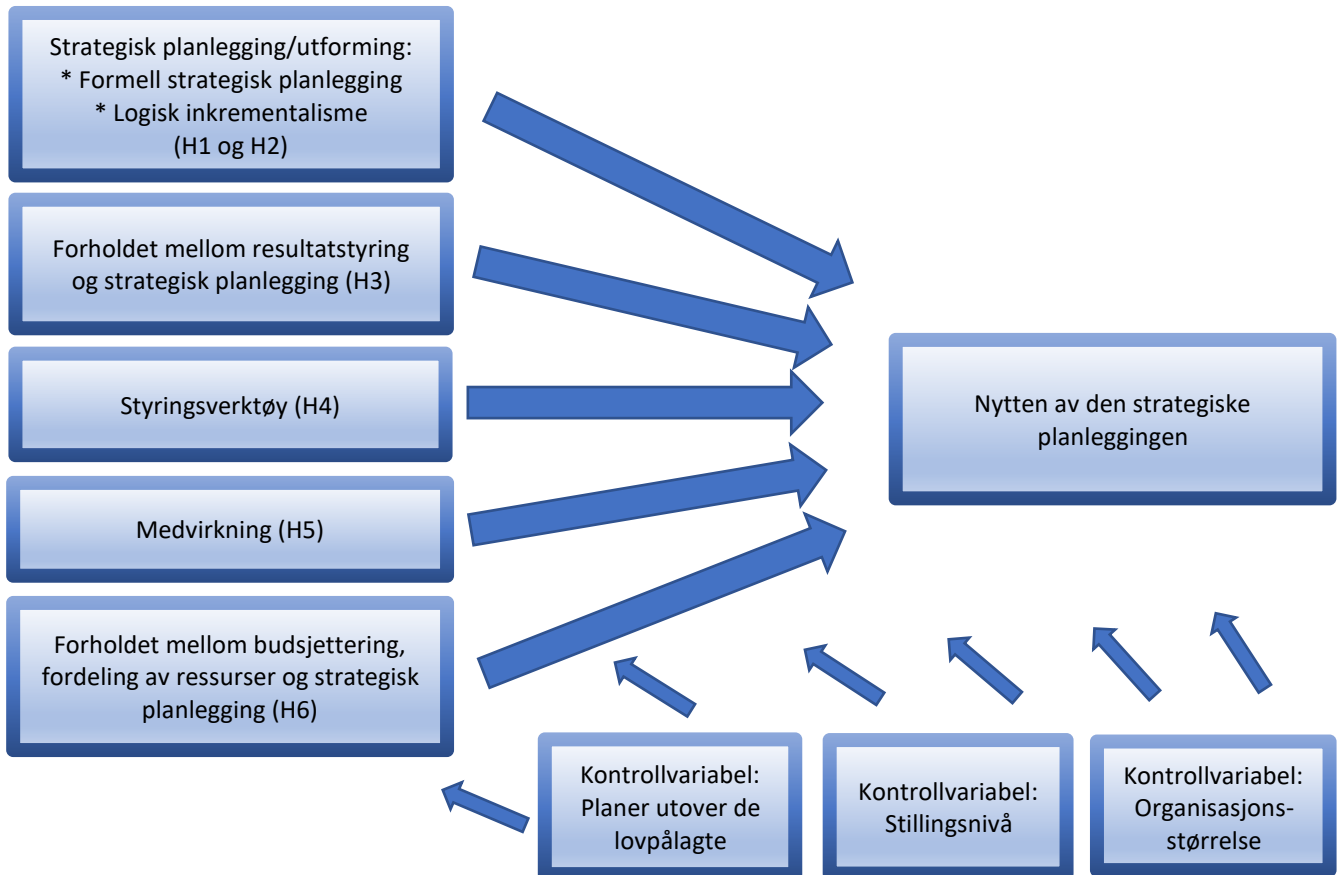
*Nivå tre:* Vellykket implementering på nivå tre har man hvis man har fordelt ressursene (fysiske, teknologiske, menneskelige og økonomiske) i driftsbudsjettene knyttet til å nå spesifikke mål i strategien innen oppgitte tidsperioder. I undersøkelsen fra 2005 (s. 49) gjennomført av Poister og Streib var det 33 prosent av amerikanske kommuner som hadde tilfredsstilt dette og tidligere nivåer, og i undersøkelsen til Hinderaker og Nikolaisen (2014, s. 181) var det tilsvarende nivået for norske kommuner 39 prosent.

*Nivå fire:* Vellykket implementering på nivå fire har man hvis man har implementert spesifikke kontroll- og evalueringsprosesser som gir god styringsinformasjon om gjennomføring av den strategiske planen. I undersøkelsen fra 2005 (s. 49) gjennomført av Poister og Streib var det 22 prosent av amerikanske kommuner som hadde tilfredsstilt dette og tidligere nivåer, og i undersøkelsen til Hinderaker og Nikolaisen (2014, s. 181) var det også 22 prosent for de norske kommunene.

Det er ifølge Vinzant og Vinzant (1996) bare nivå fire som representerer implementeringen av en omfattende strategisk ledelsesmetode. De tre andre nivåene kan sees på som utviklingsstadier (1996, s. 141). Ved å bruke prosessen beskrevet i modellen, mener Vinzant og Vinzant at implementeringsarbeidet vil gå lettere. De trekker spesielt frem tre områder. Prosessen vil skape samsvar med tilgjengelige ressurser og strategiske planer. Modellen vil hjelpe ledere som ønsker å endre strategiske evner til organisasjonen, og strategiprosessen og strategidokumentet vil forbedre implementeringen ved å klargjøre begreper, forventninger og ansvar. Ved å bruke modellen for å samkjøre ressurser og strategi, kan ledere øke sannsynligheten for å lykkes med å implementere strategisk ledelse i offentlige organisasjoner (1996, s. 156). Vår oppgave analyserer deler av innholdet i de fire trinnene i Vinzant og Vinzants (1996) modell (se figur 1) og hvordan nytten av den strategiske styringen oppleves.

Figur 2 viser modellen som er grunnlaget for denne masteroppgaven, og viser sammenhengen mellom elementene i strategisk planlegging og styring, og den opplevde nytten i statlige virksomheter.

Figur 2 – Konseptuell modell



## 2.1 Nyttens av den strategiske planleggingen

Ifølge Bryson og George (2020, s. 1) kan offentlige virksomheter, som tidligere nevnt, nå viktige mål, og skape offentlig verdi ved hjelp av strategisk ledelse som inkluderer strategisk planlegging. Poister og Streib (2005, s. 46) mener det viktigste spørsmålet handler om å sette planer ut i live, og at implementeringen må være nært knyttet til den strategiske planleggingen. De mener også at det er her prosessen ofte stopper opp. I Poister og Streib sin undersøkelse fra 2005 var et stort flertall av lederne fornøyde med både strategiske initiativ som ble iverksatt og de strategiske målene og målsettingene som ble oppnådd. Hinderaker og Nikolaisen (2014, s. 180) sine funn fra norske kommuner, antyder at virkningene av strategisk planlegging blir jevnt over opplevd som positive.

Basert på studie av strategiske planleggingsinitiativer i flamske kommuner, mener Bert George (2020, s. 793) at variasjonen av mennesker, prosesser og planer vil påvirke implementeringen av strategiske

planer og hvor vellykket den blir. Prosessen med strategisk planlegging blir mer informert ved å involvere personer med kognitive stiler som skapere (creators), og konstruktiv konflikt bidrar til å få høy kvalitet på strategiske planer, som igjen bidrar til at den strategiske planen blir vellykket implementert (George, 2020, s. 793). For å øke sannsynligheten for vellykket implementering av strategiske planer, må planleggere vurdere hva som er den beste kombinasjonen av mennesker, prosesser og planer (George, 2020, s. 796). Formålet med strategisk planlegging er å fremme strategisk tenkning, og kontinuerlig læring (Poister, 2010, s. 247).

Strategisk planlegging skal ta «det store bilde», der man blander objektiv analyse, fremtidstenkning og subjektiv evaluering av mål, prioriteringer og verdier, med formål om å kartlegge fremtidige handlingsforløp og retningslinjer som igjen skal sikre effektivitet og evne til å tilføre verdi (Poister, 2010, s. 247). Whittington (2012, s. 263) har skrevet om «liten» strategi og «stor» strategi. «Liten» strategi vedrører ofte små bedrifter og handler ofte om økonomiske resultater. «Stor» strategi handler om formål og virkninger utover egne resultater fra virksomheten. «Liten» strategi preger ofte forskningen, og undervisningen i strategifagene på universiteter og høyskoler (Johnsen, 2014, s. 15), og dette sammen med et generelt for stort søkelys på «liten» strategi mener Whittington (2012, s. 263) truer strategifaget med å bli unyttig, da man går glipp av mye av de store tingene. «Liten» strategi får oss altså til å bry oss om smale resultater, og vi bekymrer oss mindre om de store og brede effektene (s. 265). Whittington (2012) mener at man må sette et større søkelys på «stor» strategi for å øke nytteverdien av strategisk planlegging. «Stor» strategi vedrører også i stor grad offentlige virksomheter, der man ser på samfunnsmessige målsettinger. Ifølge Johnsen (2014, s. 282) er det en grunnleggende antagelse om at alternativkostnadene ikke skal overstige nytten av offentlig ressursbruk. På bakgrunn av dette har vi en overordnet hypotese om at de ulike elementene i strategisk planlegging vil påvirke den opplevde nytten.

## 2.2 Formell strategisk planlegging

Strategiprosess er prosessen hvor en strategi oppstår, og man har tradisjonelt ment at det skjer gjennom strategisk planlegging. Ifølge bedriftsledere i 1965 var Ansoffs modell om strategisk planlegging den beste måten å utforme og iverksette strategi med mål om å forbedre hver forretningsenhet sin konkurransevne (Mintzberg, 1994b). Selv beskriver Ansoff modellen som en strøm av beslutninger, først på høyt aggregert nivå og gradvis mot mer spesifikke beslutninger (Mintzberg, 1994a, s. 44). Sentralt i modellen er gap-analyse, hvor man i hvert steg av beslutningsprosessen lager mål, ser på avstanden (the «gap») mellom nåværende og ønsket posisjon,



lager et handlingsforløp, vurderer hvorvidt hver handling vil redusere avstanden, og foreslår nye handlinger hvis de allerede foreslåtte ikke reduserer avstanden tilfredsstillende (Mintzberg, 1994a, s. 44). Konseptet om synergi er også sentralt i modellen, og Ansoff beskriver det som enhver effekt som kan gi en samlet avkastning på ressursene til bedriften som er større enn summen av delene (s. 45). I den tidlige litteraturen om planlegging var tanken at toppledere analyserte harde, dokumenterbare, kvantitative data, og at disse dataene var overlegne kvalitative data (Mintzberg, 1994a, s. 258). Ifølge Wildavsky (1979, s. 129) er planlegging bra fordi den er effektiv, systematisk, konsistent, koordinert og ikke minst rasjonell.

Siden Ansoff lanserte sin modell for strategisk planlegging, er det skrevet mye om den, og modellen har blitt videreutviklet og kritisert. I Mintzbergs rammeverk for strategisk tenkning er planleggingsskolen den skoleretningen som i størst grad kan knyttes til formell strategisk planlegging. Denne er en av ti strategiskoler og passer best når omgivelsene er stabile. Ifølge Mintzberg (1994a, s. 42) er det tre grunnleggende forutsetninger for planleggingsskolen. Den første er at utvikling av strategier bør skje gjennom en ordentlig prosess som både er formell, bevisst og kontrollert. Prosessen er brutt ned i konkrete steg som er støttet av teknikker og avgrenset av sjekklister. Den andre forutsetningen er at toppleren i prinsippet har ansvaret for den overordnede prosessen, og at i praksis så har planleggerne i staben ansvaret for utførelsen av den. Den tredje er at strategier kommer ferdig utviklet og formulert ut av denne prosessen, slik at de kan iverksettes gjennom detaljert oppmerksomhet til programmer, budsjetter, målsettinger og til ulike slags driftsplaner. Resultatet av undersøkelsen til Poister og Streib (2005, s. 54) viste at formell strategisk planlegging ennå ikke var standard og regelmessig praksis i kommunene i USA. Imidlertid så de fleste «kommunalsjefene» som benyttet seg av strategisk planlegging mange gunstige konsekvenser av dette, og svært få så negative konsekvenser. Ut ifra dette er følgende hypotese formulert:

*H1: Ved økt grad av formell strategisk planleggingsprosess, øker den opplevde nytten av strategisk planlegging i egen organisasjon.*

### 2.3 Logisk inkrementalisme

Logisk inkrementalisme er beskrevet av Quinn (1978) i en studie hvor han så på dynamikken i strategiprosessen i 10 store amerikanske selskaper. Han var opprinnelig tilhenger av formell strategisk planlegging og nysgjerrig på prosessen som førte frem til en strategi, og startet hver casestudie med spørsmål om hvordan de var kommet dit de er nå (McCann, 1982, s. 324). Ifølge

Quinn (1978, s. 17-18) handler strategi om det ukjente og ikke det usikre, og hva som vil påvirke fremtiden til bedriften av hendelser og krefter er umulig å forutsi. Menneskers kognitive begrensinger gjør at strategiske beslutninger ikke kan tas på grunnlag av en stor matrise hvor alle faktorer er tatt hensyn til.

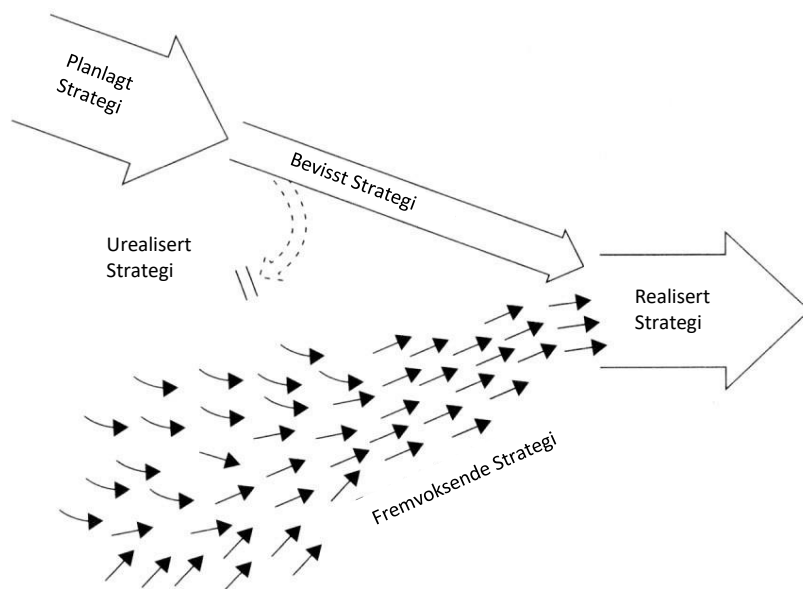
I logisk inkrementalisme, mener Quinn (1978) at strategien utvikles trinnvis i en dynamisk prosess som verken har en klar start eller slutt. Han mener at strategier utvikler seg fra strategiske undersystem som tar for seg ulike strategiske spørsmål ut fra egne behov som kobles sammen med andre undersystem. Dette gjøres trinnvis slik at det dannes et mønster som er sammenhengende og som utgjør organisasjonens strategi. Undersystemene og strategiene må kobles sammen og styres. Ledere setter retning og lager vide mål som oppmuntrer til kreativitet og som kan imøtekomme forslag fra lenger ned i organisasjonen. Organisasjonen sonderer stadig fremtiden, eksperimenterer, lærer av det man har gjort, og tilpasser organisasjonens ressurser og kompetanse til nye behov. Uten et stramt rammeverk kan ledere ta strategiske beslutninger, gjøre endringer og håndtere situasjoner etter hvert som de oppstår. Prosessen i logisk inkrementalisme er at man starter med vide begrep, er fleksibel og utforskende, og for å redusere usikkerhet og ha best mulig grunnlag for beslutninger, tar man beslutninger og forplikter seg så sent man kan (Quinn 1978, s. 19).

