



OsloMet - storbyuniversitetet

John A. Holdal

Simen Hovengen

Strategi i offentlig sektor

Ledestjerne eller nederst i en skuff?

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap

Oslo 2018

Forord

Etter å ha analysert formelle strategidokumenter, som en del av undervisningen ved OsloMet, fikk vi en antagelse om at virksomhetsstrategier ofte ble laget som følge av et pliktløp, eller kanskje bare i kraft av å være et motefenomen i organisasjonslivet. Var strategiene virkelig strategier, hvilke prosesser lå til grunn for de strategiske dokumentene og hvilken verdi står man til slutt igjen med? Vi har selv bakgrunn fra privat, statlig og kommunal sektor, og har brakt med oss erfaringer som pekte i retning av at faktiske virkninger av strategi ville være interessant å undersøke.

Skriveprosessen har vært et lærerikt og utviklende samarbeid, både på et faglig og mellommenneskelig plan. Godt samarbeid er en forutsetning for å lykkes. Vi har høstet uvurderlige erfaringer og kunnskap som vi kan bygge videre på.

Vi vil takke vår veileder Åge Johnsen for hans utrettelige engasjement. Han har hjulpet oss med å gi oppgaven tydeligere relevans og faglig innhold. Vi har fått detaljert veiledning på konkrete utfordringer. Samtidig har han fått oss til å løfte blikket og plassere problemstillingen i en større sammenheng.

Vi takker våre nærmeste for alle kvelder, helger og fridager hvor vi har fått tid til å jobbe uforstyrret med oppgaven. Vi vil også takke våre arbeidsgivere for fleksibilitet og støtte i en travel arbeidshverdag.

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker hvordan utvalgte deler av strategiprosessen kan ha sammenheng med strategiens virkning. Strategisk styring er utbredt, og det benyttes omfattende ressurser i dette arbeidet. Det er derfor ønskelig å se resultater av denne innsatsen. Vet vi nok om hvordan strategiprosessen bør tilnærmes for å oppnå ønsket virkning? Teorien på området er omfangsrik, men empirisk basert kunnskap er i større grad en mangelvare. Hva bidrar til at strategien blir et potent styringsverktøy som evner å påvirke beslutningsatferd i organisasjonene? Vi antar at prosessen rundt utforming, iverksetting og oppfølging av strategien har betydning for virkningen av strategien.

Undersøkelsen er plassert i norsk arbeidsliv, og rettes spesielt mot offentlig sektor. Hovedanliggende for oppgaven er å undersøke hvordan følgende elementer kan påvirke oppfattelsen av strategiens virkning:

- a) Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan.
- b) Ansattes plassering i hierarkiet.
- c) Jevnlig oppfølging av strategien.
- d) Ledere og mellomledere har medvirket i strategiprosessen.
- e) Ansatte har medvirket i strategiprosessen.

Det ble benyttet data fra en undersøkelse om strategisk planlegging rettet mot mastergradsstudenter. Resultatene fra regresjonsanalysen tyder på at oppfattelsen av strategiens virkning økte når mål var fastsatt og utledet fra strategisk plan, når strategien ble fulgt opp jevnlig, og når både ledere og ansatte hadde medvirket i strategiprosessen. Ansattes plassering i hierarkiet viste ingen signifikant sammenheng med strategiens virkning.

Abstract

This study analyses how certain elements of the strategy process interact with strategic impact. The use of strategic management is widespread, and the cost is comprehensive. This effort comes with an expectation of results. Do we have enough knowledge on how to approach the strategy process in order to achieve the desired impacts? The theory on the matter is comprehensive. Knowledge based on empirical evidence, however, appears to be somewhat scarce. What contributes in making the strategy a potent management tool that influences decision behavior in the organizations? We assume that the processes involving the design, implementation and monitoring of the strategy influences the impact of the strategy.

The scope of this study is the Norwegian working life, and it is mainly focused on the Norwegian public sector. Regarding perceived impact of the strategy the following elements are analyzed in more detail:

- a) Goals that are derived from the strategy.
- b) The hierarchical position of the employees involved.
- c) Monitoring of the strategy on a regular basis.
- d) Contribution of leaders and managers in the strategy planning process.
- e) Contribution of employees in the strategy planning process.

The analysis was based on a survey regarding strategic planning and management. Regression analysis suggests that the perceived impact of the strategy increased with the presence and monitoring of goals that are derived from the strategy, and when leaders, managers and employees had participated in the strategy process. The analyze showed no significant impact related to the hierarchical position of the employees involved.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	III
Abstract.....	V
1 Innledning	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avgrensning.....	3
1.4 Disposisjon	4
2 Teori.....	5
2.1 Styring og strategi.....	5
2.2 Strategiprosessen	6
2.3 Strategiens virkning	9
2.4 Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan.....	9
2.5 Hierarkisk posisjon	11
2.6 Jevnlig oppfølging av strategien.....	12
2.7 Ledere og mellomledere har medvirket	14
2.8 Ansatte har medvirket	15
3 Metode	17
3.1 Forskningsdesign	17
3.2 Datagrunnlag	17
3.3 Spørreskjemaets utforming.....	18
3.4 Utvalg.....	19
3.5 Gjennomføring.....	20
3.5.1 Frafallsanalyse	21
3.6 Variabler.....	21
3.6.1 Avhengig variabel, strategiens virkning.....	23

3.6.2	Uavhengige variabler	25
3.6.3	Kontrollvariabler.....	27
4	Analyse og drøfting	30
4.1	Univariat analyse	30
4.2	Bivariat analyse.....	32
4.3	Multivariat analyse.....	33
4.3.1	Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan.....	35
4.3.2	Hierarkisk posisjon.....	38
4.3.3	Jevnlig oppfølging av strategien	38
4.3.4	Ledere og mellomledere har medvirket.....	40
4.3.5	Ansatte har medvirket.....	43
4.3.6	Ressursallokering	44
5	Konklusjon	45
5.1	Funn i undersøkelsen	45
5.2	Undersøkelsens bidrag?.....	46
5.3	Begrensninger	47
5.4	Videre forskning	47
6	Litteraturliste	48

Figurliste

Figur 2-1 Teoretisk rammeverk.	5
Figur 2-2 Strategiprosessen (Joyce 2017, 138).	7
Figur 4-1 Prosentvis fordeling, alle indikatorer i avhengig variabel (N=108).	31

Tabelliste

Tabell 3-1 Frafallsanalyse.....	21
Tabell 3-2 Variabler, indikatorer fra Mellomlederundersøkelse 2017 (N=108).	22
Tabell 3-3 Faktoranalyse, strategiens virkning (N=108).	24
Tabell 3-4 Kontrollvariabler, indikatorer fra Mellomlederundersøkelse 2017 (N=108).	28
Tabell 4-1 Univariat analyse, samtlige variabler (N=108).	30
Tabell 4-2 Korrelasjonsmatrise (N=108).	32
Tabell 4-3 Multipl regressjonsanalyse av oppfattelse av strategiens virkning (N=108).	33

1 Innledning

1.1 Tema

Strategisk styring har fått godt fotfeste i offentlig sektor og har vært en viktig del av dreiningen mot ny offentlig styring som har gjort seg gjeldende fra slutten av 1970-tallet (Johnsen 2014, 13–14). Den tradisjonelle sentralplanleggingen ble erstattet for å legge til rette for overgripende strategisk styring, omstilling, desentralisering og stor grad av lokal frihet (Johnsen 2014, 13–14). Sverre Diesen skrev i 2013 artikkelen *Strategisk styring og ledelse i norsk offentlig sektor*. Her peker han på at strategisk styring og ledelse er høyeste organisasjonsteoretiske mote i både privat næringsliv og offentlig sektor. Han viser til at norske offentlige etater og virksomheter smykker seg med betegnelsen strategisk styring, mens det er liten sammenheng mellom den oppmerksomheten som i dag vies strategisk styring i norsk offentlig sektor, og den samme styringens strategiske kvaliteter når det kommer til praktisk gjennomføring (Diesen 2013). Geoff Mulgan (2009, 19) benytter et passende bilde for å beskrive mangelen på praktisk gjennomføring og faktisk virkning:

(...) ministre føler at de gir full gass, men alt de hører er lyden av en motor med høyt turtall, uten at det fører fremover.