Logisk inkrementalisme er, ifølge Quinn (1978, s. 19), god ledelse som er målrettet, proaktiv og effektiv, og som i utforming av strategi bidrar til å integrere og håndtere de analytiske og atferdsmessige sidene. Den bidrar til konsensus om og felles identitet med organisasjonens nye retning. Quinn mener at logisk inkrementalisme og formell strategisk planlegging utfyller hverandre. Poister (2010, s. 249) støtter Quinns tanker rundt logisk inkrementalisme, da han mener at strategisk ledelse innebærer å forme, implementere og administrere virksomhetens strategiske agenda. Han mener også at offentlige etater er best tjent med et strategisk planleggningssystem som overvåker interne og eksterne forhold og skanner miljøet for nye utfordringer som kan kreve hurtige nye strategiske svar (s. 253). En som er kritisk til Quinns teori om logisk inkrementalisme er imidlertid McCann. McCann (1982, s. 325) er spesielt kritisk til at det er lite informasjon fra Quinn om hvordan man skal gripe inn i en logisk inkrementell prosess for å forbedre mål og resultat.

I Mintzbergs (2009, s. 368-371) rammeverk for strategisk tenkning inngår logisk inkrementalisme i læringskolen. Læringskolen ser på strategi som et mønster gjennom en fremvoksende og uformell prosess, dette på bakgrunn av handlinger som ikke er planlagte. Ut fra modellen i figur 3 kan også

strategier være tilsiktet, selv om det ikke er en garanti for at de blir realisert (Mintzberg, 1994a, s. 24-25). Når det er uklare politiske maktforhold, når omgivelsene er uforutsigbare og i endring, eller når det er manglende langsiktighet i styringen, kan det være behov for noe annet en formell planlegging og lineær tenkning, da kan det være behov for strategisk ledelse (Johnsen, 2014, s. 279).

Figur 3 – Strategiformer



(Mintzberg, 1994a)

Ut ifra dette er følgende hypotese formulert:

H2: *Ved økt grad av logisk inkrementell prosess for strategiutforming, reduseres den opplevde nytten av strategisk planlegging i egen organisasjon.*

## 2.4 Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging

I strategisk planlegging er det, ifølge Mintzberg (1994a, s. 78-79), et stort skille mellom budsjett og målsettinger på den ene siden, og strategier og programmer på den andre siden. Budsjett og målsettinger er to hierarkier med aktiviteter, som samlet utgjør aktivitetssettet kontroll av resultater. Dette er aktiviteter som utføres regelmessig, som er rutinepreget, med kvantitativ tilnærming, som opptar regnskapsførere og som er rettet mot kontroll og motivasjon. De påvirker ikke formulering av strategien eller forhåndsdefinerer handlinger, men de påvirker handlingene indirekte gjennom å kontrollere resultater. De to andre hierarkiene med aktiviteter er strategier og programmer som samlet utgjør handlingsplanlegging. De skal utvikle programmer som foreskriver utførelsen av

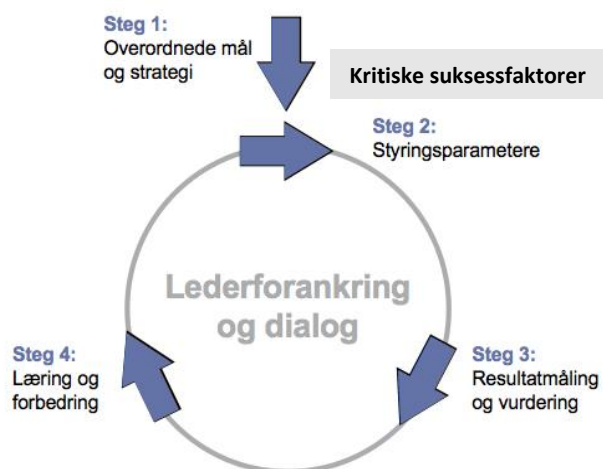
håndterbare handlinger som tilsiktede strategier. Ofte er disse planleggingsaktivitetene helt skilt fra budsjett og mål. På hver side av skillet kan koblingene virke klare, men ifølge Mintzberg (1994a, s. 81) er kryssningene mellom de to sidene oftere antatt enn faktisk til stede.

Strategi og mål- og resultatstyring (MRS) har vært sentrale begreper i styring og kontroll av statlige virksomheter siden 1980-tallet. På 1990-tallet ble balansert målstyring videreutviklet fra mål- og resultatstyring som et ledelsesverktøy hvor tett kobling mellom strategi og drift skulle gi bedre og mer helhetlig ledelse av tilpasning, drift og utvikling (Busch et al., 2009, s. 226). Det er derfor interessant å se nærmere på om det er en sammenheng mellom resultatstyring, strategisk planlegging og den opplevde nytten.

Gjennom bestemmelser om økonomistyring i staten skal virksomhetene utarbeide strategier med både ettårig og flerårig perspektiv (Finansdepartementet, 2003, s. 33). For å følge opp og forklare en årsakssammenheng mellom vesentlige forhold i strategien, og de tiltak som gjennomføres, skal det opprettes mest mulig stabile (over tid) styringsparametere som kan dokumentere virkningene (s. 33).

Forskning gir indikasjoner om at en tett kobling mellom resultatstyring, strategi og strategisk planlegging, gir bedre måloppnåelse/nytte enn en svak eller manglende kobling mellom resultatstyring, strategi og strategisk planlegging (Poister & Streib, 2005; Poister, 2010). På bakgrunn av en slik forståelse har Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ), som er statens fagorgan for økonomistyring, utarbeidet styringshjulet (figur 4).

Figur 4 – Styringshjulet



(DFØ, 2006, s. 6)

Styringshjulet viser anbefalte prosesser i strategisk styring (DFØ, 2006, s. 6). Styringshjulet tar utgangspunkt i overordnet strategi og vedtatte mål (steg 1), på bakgrunn av strategien og målene vurderer man hvilke kritiske suksessfaktorer virksomheten har. Innenfor de kritiske suksessfaktorene utarbeides styringsparametere (steg 2), og resultatene måles og vurderes (steg 3). Resultatene benyttes videre til læring og forbedring (steg 4) og danner et utgangspunkt for på nytt å korrigere overordnede mål og strategier.

Kaplan og Norton (1992, s. 173, 1993, 1996, 2000) har tilsvarende tilnærming der de har videreutviklet et system bygget på prinsippene om balansert målstyring, og koblet dette til virksomhetenes strategi og visjon. Balansert målstyring følger opp viktige elementer/mål fra en virksomhets strategi og hjelper virksomhetene som tar dette i bruk med å nå strategiens målsettinger (Kaplan & Norton, 1992, s. 172).

Poister (2010, s. 251) mener at offentlige ledere proaktivt må utnytte informasjonen som kommer fra målesystemer for å forbedre produktiviteten og effektiviteten. Dette mener han blant annet kan gjøres ved å koble ytelsesdata til leder- og ansattsentrerte styringssystemer. Videre fremhever han viktigheten av å knytte strategiske ytelsestiltak til målstrukturer og målesystemer ved programstyrings- og driftsnivåene, der ytelsen normalt blir utført (s. 252). Dette mener han vil medvirke til effektive beslutninger og at virksomhetene vil bevege seg mer målrettet inn i fremtiden.

I undersøkelsen til Poister og Streib (2005, s. 49) svarte to tredjedeler av kommunene, som oppfyller kriteriene til strategisk planlegging og som knytter budsjettet til strategiske prioriteringer, at de bruker mål- og resultatstyring for å se i hvilken grad de oppnår målene i de strategiske planene. Videre fant de at to av de viktige elementene for å styrke den opplevde nytten av strategisk planlegging, er å regelmessig rapportere til innbyggerne på mål knyttet til den strategiske planen, og å følge opp resultatmålinger over tid. En meta-analyse gjennomført av George, Walker og Monster (2019, s. 810) viste en signifikant og positiv effekt av strategisk planlegging på organisasjonens resultater. Effekten er sterkest når strategisk planlegging måles som formell strategisk planlegging og resultater måles som effektivitet (George, Walker & Monster, 2019, s. 811, 815). Ut fra dette formuleres følgende hypotese:

*H3: Sterk kobling mellom resultatstyring og strategisk planlegging øker den opplevde nytten.*

## 2.5 Styringsverktøy

Ifølge Johnsen (2014, s. 63) ble styringsverktøy og strategiske begreper vanlige i offentlig sektor på 1990-tallet og 2000-tallet. Videre mener han at offentlige virksomheter må øke rasjonaliteten med å bruke strategiske verktøy i styringen (s. 282). Om styringsverktøyene er det skrevet en del teori om hvilken effekt de kan ha på enkelte deler av prosessen med strategisk planlegging, som for eksempel på utvikling av en strategi, og på mål og resultatstyring. Det er mindre teori som beskriver hvilken effekt styringsverktøyene eventuelt har på den opplevde nytten av strategisk planlegging i en organisasjon. Styringsverktøyene man velger å bruke må ifølge Williams og Lewis (2008) være tilpasset den aktuelle situasjonen, og i utviklingen av en felles forståelse av situasjonen og et felles språk, utgjør det tilpassede rammeverket en svært viktig brikke. Poister (2010, s. 254) mener det er viktig at ledere skaper visjoner (om fremtidig suksess), og viser en personlig forpliktelse til å effektivt implementere strategi og ledelsesresultater.

I Poister og Streibs (2005, s. 48) undersøkelse var det styringsverktøy som utvikling av strategiske mål, fremtidsvisjon, utvikling av handlingsplaner, og gjennomgang av oppdraget til organisasjonen som ble rapportert som mest brukt. Styringsverktøyene som ble minst brukt ifølge undersøkelsen, er avklaring av organisasjonens mandat og gjennomførbarheten til de foreslåtte strategiene. Bare ni prosent av opplevd nytte av strategisk planlegging ble forklart i den trinnvise regresjonsanalysen hvor de 10 styringsverktøyene var variabler. Variablene i den overordnede regresjonsanalysen til Poister og Streib, skal ifølge dem tolkes som viktige bidrag til å styrke den opplevde nytten av strategisk planlegging, og ikke nødvendigvis som nødvendige kriterier for en effektiv prosess (s. 53). I undersøkelsen fra 2005 var det en kritisk suksessfaktor, å ikke bare utarbeide mange strategier, men også vurdere foreslåtte strategier opp mot gjennomførbarhet (s. 54). Ut ifra dette formuleres følgende hypotese:

*H4: Den opplevde nytten av strategisk planlegging i egen organisasjon er høy ved mye bruk av styringsverktøy i prosessen.*

## 2.6 Medvirkning

Strategisk planlegging fungerer godt for å involvere ledere i virksomhetens miljø og fremtid (Poister, 2010, s. 248). På denne måten vil strategisk planlegging fremme læring og viktige diskusjoner, vurderinger om hva som vil, og hva som ikke vil fungere, kommunisere retning, vurderinger om planer og prioriteringer og skape engasjement og enighet om en overordnet strategi (s. 248). En

metaanalyse av hvordan virkningen av strategisk planlegging er på organisasjonens måloppnåelse, indikerer at utøvere bør vurdere nøye hvordan de vil organisere deltakelse, da deltakelse i seg selv ikke øker måloppnåelsen betydelig (George et al., 2019). Poister (2010, s. 248) fremhever at strategien må utformes av toppledere og linjeledere i virksomheten for å utarbeide en god strategi, der planleggere kun skal ha en støttende rolle. Poister (2010, s. 248) mener også at det er viktig at offentlige virksomheter ber om innspill fra sentrale eksterne interessenter til deler av strategiprosessen. Dette kan gjøres gjennom fokusgrupper, spørreundersøkelser, lederøkter eller andre fora. Ved behov kan det også være smart å be om hjelp fra eksterne interessenter til å fremme strategien (Poister, 2010, s. 249). Selv om under halvparten av respondentene i undersøkelsen til Poister og Streib (2005, s. 48, 53) svarte at ansatte på lavere nivå deltok i strategisk planlegging, så var denne interessentgruppen en av tre variabler av interessenter, som var statistisk signifikante målt opp mot opplevd nytte av strategisk planlegging. De andre to statistisk signifikante variablene var innbyggere og andre eksterne interessenter, og avdelingsledere og andre toppledere (s. 53). Poister og Streib (2005, s. 54) fant at viktige elementer for å styrke den opplevde nytten av strategisk planlegging er å involvere innbyggere og andre eksterne interessenter. Ut ifra dette er følgende hypotese formulert:

*H5: Deltakelse av utvalgte interessenter i strategisk planlegging, øker den opplevde nytten av prosessen.*

## 2.7 Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging

Fra å være et rammeverk med søkelys på strategisk planlegging, har teorier om strategisk styring, og til dels praksisen, ifølge Bryson, Berry og Yang (2010, s. 496), utviklet seg til at strategisk planlegging er førende for initiativ til forbedring, budsjettering og resultater, og danner et mer helhetlig bilde. Uten de nødvendige ressursene, spesielt til presterende og kompetente personer som skal oppnå målene i strategien, er «planen» ifølge Drucker (1979, s. 16) ikke en plan. Frem til de nødvendige ressursene er tildelt, er planen kun en god intensjon, og knapt nok det (s. 16). Mange offentlige ledere har tatt i bruk og omfavnet strategisk planlegging, men ifølge Poister og Streib (2005, s. 46-47) er det ikke sannsynlig å oppnå de forventede fordelene hvis man ikke benytter målings-, ytelses- og budsjetteringsprosessene sammen med den strategiske planleggingen. Poister (2010, s. 248) poengterer viktigheten av åpne og «ærlige» diskusjoner rundt risiko og kostnader knyttet til ulike strategiske alternativer. For å sikre at strategiene blir iverksatt til handling, kan de strategiske prioriteringene samkjøres med tildelte ressurser og budsjetter, og avdelingene kan utfordres i forhold

til hvordan deres budsjettforslag fremmer strategien (Poister, 2010, s. 249). Tanken om at det bør være god kobling mellom den strategiske planleggingen og det øvrige styringssystemet, fins også i regelverket for styring i staten. Virksomheter skal, ifølge bestemmelsene om økonomistyring i staten, følge opp eksterne og interne mål og sikre at de gjennomføres innenfor rammen av tildelte ressurser (Finansdepartementet, 2003, s. 33). Friske penger i budsjettet til å oppnå strategiske mål, var også et viktig element i undersøkelsen til Poister og Streib (2005, s. 54), og som korrelerte sterkt med den opplevde nytten av strategisk planlegging. Med bakgrunn i argumentasjonen over er følgende hypotese formulert:

*H6: Dess mer budsjettet er knyttet til de strategiske målsettingene, dess høyere er den opplevde nytten av strategisk planlegging.*

## 2.8 Kontrollvariabler

I denne undersøkelsen er det valgt ut tre kontrollvariabler. Dette er planer ut over de lovpålagte, stillingsnivå og organisasjonsstørrelse. Som Zigerell (2013, s. 143) fremhever bør det ikke utarbeides hypoteser på kontrollvariabler, da undersøkelsen ikke handler om kontrollvariablene. På bakgrunn av dette er det i masteroppgaven ikke utarbeidet hypoteser på de valgte kontrollvariablene.

### 2.8.1 Planer utover de lovpålagte

I oppgaven er det kontrollert for variabelen planer utover de lovpålagte (overordnede planer=1, delplaner og påbegynt utarbeidelse av planer=0). Med det menes at det er kontrollert for om virksomhetenes bruk av andre strategiske planer påvirker den opplevde nytten. Det er ingen av respondentene i de statlige virksomhetene som har svart «Nei, min organisasjon har ikke utarbeidet strategiske planer ut over de lovpålagte planene» i løpet av de siste fire årene. Dette avviker sterkt fra undersøkelsen til Poister og Streib (2005), der 56 prosent av respondentene i store, amerikanske kommuner ikke hadde initiert formell strategisk planlegging de siste fem årene. Dette er nærmere omtalt i kapittel 4 resultater og kapittel 5 diskusjon ved gjennomgangen av resultatene for nivå på strategisk styring etter modellen utarbeidet av Vinzant og Vinzant (1996).

### 2.8.2 Stillingsnivå

I oppgaven er det kontrollert for stillingsnivå (leder=1, og Ikke leder=0). Med det menes at det er kontrollert for om respondentens stillingsnivå påvirker den opplevde nytten.



### 2.8.3 Organisasjonsstørrelse

I oppgaven er det kontrollert for organisasjonsstørrelse. Med det menes at det er kontrollert for om virksomhetenes størrelse (målt etter antall årsverk) påvirker den opplevde nytten.

## 2.9 Hypoteser

Tabell 1 – Oversikt over hypotesene

Hypoteser	
H1	<i>Ved økt grad av formell strategisk planleggingsprosess, øker den opplevde nytten av strategisk planlegging i egen organisasjon.</i>
H2	<i>Ved økt grad av logisk inkrementell prosess for strategiutforming, reduseres den opplevde nytten av strategisk planlegging i egen organisasjon.</i>
H3	<i>Sterk kobling mellom resultatstyring og strategisk planlegging øker den opplevde nytten.</i>
H4	<i>Den opplevde nytten av strategisk planlegging i egen organisasjon, er høy ved mye bruk av styringsverktøy i prosessen.</i>
H5	<i>Deltakelse av utvalgte interessenter i strategisk planlegging, øker den opplevde nytten av prosessen.</i>
H6	<i>Dess mer budsjettet er knyttet til de strategiske målsettingene, dess høyere er den opplevde nytten av strategisk planlegging.</i>

### 3. Metode

Formålet med masteroppgaven er å undersøke om et sett med elementer i statlige virksomheters strategiske styring i større eller mindre grad påvirker den opplevde nytten av overordnede strategiske styringsprosesser. Vi har benyttet Jamovi versjon 1.6.23 for å gjennomføre analysene.

#### 3.1 Tverrsnittsundersøkelse

I denne masteroppgaven velger vi å bruke sekundærdata fra en tverrsnittsundersøkelse. Det vil si at undersøkelsen bygger på et forskningsdesign der dataene er hentet fra et bestemt tidspunkt. Det spesielle med denne typen undersøkelse er at den tar utgangspunkt i et «øyeblikksbilde» av det som blir målt (Tuftes, 2020, s. 70-71). Tuftes trekker frem at denne typen undersøkelse er svært gode når hensikten er å forklare mønstre og fordelinger på et gitt tidspunkt, og de kan ofte kombineres med å generalisere med utgangspunkt i et utvalg av en populasjon (s. 71). Det er viktig å merke seg at en tverrsnittsundersøkelse ikke forklarer noe om en eventuell endring, eller utvikling over tid, da den kun sier noe om tilstanden på ett gitt tidspunkt (s. 71). I denne typen undersøkelse kan det være utfordrende å påvise tidsrekkefølgen på variablene, og dermed påvise hvilke av variablene som er uavhengige, og hvilke som er avhengige, og der det er vanskelig å avklare tidsrekkefølgen er det problematisk å gjøre årsaksslutninger (s. 102). I denne oppgaven er imidlertid ikke dette noe problem, da den opplevde nytten tar utgangspunkt i elementene i strategiprosessen. Den avhengige variabelen, nytte, kommer etter de uavhengige variablene i tid. Oppgaven tar utgangspunkt i teori som undersøkes med empiri, og dette betegnes som deduktiv metode (Johannessen et al., 2020, s. 30).

#### 3.2 Populasjon og utvalg (enheter/hvem skal undersøkes)

Totalt ble undersøkelsen sendt ut til hele populasjonen av direktorater, statlige virksomheter og universitet og høyskoler som utgjorde 68 direktorater, 4 statlige virksomheter og 21 statlige universitet og høyskoler. Oppgaven bygger på besvarelsene som kom tilbake fra 40 direktorater og 11 universiteter og høyskoler som responderte på undersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 55 %. Undersøkelsen ble noen ganger sendt til enkeltpersoner, og andre ganger til virksomhetenes dokumentmottak. Respondentene ble ikke plukket ut ved selvrekuttering.

### 3.3 Operasjonalisering av variablene (hva skal undersøkes)

Undersøkelsen inneholder 112 variabler, der 106 av variablene er spørsmål som gjelder virksomhetenes strategiprosesser fordelt på ulike områder (utforming, medvirkning, verktøy, resultatstyring, virkning, osv.). I vår oppgave er det gjort et utvalg av variabler ut fra hvilke områder som vi ønsker å undersøke nærmere. Vi har analysert variablene med sentraltendens, standardavvik, ekstremverdier, spredning, skjevhet og kurtose (spissing).

For å gjøre antall variabler håndterbare har vi kjørt en prinsippal komponentanalyse. Den reduserer en samling variabler til et mindre antall variabler eller komponenter som best forklarer variasjonen i den opprinnelige samlingen med variabler (Aamodt et al., 2005). Hver komponent er en kombinasjon og en lineær transformasjon av de opprinnelige variablene (Aarø, 2007, s. 162, 169). Analysen er kjørt med Varimax som rotasjonsmetode, og antall komponenter er basert på «eigenvalue» større enn én. Faktorladninger mindre enn 0,4 er ikke tatt med. På områder hvor variablene i prinsippal komponentanalysen fordeler seg på flere komponenter, har vi valgt å ha like mange intervallskala variabler som komponenter. Intervallskala variabler vil heretter bli omtalt som variabler, med mindre det er behov for å skille mellom dem og enkeltvariablene som de består av. Der vi har utviklet en skala (slått sammen flere variabler) har vi vurdert intern konsistens ved Cronbachs alpha. Ifølge Tufte (2018, s. 152) bør ikke Cronbachs alpha være under 0,6, og helst bør den overstige 0,7.

Som vi kommer nærmere inn på i avsnittet om multippel regresjonsanalyse, har vi i analysen benyttet kontrollvariabler for å sjekke for spuriøs sammenheng mellom uavhengige variabler og avhengig variabel (Johannessen et al., 2020, s. 330).

#### 3.3.1 Nyttet av den strategiske planleggingen

Et sett med fire variabler beskriver nytten av den strategiske planleggingen i organisasjonen. Gjennom prinsippal komponentanalysen ble settet med variabler redusert til én komponent og vil videre i analysen bli brukt som avhengig variabel. Cronbachs alfa for denne intervallskala variabelen er 0,92. Tabell 2 viser spørsmålene som ble brukt som indikatorer i denne variabelen.

Tabell 2 – Nytten av strategisk planlegging

<b>Nytten av strategisk planlegging (spm. 16)</b>
<b>En dimensjon</b>
16a) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre resultatene av tjenesteytingen i min organisasjon.
16b) Bruken av strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre produktiviteten (å gjøre ting riktig) i min organisasjon.
16c) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre effektiviteten (å gjøre ting riktig) i min organisasjon.
16d) Den strategiske planleggingsprosessen er nyttig for planutvikling i min organisasjon.

### 3.3.2 Strategiplanlegging

Det er et sett med ni variabler som beskriver den strategiske planleggingen i organisasjonen. Se Tabell 3. Disse variablene ble redusert til to komponenter i prinsippal komponentanalysen, som videre i analysen vil bli brukt som følgende dimensjoner til variabelen strategiplanlegging; formell strategisk planlegging og logisk inkrementalisme. Cronbachs alfa for formell strategisk planlegging er 0,86 og 0,89 for logisk inkrementalisme. Hvilken type strategiprosess organisasjonen velger å benytte seg av, antas å påvirke den opplevde nytten man har av strategisk planlegging. Strategiplanlegging er derfor uavhengig variabel med to dimensjoner.

Tabell 3 – Strategiplanlegging – to dimensjoner

<b>Strategiplanlegging (spm. 4)</b>	
<b>Dimensjon 1: <i>Formell strategisk planlegging</i></b>	<b>Dimensjon 2: <i>Logisk inkrementalisme</i></b>
4a) Vi utvikler de strategiske planene gjennom en systematisk planleggingsprosess.	4b) Vi arbeider kontinuerlig med å utforme strategi i vår organisasjon.
4c) Vår organisasjons strategiplan var en formell strategisk plan eller en oppdatering av en formell strategisk plan.	4d) Vi har jevnlig (periodisk) revurdert vår egen innsats i lys av skiftende omstendigheter og justert våre strategier deretter.
4e) Under plan-utarbeidelsen utarbeidet vi analyse av vår organisasjons styrker og svakheter.	4f) Vi har forsøkt å opprettholde fleksibilitet for fremtidige muligheter og gjort endringer i strategiene når ny informasjon har dukket opp.
4g) Under plan-utarbeidelsen utførte vi analyse av muligheter og trusler i omgivelsene for vår organisasjon.	4h) Vi har foretatt prognoser av framtidige forhold som grunnlag for vår strategi, men også utviklet beredskapsplaner for å håndtere uforutsigbare hendelser.
4i) Under planutviklingen etablerte vi strategiske mål som vi brukte for å iverksette vedtak og gjennomføre tiltak i vår organisasjon.	

### 3.3.3 Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging

Sammenhengen mellom resultatstyring og strategisk planlegging i organisasjonen består av et sett med syv variabler. Se Tabell 4. I prinsippal komponentanalysen utgjorde variablene en komponent og blir brukt som en uavhengig variabel i den videre analysen av hva som påvirker den opplevde nytten av strategiplanlegging. Cronbachs alfa for intervallskala variabelen er 0,91.

Tabell 4 – Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging

<b>Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging (spm. 9)</b>
<b>En dimensjon</b>
9a) Vi bruker resultatmålinger i den strategiske planen.
9b) Organisasjonen rapporterer regelmessig til departementet/styret resultater som er knyttet til den strategiske planen.
9c) Organisasjonen velger ut enkelte programmer/prosjekter fra den strategiske planen for mer omfattende vurdering.
9d) Organisasjonen rapporterer regelmessig resultater som er knyttet til mål i den strategiske planen til innbyggerne.
9e) Vi bruker resultatmålinger til å følge opp om vi oppnår de virkningene vi søker å oppnå i den strategiske planen.
9f) Organisasjonen sammenlikner egne resultater med resultater i andre organisasjoner for å måle nytten av de strategiske tiltakene (for eksempel gjennom deltakelse i effektiviseringsnettverk).
9g) Organisasjonen følger opp resultatmålinger over tid for å vurdere om organisasjonens resultater blir bedre.

### 3.3.4 Styringsverktøy

Settet med variabler som beskriver hvilke styringsverktøy som er benyttet i den strategiske planleggingen i organisasjonen, består av 10 variabler. Se Tabell 5. Gjennom prinsipal komponentanalysen ble settet med variabler redusert til tre komponenter, som vil bli brukt videre i analysen som følgende tre dimensjoner til den uavhengige variabelen verktøy; strategisk retning, mål og plan, og analyser. To av de 10 variablene i settet ble utelatt fra komponentene grunnet negativ verdi (6g – Vi utfører verdikjedeanalyser) og faktorladning lavere enn 0,4 (6c – Vi undersøker interessenters oppfatninger og behov (for eksempel gjennom brukerundersøkelser)). Cronbachs alfa for mål og plan er 0,70 og 0,74 for analyser. Strategisk retning er ikke en intervallskala variabel og Cronbachs alfa er derfor ikke aktuelt.

Tabell 5 – Styringsverktøy

<b>Styringsverktøy (spm. 6)</b>		
<b>Dimensjon 1: <i>Strategisk retning</i></b>	<b>Dimensjon 2: <i>Mål og plan</i></b>	<b>Dimensjon 3: <i>Analyser</i></b>
6a) Vi reviderer og bestemmer visjon, oppgaver og verdier.	6b) Vi utvikler mål og formål. 6f) Vi kartlegger interne ressurser og kompetanser. 6j) Vi utvikler handlingsplaner.	6d) Vi vurderer interne styrker og svakheter, og eksterne trusler og muligheter (for eksempel gjennom SWOT-analyser) 6e) Vi utarbeider konkurranseanalyser 6h) Vi utfører markedsanalyser 6i) Vi vurderer gjennomførbarheten til de foreslåtte strategiene.

### 3.3.5 Medvirkning

Hvem som medvirket i den strategiske planleggingen i organisasjonen ble målt med et sett av 10 variabler (se Tabell 6), som ble redusert til to komponenter gjennom prinsippal komponentanalysen. En av de 10 variablene ble utelatt fra komponentene grunnet negativ verdi (5i – Eksterne konsulenter har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan). To variabler hadde omtrent lik faktorladning på to komponenter, og de ble lagt til komponenten med variabler som omhandler medvirkning fra eksterne. Settet med variabler er gjennom analysen redusert til følgende to dimensjoner av den uavhengige variabelen medvirkning; medvirkning internt i organisasjonen og medvirkning fra eksterne. Cronbachs alfa for medvirkning internt i organisasjonen er 0,69 og 0,81 for medvirkning fra eksterne.

Tabell 6 – Medvirkning

<b>Medvirkning (spm. 5)</b>	
<b>Dimensjon 1: <i>Medvirkning internt i organisasjonen</i></b>	<b>Dimensjon 2: <i>Medvirkning fra eksterne</i></b>
5c) Toppledelsen har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan.	5a) Øverste politiske ledelse/styreleder har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan.
5d) Økonomisjefen har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan.	5b) Departementet/styret har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan.
5e) Andre ledere har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan.	5g) Brukere/borgere har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan.
5f) Organisasjonens ansatte har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan.	5h) Andre interessenter har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan.
	5j) Organisasjonen la til rette for politisk deltakelse i den strategiske planleggingsprosessen.

### 3.3.6 Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging

Det er et sett med fire variabler som beskriver forholdet mellom strategisk planlegging og budsjettering i organisasjonen. Se Tabell 7. De utgjorde en komponent i prinsippal komponentanalysen, og blir brukt som en uavhengig variabel i den videre analysen. Cronbachs alfa for intervallskala variabelen er 0,89.

Tabell 7 – Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging

<b>Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging (spm. 7)</b>
<b>En dimensjon</b>
7a) Det årlige budsjettet gjenspeiler tydelig de mål og prioriteringer som følger av den strategiske planen.
7b) «Friske penger» i budsjettet benyttes til å følge opp organisasjonens strategiske målsettinger.
7c) Den strategiske planen har stor påvirkning på budsjettforslagene som kommer fra ledere på lavere nivå.
7d) Informasjonen fra resultatmålinger påvirker fordelingen av ressurser.

### 3.3.7 Kontrollvariabel – Planer utover de lovpålagte

Variabelen for måling av utarbeidelse av strategiplaner utover lovpålagte planer benyttes som kontrollvariabel og i sammenligning mot undersøkelsen til Poister og Streib (2005). Det er laget en nominalskaalavariabel og sjekket om det er en forskjell om organisasjonene har en overordnet strategi eller om de har delplaner/plan under utarbeidelse. (Overordnede planer=1, delplaner eller påbegynt utarbeidelsen=0).

### 3.3.8 Kontrollvariabel – Stillingsnivå

Hvilket stillingsnivå respondentene i undersøkelsen har, er en kontrollvariabel i analysen og er brukt i den multiple regresjonsanalysen. Variabelen er nominal, og det er laget en dummyvariabel (leder=1, ikke leder=0).