Politikk og offentlig styring handler ikke bare om å bidra til størst mulig verdiskaping på vegne av befolkningen, eller et best mulig samfunn for flest mulig. Det handler også om oppslutning og legitimitet, som igjen sikrer innflytelse og makt. Disse mekanismene kan påvirke det strategiske arbeidet i offentlig sektor. Begrensede regjeringstider fører til incentiver i retning av at beslutningstakere må ha fokus på tiltak og handlinger, heller enn virkningen og resultater av politikk (Mulgan 2009, 94). Slik kan politikere og sentrale beslutningstakere vise til konkrete handlinger som kan benyttes til å legitimere politikk og skape inntrykk av omstillingsevne og handlekraft, uavhengig av faktiske virkninger og resultater. I denne sammenheng viser Mulgan (2009, 94) til at å lage strategier som «blir lagt i skuffen» er en av de vanligste uvaner hos myndigheter. Det er altså grunn til å tro, slik tittelen i denne oppgaven antyder, at strategier ofte får mindre betydning eller blir liggende i den omtalte skuffen. I følge Mulgan (2009, 24) utarbeides politikk og tiltak ofte enkeltstående, uten å være satt i en nødvendig sammenheng eller system. Både strategier uten verdi og usammenhengende politiske tiltak, fører til unødvendige reformer og skaper forvirring som leder oppmerksomhet bort fra viktige prioriteringer (Mulgan 2009, 94). Det politiske systemet kan altså utgjøre en fallgrube for god strategisk styring. Det er derfor betimelig å spørre hva som sikrer at strategisk

styring i norsk offentlig sektor får riktig fokus, og oppnår gode virkninger, istedenfor å utgjøre unødig ressursbruk hvor resultatet blir dokumenter i en skuff uten innflytelse og verdi.

Offentlig sektor er i stor grad regelstyrt, og kravene til etterprøvbarhet og legitimitet i forvaltningen er høy. Tilpasninger skjer ofte gradvis og ved hjelp av forhandlinger (Johnsen 2017, 17). I mange tilfeller begrenser dette valgmulighetene til både virksomhetene og den enkelte medarbeider. Likevel skal den strategiske styringen legge til rette for større fokus på utnyttelse av handlingsrommet i forvaltningen. Vi tror denne balansen er spesielt utfordrende i offentlig sektor, og at strategiarbeidet ofte taper kampen om oppmerksomhet i mylderet av krav fra ulike hold. Vår påstand er likevel at gevinsten av strategiarbeidet kan overstige ulempene når strategi blir gitt riktig fokus. Det er derfor interessant å se nærmere på hva riktig fokus bør eller kan være. Når trykket er stort utenfra, og virksomheten blir dratt i ulike retninger, er det interessant å se hvordan interne mekanismer og prosesser gjør seg gjeldende som bidragsyttere for å øke strategiens virkning. Hva bidrar til å gi effektiv styring av ansattes aktiviteter og gjøremål og slik skape ønsket retning for virksomheten?

Det blir klart at strategibegrepet har fått stor utbredelse i offentlig sektor, at det har høy status, og at det er tidsriktig å benytte i organisasjonslivet. Samtidig ser vi at den store oppmerksomheten som vies strategisk styring og ledelse, får kritikk for at det er lite samsvar mellom liv og lære. Utarbeides strategisk plan som følge av organisasjonsteoretisk møte i norsk offentlig sektor? Vil den gode intensjonen om strategi som ledestjerne tape kampen i møte med hverdagens realiteter? Motstridende og mangslungne krav preger offentlig sektor, og målsetninger fra overordnet myndighet og politikere drar en organisasjon i ulike retninger. Er det her det paradoksale med strategisk styring i offentlig sektor kommer til overflaten, eller er det nettopp disse forholdene som gjør at strategisk styring er viktig for å holde stø kurs i usikkert farvann?

Bryson, Berry og Yang (2010) har gjort en litteraturstudie som identifiserer felt hvor det trengs mer forskning innen strategisk styring. De peker på virkningen av strategisk styring som et sentralt anliggende for videre forskning (Bryson, Berry og Yang 2010, 512). Det er nettopp dette som er tema for vår undersøkelse. Vi sammenligner interne prosesselementer i strategiarbeidet med strategiens virkning.

1.2 Problemstilling

Peter Drucker (1955/2007, 13) presiserer betydningen av at virksomhetsmålene må være operasjonaliserbare, og at de må kunne konverteres til konkrete arbeidsoppgaver hvis virksomheten skal kunne nå sine mål. Med dette utgangspunktet vil forsøk på å påvirke en organisasjon ofte være avhengig av at innsatsen viser seg i konkrete handlinger eller gjøremål. Slik søker man å påvirke beslutningsatferd i organisasjonen gjennom bruk av ulike verktøy. Denne oppgaven forsøker å gi svar på hvordan strategi som styringsverktøy kan påvirke beslutningsatferd, som i sin tur søker å bidra til at en virksomhet oppnår ønsket retning, og det vi i denne oppgaven kaller strategiens virkning. Vi ser på konkrete sammenhenger for å finne ut hvordan interne prosesselementer i strategiarbeidet kan påvirke oppfattelsen av strategiens virkning, og om oppfattelsen av strategiens virkning har sammenheng med ansattes plassering i hierarkiet. Problemstillingen blir derfor: *Hvordan kan strategiprosesser påvirke daglige aktiviteter og gjøremål i virksomheten, og gi strategien virkning?*

Mer spesifikt ser vi på hvordan følgende elementer kan påvirke oppfattelsen av strategiens virkning:

- a) Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan.
- b) Ansattes plassering i hierarkiet.
- c) Jevnlig oppfølging av strategien.
- d) Ledere og mellomledere har medvirket i strategiprosessen.
- e) Ansatte har medvirket i strategiprosessen.

1.3 Avgrensning

Vi benytter begrepet *strategiens virkning* i denne undersøkelsen. *Strategiens virkning* er ikke et endimensjonalt begrep og kan omfatte mer enn de elementer vi har valgt å inkludere. I denne oppgaven er begrepet snevret inn til å gjelde elementer som påvirker ansattes daglige aktiviteter og gjøremål og gir virksomheten retning. Denne avgrensningen er gjort med bakgrunn i en antagelse om at disse elementene av strategiens virkning er særlig viktige for offentlig sektor, hvor rammebetingelsene er spesielt utfordrende.

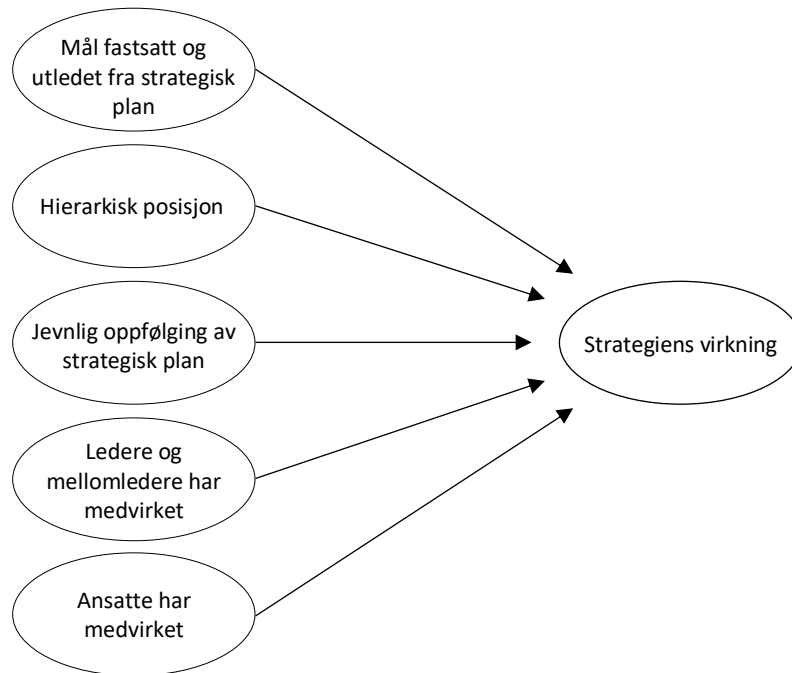
Strategiens virkning i denne oppgaven utgjør en holdningsvariabel. Vår undersøkelse kan si oss noe om oppfattelsen av strategiens virkning, og ikke strategiens virkning som resultatoppnåelse basert på mer objektive parametre for effektivitet og produktivitet.

1.4 Disposisjon

Vi presenterer først sentrale begreper, strategiprosessen og det teoretiske rammeverket som hypotesene er utledet fra, og som ligger til grunn for vår modell og tolkning av funnene i analysen. Metodedelen gjør deretter rede for fremgangsmåte for gjennomføring av undersøkelsen, samt styrker og svakheter ved metoden. I analyse- og drøftingsdelen presenterer vi resultatene og funnene fra analysen. Her kobler vi teorien opp mot resultatene for å analysere hvordan funnene kan svare på problemstillingen og hvordan hypotesene kan betraktes i lys av funnene. Avslutningsvis summerer vi opp funnene i en konklusjon. Her identifiserer vi også områder som kan være interessante for videre forskning.

2 Teori

Dette kapitelet danner et teoretisk utgangspunkt for undersøkelsen, innholdet i problemstillingen, og fem hypoteser som skal undersøkes (se Figur 2-1). Før vi går videre med det teoretiske rammeverket redegjøres det for sentrale begreper som ligger til grunn for undersøkelsen, og som utgjør hovedaktører i oppgaven.



Figur 2-1 Teoretisk rammeverk.