### 3.3.9 Kontrollvariabel – Organisasjonsstørrelse

Virksomhetenes organisasjonsstørrelse er en kontrollvariabel i analysen, og er brukt i den multiple regresjonsanalysen. Dataene for årsverk er hentet fra SSB. Det er benyttet en variabel som er en naturlig logaritme-transformert beregning av antall årsverk i den enkelte virksomhet. Det vil si at variabelen er regressiv, der verdien av et ekstra årsverk får lavere verdi jo flere årsverk en virksomhet har. Variabelen er på forholdstall nivå.

## 3.4 Reliabilitet

Det er dessverre alltid en mulighet for målefeil i et datamateriale. Vi har derfor vurdert og kontrollert om de teoretiske begrepene (det vi ønsker å måle), tilsvarer de operasjonaliserte variablene (det vi faktisk måler). Hvis disse ikke er i overenstemmelse, så har vi målefeil (Tuft, 2018, s. 147). Det skilles mellom systematiske feil (se avsnittet om validitet under) og tilfeldige feil. Tilfeldige feil er feil som kan være usystematiske (uten mønster). For eksempel kan noen respondenter ha gitt litt for høy score på en variabel, og andre kan ha gitt litt for lav score på den samme variabelen. Slike feil er mindre alvorlige i forhold til systematiske feil (Tuft, 2018, s. 148). Stor grad av tilfeldige feil ville imidlertid medført at undersøkelsen hadde hatt lav reliabilitet, og troverdigheten til dataene ville vært lav. Det er vanskelig å unngå slike feil, men vi har imidlertid forsøkt å gjøre tiltak for å minimere konsekvensen av slike tilfeldige feil. Dette har vi gjort blant annet med å slå sammen enkeltvariabler til nye samlevariabler (skalaer) (Tuft, 2018, s. 151). Som omtalt i kapittel 3.3 og 4.1 er intern konsistens vurdert ved å benytte Cronbachs alfa. Vi mener derfor at det er liten grad av tilfeldig feil, og høy grad av reliabilitet i undersøkelsen.

### 3.5 Validitet

Den andre typen målefeil kan være systematiske feil. I dette datamaterialet kan det være at den som har besvart spørreundersøkelsen ønsker å fremheve at strategiprosessen har vært mer nyttig enn den faktisk har vært. Dette kan f.eks. skyldes at man har brukt mye tid på prosessen, og det kunne vært et «nederlag» hvis ikke prosessen hadde vært en suksess. Det kan også være at enkelte respondenter har andre årsaker til å fremheve at prosessen har vært mer eller mindre nyttig enn det den faktisk har vært. Hvis dette er tilfelle, og hvis det gjelder for flere respondenter, så har vi en systematisk målefeil. Dette er i så tilfelle alvorlig. Det er derfor kontrollert for avvik mellom hvem (stillingsnivå) som har besvart og opplevd nytte. Kontrollen har ikke avdekket at datamaterialet inneholder systematiske feil av denne typen. Selv om kontrollen ikke har avdekket avvik av denne typen, er det vanskelig å gardere seg helt mot dette. Spørsmålene i undersøkelsen er også godt utprøvd, og inneholder ikke ledende spørsmålstillinger som også kunne bidratt til en «skjev» fordeling. Prosess for datainnsamling og hvordan respondentene har blitt rekruttert (liten grad av selvrekruttering) vurderes også som god. Som omtalt i kapittel 4.3 er det i tillegg benyttet høyeste Cooks distanse for å kontrollere for utliggere i datasettet som kan påvirke modellen. Dataene vurderes derfor å ha høy grad av validitet.

### 3.6 Korrelasjonsmatrise/regresjonsanalyse

Det primære analyseverktøyet i kvantitative analyser er ofte en form for regresjonsanalyse (Tuftes, 2018, s. 120). Regresjonsanalyse er en metode for å kartlegge årsakssammenhenger (Johannessen et al., 2020, s. 256). Ved hjelp av regresjonsanalyse kan man kartlegge hvordan en avhengig variabel varierer mot en eller flere uavhengige variabler. Når man gjennomfører en regresjonsanalyse, så sammenligner man gjennomsnittet mellom grupper (ordinær regresjon) (Tuftes, 2018, s. 120). Hensikten med regresjonsanalyse er «å beregne hvor mye gjennomsnittet på den avhengige variabelen forventes å endre seg når den uavhengige variabelen øker med en verdienhet» (Tuftes, 2018, s. 120). Det er viktig å huske på at i en regresjonsanalyse forutsettes det at sammenhengen mellom den avhengige variabelen og den uavhengige variabelen er lineær.

Med bruk av regresjonsanalyse kan man beregne om en avhengig variabel varierer når en uavhengig variabel endres og alle de andre variablene holdes uendret. Det vi ikke kan si er, om dette virkelig er en kausalsammenheng, altså om det er en reell årsakssammenheng mellom variablene. Vi kan bare si



noe om det er en sammenheng mellom variablene og styrken på den. Imidlertid kan tidspunktet for målingene av variablene og teori om «mekanismer» hjelpe oss til å vurdere årsakssammenhenger.

I vår analyse har vi først beregnet denne samvariasjon mellom variablene ved hjelp av en korrelasjonsmatrise (som er en enkel form for bivariat regresjonsanalyse). Ved hjelp av en korrelasjonsmatrise kan man måle samvariasjonen mellom to variabler (Johannessen et al., 2020, s. 321). Grad av samvariasjon kan blant annet måles med korrelasjonskoeffisienten Persons  $r$ , og som en tommelfingerregel kan følgende skala benyttes i forhold til hvor sterk korrelasjon variablene har:

- 0–0,19 veldig svak
- 0,2–0,39 svak
- 0,4–0,69 moderat
- 0,7–0,89 høy
- 0,9–1 meget høy

Antall virksomheter som er med i analysen er 51 enheter. Dette begrenser den multiple regresjonsanalysen til kun å ha med et begrenset antall uavhengige variabler. Et krav er at det skal være minst 5 analyseenheter for hver uavhengige variabel i multippel regresjonsanalyse, men helst 15–20 analyseenheter (Hair et al., 2018, s. 279).

Selv om undersøkelsen er en populasjonsstudie, med en svarprosent på 55 prosent, ønsker vi å teste om resultatene er statistisk signifikante. Vi bruker et signifikansnivå på ti prosent i vurderingen av hvorvidt hypotesene får støtte eller ikke.

## 4. Resultater og analyser

Kapittelet innledes med univariat analyse over variablene og blir fulgt av en korrelasjonsanalyse før vi til slutt gjør flere multiple regresjonsanalyser.

### 4.1 Univariat analyse

Ved å bruke univariat analyse får man oversikt over variablene som skal være med i analysen, og et inntrykk av hvordan svarene fra respondentene fordeler seg på verdiene på hver variabel (Johannessen et al., 2020, s. 298). Som beskrevet i kapittel 3.3. er variablene beskrevet med sentraltendens, ekstremverdier, spredning (standardavvik), skjevhet og kurtose. Intern konsistens er vurdert ved Cronbachs alpha der vi har slått sammen flere variabler og utviklet en skala. Gjennomsnittet er brukt for å måle sentraltendens, siden det er få ekstremverdier som drar gjennomsnittet opp eller ned (Johannessen et al., 2020, s. 301). Standardavvik brukes som mål på spredning og viser hvordan verdiene på en variabel avviker fra gjennomsnittet (Johannessen et al., 2020, s. 303, 305). Spissheten (kurtose) og skjevheten på observasjonene måles i forhold til en normalfordeling som har verdiene 0. Ved negativ verdi er kurven flatere med tynnere og kortere haler, og ved positiv verdi er kurven spissere med tykkere og lengre haler (Tuftte, 2018, s. 63-64). I små utvalg (50 og mindre) kan store avvik fra normalfordeling ha stor innvirkning på resultatene (Hair et al., 2018, s. 95). 51 enheter, som vi har, må regnes som et lite utvalg.

Tabell 8 – Univariat analyse av konseptuell modell

	Gj.snitt	Standard avvik	Min.	Max.	Skjevhet	Kurtose	Cronbachs alfa
<b>Nytten av strategisk planlegging (spm. 16)</b>	<b>5,50</b>	<b>0,86</b>	<b>4,00</b>	<b>7,00</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,73</b>	<b>0,92</b>
<b>Strategiplanlegging (spm. 4)</b>	<b>5,60</b>	<b>1,11</b>					<b>0,92</b>
Dimensjon 1: <i>Formell strategisk planlegging</i>	5,84	1,10	1,60	7,00	-1,68	4,14	0,86
Dimensjon 2: <i>Logisk inkrementalisme</i>	5,32	1,30	1,25	7,00	-1,65	3,07	0,89
<b>Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging (spm. 9)</b>	<b>4,66</b>	<b>1,30</b>	<b>1,00</b>	<b>6,71</b>	<b>-0,93</b>	<b>1,01</b>	<b>0,91</b>
<b>Styringsverktøy (spm. 6)</b>	<b>4,81</b>	<b>0,81</b>					<b>0,77</b>
Dimensjon 1: <i>Strategisk retning</i>	5,98	1,02	3,00	7,00	-0,80	0,13	-
Dimensjon 2: <i>Mål og plan</i>	5,76	0,95	2,00	7,00	-1,69	4,19	0,70
Dimensjon 3: <i>Analysér</i>	4,32	1,04	1,25	6,50	-0,53	0,69	0,74
<b>Medvirkning (spm. 5)</b>	<b>4,75</b>	<b>0,98</b>					<b>0,79</b>
Dimensjon 1: <i>Medvirkning internt i organisasjonen</i>	5,86	0,81	3,75	7,00	-0,51	-0,28	0,69
Dimensjon 2: <i>Medvirkning fra eksterne</i>	3,90	1,44	1,00	7,00	0,10	-0,56	0,81
<b>Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging (spm. 7)</b>	<b>4,98</b>	<b>1,28</b>	<b>1,50</b>	<b>7,00</b>	<b>-0,93</b>	<b>0,62</b>	<b>0,89</b>

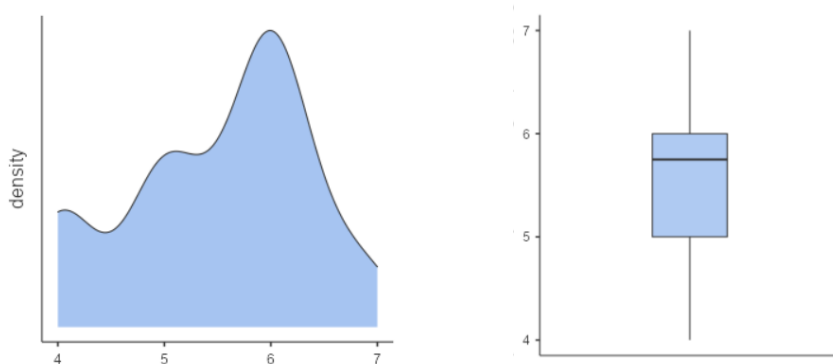
Først ser vi på univariat analyse av den avhengige variabelen, nytten av den strategiske planleggingen, før vi ser på univariat analyse av de uavhengige variablene.

Det vises til vedlegg 1 for univariat analyse av enkeltvariabler.

#### 4.1.1 Univariat analyse av avhengig variabel - Nytten av den strategiske planleggingen

Nytten av strategisk planlegging inkluderer fem underliggende variabler, der prinsippal komponentanalysen plasserer alle variablene i en dimensjon. For den nye beregnede variabelen er minste verdi 4 og høyeste verdi 7. Gjennomsnittet for variabelen er 5,5, med et standardavvik på 0,86. Skjevheten er beregnet til -0,4, som betyr at en grafisk fremstilling av svarene gir en hale av observasjoner mot lave verdier. Kurtose forteller noe om spissheten på observasjonene og er på -0,73, som indikerer at kurven er litt flatere med kortere og tynnere haler enn kurven til normalfordelingen (jf. tabell 8 og figur 5). I den grafiske fremstillingen i figur 5 kan man se at det er færre resultater mellom heltallene 4 og 5, og 5 og 6. Dette er naturlig da den nye beregnede variabelen bygger på svar med heltall. Dette kunne vært visuelt korrigert med å avrunde resultatene til heltall. Dette er derimot ikke gjort da et mer detaljert resultat vil gi en bedre indikasjon på om det er en sammenheng mellom elementene i strategisk planlegging og styring, og den opplevde nytten i statlige virksomheter.

Figur 5 – Nytten av den strategiske planleggingen, dimensjon, fordeling av svar



#### 4.1.2 Univariat analyse av de uavhengige variablene

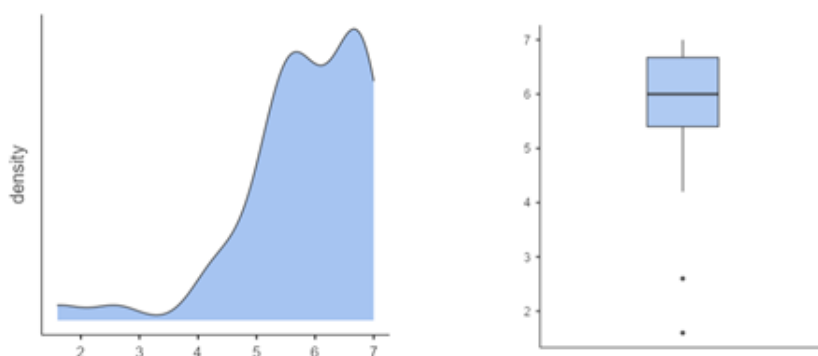
Verdiene på variablene gikk i undersøkelsen fra 1 til 7. Gjennomsnittet for de fleste uavhengige variablene var høyt med verdier på 4,66 og opp til 5,98. Det er kun variablene medvirkning fra eksterne og analyser som skiller seg ut med et gjennomsnitt på henholdsvis 3,90 og 4,32.

Standardavviket varierer fra 0,81 (medvirkning internt i organisasjonen) til 1,44 (medvirkning fra eksterne). Laveste verdi på variablene varierer fra 1 (medvirkning internt i organisasjonen) til 3,75 (medvirkning fra eksterne). Syv variabler har 7 som høyeste verdi, og det er kun variablene forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging, og analyser som har henholdsvis 6,71 og 6,50 som høyeste verdi.

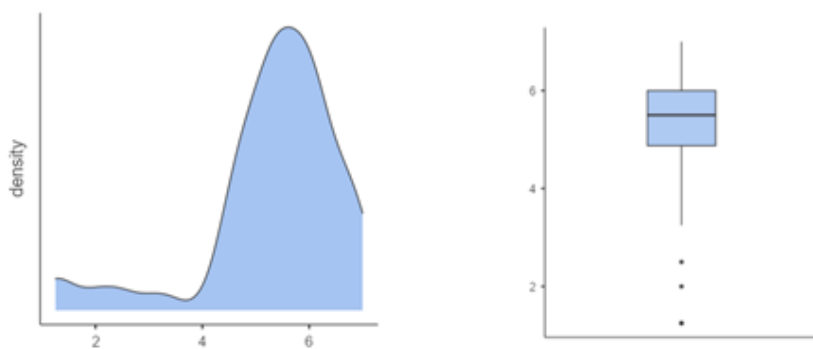
Åtte av ni uavhengige variabler har negativ skjevhet i ulik grad fra  $-0,51$  til  $-1,69$ , som gir en hale av observasjoner mot lave verdier ved grafisk fremstilling. Det er kun variabelen medvirkning fra eksterne som har en positiv skjevhet på  $0,10$ , som ved grafisk fremstilling gir en hale av observasjoner mot høye verdier. Tre av variablene har høy kurtoseverdi som betyr at toppen er spissere og med lengre og tykkere haler enn normalfordelingen. Det gjelder variablene logisk inkrementalisme med kurtoseverdi på  $3,07$ , formell strategisk planlegging med verdi på  $4,14$  og mål og plan med verdi på  $4,19$ . Begge variablene på medvirkning; medvirkning internt i organisasjonen og medvirkning fra eksterne har negativ kurtoseverdi, som indikerer at fordelingen er flatere enn en normal kurve med samme gjennomsnitt og standardavvik.