2.1 Styring og strategi

Tanken om å påvirke atferd er fundamental i organisasjonsteorien. I den norske litteraturen på området er *styring* og *ledelse* sentrale begreper når man ønsker å forklare hvordan et lederskap påvirker atferd i en organisasjon. Felles for styring og ledelse er at begge begrepene beskriver forsøk på å samordne og påvirke atferd, mens de skiller seg ved at ledelse er personorientert og styring er systemorientert (Ladegård og Vabo 2010, 19). Strategi og strategisk styring sammenfaller med det siste; et systemorientert grep for å påvirke atferd i organisasjonen. Vi kan dermed si at denne oppgaven har fokus på virkninger av styring og mer spesifikt på virkninger av strategi som et styringsverktøy. Christensen et al. (2015, 123) definerer *styring* som et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter.

Strategifaget er bredt, og definisjonene er mange og spriker i ulike retninger. Imidlertid definerer de fleste lærebøker strategi på mer eller mindre samme måte: Toppledelsens planer om å oppnå resultater som er i samsvar med organisasjonens oppdrag og mål (Wright, Pringle

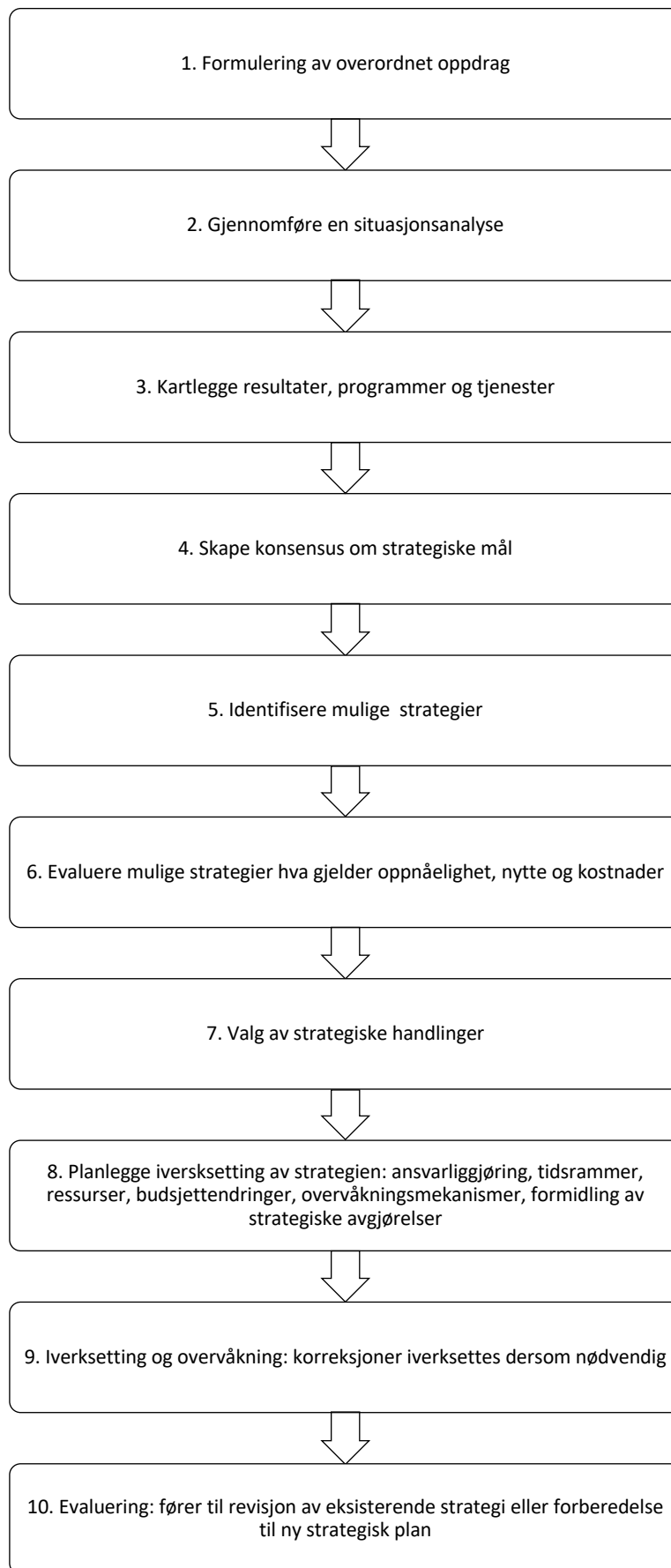
og Kroll 1992, sitert fra Mintzberg, Ahlstrand og Lampel 2009, 9). Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, 9) peker på at dette blir en for snever beskrivelse av strategi, og argumenterer for sine egne definisjoner; intet mindre enn fem i tallet. Vi skal ikke gjengi disse her, og det er heller ikke denne oppgavens hovedanliggende å definere strategi som begrep. Likevel er begrepet sentralt for oppgaven og må redegjøres for.

Åge Johnsen (2014, 17) sammenfatter strategisk styring, både i privat og offentlig sektor, og peker på at det først og fremst handler om å skape verdier for mange interessenter eller samfunnet som helhet, eller at det i det minste er det strategi bør handle om. Dette er en bred forståelse av strategisk styring, men den er grunnleggende og gir mening til samfunnsoppdraget som både offentlig og privat sektor står overfor. Denne oppgaven tar for seg offentlig sektor og hvordan man benytter strategi til å styre den enkelte virksomheten. Denne styringen vil i siste instans ha som formål nettopp å skape verdier for svært mange interessenter i samfunnet.

Vi står altså overfor en rekke ulike definisjoner av strategi. Idéen om at strategi begrenses til toppledelsens planer for virksomheten antas å gi andre resultater enn det en bredere definisjon av strategibegrepet vil gjøre. Vi tar utgangspunkt i at offentlig sektor er sammensatt og at både interne og eksterne faktorer er særlig krevende å forholde seg til. Johnsen (2014, 16) viser til at mye av politikken og offentlig sektor er konfliktfylt som følge av usikkerhet og mange beslutningstakere. Dette gir næring til tanken om at det er utfordrende å skape retning og påvirke handling i offentlig sektor.

2.2 Strategiprosessen

I denne undersøkelsen ser vi på hvordan ulike elementer i strategiprosessen kan påvirke strategiens virkning – eller elementer som i det minste bør være en del av strategiprosessen. Ofte sees strategiprosessen som en lineær øvelse hvor ulike steg gjennomføres i en bestemt rekkefølge (Poister og Streib 2005, 46). I følge John Kay (1995, 254-259) blir en rasjonell lineær tilnærming til strategiprosessen ofte definert i tre faser; strategisk analyse, strategiske valg og iverksetting. Denne tradisjonelle, lineære tilnærmingen blir i mange tilfeller utsatt for kritikk. Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, 70) mener at en lineær prosess ikke ivaretar fleksibilitet, engasjement og medvirkning i strategiutforming. Likevel argumenterer Kay (1995, 254-259) for at få virksomheter tilnærmer seg strategiprosessen på andre måter. Med utgangspunkt i den lineære tilnærmingen til strategiprosessen utdyper Joyce (2017, 138) ti spesifikke steg som inngår i strategiprosessen (se Figur 2-2).



Figur 2-2 Strategiprosessen (Joyce 2017, 138).

Vi legger til grunn at de ti stegene er viktige aspekter ved strategiprosessen, men at noen ofte er mangelvare i strategiprosesser i offentlig sektor, og at disse er spesielt sentrale for å skape faktiske virkninger som er forankret i strategien. I denne oppgaven er vi interesserte i å undersøke hvordan målformuleringer fastsatt og utledet av strategien, jevnlig oppfølging av strategien og medvirkning fra ansatte og ledere påvirker strategiens virkning. I den lineære tilnærmingen til strategiprosessen ser vi at målformuleringer utledet av strategien kommer allerede i steg 4, mens det vi kaller jevnlig oppfølging av strategien ikke gjør seg gjeldende før i steg 8 og 9. Medvirkningsprosesser er ikke uttalt i denne fremstillingen, men det fremgår av øvrig teori at dette bør være et element som inngår i store deler av prosessen. Elementene vi ser nærmere på i denne undersøkelsen kan utgjøre en del av en lineær strategiprosess, og representerer både utforming, iverksetting og evaluering av strategien.

Peter Lorange (1980, 54-59) mener at strategiprosessen er ulik den lineære tankegangen. Han begrunner dette med at strategiprosessen innledes på toppen av hierarkiet, og at forespørsler går nedover i leder- og organisasjonsnivåene for å søke informasjon om hvorfor resultatene har blitt som de har blitt. Deretter går informasjonen tilbake oppover i hierarkiet til øverste ledelse for analyse og diskusjon. Igjen går forespørsler angående forslag og utforming av nye strategier nedover i organisasjonen, før informasjonen går tilbake til toppen for beslutning og vedtak. Til slutt blir strategiene for underenhetene iverksatt. Lorange (1980, 54-59) presiserer at det er avgjørende å legge opp gode prosesser for å gjennomføre strategier, hvor hele organisasjonen er med, og hvor prioriteringer synliggjøres gjennom budsjetter så vel som resultatmål. Denne tilnærmingen til strategiprosessen viser at medvirkning er viktig for å oppnå læring og sikker informasjon når strategier skal utformes og iverksettes (Bryson og Roering 1987, 9-22).

Tanken om at strategier må omsettes til konkrete gjøremål og påvirke daglig aktivitet for å oppnå en faktisk virkning, ligger til grunn for denne oppgaven. Hvordan går strategien fra ord til handling, eller sagt på en annen måte: Hvordan går strategien fra å ligge i en skuff på direktørens kontor til å fungere som ledestjerne for hele virksomheten? Mulgan (2009, 135) peker på at enhver strategi må vie like mye oppmerksomhet til iverksettingen som til den logiske sammenhengen i innholdet. Iverksettingen er altså «halve moroa», og er derfor relevant når vi skal identifisere hvordan ulike elementer i strategiprosessen påvirker strategiens virkning.

Medvirkning, utarbeidelse av mål og jevnlig oppfølging av strategien vil i mange tilfeller utgjøre sentrale deler av iverksettingsprosessen. Vi må også forstå oppgaven med utgangspunkt

i at forklaringsvariablene kan utgjøre elementer i hele strategiprosessen, men at de er spesielt sentrale for iverksettingen, som utgjør en kobling mellom intensjon og handling i strategiprosessen.

2.3 Strategiens virkning

Rumelt (2011, 6) argumenterer for at en strategi er avhengig av handling, og at en strategi uten troverdige og gjennomførbare handlinger mangler en kritisk komponent. En overordnet strategi som omtaler helhet, retning og målsetninger, uten å ta høyde for faktiske handlinger, vil falle igjennom og skape uønsket avstand mellom utforming og iverksetting (Rumelt 2011, 6). Handlinger kan ikke sees på som detaljer i iverksettingen; de utgjør slagkraften i strategien (Rumelt 2011, 6). Her ser vi en tett kobling mellom påvirkning av konkrete handlinger og strategiens virkning. Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, 16) argumenterer for at strategi påvirker handling på en måte som gjør at man unngår at de ansatte drar i ulike retninger. Dette underbygger også at påvirkning av faktisk handling er viktig for strategiens virkning, og viser sammenhengen mellom tema, problemstilling og hypoteser i den tilnærmingen vi har valgt.

Ofte definerer vi strategi som *en plan* som gir retning og forutsigbarhet i et fremtidig forløp. Organisasjoner ønsker en spesifikk retning for å sikre at den ønskede kursen opprettholdes på tross av omgivelsenes påvirkning og utfordringer (Mintzberg, Ahlstrand og Lampel 2009, 16). Vi ser at å skape retning og bidra til prioriteringer i strategiarbeidet kan være betydningsfullt for strategiens virkning når omgivelsene er sammensatte og krevende. Å gå seg vill i omgivelsene, uten å make å gi organisasjonen tilstrekkelig moment i riktig retning, vil bidra til at måloppnåelse over tid kan bli utfordrende.

2.4 Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan

Noen kommuner betrakter lovpålagte planer som kommuneplan og økonomiplan som strategiske planleggingsdokumenter (Johnsen 2014, 185; Johnsen 2016, 358). Dette er forståelig dersom en vid definisjon av strategibegrepet legges til grunn. Det kan likevel være problematisk dersom all planleggingsaktivitet defineres som strategiprosesser, og dette medfører at man unnlater å gjøre nødvendige prioriteringer, eller at plandokumenter ikke får et innhold av strategisk karakter.

Mulgan (2009, 91) mener at grunnlaget for en effektiv strategi ligger i følgende fem faktorer: Å definere mål og hvorfor én oppgave betyr mer enn andre, forståelse for feltet, erkjenne utstrekningen av kunnskap og makt på området, lage scenarioer for fremtidige mulige hendelser

og benytte kartleggingsverktøy. Strategier blir til virkelighet når de går fra å være et dokument eller en diskusjon til å bli en del av jobben som gjøres i hverdagen. Strategien må med andre ord bli en del av planverket og rutineene som utarbeides. Den må også overvåkes, følges opp og ikke minst finansieres (Mulgan 2009, 109).

Store organisasjoner, utydelige tjenestelinjer og -sanksjonsmuligheter i offentlig sektor kan være faktorer som gjør tanken om en lineær iverksetting problematisk (Mulgan 2009, 136). Løsningen er ofte å sette få men tøffe mål for å oppnå konkurranse og skape grunnlag for sammenligning mellom like virksomheter, motivasjon til å øke produktivitet og effektivitet, skape moment mot ønsket retning, samt kommunisere måloppnåelse med eksterne interessenter (Mulgan 2009, 138). Mål som utledes av strategien kan bidra til en mer virkningsfull strategi for den enkelte medarbeider i virksomheten, men Mulgan (2009, 138) peker på at målstyrte systemer også har svakheter. Feilslåtte årsakssammenhenger og perverterende atferd er kjente feilkilder innen mål- og resultatstyring. Mulige løsninger på disse problemene kan være å la utøvere på praksisfeltet i større grad medvirke når målsetninger skal utformes. Slik vil målene bli mer fleksible og åpne for diskusjon knyttet til utøveres kunnskap og kompetanse (Mulgan 2009, 139). Bruken av «rammemål» som er mindre spesifikke kan også løse noe av denne problematikken. Hurtige mekanismer for å analysere situasjonen, som tillater justeringer av prioriteringer, ressurser og mål, kan også være fornuftige grep for å bøte på problemer med målstyring (Mulgan 2009, 139).

Måloppnåelse, og følgelig virkning av strategien, kan skapes gjennom å omgjøre strategi til konkrete planer og handlinger. Vi forstår Mulgan, som nevnt ovenfor, ved at konkrete mål må være utledet av strategien. For å oppnå de ønskede virkninger som følge av en strategi, må målene som ledere og mellomledere følges opp på, være utledet av denne. Dette poenget presiseres også av Poister og Streib (2005, 46) som peker på at ledelsen i offentlig sektor har omfavnet strategisk planlegging, men at det er usannsynlig at dette vil gi forventede resultater dersom budsjettering, måling og resultatstyring ikke er inkludert i prosessen. I sin undersøkelse av byer over 25000 innbyggere i USA fant de blant annet at koblingen mellom individuelle resultater, strategiske målsetninger og strategisk plan er en viktig faktor for oppfattet påvirkning av strategisk ledelse (Poister og Streib 2005, 54). Å ansvarliggjøre ledere ved å koble strategiske mål til den enkelte viser seg å være et særlig viktig element (Poister og Streib 2005, 54).

Litteraturen etterspør en sammenheng mellom strategi og øvrig styring, både i form av plandokumenter, politisk forankring, måloppnåelse og styringsparametre som sier noe om iverksettingens status. Her har vi utledet følgende hypotese:

H1: Når ledere har mål som er fastsatt og utledet fra overordnet strategisk plan, vil strategiens virkning øke.

2.5 Hierarkisk posisjon

Vi tenker oss at viktige avgjørelser som er av stor betydning for en organisasjon, eller som i hvert fall er tiltenkt å ha stor betydning for en organisasjon, fattes av toppledelsen. I norsk organisasjonsliv, hvor medbestemmelse og partssamarbeid er lov- og avtalefestet, både i det offentlige og for mange private aktører, må denne påstanden modereres noe. Hvor stor er den reelle medbestemmelsen og påvirkningskraften, og i hvor stor grad utøves og forankres viktige prosesser i organisasjonen som helhet? Medbestemmelse og medvirkning innebærer demokratiske prosesser som er ressurskrevende å gjennomføre. Hvilken verdi har disse prosessene? Er de reelle forsøk på organisasjonslæring og innhenting av verdifull informasjon, eller utgjør de et spill for galleriet og et nødvendig onde for toppledelsen?

Slik det fremgår av den lineære fremstillingen av strategiprosessen (Figur 2-2), består det første steget i å formulere virksomhetens overordnet oppdrag. Det er typisk at disse blir utformet av lovgiver og videreført av politikere (Joyce 2017, 139). Dette er personer som kan plasseres høyt i hierarkiet. Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, 24) peker på det de kaller utformingsskolen innen strategisk styring. De mener at denne retningen utgjør grunnlaget for undervisningen ved utdanningsinstitusjonene så vel som store deler av strategisk styring på praksisfeltet. Her utgjør strategiprosessen en lineær øvelse hvor øverste leder er strategen. Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, 32) kritiserer det de kaller utformingsskolen for blant annet å ekskludere øvrige ansatte i organisasjonen i strategiutforming, og at strategier blir pålagt nedover i organisasjonen. Et klart skille mellom strategiutforming og iverksetting står også sentralt i denne retningen, og det er et poeng at ved å skille disse to går ledelsen glipp av organisasjonslæring som gir verdifull informasjon når strategi skal utformes (Mintzberg, Ahlstrand og Lampel 2009, 39–41).