For ni av skalaene er den interne konsistensen målt med Cronbachs alpha over lavest anbefalte nivå på  $0,7$ . Det er variabelen medvirkning internt i organisasjonen som har en Cronbachs alpha på  $0,69$  som er marginalt under  $0,7$ . Variablene med størst intern konsistent er den avhengige variabelen nytten av strategisk planlegging og de uavhengige variablene strategiplanlegging, og forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging med Cronbachs alpha mellom  $0,92$  og  $0,93$ . Reliabiliteten anses derfor å være høy. De uavhengige variablene er grafisk fremstilt i figurene nedenfor.

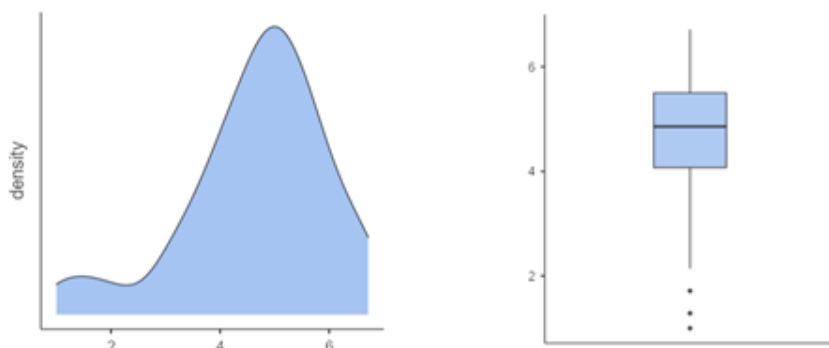
Figur 6 – Formell strategisk planlegging, dimensjon 1, fordeling av svar



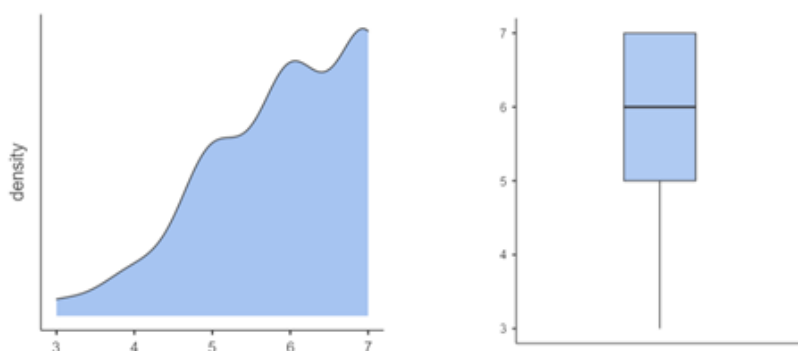
Figur 7 – Logisk inkrementalisme, dimensjon 2, fordeling av svar



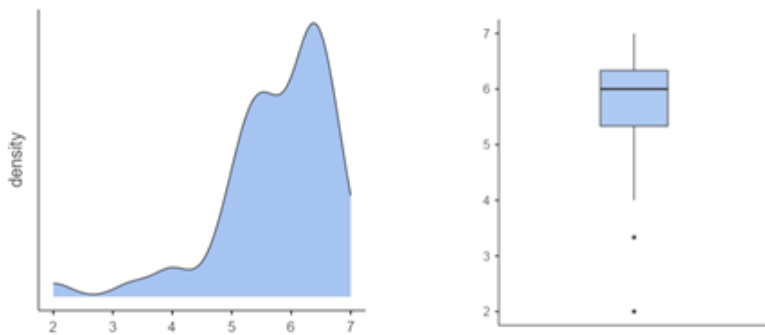
Figur 8 – Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging, dimensjon, fordeling av svar



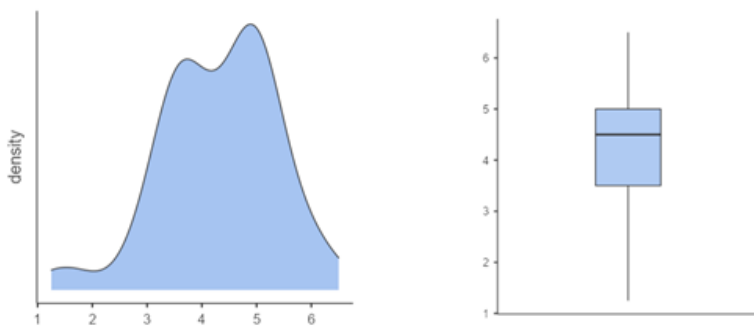
Figur 9 – Strategisk retning, dimensjon 1, fordeling av svar



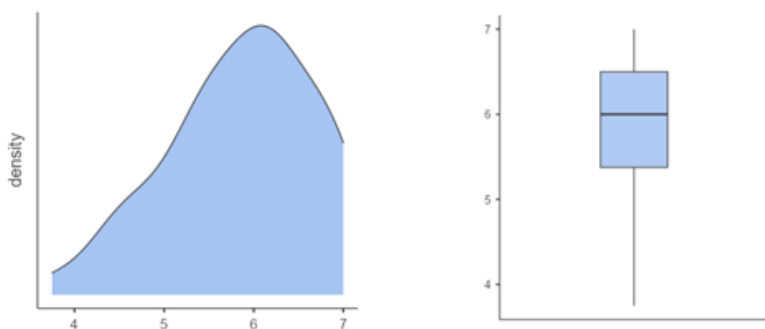
Figur 10 – Mål og plan, dimensjon 2, fordeling av svar



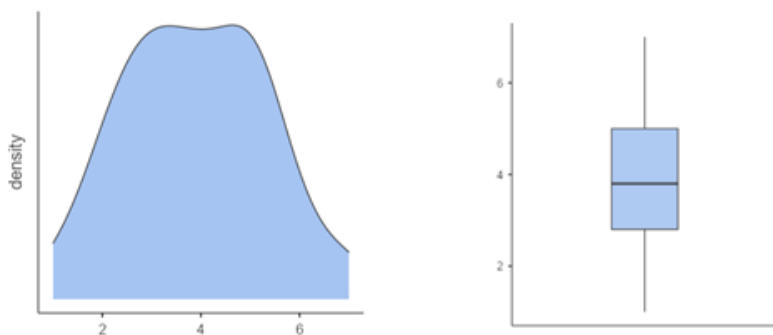
Figur 11 – Analyser, dimensjon 3, fordeling av svar



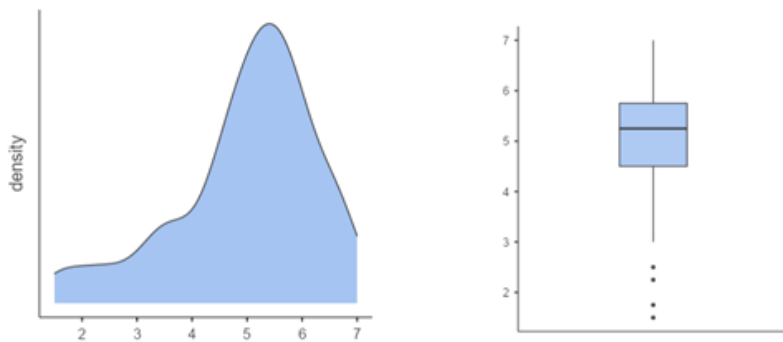
Figur 12 – Medvirkning internt i organisasjonen, dimensjon 1, fordeling av svar



Figur 13 – Medvirkning fra eksterne, dimensjon 2, fordeling av svar



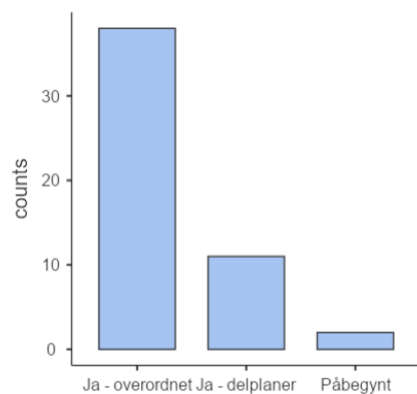
Figur 14 – Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging, dimensjon, fordeling av svar



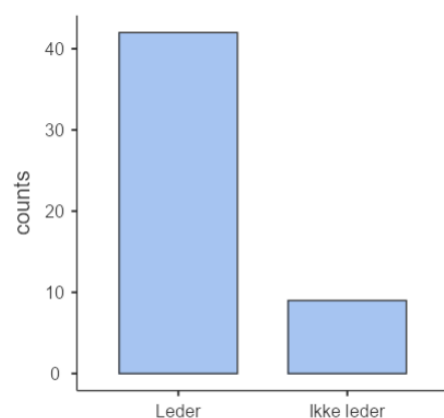
#### 4.1.3 Kontrollvariabler

I analysen av undersøkelsen bruker vi tre kontrollvariabler; planer utover lovpålagte, stillingsnivå og organisasjonsstørrelse. Fordelingen av svar og organisasjonsstørrelsen til respondentene er fremstilt grafisk nedenfor.

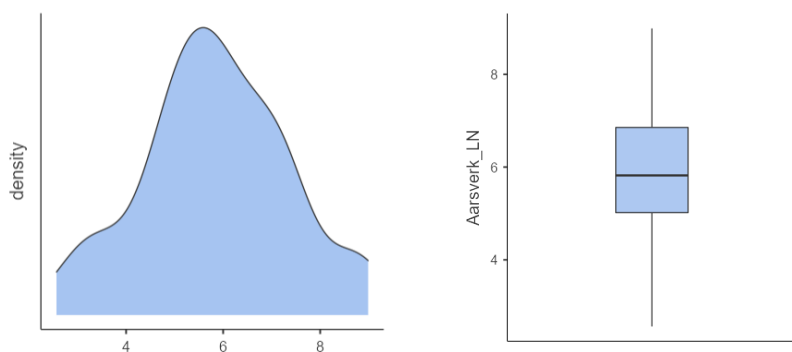
Figur 15 – Planer utover de lovpålagte, fordeling av svar



Figur 16 – Stillingsnivå, leder/ikke leder, fordeling av svar



Figur 17 – Organisasjonsstørrelse, LN-fordelt (naturlig logaritme-transformert)



## 4.2 Korrelasjonsanalyse

Ved å lage en korrelasjonsmatrise får man oversikt over hvor stor samvariasjon det er mellom de ulike variablene. For å måle samvariasjonen har vi brukt det statistiske korrelasjonsmålet Pearsons  $r$  som indikerer hvor sterk den lineære sammenhengen er mellom to intervallskala-variabler (Johannessen et al., 2020, s. 317).

I korrelasjonsmatrisen i tabell 9, er det i hovedsak første kolonne som er relevant for oppgavens problemstilling og hypoteser. Tabellen viser at det er ingen av variablene som har høy korrelasjon eller samvariasjon med den avhengige variabelen. Variablene mål og plan og medvirkning internt i organisasjonen har moderat korrelasjon med den avhengige variabelen med henholdsvis 0,42 og 0,53. De syv andre uavhengige variablene har kun svak korrelasjon med den avhengige variabelen med verdier fra 0,24 til 0,39.

Tre uavhengige variabler har en  $p$ -verdi over 0,05 men under 0,10, og samvariasjonen med den avhengige variabelen for disse tre variablene er derfor bare svakt statistisk signifikant.

Vi kan også benytte korrelasjonsmatrisen til å vurdere samvariasjonen mellom de uavhengige variablene. Dette kan gi en indikasjon om noen av variablene måler tilnærmet det samme fenomenet. Ved å studere tabell 9, ser man at de fleste verdiene er på svak (0,2 til 0,39), eller moderat (0,4 til 0,69) nivå. Det er ingen verdier som er på meget høy korrelasjon, og de verdiene som er på høy korrelasjon er i nedre del av skalaen. Ut fra tabell 11 kan vi også se at ingen av variablene har en VIF som er over verdien fem (der det ofte blir satt en grense på 10). På bakgrunn av dette og en vurdering av de enkelte variablene, mener vi at ingen av de uavhengige variabler måler det samme fenomenet.



Tabell 9 – Korrelasjonsmatrise av avhengig variabel og uavhengige variabler

	Nytten av strategisk planlegging	Var. 1	Var.2	Var. 3	Var. 4	Var. 5	Var. 6	Var. 7	Var. 8	Var. 9
<b>Nytten av strategisk planlegging</b>	Pearsons r	-								
	p-value	-								
<b>Strategiplanlegging</b>										
<b>Variabel 1: Formell strategisk planlegging</b>	Pearsons r	0,37	-							
	p-value	0,01	-							
<b>Variabel 2: Logisk inkrementalisme</b>	Pearsons r	0,24	0,70	-						
	p-value	0,09	< ,001	-						
<b>Variabel 3: Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging</b>	Pearsons r	0,39	0,76	0,73	-					
	p-value	0,00	< ,001	< ,001	-					
<b>Styringsverktøy</b>										
<b>Variabel 4: Strategisk retning</b>	Pearsons r	0,27	0,52	0,30	0,34	-				
	p-value	0,06	< ,001	0,04	0,02	-				
<b>Variabel 5: Mål og plan</b>	Pearsons r	0,42	0,39	0,44	0,50	0,24	-			
	p-value	0,00	0,00	0,00	< ,001	0,10	-			
<b>Variabel 6: Analyser</b>	Pearsons r	0,36	0,69	0,62	0,73	0,33	0,49	-		
	p-value	0,01	< ,001	< ,001	< ,001	0,02	< ,001	-		
<b>Medvirkning</b>										
<b>Variabel 7: Medvirkning internt i organisasjonen</b>	Pearsons r	0,53	0,58	0,48	0,57	0,41	0,42	0,48	-	
	p-value	< ,001	< ,001	< ,001	< ,001	0,00	0,00	< ,001	-	
<b>Variabel 8: Medvirkning fra eksterne</b>	Pearsons r	0,25	0,41	0,51	0,55	0,09	0,19	0,46	0,33	-
	p-value	0,08	0,00	< ,001	< ,001	0,55	0,18	< ,001	0,02	-
<b>Variabel 9: Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging</b>	Pearsons r	0,35	0,52	0,49	0,70	0,25	0,53	0,48	0,38	0,40
	p-value	0,01	< ,001	< ,001	< ,001	0,08	< ,001	< ,001	0,01	0,00

### 4.3 Regresjonsanalyse

En multipel regresjonsanalyse måler blant annet variasjonen i den avhengige variabel når en av de uavhengige variablene er en verdienhet høyere, og de andre uavhengige variablene er konstante. I en multipel regresjonsanalyse kan man som tidligere nevnt ha flere uavhengig variabler og en avhengig variabel i en og samme analyse. Ut fra tabell 10, kan vi se at valgte modell forklarer 36 prosent av endringen i opplevd nytte ( $R^2$ ).  $R^2$  justert kan benyttes dersom man velger å sammenligne flere ulike modeller, der man også ivaretar antall variabler som er medtatt i modellen.  $R^2$  justert er for valgte modell 0,22. Signifikansnivå for modellen er  $p=0,02$ , og modellen kan derfor sies å være statistisk signifikant. Til slutt i tabell 10 har vi høyeste Cooks distanse, som er et estimat av påvirkningen til et datapunkt, og kan benyttes til å sjekke for validitet, eller indikere områder i designområdet der det

kunne vært bra å få flere datapunkter. Det er dermed en måte å identifisere punkter, som påvirker regresjonsmodellen negativt. For modellen er høyeste Cooks distanse 0,71.

Tabell 10 – Multipl regressjonsanalyse - modelltilpasning av valgt modell uten kontrollvariabler

	R2	R2 justert	F-verdi	Signifikansnivå for F-verdi (p-verdi)	Høyeste Cooks distanse
<b>Resultater</b>	0,36	0,22	2,49	0,02	0,71

Tabell 11 gir en oversikt over regresjonskoeffisienter og standard regresjonskoeffisienter på modellens intervallskala-variabler, samtidig som tabellen gir oversikt over variablenes signifikansnivå og Variansinflasjonsfaktor (VIF). Variabelen som har høyeste regresjonskoeffisient er medvirkning internt i organisasjonen med  $r=0,40$ . Det vil si at med å øke medvirkning internt i organisasjonen med én, så vil opplevd nytte øke med 0,4. Denne er også statistisk signifikant med et nivå på  $p=0,03$ . Nest høyeste regresjonskoeffisient har mål og plan, der en økning på én gir en økning på 0,21 i opplevd nytte. Denne er imidlertid ikke statistisk signifikant, da den har et signifikansnivå på  $p=0,18$ . Da dette er en populasjonsstudie med en svarprosent på 55 prosent, vurderes det fortsatt som et viktig resultat.

Tabell 11 – Multipl regressjonsanalyse - koeffisienter for valgt modell uten kontrollvariabler

	Regresjonskoeffisienter	Standardiserte regresjonskoeffisienter	Signifikansnivå (p-verdi)	Høyeste VIF
<b>Formell strategisk planlegging</b>	0,06	0,08	0,75	3,65
<b>Logisk inkrementalisme</b>	-0,17	-0,26	0,22	2,64
<b>Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging</b>	0,03	0,05	0,86	4,92
<b>Strategisk retning</b>	0,04	0,05	0,76	1,48
<b>Mål og plan</b>	0,21	0,23	0,18	1,72
<b>Analyser</b>	0,01	0,01	0,95	2,61
<b>Medvirkning internt i organisasjonen</b>	0,40	0,38	0,03	1,74
<b>Medvirkning fra eksterne</b>	0,07	0,12	0,47	1,60
<b>Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging</b>	0,06	0,08	0,66	2,21

Variabelen logisk inkrementalisme har en negativ regresjonskoeffisient på  $r=-0,17$ , og et signifikansnivå på  $p=0,22$ . Det betyr at ved en økning på én verdienhet under logisk inkrementalisme, så gir det en reduksjon i opplevd nytte med 0,17. Denne variabelen er ikke statistisk signifikant, men av samme grunn som tidligere nevnt med populasjonsstudie og svarprosent på 55 prosent, gir dette

en god indikasjon om en negativ sammenheng mellom logisk inkrementalisme og opplevd nytte. De andre uavhengige variablene har lave regresjonskoeffisienter (mellom  $r=0,01$  og  $r=0,07$ ) og høye signifikansnivåer ( $p=0,47-0,95$ ). Den standardiserte regresjonskoeffisienten er normert (varierer mellom  $r=-1$  og  $r=1$ ), og er korrigert for forskjeller i målestokken (Johannessen et al., 2020, s. 353). VIF er en indikator som angir grad av multikollinearitet mellom variabler. En variabel har stor grad av kollinearitet med flere variabler dersom VIF er større enn 10. I vår modell er dermed dette ikke noe problem.

Det er kontrollert for kontrollvariablene planer utover de lovpålagte, stillingsnivå og organisasjonsstørrelse. Planer utover de lovpålagte er ikke statistisk signifikant, og har et signifikansnivå på  $p=0,52$ . Stillingsnivå er ikke statistisk signifikant, og har et signifikansnivå på  $p=0,42$ . Organisasjonsstørrelse er heller ikke statistisk signifikant, og har et signifikansnivå på  $p=0,65$ . Ingen av kontrollvariablene er dermed statistisk signifikante, og de påvirker de andre variablene i liten grad.

Den eneste intervall-skala variabelen som er statistisk signifikant (både med 5 og 10 prosent signifikant grense) er medvirkning internt i organisasjonen. På bakgrunn av dette er det valgt å se på alle enkelt variablene i denne skalaen.

Jf. tabell 12 og 13 ser vi at de fire variablene som er med i skalaen (medvirkning internt i organisasjonene), forklarer 0,36 prosent av endringen i skalaen, og at de har en justert  $R^2$  på 0,30. Modellen er også statistisk signifikant med signifikansnivå på  $p<,001$ . Variablene som er med i modellen er toppledelsen, økonomisjefen, andre ledere og organisasjonens ansatte. Det er toppledelsen som har den største påvirkningen i denne modellen, der en økning på 1 gir en endring i opplevd nytte på 0,40. Toppledelsen har et signifikantnivå på  $p=0,03$ . Andre ledere har regresjonskoeffisient på  $r=0,24$ , og organisasjonens ansatte har en regresjonskoeffisient på  $r=0,15$ . Økonomisjefen har en negativ regresjonskoeffisient på  $r=0,04$  og er ikke statistisk signifikant med nivå på  $p=0,67$ .

Tabell 12 – Multipl regressjonsanalyse - modelltilpasning av variablene som er med i skalaen «Medvirkning internt i organisasjonen»

	R2	R2 justert	F-verdi	Signifikansnivå for F-verdi (p-verdi)	Høyeste Cooks distance
<b>Resultater</b>	0,36	0,30	6,40	< ,001	0,20

Tabell 13 – Multipl regressjonsmodell – koeffisienter mellom den avhengige variabelen «Opplevd nytte» og de uavhengige variablene som er med i skalaen «Medvirkning internt i organisasjonen»

	Regressjonskoeffisienter	Standardiserte regresjonskoeffisienter	Signifikansnivå (p-verdi)	Høyeste VIF
<b>Toppledelsen</b>	0,40	0,29	0,03	1,18
<b>Økonomisjefen</b>	-0,04	-0,06	0,67	1,24
<b>Andre ledere</b>	0,24	0,26	0,10	1,79
<b>Organisasjonens ansatte</b>	0,15	0,25	0,13	1,78

## 5. Diskusjon

Resultatene fra undersøkelsen viser at opplevd nytte av strategisk planlegging blir påvirket i liten eller ingen grad av de fleste elementene i strategisk planlegging. Først vil resultatene fra undersøkelsen drøftes opp mot problemstilling og hypoteser, og hypotesene vurdert om de får støtte eller ikke. Deretter beskrives hvor mange statlige virksomheter som tilfredsstillter Vinzant og Vinzant (1996) sine suksessive nivå av strategisk styring, før det til slutt sees på hva funnene sier om strategisk planlegging generelt i statlige virksomheter og den opplevde nytten av en slik prosess.

### 5.1 Formell strategisk planlegging

Tradisjonelt har man ment at strategi oppstår gjennom strategisk planlegging. I Ansoff sin modell for strategisk planlegging er gap-analyse helt sentral, hvor man ser på avstanden mellom nåværende og ønsket posisjon, og planlegger og ser på muligheter for å redusere avstanden tilfredsstillende (Mintzberg, 1994a, s. 44). Ifølge Wildavsky (1979, s. 129) er planlegging bra, ikke minst fordi den er rasjonell, men også fordi den er effektiv, konsistent, systematisk og koordinert. I undersøkelsen var det forventet å finne en positiv sammenheng mellom formell strategisk planlegging og den opplevde nytten av strategisk planlegging i organisasjonen, også med tanke på funn i Poister og Streib (2005, s. 54) sin undersøkelse i kommuner i USA. De fant at de fleste «kommunalsjefene» som benyttet seg av strategisk planlegging, som da ikke var standard og regelmessig praksis, så mange gunstige og få negative konsekvenser av dette. Resultatet viser imidlertid at formell strategisk planlegging har lav regresjonskoeffisient ( $r=0,06$ ) og at den ikke er statistisk signifikant, med signifikansnivå på  $p=0,75$ . Hypotesen (H1) om at økt grad av formell strategisk planleggingsprosess, øker den opplevde nytten av strategisk planlegging i egen organisasjon, får ikke støtte. Dette resultatet bekrefter også tilsvarende funn fra undersøkelser av kommuner, og av kommuner og statlige virksomheter samlet (Johnsen, 2021, 2022).

### 5.2 Logisk inkrementalisme

I logisk inkrementalisme blir strategi sett på både som et mønster som blir til gjennom en fremvoksende og uformell prosess på bakgrunn av uplanlagte handlinger, og som en plan som tilpasses fortløpende (Mintzberg, 2009, Quinn, 1978). Det er ifølge McCann (1982, s. 325) lite informasjon om hvordan man skal agere for å forbedre mål og resultat i en logisk inkrementell prosess. På bakgrunn av dette var det forventet at den opplevde nytten av strategisk planlegging i

egen organisasjon skulle reduseres ved økt grad av logisk inkrementell prosess i strategiutformingen. Med en negativ regresjonskoeffisient på  $r=-0,17$ , og et signifikansnivå på  $p=0,22$  viser resultatet at det er en indikasjon på at det er en negativ sammenheng mellom logisk inkrementalisme og opplevd nytte. Men sammenhengen er ikke statistisk signifikant, og støtter ikke hypotesen (H2) om at økt grad av logisk inkrementell prosess for strategiutforming, reduserer den opplevde nytten av strategisk planlegging i egen organisasjon. Resultatet støtter funn fra tidligere undersøkelser fra kommuner og kommuner og statlige virksomheter samlet, om at det ikke er en signifikant sammenheng mellom logisk inkrementalisme og opplevd nytte av strategisk planlegging i egen organisasjon (Johnson, 2021, 2022).

### 5.3 Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging

Siden 1990 tallet har mål- og resultatstyring (MRS) vært et ledelsesverktøy som skulle gi bedre og mer helhetlig ledelse av tilpasning, drift og utvikling, gjennom tett kobling mellom strategi og drift (Busch et al., 2009, s. 226). Det var derfor forventet å finne at en sterk kobling mellom resultatstyring og strategisk planlegging, ville øke den opplevde nytten av strategisk planlegging i egen organisasjon.

Tidligere forskning (Poister & Streib, 2005; Poister, 2010) gir også indikasjoner på at man oppnår bedre måloppnåelse/nytte gjennom tett kobling mellom resultatstyring, strategi og strategisk planlegging, enn når koblingen er svak eller manglende. Resultatet i undersøkelsen viser derimot at variabelen hadde lav regresjonskoeffisient ( $r=0,03$ ) og høyt signifikansnivå ( $p=0,86$ ), og støtter ikke hypotesen (H3) om at sterk kobling mellom resultatstyring og strategisk planlegging øker den opplevde nytten.

### 5.4 Styringsverktøy

Hvilke styringsverktøy man velger å bruke må være tilpasset den aktuelle situasjonen, ifølge Williams og Lewis (2008), men hvilken effekt styringsverktøyene eventuelt har på den opplevde nytten av strategisk planlegging er det mindre teori som beskriver. Ifølge Poister og Streib (2005, s. 53) sin undersøkelse, skal variablene for styringsverktøy tolkes som viktige bidrag til å styrke den opplevde nytten av strategisk planlegging, og ikke som nødvendige kriterier for en effektiv prosess. Det var forventet at resultatet skulle indikere at den opplevde nytten av strategisk planlegging i egen organisasjon er høy, ved mer bruk av styringsverktøy i prosessen. I vår undersøkelse hadde to av tre variabler (strategisk retning og analyser) som ble brukt til å måle dette, lave regresjonskoeffisienter

( $r=0,04$  og  $r=0,01$ ) og høye signifikansnivåer ( $p=0,76$  og  $p=0,95$ ), og støtter ikke hypotesen. Variabelen mål og plan viste indikasjon på positiv sammenheng mellom bruk av styringsverktøy i prosessen og økt opplevd nytte med en regresjonskoeffisient på  $r=0,21$ , men den var ikke statistisk signifikant med signifikansnivå på  $p=0,18$ . Det vurderes fortsatt som et viktig resultat da dette er en populasjonsstudie med en svarprosent på 55 prosent.

Med kun en av tre variabler som indikerer en positiv sammenheng mellom mer bruk av styringsverktøy i prosessen og økt opplevd nytte, er det kun en svært svak indikasjon på at det er en positiv sammenheng, og den er ikke statistisk signifikant. Resultatet støtter derfor ikke hypotesen (H4) om at den opplevde nytten av strategisk planlegging i egen organisasjon, er høy ved mye bruk av styringsverktøy i prosessen. I undersøkelsen for kommuner og statlige virksomheter samlet, hadde bruk av styringsverktøy positiv effekt på den opplevde nytten av strategisk planlegging (Johnsen, 2022). Selv om både Johnsen og vi har sett på samme datamateriale fra 2020, så har Johnsen sett på kommuner og statlige virksomheter samlet og vi kun på statlige virksomheter. På bakgrunn av våre ulike resultater av styringsverktøys betydning for den opplevde nytten, kan det tyde på at det er i kommunene at styringsverktøy utgjør en forskjell på opplevd nytte i den strategiske planleggingen.

## 5.5 Medvirkning

Hvem som deltar i strategisk planlegging bør vurderes nøye, da deltakelse i seg selv ikke påvirker måloppnåelsen betydelig (George et al., 2019). Både Mintzberg og Poister mener at topplederen har en viktig rolle i strategisk planlegging. Mintzberg (1994a, s. 42) har som en av sine tre forutsetninger for planleggingsskolen, at topplederen i prinsippet har ansvaret for den overordnede strategiplanleggingsprosessen, og ansvaret for utførelse av prosessen er det planleggerne i staben som har. For å utarbeide en god strategi, må den ifølge Poister (2010, s. 248), utformes av topplederne og linjelederne i virksomheten, og planleggerne skal kun ha en støttende rolle. I undersøkelsen til Poister og Streib (2005, s. 54) var det involvering av innbyggere og andre eksterne interessenter som var viktig for å styrke den opplevde nytten av strategisk planlegging. Ansatte på lavere nivå, avdelingsledere og toppledere var også statistisk signifikante i denne undersøkelsen, målt opp mot opplevd nytte av strategisk planlegging (Poister & Streib, 2005, s. 53).

Resultatet var forventet å indikere at utvalgte interessenters deltakelse i strategisk planlegging ville øke den opplevde nytten av prosessen. En av to variabler som ble brukt til å måle dette var medvirkning internt i organisasjonen som er den variabelen i undersøkelsen med høyest

regresjonskoeffisient med  $r=0,40$ . Variabelen er også statistisk signifikant med nivå på  $p=0,03$ , og dette resultatet indikerer en sterk sammenheng mellom intern medvirkning i strategisk planlegging og opplevd nytte av prosessen. Den andre variabelen, medvirkning fra eksterne, har lav regresjonskoeffisient ( $r=0,07$ ) og høyt signifikansnivå ( $p=0,47$ ), og indikerer at det ikke er noen sammenheng mellom ekstern medvirkning i strategisk planlegging og opplevd nytte av prosessen. Sammenhengen mellom intern medvirkning i strategisk planlegging og opplevd nytte, støtter hypotesen (H5) om at deltakelse av utvalgte interessenter i strategisk planlegging, øker den opplevde nytten av prosessen. Dette støtter funn fra Johnsens undersøkelse av kommuner og statlige virksomheter samlet i 2020, men ikke funn fra undersøkelsen av kommuner i 2016 hvor medvirkning fra interessenter ikke hadde effekt på opplevd nytte.

Av enkeltvariablene i intervall-skala variabelen medvirkning internt i organisasjonen, var det toppledelsen som har høyest regresjonskoeffisient ( $r=0,40$ ) og er statistisk signifikant med signifikansnivå på  $p=0,03$ . Andre ledere er også statistisk signifikant med nivå på  $p=0,10$  og regresjonskoeffisient på  $r=0,24$ . Dette resultatet indikerer at det er en positiv sammenheng mellom medvirkning fra toppledelse og andre ledere, og opplevd nytte av strategisk planlegging. Dette støtter Mintzberg (1994a) og Poister (2010) sine teorier om at topplederen er viktig for strategisk planlegging og utarbeidelsen av en god strategi, samt funnene i Poister og Streib (2005) sin undersøkelse hvor toppledere og avdelingsledere hadde en positiv effekt på opplevd nytte av strategisk planlegging i organisasjonen. I undersøkelsen til Poister og Streib (2005, s. 53) hadde også ansatte på lavere nivå betydning for opplevd nytte av strategisk planlegging. Våre resultater indikerer også at det er en svak positiv sammenheng, med en regresjonskoeffisient på  $r=0,15$ , men funnet er ikke statistisk signifikant ( $p=0,13$ ).