Dersom utformingstankegangen i stor grad er utbredt både i undervisning og praksis, er det grunn til å tro at strategiarbeidet i norsk offentlig sektor også er preget av topptunge prosesser hvor medbestemmelse og organisasjonslæring blir oversett. Forankring av strategien i organisasjonen vil bli mer utfordrende, og den enkelte medarbeiders eierskap til strategien, og arbeidet

for øvrig kan svekkes. Det er vanskelig å tenke seg at ansatte lavere i hierarkiet lar seg påvirke effektivt av en slik strategisk styring. Likhetstanken og «flat struktur» står sterkt i Norge, og kanskje spesielt i offentlig sektor. Dersom strategisk styring ikke bygger på disse prinsippene, men heller utføres i ensidige ovenfra og ned-prosesser er det grunn til å tro at påvirkningskraften på den enkelte medarbeider svekkes. Slik kan strategi svekkes som styringsverktøy og i mindre grad påvirke daglig aktiviteter og gjøremål for de ansatte.

Teorien tilsier at utformingsskolen er svært utbredt og at toppledere er ansvarlige for strategiutformingen. Dette støtter tanken om at øverste leder, og de som er nært tilknyttet denne, vil være mer positive til den strategiske styringen enn andre. På bakgrunn av dette har vi utledet følgende hypotese:

H2: Toppledere eller ledere plassert høyt i hierarkiet vil være positive til strategiens virkning.

Hierarkisk posisjon som forklaringsvariabel kan gi en pekepinn på om utformingsskolen er utbredt, og om prosessene er toptunge, men forklarer ikke direkte om strategien får mer eller mindre virkning. Variabelen kan imidlertid støtte øvrige funn hva angår medvirkning og organisasjonslæring, som kan være utslagsgivende for strategiens virkning.

2.6 Jevnlig oppfølging av strategien

Strategier er ofte laget for å vise vei inn i fremtiden, og ofte vil tidsperspektivet utgjøre flere år. Til tross for stadig bedre verktøy for å kartlegge og forutse fremtidige utfall er det alltid knyttet usikkerhet til virkninger av strategier. Kausalitet i sammenhenger hvor verdiskapningen i offentlig sektor er målet kan være vanskelig å påvise. Jevnlig oppfølging av strategier kan bidra til bedre og mer virkningsfulle strategier. Strategier er ikke perfekte, men har feil og mangler som gjør uforutsette resultater uunngåelige (Mulgan 2009, 111). Med denne erkjennelsen mener Mulgan (2009, 111) at nøkkelen til suksess er rask tilpasning, samt å lære av både feil og suksess. Han peker på at systemer som tillater rask læring, i tilnærmet sanntid, må være en del av et strategisk design. Denne oppgaven ønsker å undersøke om jevnlig oppfølging av strategien kan medvirke positivt til strategiers potensial som styringsverktøy. I denne sammenheng står læringsbegrepet sentralt hos Mulgan (2009, 111). Oppfølging av strategier gjennom læringssystemer kan sørge for større grad av organisasjonslæring. Uten vilje til konstant læring vil organisasjoner basere seg på antagelser de føler seg komfortable med, i stedet for den informasjonen som representerer virkeligheten (Mulgan 2009, 112).

Det følger av den lineære strategiprosessen som skissert i figur 2.2 at overvåking og tilhørende nødvendige korreksjoner står sentralt i strategiarbeidet. Dette inngår som en del av iverksettingen i den lineære fremstillingen av strategiprosessen (Joyce 2017, 138). Disse elementene representerer det vi i denne oppgaven kaller jevnlig oppfølging av strategien, og kan gjøre seg gjeldende i ulike former for resultatindikatorer som sikrer læring om hvordan organisasjonen kan oppnå bedre resultater (Joyce 2017, 147).

I følge Mulgan (2009, 117) vil en langsiktig strategisk målsetning sannsynligvis oppnås der man lykkes i å utarbeide kortsiktige tiltak. Med jevnlig oppfølging vil man kunne fange opp og identifisere problematiske forhold som kan hindre fremdrift og langsiktig måloppnåelse. Poister og Streib (2005, 50) viser til empiriske resultater fra byer i USA og peker på at resultatindikatorer utledet av strategisk plan er lite utbredt sett i forhold til budsjettering og øvrige ledelsesprosesser. I samme studie fant Poister og Streib (2005, 54) at årlige evalueringer av ledere med bakgrunn i oppnåelse av strategiske mål, samt overvåking av styringsparametre relatert til strategiske mål var viktige elementer for strategiens virkning.

Vinzant og Vinzant (1996, 141) har utarbeidet en modell for å kartlegge i hvilken grad offentlige organisasjoner har lyktes i å anvende strategisk planlegging og ledelse. Modellen utgjør fire progressive nivåer. Det fjerde og høyeste nivået en organisasjon kan oppnå i modellen innebærer et element av endringer i kontroll- og evalueringssystemer som gir relevante tilbakemeldinger hva gjelder strategiens iverksetting. Jevnlig oppfølging representerer ofte endringer i kontroll- og evalueringssystemet. Dette vil gi relevant informasjon om både iverksetting og måloppnåelse relatert til strategien. Jevnlig oppfølging kan altså være et godt verktøy for å se fremgang.

Et annet viktig moment i strategiarbeidet er å skape motivasjon i virksomheten. John P. Kotter (2012, 54-55) viser til at for å sikre opprettholdelse av strategiprojektet vil det være motiverende å markere fremgang og definere små seire underveis til målet. Jevnlig oppfølging kan bidra til å se fremgang og gjøre det mulig for organisasjonen å samle seg rundt suksesshistoriene som følger av strategien.

Både organisasjonslæring og motivasjon er viktige elementer i strategiarbeidet. Evaluering og oppfølging gjør det mulig å overvåke drift og måloppnåelse på en effektiv måte, med tilhørende, mer eller mindre hyppige kortsiktige og langsiktige korrigeringer. Vi ønsker å undersøke om

dette er forbundet med strategiens virkning også i norske organisasjoner. Vi har derfor formulert følgende hypotese:

H3: Jevnlig oppfølging av strategien vil øke strategiens virkning.

2.7 Ledere og mellomledere har medvirket

Utforming av strategi og iverksetting bør ikke være for tydelig adskilt, men heller en integrert prosess hvor man sørger for at de samme personene medvirker både i utforming og iverksetting (Mulgan 2009, 110). Både ledere og ansatte bør være med i utforming av strategien, og motsatt; bør også ledere være med i iverksettingen. Mulgan (2009, 110) vektlegger betydningen av at personer med forståelse for realitetene på det nederste nivået i tjenesten medvirker i strategiprosessen.

Medvirkningsaspektet i strategiarbeidet er også relevant når det gjelder informasjonsinnhenting. For å kunne gjøre gode beslutninger i enhver satsning vil det være nødvendig med pålitelig informasjon. Mulgan (2009, 125) peker på at relevant informasjon og kunnskap ofte befinner seg lengre ned i hierarkiet, og at denne bør etterspørres når kritiske avgjørelser skal tas. Samtidig vil kvaliteten på informasjonen som ledelsen sitter på, være avgjørende for at riktige valg fattes når man har begrenset tid til rådighet. Daft og Lengel (1986, 554-571) problematiserer hvordan ulike aktører kan tenkes å besitte *fattig* og *rik* informasjon, alt etter hvor de befinner seg i hierarkiet. Tanken er at ledelsen ofte har større tilgang til sikre informasjonskilder og derved innehar *rik* informasjon, mens ansatte lengre ned i hierarkiet besitter *fattig* informasjon som har blitt tilegnet gjennom sekundære kilder. Vi antar at kvaliteten på informasjonen kan være god på ulike nivåer i hierarkiet, avhengig av hvilke problemstillinger som diskuteres. Utstrakt medvirkning kan bidra til en hensiktsmessig kombinasjon av informasjon med god kvalitet, fra både ulike lag i hierarkiet, og fra interne og eksterne hold, og gi grunnlag for gode prosesser og beslutninger i strategiarbeidet.

Organisering og utforming av offentlige tjenester er tema både innen fagdisiplinene i akademia og i offentlig politikk. Det er et område hvor praksis bærer preg av endringer og ofte liten grad av konsensus (Mulgan 2009, 129). Det betyr at informasjon og kunnskap ikke alltid er entydige, og beslutningsgrunnlaget blir svekket. For å møte dette problemet foreslår Mulgan (2009, 129) alternative mekanismer. Han peker på et eksempel hvor man bringer sammen praksisfeltet, forskere og beslutningstakere for å vurdere verdien av erfaringer fra praksisfeltet i lys av forskning og empiri. Vår hypotese er at medvirkning i strategiprosesser vil være gunstig for strategiers påvirkning på daglige aktiviteter og gjøremål. En form for medvirkning hvor ledere

og mellomledere kommer sammen med forskere kan bidra til større omfang av relevant informasjon og gi bedre beslutninger i strategiprosesser. Dette kan bidra til at strategiske beslutninger i større grad harmonerer med utfordringer og muligheter som gjør seg gjeldende i det daglige arbeidet til den enkelte arbeidstaker.