## 5.6 Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging

Strategisk planlegging er førende for initiativ til forbedring, budsjettering og resultater, og en plan uten de nødvendige ressursene er kun knapt en god intensjon (Bryson et al., 2010; Drucker, 1979). Ved å samkjøre de strategiske prioriteringene med tildelte ressurser og budsjetter, kan man sikre at strategiene blir iverksatt til handling (Poister, 2010, s. 249). På bakgrunn av dette var det forventet å finne at dess mer budsjettet var knyttet til de strategiske målsettingene, dess høyere var den opplevde nytten strategisk planlegging.



Tidligere forskning (Poister & Streib, 2005, s, 54) gir også indikasjoner på at man oppnår bedre opplevd nytte av strategisk planlegging ved å sikre friske penger i budsjettet til å oppnå strategiske mål. Resultatet viser derimot at variabelen hadde lav regresjonskoeffisient ( $r=0,06$ ) og høyt signifikansnivå ( $p=0,66$ ), og støtter ikke hypotesen ( $H_6$ ) om at dess mer budsjettet er knyttet til de strategiske målsettingene, dess høyere er den opplevde nytten av strategisk planlegging, får ikke støtte.

## 5.7 Suksessive nivå av strategisk styring

Som nevnt i teoridelen er det ifølge Vinzant og Vinzant bare nivå fire som representerer implementeringen av en omfattende strategisk ledelsesmetode. Dette kapitlet vil beskrive hvor mange statlige virksomheter som tilfredsstill det enkelte nivå.

### Nivå en: Strategisk planleggingsprosess

Det er ingen av de statlige virksomhetene som har krysset av for «3d) Nei, min organisasjon har ikke utarbeidet strategiske planer ut over de lovpålagte planene.» Det vil si at alle virksomhetene som har besvart undersøkelsen har gjennomført en strategisk planleggingsprosess eller har påbegynt utarbeidelsen av strategiske planer i tillegg til de lovpålagte planene. I tillegg er det et krav under nivå en, at virksomheten må ha utviklet en visjon og blitt enige om et formål. For å undersøke dette, har vi kontrollert for to spørsmål. Dette er «Vi reviderer og bestemmer visjon, oppgaver og verdier» og «Vi utvikler mål og formål». For denne gjennomgangen er det valgt å ta med alle virksomhetene som har krysset av for litt enig, enig og svært enig. 45 virksomheter har krysset av for dette, og vurderes som å ha tilfredsstilt nivå en. Dette utgjør 88 prosent, og er høyere enn undersøkelsen fra Poister og Streib (2005) som hadde et resultat på 44 prosent for nivå en.

### Nivå to: Strategisk planlegging

På nivå to har man i tillegg til fullføring av en strategisk planleggingsprosess også produsert et strategisk plandokument. Det er to virksomheter som har besvart at de har påbegynt utarbeidelsen av strategiske plandokument, resterende virksomheter har utarbeidet et overordnet strategisk plandokument eller strategiske delplaner. 43 virksomheter har dermed tilfredsstilt nivå en og nivå to. Dette utgjør 84 prosent, og er høyere enn undersøkelsen fra Poister og Streib (2005) som hadde et resultat på 37 prosent for nivå en og to. Den er også høyere enn undersøkelsen til Hinderaker og Nikolaisen (2014) som hadde et resultat på 57 prosent.

### Nivå tre: Budsjettering og ressursallokering

På nivå tre har man fordelt ressursene (økonomiske, menneskelige, fysiske og teknologiske) i budsjettene knyttet til oppnåelse av spesifikke strategier. For å studere dette er det kontrollert for to spørsmål. Dette er «Det årlige budsjettet gjenspeiler tydelig de mål og prioriteringer som følger av den strategiske planen» og «Friske penger» i budsjettet benyttes til å følge opp organisasjonens strategiske målsettinger». For denne gjennomgangen er det valgt å ta med alle virksomhetene som har krysset av for litt enig, enig og svært enig. 32 virksomheter har tilfredsstilt nivå en, nivå to og nivå tre. Dette utgjør 63 prosent, og er høyere enn undersøkelsen fra Poister og Streib (2005) som hadde et resultat på 33 prosent for nivå en, to og tre. Den er også høyere en undersøkelsen til Hinderaker og Nikolaisen (2014) som hadde et resultat på 39 prosent.

### Nivå fire: Resultatstyring og evaluering

På nivå fire har man innført spesifikke kontroll- og evalueringsprosesser som gir tilbakemelding på gjennomføringen av de strategiske planene. For å studere for dette er det benyttet intervallskala-variabelen «Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging». For denne gjennomgangen er det valgt å ta med alle virksomhetene som har verdier fra og med fem til og med syv. 17 virksomheter har tilfredsstilt nivå en, to, tre og fire. Dette utgjør 33 prosent, og er høyere enn undersøkelsen fra Poister og Streib (2005) som hadde et resultat på 22 prosent for alle fire nivåene. Den er også høyere en undersøkelsen til Hinderaker og Nikolaisen (2014) som hadde tilsvarende resultat som Poister og Streib med et resultat på 22 prosent.

## 5.8 Hva har vi lært?

Av de valgte elementene i strategisk planlegging, indikerer funnene i denne undersøkelsen at det kun er medvirkning fra toppledelsen og andre ledere, som påvirker respondentenes opplevde nytte av strategisk planlegging. Kontrollvariablene, størrelsen på organisasjonen, hvorvidt respondenten var leder eller ikke, og hvorvidt organisasjonen hadde planer utover lovpålagte planer, påvirket ikke resultatene. Hvorvidt medvirkning har en positiv effekt på opplevd nytte av strategisk planlegging også i kommuner, har variert i de undersøkelsene utført i 2012, 2016 og 2020. I Hinderaker og Nikolaisen sin undersøkelse blant kommuner i 2011/2012, var ledelsen de mest sentrale i arbeidet med den strategiske planleggingen, og interessenters medvirkning hadde en positiv effekt på opplevd nytte av strategisk planlegging i egen organisasjon (Hinderaker & Nikolaisen, 2014; Johnsen, 2021). I undersøkelsen blant kommuner fra 2016, hadde interessenters medvirkning ikke effekt på den opplevde nytten av strategisk planlegging i organisasjonen (Johnsen, 2021). Johnsen (2022) så på

nytten av strategisk planlegging samlet for kommuner og statlige virksomheter i undersøkelsen fra 2020, og fant at interessenters medvirkning hadde en positiv effekt på den opplevde nytten av strategisk planlegging.

Hva kan det skyldes at ikke flere av elementene påvirker den enkeltes opplevde nytte av strategisk planlegging? Statlige virksomheter har siden begynnelsen av 2000-tallet vært pålagt å utarbeide strategier med ettårige og flerårige perspektiver (Finansdepartementet, 2003, s. 33). Siden statlige virksomheter har gjennomført prosesser med strategisk planlegging og styring i mange år, kan det tenkes at disse prosessene er godt innarbeidet i virksomhetenes årshjul. Prosessene er også en naturlig del av de oppgavene som skal utføres, uten at man reflekterer så mye over det (jamfør også styringshjulet utarbeidet av DFØ). Funn knyttet til suksessive nivå i strategisk styring i kapittel 5.7, kan tyde på at prosessene i strategisk planlegging er innarbeidet i statlige virksomheter, med 63 % av de statlige virksomhetene som ser på måloppnåelse når ressurser skal fordeles gjennom budsjettet, og 33 % har i tillegg innført kontroll- og evalueringprosesser for å vurdere de gjennomførte strategiske planene. Når elementene i strategisk planlegging er blitt en rutine, kan det være at det nettopp er topplederen og andre ledere som kan utgjøre en forskjell hvorvidt man opplever nytte av prosessen eller ikke. Måten toppledelsen og andre ledere initierer en ny runde med strategisk planlegging, og hvordan de omtaler den og løfter viktigheten av den i enhver anledning, kan kanskje påvirke hvordan den enkelte i organisasjonen opplever prosessen. Der de andre elementene i prosessen kanskje kan oppleves som mer statiske og rutinepreget, er ledelsens rolle mer uforutsigbar og kan derfor være viktig for å påvirke den opplevde nytten den enkelte kjenner på. I så fall bør topplederne og andre ledere være sin rolle meget bevisst i prosesser med strategisk planlegging.

I den multiple regresjonsanalysen har vi sett at noen sammenhenger mellom de uavhengige variablene opp mot den avhengige variabelen, opplevd nytte, kan være spuriøse. Det er imidlertid noe uklart hvordan man skal tolke resultater fra en populasjonsstudie. I denne undersøkelsen, der 55 prosent av respondentene har besvart undersøkelsen, har vi valgt å ta utgangspunkt i de elementene som har en p-verdi under 0,1, men dette er en grense som kan diskuteres. Vi har derfor fremhevet at elementer med høyere p-verdier enn 0,1 også kan være interessante funn. Det vil si at resultatene for mål og plan og logisk inkrementalisme også er interessante, der mål og plan har en positiv samvariasjon, og logisk inkrementalisme har en negativ samvariasjon med opplevd nytte. I statlige virksomheter kan det virke som at strategiske planleggingsprosesser, hvor man utvikler mål og formål, kartlegger interne ressurser og kompetanser og utvikler handlingsplaner, gir en økning i

opplevd nytte. I tillegg tyder det på at man i statlige virksomheter foretrekker en tydelig og planlagt strategiprosess, i stedet for en strategiutforming som er en kontinuerlig og skiftende prosess. Tidligere funn fra kommuner, og samlet for kommuner og statlige virksomheter, viser at det ikke har statistisk betydning hvor formell den strategiske planleggingen er, for den opplevde nytten av prosessen (Johnsen, 2021, 2022). Strategiske verktøy har derimot effekt på den opplevde nytten for kommuner og statlige virksomheter samlet (Johnsen, 2022).

## 6. Konklusjon

I denne masteroppgaven er det undersøkt hvordan sammenhengen er mellom elementene i strategisk planlegging og styring, og den opplevde nytten i statlige virksomheter. Det er forsøkt å trekke frem relevant teori slik at teorikapitlet skal danne et bredt og differensiert syn. Det er valgt ut fem områder fra en større tverrsnittsundersøkelse som er analysert opp mot den avhengige variabelen opplevd nytte. Alle fem områdene inneholder flere spørsmål. Gjennom prinsippal komponentanalyse er tre av områdene fordelt i egne dimensjoner, noe som har gitt oss følgende ni intervallskala-variabler; formell strategisk planlegging, logisk inkrementalisme, forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging, strategisk retning, mål og plan, analyser, medvirkning internt i organisasjonen, medvirkning fra eksterne, og forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging. Det er i tillegg kontrollert for planer utover de lovpålagte, stillingsnivå og organisasjonsstørrelse.

Det er også undersøkt hvor virksomhetene er i forhold til Vinzant og Vinzant sin modell for vurdering av suksessive nivå av strategisk styring, der en vellykket implementering av nivå fire betegnes som en omfattende strategisk ledelsestilnærming. Det er viktig å merke seg at en tverrsnittsundersøkelse ikke forklarer noe om en eventuell endring, eller utvikling over tid, da den kun sier noe om tilstanden på ett gitt tidspunkt. Oppgaven har tatt utgangspunkt i teori som undersøkes med empiri, og dette betegnes som deduktiv metode. Totalt ble undersøkelsen sendt ut til hele populasjonen av direktorater, statlige virksomheter og universitet og høyskoler som utgjorde 93 virksomheter. 51 virksomheter besvarte undersøkelsen, noe som utgjør 55 prosent. Respondentene ble ikke plukket ut ved selvrekuttering. Vi mener at det er liten grad av tilfeldige og systematiske feil i undersøkelsen, og på bakgrunn av dette mener vi at undersøkelsen har høy grad av reliabilitet og validitet.

Som tidligere nevnt i kapittel 2.1 mener Whittington at man må sette et større søkelys på «stor» strategi, med formål og virkninger utover egne resultater fra virksomheten, for å øke nytteverdien av strategisk planlegging (2012). Det er samtidig en grunnleggende antagelse, ifølge Johnsen (2014, s. 282), om at alternativkostnadene ikke skal overstige nytten av offentlig ressursbruk. På bakgrunn av dette hadde vi en overordnet hypotese om at de ulike elementene i strategisk planlegging vil påvirke den opplevde nytten. Hovedkonklusjonen i denne analysens tømter delvis vår overordnede hypotese, da det er en sammenheng mellom medvirkning, som et element av strategisk planlegging og styring, og den opplevde nytten i statlige virksomheter. Analysen viste at innenfor medvirkning var det intern

medvirkning av toppledelsen som hadde størst samvariasjon med opplevd nytte. I tillegg hadde medvirkning fra andre ledere også en positiv samvariasjon med opplevd nytte. Dette stemmer godt med Poisters (2010) teori om at strategisk planlegging fungerer godt for å involvere ledere i virksomheten. Imidlertid fant undersøkelsen ikke en sammenheng mellom ekstern involvering og opplevd nytte, slik Poister (2010) fremhever.

Når det gjelder formell strategisk planlegging viser teorigrunnlaget at det skulle vært en samvariasjon mellom dette elementet og opplevd nytte. Vår undersøkelse fant imidlertid ikke en slik sammenheng, da resultatene ikke var statistisk signifikant ( $p=0,75$ ), og regresjonskoeffisienten kun var  $r=0,06$ . Når det gjelder logisk inkrementalisme indikerte undersøkelsen at det var en negativ samvariasjon mellom logisk inkrementalisme og opplevd nytte ( $r=-0,17$ ). Dette var som forventet, og ville bekreftet hypotesen, men resultatet var ikke statistisk signifikant ( $p=0,22$ ). Resultatet kan derfor være spuriøst, men da dette er en populasjonsstudie med en svarprosent på 55 prosent mener vi at dette er et interessant funn. På bakgrunn av teorigrunnlaget var det forventet at sterk kobling mellom resultatstyring og strategisk planlegging ville øke den opplevde nytten. Blant annet meta-analysen gjennomført av George, Walker og Monster (2019) viste en signifikant og positiv effekt av strategisk planlegging på organisasjonens resultater. Analysen vår ga imidlertid en lav regresjonskoeffisient ( $r=0,03$ ) og resultatet var ikke statistisk signifikant ( $p=0,86$ ). Det er dermed ikke mulig å bekrefte teorien.

Forholdet mellom mål og plan og opplevd nytte har en regresjonskoeffisient på  $r=0,21$ . Dette kan støtte at offentlige virksomheter må øke rasjonaliteten med å bruke strategiske verktøy i styringen (Johnsen, 2014, s. 282). Det kan også støtte at styringsverktøyene man velger å bruke utgjør en svært viktig brikke i strategisk planlegging (Williams & Lewis, 2008). Resultatet var imidlertid ikke statistisk signifikant ( $p=0,18$ ), og det er ikke mulig å trekke en entydig konklusjon. Ut over dette var forholdet mellom budsjettering og fordeling av ressurser og strategisk planlegging ikke statistisk signifikante, og hadde lave regresjonskoeffisienter.

Når vi kontrollerte for planer ut over de lovpålagte, stillingsnivå og organisasjonsstørrelse, så påvirket det funnene i liten grad, og de var heller ikke statistisk signifikante. På bakgrunn av dette ble de ikke tatt med i den endelige modellen. Den konseptuelle modellen forklarer 36 prosent av variansen i den avhengige variabelen, opplevd nytte, og modellen er statistisk signifikant.