Vi ser at medvirkningsprosesser som inkluderer ledere og mellomledere i utforming og iverksetting av strategier gir støtte til vår hypotese om at effekten av strategi vil være sterkere der mellomledelsen har vært medvirkende i strategiprosessen enn ellers. Vi har formulert følgende hypotese for å undersøke dette fenomenet:

H4: Når ledere og mellomledere har medvirket i strategiprosessen, vil strategiens virkning øke.

2.8 Ansatte har medvirket

Strategisk styring benyttes for å styre virksomheten i ønsket retning, og kunnskap bør ligge til grunn for de valg man tar når strategien skal utformes. Mye av denne kunnskapen er ikke formalisert, men befinner seg hos fagpersoner på de aktuelle praksisfeltene (Mulgan 2009, 132). Når vi skal utforme nye tiltak og strategier, vil det være naturlig å trekke inn de ansatte. Det er her vi finner ekspertisen på fagfeltene, og det er ofte her man finner mer inngående beskrivelser av aktivitet og aktuelle praksisfelt. Ved å unnlate å innhente relevant informasjon lenger ned i hierarkiet kan alternativet være en versjon av virkeligheten, vanligvis «rosenrød», som forveksles med den faktiske situasjonen (Mulgan 2009, 125).

I de beste organisasjonene reflekterer de ansattes holdninger organisasjonens underliggende verdier. Det de ansatte formidler utad, bør ha sammenheng med det organisasjonen formidler i toppledelsen (Mulgan 2009, 112–113). Slik oppstår det engasjement og aktivitet i organisasjonen, og den enkelte ansattes motivasjon er i harmoni med organisasjonens verdier, visjoner og målsetninger. Dette underbygger at det strategiske arbeidet bør ha et element av medvirkning for å skape ønskede utfall. I hvert fall må det ligge en forankring i hele organisasjonen til grunn for å oppnå den helhetlige verdibasen. Spørsmålet er om medvirkning kan være en god fremgangsmåte for å oppnå forankring av strategi i en virksomhet, eller om det er andre mekanismer som i større grad bidrar til dette.

Mulgan (2009, 113) mener at det i de fleste organisasjoner er dissonans, og at det ofte ikke er samsvar mellom virksomhetens utforming og strategi sammenlignet med foreliggende systemer og organisasjonsatferd. Slik vil det oppstå misnøye og kynisme, og verdiskapningen vil

reduseres (Mulgan 2009, 113). En forutsetning for vellykket omforming av strategiske planer til handlinger er at ansatte på flere nivåer har vært delaktige i strategiutforming. For at mål skal være oppnåelige, må spørsmålet om fremgangsmåte for å nå målene kunne overlates fra politikerne til administrasjonen. Drucker (1955/2007, 115-118) mener at dette handler om tillit, men også om realisme og motivasjon for den enkelte medarbeider. For å skape økt produktivitet og effektivitet er det viktig at de ansatte har en felles forståelse av verdigrunnlaget og overordnet oppdrag, hva virksomheten forsøker å oppnå og hvorfor. Dette gjelder alle nivåer i en virksomhet, og bidrar til innsikt i sammenhengen mellom de daglige gjøremål og organisasjonens oppdrag/samfunnsoppdrag (Mulgan 2009, 113–114).

Kotter (2012, 52) har en litt annen innfallsvinkel for medbestemmelse og medvirkning fra ansatte. Han mener at det må bygges og opprettes et nettverk av frivillige bestående av representanter fra alle nivåer og deler av virksomheten. Det er avgjørende at dette nettverket, også kalt koalisjonen, til sammen har bred kompetanse fra alle aktuelle områder (Kotter 2012, 52). Samtidig er det viktig å skape et inntrykk av at det haster å utforme en ny strategisk retning. Dette sørger for at flere kompetente frivillige melder seg som kandidater til å være med i nettverket (Kotter 2012, 52). I et slikt nettverk er tanken at alle har lik innflytelse uten hierarkiske bindinger som potensielt hindrer flyten av informasjon (Kotter 2012, 52).

Forankring og bred medvirkning står sentralt hos mange bidragsytere i strategilitteraturen, og blir mer eller mindre omtalt som et suksesskriterium. Vi ønsker å undersøke om dette også gjelder i norsk offentlig sektor og har formulert følgende hypotese:

H5: Når ansatte har medvirket i strategiprosessen, vil strategiens virkning øke.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

Undersøkelsens anliggende er å forklare sammenhenger mellom de respektive elementene i strategiprosessen og strategiens virkning. Vi tar derfor utgangspunkt i et forskningsdesign med kvantitative data basert på et spørreskjema. Dette gir mulighet til å generalisere årsakssammenhenger til en større populasjon/sammenheng. Oppgaven utgjør en tverrsnittsundersøkelse. Denne typen studier er det overlegent mest brukte forskningsopplegget i sosiologi, og det brukes også hyppig i andre samfunnsfag (Ringdal 2014, 107). Det ble benyttet multippel regresjonsanalyse som verktøy for å måle hvordan ulike elementer i strategisk planlegging kan påvirke strategiens virkning. Regresjonsanalysen forsøker å forklare variasjoner i en avhengig variabel Y ved hjelp av flere forklaringsvariabler X (Ringdal 2014, 391). For å kunne beskrive årsakssammenhenger er det en forutsetning at forklaringsvariablene (X) inntreffer på et tidligere tidspunkt enn virkningen som undersøkes i avhengig variabel (Y). Respondentene ble bedt om å vurdere strategiprosesser som går fire år tilbake i tid (X), mens besvarelser angående strategiens virkning ble plassert i nåtid (Y). Det ble utarbeidet 5 forklaringsvariabler som en operasjonalisering av hypotesene vi presenterte i det teoretiske rammeverket, samt én avhengig variabel for strategiens virkning.

3.2 Datagrunnlag

Undersøkelsen baserer seg på sekundærdata hentet fra spørreundersøkelsen *Mellomlederundersøkelse 2017*, heretter blir forkortelsen *MLU17* benyttet. Spørreskjemaet fremstilles i Vedlegg 1. Undersøkelsen ble rettet mot mellomledere på erfaringsbaserte utdanningsprogrammer på mastergradsnivå. *Mellomledere* omfatter i denne sammenheng studenter ved de respektive utdanningsprogrammene. Hovedformålet med MLU17 var å innhente informasjon om mellomlederens erfaringer med styring og ledelse i forbindelse med strategisk planlegging. Resultatene er ment brukt både i forskning og undervisning, og for å utvide empirien på dette området.

MLU17 bygger på en replikasjon av Poister og Streibs (1995, 48-56) undersøkelse av strategisk planlegging i amerikanske byer, samt Andrews, Boyne og Walkers (2006, 52-63) undersøkelse av engelsk lokalstyre. Fordelen med å benytte replikasjoner er at det åpner for å bearbeide resultater og nye variabler på tvers av undersøkelser og dermed øke reliabiliteten (påliteligheten). Samme måleinstrument kan benyttes gjentatte ganger for å sammenligne resultater. Ved mer eller mindre like eller ulike funn i ulike undersøkelser kan man si noe om

validiteten (gyldigheten) av resultatene (Ringdal 2014, 131). Muligheten til å sammenligne to eller flere studier i forskjellig tid eller rom er også en av fordelene ved replikasjon av undersøkelsesopplegg.

Ved å replisere en undersøkelse som allerede er utprøvd, kan man med større sikkerhet unngå reliabilitetsproblemer knyttet til spørsmålsformulering og sammensetning av disse i spørreskjemaet. Spørsmålene vi har valgt ut fra MLU17 ble også benyttet i undersøkelsen *Strategisk planlegging i kommunene 2016* (Johnsen 2016). Analyser fra denne undersøkelsen er publisert i tre ulike artikler (Johnsen 2016; Johnsen 2017; Johnsen 2018).

Ved bruk av sekundærdata kan det være knyttet utfordringer til at undersøkelsen i mindre grad er spisset til oppgavens forskningsspørsmål. Dersom vi hadde utviklet og distribuert et eget spørreskjema kunne vi eventuelt gjort justeringer i begrepsbruk for å treffe bedre på det teoretiske innholdet i problemstillingen og hypotesene. Begrepene *strategisk planlegging* og *strategisk plan* benyttes for eksempel i de spørsmålene som vi benyttet fra MLU17. Dette er et snevrere uttrykk enn *strategien* eller *strategiprosessen* som kunne vært naturlig å benytte for vår problemstilling. Vi anser det som lite sannsynlig at dette har påvirket validiteten i negativ retning. Valget om å benytte sekundærdata har spart oss for tid og gitt oss tilgang på ferske data fra et godt utprøvd design. Avgjørelsen om å benytte sekundærdata syntes derfor hensiktsmessig. Det ble også lagt til grunn at bruk av sekundærdata kan være med på å begrense det relativt høye antallet primærundersøkelser som gjennomføres i forbindelse med forskning og opinionmålinger. Et høyt antall undersøkelser kan være negativt for samfunnsvitenskapelig forskning i et større perspektiv. Frafallet kan øke dersom respondentene opplever det som urimelig å delta i for mange undersøkelser.

3.3 Spørreskjemaets utforming

MLU17 inneholder 43 kapitler og 26 spørsmål med 174 tilhørende påstander som informantene skulle ta stilling til. Spørreskjemaet er prestrukturert med lukkede spørsmål. Svarene graderes ved bruk av Likert-skala fordelt på 7 svarkategorier. Hvert vurderingsspørsmål består av en påstand som skal besvares fra «Svært uenig» til «Svært enig» med «Verken uenig eller enig» som nøytral kategori.

Spørreskjemaet er relativt omfangsrikt og tar omtrent 30 minutter å besvare. Dette kan ha gitt økt sannsynlighet for frafall ved at enkelte informanter valgte å avslutte undersøkelsen før den var fullført. I tillegg kan det tenkes at mindre tid ble benyttet til å vurdere hvert enkelt spørsmål

dersom undersøkelsen ble oppfattet som urimelig omfattende. Konsekvensen av dette kan være lavere reliabilitet ved at svarene ble mer tilfeldige. Informantenes motivasjon for å besvare undersøkelsen er vanskelig å beregne, men må også tas med i vurderingen (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, 291). I vårt tilfelle var utvalget mastergradsstudenter hvor de fleste har erfaring fra praksisfeltet. Dette kan ha styrket respondentenes motivasjon til å svare nøyaktig på spørsmålene, som både er relatert til deres studieretning og den enkeltes arbeidshverdag.

3.4 Utvalg

Undersøkelsen ønsker å si noe om offentlig sektor, men også norsk arbeidsliv generelt. Det betyr at populasjonen utgjør hele det norske arbeidslivet, både privat og offentlig sektor. MLU17 benyttet et tilgjengelighetsutvalg av studenter på i hovedsak fire ulike utdanningsprogrammer: Stabsstudiet og Master i militære studier ved Forsvarets høyskole, Master i styring og ledelse og Styrerutdanningen ved OsloMet – storbyuniversitetet. Utdanningsprogrammene omhandler styring og ledelse, og samtlige studenter har arbeidserfaring fra privat eller offentlig sektor. Informantene er i hovedsak yrkesaktive i leder- og mellomlederstillinger.

Som nevnt utgjør utvalget i denne undersøkelsen et tilgjengelighetsutvalg. Det betyr at det ikke er tilfeldig trukket i populasjonen (norsk arbeidsliv og offentlig sektor), men baseres på tilgjengelighet. Dette kan påvirke resultatenes eksterne validitet, altså hvorvidt resultater fra denne undersøkelsen kan overføres til en større sammenheng. Studentene som har svart på undersøkelsen utgjør med andre ord ikke nødvendigvis et tilfeldig utvalg av populasjonen, noe som er en forutsetning for at resultatene skal kunne gjøres allment gyldige. Intern validitet antas derfor å være større enn ekstern validitet. Dataene vil være egnet til å studere begrepsvaliditet og sammenhenger (måling).

Våre funn vil kunne bidra til empirien på området. Dersom utvalget ikke er veldig skjevt, kan man si noe om strategi og mellomledelse generelt. Undersøkelsens utvalg representerer hovedsakelig ledere og mellomledere i norsk arbeidsliv. Det vil være svært ressurskrevende, for ikke å si umulig, å fremskaffe en fullstendig oversikt over samtlige mellomledere i norsk arbeidsliv. Å trekke tilfeldig i populasjonen ville derfor ikke vært gjennomførbart i denne undersøkelsen.

Et betimelig spørsmål når det gjelder utvalget, er om respondentene, altså personer som har valgt å ta formell lederutdanning, har andre egenskaper eller holdninger enn populasjonen for

øvrig. Det er rimelig å anta at de har spesiell interesse for temaene styring og ledelse, og at de dermed har et generelt høyt kunnskapsnivå om de aktuelle temaene i undersøkelsen. Det kan tenkes at økt interesse og entusiasme for fagfeltet kan ha påvirket svarene om oppfattelsen strategiens virkning. I de uavhengige variablene kan økt kunnskap ha gitt et mer korrekt bilde av temaene for undersøkelsen og følgelig økt intern validitet. Det kan også tenkes at personer med formell lederutdanning jevnt over har bedre innsikt i det strategiske arbeidet, og styring og ledelse generelt i sine virksomheter. Det antas derfor at de besitter verdifull informasjon, også om negative forhold ved strategiprosesser, som man ellers ikke ville fått tilgang til.

14 prosent av utvalget tilhører privat sektor. 4 av de 14 prosentene følger utdanningsprogrammet *Styrerutdanningen* og de resterende 10 prosentene tilhører studiet *Master i styring og ledelse*. Selv om de tilhører privat sektor vil deres utdanningsprogram ha en sterk kobling til offentlig sektor. På hvilken måte de 14 prosentene som tilhører privat sektor, har påvirket spørreundersøkelsen, blir ikke videre undersøkt, men det antas at også disse respondentene har verdifull informasjon om både offentlig sektor og norsk arbeidsliv generelt. Når en betydelig andel av respondentene jobber i offentlig sektor, og mange i gruppen for privat ansatte leverer tjenester i regi av offentlig sektor, er det nærliggende å konkludere med at undersøkelsen kan gi gyldige resultater for offentlig sektor.

Et annet moment kan være skjevheter i utvalget basert på demografiske forhold. Dette kan påvirke reliabiliteten. Skjevheter kan for eksempel være informantenes alder, dersom utvalget er gjennomsnittlig yngre enn populasjonen for øvrig, eller at Østlandsområdet er overrepresentert som følge av utdanningenes geografiske plassering. Det foreligger ingen fullstendige lister over populasjonen, og man vet lite om sammensetningen hva gjelder demografiske forhold. Det er derfor vanskelig å si noe om skjevheter i utvalget hva angår demografiske forhold.

3.5 Gjennomføring

MLU17 ble distribuert og gjennomført i flere omganger gjennom året 2017. Distribusjonen foregikk ved hjelp av elektronisk utsendelse på e-post med lenke til nettskjema. Påminnelse om å svare på undersøkelsen ble sendt ut på e-post. Leder og distributør for MLU17 er professor, faglærer for respondentene, og en markant skikkelse innen fagfeltet som undersøkes. Dette kan ha påvirket resultatene. Relasjonen mellom leder for undersøkelsen og studentene som har svart, kan ha påvirket svarene i positiv eller negativ retning. Enkelte kan også ha følt en større forpliktelse til å gjennomføre undersøkelsen enn det som er vanlig. Disse momentene kan gi

reliabilitetsutfordringer. Blant annet av denne årsak var undersøkelsen anonym. Undersøkelsen ble godkjent av personvernombudet for forskning. I forbindelse med distribusjon av undersøkelsen ble det særlig lagt vekt på å få mest mulig «ærlige svar».

3.5.1 Frafallsanalyse

Lav svarprosent i en undersøkelse vil kunne by på utfordringer knyttet til generaliserbarheten. Ringdal (2014, 119) peker på at et frafall på 50 prosent eller mer er vanlig i et generelt utvalg ved bruk av selvutfyllingsskjema. Betydelig frafall påvirker ekstern validitet da utvalget ikke nødvendigvis er representativt for populasjonen for øvrig (Ringdal 2014, 261). Dette gjelder spesielt der frafallet er systematisk, og ikke tilfeldig. MLU17 ble besvart av i alt 129 studenter (nettutvalg), mens 448 studenter fikk anledning til å svare (bruttoutvalg). Dette ga en svarprosent på 28,8 prosent. Det kan være interessant å sammenligne utvalget med respondentene for å undersøke eventuelle systematiske frafall. Analyse av respondentenes bakgrunn, hierarkisk posisjon, alder og kjønn kan si noe om styrken av våre funn. På grunn av tilgjengelig informasjon om utvalget og ønsket om anonymisering i undersøkelsen har det kun vært mulig å undersøke fordelingen av kjønn blant respondentene, sammenlignet med vårt utvalg. Ulike erfaringer og posisjoner i arbeidslivet blant kvinner og menn kan gi ulike svar.

Frafallsanalysen av kjønn ble utført ved en manuell gjennomgang av e-postadressene som ble benyttet til distribusjon av undersøkelsen. 12 e-postadresser var av en slik karakter at det ikke var mulig å fastslå kjønn. Bruttoutvalget på 448 ble derfor redusert til 436 i frafallsanalysen (se Tabell 3-1).