### Suksessive nivå av strategisk styring

I denne undersøkelsen er det 45 virksomheter som har oppnådd nivå en, som er strategisk planleggingsprosess. Dette utgjør 88 prosent av alle virksomhetene som er med i undersøkelsen. 43 virksomheter har oppnådd nivå to, som er strategisk planlegging. Dette utgjør 84 prosent. 32 virksomheter har oppnådd nivå tre, som er budsjettering og ressursallokering, noe som utgjør 63 prosent. 17 virksomheter har oppnådd nivå fire, som er resultatstyring og evaluering, noe som utgjør 33 prosent. Tatt med i denne vurderingen er de som har svart litt enig, enig og svært enig. De som har svart verken uenig eller enig, eller lavere er ikke med i opptellingen. Dette kan tyde på at prosessen i strategisk styring er mer vanlig i statlige virksomheter sammenlignet med funn fra kommuner i tidligere undersøkelser.

Kort oppsummert er det viktigst å sørge for god intern medvirkning for å sikre opplevd nytte av den strategiske planleggingen i statlige virksomheter.

Undersøkelsen har flere svakheter. For det første er det kun 51 respondenter som har besvart. For det andre er ikke faktiske kostnader ved strategisk planlegging tatt med som eget spørsmål. For det tredje er det den opplevde nytten til respondenten som er vurdert, og ikke nødvendigvis den faktiske nytten av strategisk planlegging.

Undersøkelsen som er gjennomført av statlige virksomheter, inneholder flere interessante spørsmål som vi ikke har tatt med i vår konseptuelle modell. Som videre arbeid kunne det vært interessant å sett om det var noen av de andre variablene i spørreundersøkelsen som også påvirker respondentenes opplevde nytte. Det kunne også vært interessant å legge til et spørsmål om faktiske kostnader, som også vil svare ut en av svakhetene påpekt over. Et siste forslag til videre forskning er å bruke objektive data, som for eksempel måloppnåelse fra virksomhetene, for å få frem den faktiske nytten. Et alternativ kan være å spørre mer direkte i fremtidige spørreundersøkelser, om selvstendige vurderinger av nytten av de enkelte elementene i strategisk planlegging.

## 7. Litteraturliste

- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The state of strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *American Review of Public Administration*, 40 (5), 495-521
- Bryson, John & George, Bert. (2020). Strategic Management in Public Administration. *The Oxford Encyclopedia of Public Administration*. Oxford University Press.
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2006). *Resultatmåling. Mål og resultatstyring i staten*. 2. opplag 2010. Hentet 22.11.2021.  
<https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/MRS/Mal-og-resultatstyring-i-staten.pdf>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2021). *Virksomhetsstrategi i staten*. Hentet 20.12.2021. <https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/virksomhetsstyring/virksomhetsstrategi>
- Drucker, P. (1976). What results should you expect? A user's guide to MBO. *Public Administration Review*, 36 (1), 12-19.
- Finansdepartementet (2003) oppdatert 2021. *Reglement for økonomistyring i staten*. Hentet 20.12.2021.  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement\\_for\\_ekonomistyring\\_i\\_staten.pdf#page=1](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement_for_ekonomistyring_i_staten.pdf#page=1)
- Finansdepartementet (2003) oppdatert 2021. *Bestemmelser om økonomistyring i staten*. Hentet 11.11.2021.  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement\\_for\\_ekonomistyring\\_i\\_staten.pdf#page=25](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement_for_ekonomistyring_i_staten.pdf#page=25)
- George, B. (2020). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). *Public Administration Review*, 81 (4), s. 793-398
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79 (6), s. 810-819
- Hair, Joseph F, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, William C. Black (2018). *Multivariate Data Analysis*. 8th edition. Cengage.
- Hinderaker, E. & Nikolaisen, N. (2014). Strategisk planlegging og styring i kommunene. I: Åge Johnsen (red.), *En strategisk offentlig sektor* (s. 167-188). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar and Åge Johnsen (2020). Alignment of strategy and structure in local government. *Public Money and Management*, 40(4): 276–284.



- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line, Tufte, Per Arne. (2020) 4. utgave. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsen, Åge (2007). Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen uten marked. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Åge (red.) (2014). *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Åge (2016). Strategic planning and management in local government in Norway: Status after three decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4): 333–365.
- Johnsen, Åge (2018). Impacts of Strategic Planning and Management in Municipal Government: An Analysis of Subjective Survey and Objective Production and Efficiency Measures in Norway. *Public Management Review*, 20(3): 397–420.
- Johnsen, Åge (2021). Does formal strategic planning matter? An analysis of strategic management and perceived usefulness in Norwegian municipalities. *International Review of Administrative Sciences*, 87(2): 380–398.
- Johnsen, Åge (2022). Strategic planning in turbulent times: Still useful? *Public Policy and Administration*. Hentet 20.04.2022. <https://doi.org/10.1177/09520767221080668>
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1992) reprint 2005. The balanced scorecard –measures that drive performance. *Harvard Business School Press*, 70 (1), s. 71 - 80
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business School Press*, 71 (5), s. 134 – 147
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review School Press*, 74 (1), s. 75-85.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard business review School Press*, 78(5), s. 167-176.
- McCann, Joseph E. (1982). Strategies for Change: Logical Incrementalism. *The Academy of Management review*, 7 (2), s. 324-325
- Mintzberg, Henry (1994a). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry (1994b). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Jan- feb (s. 107 – 114).
- Poister, Theodore H. & Gregory Streib (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, Vol. 65, No. 1. 45-56
- Poister, Theodore H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*. Special Issue, s. 246-254

- Quinn, James B. (1978). Strategic Change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, 20 (1), s. 7-21
- Tufte, Per Arne. (2018). *Hvordan lese kvantitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm.
- Vinzant, Douglas H. & Vinzant, Janet C. (1996). Strategy and Organizational Capacity. Finding a Fit. *Public Productivity & Management Review*, 20 (2), 139-157.
- Whittington, Richard (2012). Big Strategy/Small Strategy. *Strategic Organization*, 10(3), s. 263-268.
- Wildavsky, A. (1979). *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis*. Toronto: Little, Brown & Co
- Williams, W. & Lewis, D. (2008). Strategic management tools and public sector management. *Public Management Review*, 10 (5), s. 653-671
- Zigrell, L. J. (2013). Rookie Mistakes: Preemptive Comments on Graduate Student Empirical Research Manuscripts. Cambridge University Press. *PS: Political Science & Politics, Volume 46, Issue 1, January 2013*, s. 142-146.
- Aamodt, G., Gulbrandsen, P., Laake, P., Aavitsland P. & Bretthauer, M. (2005). Presentasjon av statistiske analyser i Tidsskriftet. *Tidsskriftet den Norske legeforening*, 16. Hentet 11.11.2021. <https://tidsskriftet.no/2005/08/oversiktsartikkel/presentasjon-av-statistiske-analyser-i-tidsskriftet>
- Aarø, L. E. (2007). *Fra spørresjemakonstruksjon til multivariat analyse av data: En innføring i survey-metoden* (HEMIL-report 2-2007). Hentet 11.11.2021. [https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/2461/hemilrapport2007\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/2461/hemilrapport2007_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Vedlegg 1 – Univariat analyse av alle variable – del 1

	Gj.snitt	St. avvik	Min.	Max.	Skjevhet	Kurtose	Cronbachs alfa
<b>Nytten av strategisk planlegging (spm. 16)</b>							<b>0,92</b>
Dimensjon 1: <b>Nytten av strategisk planlegging</b>	5,50	0,86	4,00	7,00	-0,40	-0,73	0,92
16a) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre resultatene av tjenesteytingen i min organisasjon.	5,54	0,93	4,00	7,00	-0,36	-0,73	
16b) Bruken av strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre produktiviteten (å gjøre ting riktig) i min organisasjon.	5,26	1,05	2,00	7,00	-0,77	0,63	
16c) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre effektiviteten (å gjøre ting riktig) i min organisasjon.	5,54	0,91	4,00	7,00	-0,29	-0,67	
16d) Den strategiske planleggingsprosessen er nyttig for planutvikling i min organisasjon.	5,63	0,94	4,00	7,00	-0,23	-0,75	
<b>Strategiplanlegging (spm. 4)</b>							<b>0,92</b>
Dimensjon 1: <b>Formell strategisk planlegging</b>	5,84	1,10	1,60	7,00	-1,68	4,14	0,86
4a) Vi utvikler de strategiske planene gjennom en systematisk planleggingsprosess.	6,02	1,26	1,00	7,00	-2,05	5,04	
4c) Vår organisasjons strategiplan var en formell strategisk plan eller en oppdatering av en formell strategisk plan.	5,61	1,60	2,00	7,00	-0,10	-0,11	
4e) Under plan-utarbeidelsen utarbeidet vi analyse av vår organisasjons styrker og svakheter.	5,73	1,33	1,00	7,00	-1,60	3,06	
4g) Under plan-utarbeidelsen utførte vi analyse av muligheter og trusler i omgivelsene for vår organisasjon.	5,88	1,30	1,00	7,00	-1,84	4,16	
4i) Under planutviklingen etablerte vi strategiske mål som vi brukte for å iverksette vedtak og gjennomføre tiltak i vår organisasjon.	5,94	1,36	1,00	7,00	-1,77	3,36	
Dimensjon 2: <b>Logisk inkrementalisme</b>	5,32	1,30	1,25	7,00	-1,65	3,07	0,89
4b) Vi arbeider kontinuerlig med å utforme strategi i vår organisasjon.	5,27	1,59	1,00	7,00	-1,16	0,10	
4d) Vi har jevnlig (periodisk) revurdert vår egen innsats i lys av skiftende omstendigheter og justert våre strategier deretter.	5,39	1,47	1,00	7,00	-1,43	1,66	
4f) Vi har forsøkt å opprettholde fleksibilitet for fremtidige muligheter og gjort endringer i strategiene når ny informasjon har dukket opp.	5,39	1,56	1,00	7,00	-1,41	1,58	
4h) Vi har foretatt prognoser av framtidige forhold som grunnlag for vår strategi, men også utviklet beredskapsplaner for å håndtere uforutsigbare hendelser.	5,22	1,39	1,00	7,00	-1,10	1,39	
<b>Resultatstyring og strategisk planlegging (spm. 9)</b>							<b>0,91</b>
Dimensjon1: <b>Resultatstyring og strategisk planlegging</b>	4,66	1,30	1,00	6,71	-0,93	1,01	0,91
9a) Vi bruker resultatmålinger i den strategiske planen.	4,90	1,58	1,00	7,00	-0,79	0,08	
9b) Organisasjonen rapporterer regelmessig til departementet/styret resultater som er knyttet til den strategiske planen.	5,27	1,72	1,00	7,00	-1,08	0,24	
9c) Organisasjonen velger ut enkelte programmer/prosjekter fra den strategiske planen for mer omfattende vurdering.	4,92	1,44	1,00	7,00	-0,57	0,29	
9d) Organisasjonen rapporterer regelmessig resultater som er knyttet til mål i den strategiske planen til innbyggerne.	3,61	1,88	1,00	7,00	0,20	-1,07	
9e) Vi bruker resultatmålinger til å følge opp om vi oppnår de virkningene vi søker å oppnå i den strategiske planen.	4,78	1,54	1,00	7,00	-0,94	0,78	
9f) Organisasjonen sammenlikner egne resultater med resultater i andre organisasjoner for å måle nytten av de strategiske tiltakene (for eksempel gjennom deltakelse i effektiviseringsnettverk).	3,84	1,61	1,00	6,00	-0,22	-1,01	
9g) Organisasjonen følger opp resultatmålinger over tid for å vurdere om organisasjonens resultater blir bedre.	5,33	1,41	1,00	7,00	-1,70	3,43	

## Vedlegg 1 – Univariat analyse av alle variable – del 2

	Gj.snitt	St. avvik	Min.	Max.	Skjevhet	Kurtose	Cronbachs alfa
<b>Styringsverktøy (spm. 6)</b>							<b>0,77</b>
Dimensjon 1: <i>Strategisk retning</i>	5,98	1,02	3,00	7,00	-0,80	0,13	
6a) Vi reviderer og bestemmer visjon, oppgaver og verdier	5,98	1,02	3,00	7,00	-0,80	0,13	
Dimensjon 2: <i>Mål og plan</i>	5,76	0,95	2,00	7,00	-1,69	4,19	0,70
6b) Vi utvikler mål og formål	6,25	0,96	3,00	7,00	-1,69	3,49	
6f) Vi kartlegger interne ressurser og kompetanser	5,10	1,43	1,00	7,00	-1,20	1,29	
6j) Vi utvikler handlingsplaner	5,94	1,17	2,00	7,00	-1,27	1,62	
Dimensjon 3: <i>Analyser</i>	4,32	1,04	1,25	6,50	-0,53	0,69	0,74
6d) Vi vurderer interne styrker og svakheter, og eksterne trusler og muligheter (for eksempel gjennom SWOT-analyser)	5,57	1,33	1,00	7,00	-1,27	2,09	
6e) Vi utarbeider konkurranseanalyser	2,80	1,32	1,00	6,00	0,44	-0,34	
6h) Vi utfører markedsanalyser	3,40	1,60	1,00	7,00	0,14	-0,84	
6i) Vi vurderer gjennomførbarheten til de foreslåtte strategiene	5,38	1,18	2,00	7,00	-1,19	0,83	
<b>Medvirkning (spm. 5)</b>							<b>0,79</b>
Dimensjon 1: <i>Medvirkning internt i organisasjonen</i>	5,86	0,81	3,75	7,00	-0,51	-2,80	0,69
5c) Toppledelsen har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan	6,73	0,64	4,00	7,00	-2,63	7,23	
5d) Økonomisjefen har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan	5,31	1,32	2,00	7,00	-0,45	-0,55	
5e) Andre ledere har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan	6,02	0,95	3,00	7,00	-1,21	2,18	
5f) Organisasjonens ansatte har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan	5,37	1,43	2,00	7,00	-0,87	0,13	
Dimensjon 2: <i>Medvirkning fra eksterne</i>	3,90	1,44	1,00	7,00	0,10	-0,56	0,81
5a) Øverste politiske ledelse/styreleder har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan	4,44	2,24	1,00	7,00	-0,22	-1,50	
5b) Departementet/styret har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan	4,41	1,90	1,00	7,00	-0,32	-1,12	
5g) Brukere/borgere har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan	3,57	1,68	1,00	7,00	0,35	-1,04	
5h) Andre interessenter har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan	3,98	1,77	1,00	7,00	0,03	-1,07	
5j) Organisasjonen la til rette for politisk deltakelse i den strategiske planleggingsprosessen	3,10	1,88	1,00	7,00	0,49	-0,96	
<b>Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging (spm. 7)</b>							<b>0,89</b>
Dimensjon 1: Forholdet mellom budsjettering, fordeling av ressurser og strategisk planlegging	4,98	1,28	1,50	7,00	-0,93	0,62	0,89
7a) Det årlige budsjettet gjenspeiler tydelig de mål og prioriteringer som følger av den strategiske planen.	5,33	1,57	1,00	7,00	-1,19	1,06	
7b) «Friske penger» i budsjettet benyttes til å følge opp organisasjonens strategiske målsettinger.	5,36	1,26	1,00	7,00	-0,91	1,59	
7c) Den strategiske planen har stor påvirkning på budsjettforslagene som kommer fra ledere på lavere nivå.	4,88	1,44	2,00	7,00	-0,59	-0,17	
7d) Informasjonen fra resultatmålinger påvirker fordelingen av ressurser.	4,33	1,60	1,00	7,00	-0,45	-0,36	