Tabell 3-1 Frafallsanalyse

	Bruttoutvalg		Nettutvalg	
Mann	215	49.3 %	65	50.4 %
Kvinne	221	50.7 %	64	49.6 %
Total	436		129	

Analysen ga et avvik på 1,1 prosent ved å sammenligne kjønn i de to utvalgene. Dette tyder på at det ikke eksisterer systematisk frafall innenfor kategorien kjønn, og at våre data er generaliserbare til utvalget på dette området.

3.6 Variabler

Variablene ble målt ved å benytte utvalgte indikatorer (påstander) fra MLU17 (se Tabell 3-2). Indikatorene ble valgt med bakgrunn i den presenterte teorien for å gi best mulig innholds-

validitet og samtidig redusere tilfeldige målefeil. Fire av variablene ble målt ved å kombinere flere indikatorer til additive indekser.

Tabell 3-2 Variabler, indikatorer fra Mellomlederundersøkelse 2017 (N=108).

Strategiens virkning (avhengig variabel). Hentet fra spørsmål 20: <i>På hvilken måte, og eventuelt i hvilken positiv eller negativ retning, påvirker den strategiske planleggingen din organisasjon?</i>	Gjennomsnitt
Den er et viktig bidrag for toppledelsen for å holde oppmerksomheten på de viktige sakene.	5.1
Den er et viktig bidrag til å samle organisasjonen for en egen forståelse av oppgaven.	5.0
Den fører til at organisasjonen prioriterer bedre.	5.0
Den fører til at organisasjonen administrerer driften på en effektiv måte.	4.3
Den bidrar til gode beslutninger om tiltaksprogrammer, systemer og ressurser.	4.0
Den gir retning og styring av ansattes aktiviteter og gjøremål.	4.8
Den bedrer ansattes samhold og motivasjon.	3.8
Den myndiggjør ansatte for å ta avgjørelser og yte gode tjenester til organisasjonens brukere.	3.9
Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan (uavhengig variabel). Hentet fra spørsmål 11: <i>Hvor godt beskriver følgende utsagn forholdet mellom strategisk planlegging og prestasjonsledelse i din organisasjon?</i>	Gjennomsnitt
Mål som er fastsatt for ledere er utledet fra organisasjonens overordnede strategiske plan.	4.7
Årlige evalueringer av ledere er i stor grad basert på deres måloppnåelse av de strategiske formålene og målene.	3.7
Hierarkisk posisjon (uavhengig variabel, dummyvariabel). Hentet fra spørsmål 35: <i>Min stilling i organisasjonen er:</i>	Frekvens
Folkevalgt politiker (verdi=1)	0
Øverste administrative leder eller nestleder for organisasjonen (verdi=1)	7
Leder/Mellomleder (for eksempel sektor-, etats- eller tjenesteleder i kommunal sektor) (verdi=1)	61
Økonomisjef/Budsjettsjef/Regnskapssjef/Controller (verdi=0)	2
Seniorrådgiver/Rådgiver (verdi=0)	15
Annet, vennligst spesifiser (verdi=0)	23
Jevnlig oppfølging av strategien (uavhengig variabel). Hentet fra spørsmål 12: <i>Hvor godt beskriver følgende utsagn sammenhengen mellom strategisk planlegging og resultatmåling i din organisasjon?</i>	Gjennomsnitt
Vi bruker resultatmålinger for å følge opp innholdet i den strategiske planen.	4.5
Organisasjonen rapporterer regelmessig til styret resultater som er knyttet til mål i den strategiske planen.	5.0
Vi bruker resultatmålinger til å følge opp om vi oppnår de virkninger vi søker å oppnå i den strategiske planen.	4.2
Organisasjonen sammenligner egne resultater med resultater i andre organisasjoner for å måle nytten av de strategiske tiltakene.	3.8
Ledere og mellomledere har medvirket (uavhengig variabel). Hentet fra spørsmål 8: <i>Hvor godt beskriver følgende utsagn den strategiske planleggingen i din organisasjon?</i>	Gjennomsnitt
Øverste administrative leder har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan.	5.7
Økonomisjefen har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan.	4.7
Andre ledere i organisasjonen har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan.	5.2
Ansatte har medvirket (uavhengig variabel). Hentet fra spørsmål 8: <i>Hvor godt beskriver følgende utsagn den strategiske planleggingen i din organisasjon?</i>	Gjennomsnitt
Organisasjonens ansatte har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan.	4.2

For samtlige additive indekser ble det benyttet Pearsons r for å kontrollere at påstandene korrelerte (samvarierte). Det ideelle er korrelasjoner av middels styrke (0,3 – 0,6). Dersom korrelasjonen mellom to indikatorer er nærmere 1 kan det tyde på at en av dem er overflødig

(Ringdal 2014, 359). Den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom indikatorene for hver indeks ble også undersøkt.

For variabler som utgjorde additive indekser ble det gjennomført reliabilitetsanalyser for å undersøke den totale reliabiliteten. Her ble det benyttet Cronbachs alpha (α). Verdiene skal ligge nærmest 1 og helst mellom 0,7 og 1 for å vise samhörighet og reliabilitet (Ringdal 2014, 358).

Faktoranalyse ble benyttet for å undersøke om de additive indeksene er endimensjonale. Selv om analysen inneholder ordinale variabler har det blitt gjort en aktsom antagelse om at de kan antas å være kontinuerlige. Kravet er at en faktor må ha en egenverdi på over 1 (Ringdal 2014, 352). Faktorene bør forklare minst 50 prosent av variansen i variablene som faktoranalyseres (Ringdal 2014, 354). Faktoranalysene er eksplorative og benyttes for å finne et antall dimensjoner eller faktorer som ligger til grunn for korrelasjonene mellom et sett observerte variabler (Ringdal 2014, 350). Faktorladningene presenteres kun for avhengig variabel.

Når det benyttes avhengige og uavhengige variabler fra én felles kilde, hvor samme instrument/spørreskjema er benyttet, på omtrent samme tidspunkt, vil muligheten for validitetsproblematikk være til stede. Ytre forhold som ikke kan kontrolleres, på det gitte tidspunktet, kan ha påvirket respondentene til systematisk å svare mer eller mindre positivt på spørreskjemaet. Dette kan ha påvirket resultatenes validitet. I vår analyse vil slike feil kunne gjøre seg gjeldende i både avhengig og uavhengige variabler, og dermed forsterke feilkilden. For å undersøke om felles kilde-problem har påvirket resultatene i våre analyser har vi benyttet Harmans en-faktortest. Resultatene viste at for de 108 respondentene som besvarte alle påstandene vi har benyttet, forklarte en-faktortesten 43 prosent av total varians. Dette er lavere enn den vanlige terskelverdien på 50 prosent som benyttes for å påvise felles kilde-problem. Harmans en-faktortest er ikke konkluderende, men resultatet peker i retning av at våre data er pålitelige med tanke på felles kilde-problem.

3.6.1 Avhengig variabel, strategiens virkning

For å måle oppfattelsen av strategiens virkning ble indikatorer fra MLU17 kombinert til en additiv indeks for variabelen (se Tabell 3-2). Som vi har konkretisert i teoridelen, ønsker vi å måle hvordan strategiprosesser kan påvirke strategiens virkning med fokus på daglige aktiviteter og gjøremål og på retningsgivende elementer (se Figur 2-1). MLU17 måler strategiens virkning i et større omfang enn kun daglige aktiviteter og gjøremål. Vi avgrens

oss derfor når det gjelder strategiens virkning, og velger kun ut indikatorer som har sammenheng med oppgavens anliggende og det teoretiske grunnlaget for den avhengige variabelen. Den utarbeidede variabelen skal i størst mulig grad representere bredden i målet som er aktuelt for denne undersøkelsen, altså hva som påvirker daglige aktiviteter og gjøremål, og gir virksomheten retning.

Variabelen ble hentet fra spørsmålet om virkninger av strategisk planlegging (spørsmål 20) og ble målt ved å legge sammen svarene på 8 indikatorer med lik vektning til en additiv indeks. Indeksen kunne i teorien variere fra minimum 8 («svært uenig» i alle påstander) til maksimum 56 («svært enig» i alle påstander). Indeksen ble delt på 8 for å få variasjon innenfor samme intervall som de øvrige variablene (1 til 7).

Korrelasjonene mellom indikatorene varierte fra 0,34 til 0,78. I følge Ringdal (2014, 359) bør korrelasjonene være av middels styrke (0,3 – 0,6). Reliabilitetsanalysen for den sammensatte variabelen viste en Cronbachs Alpha (α) på 0,93. Den ligger dermed innenfor normen på mellom 0,7 og 1. Den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom indikatorene var på 0,63. Faktoranalysen viste at det kun er én komponent innenfor den additive indeksen, og samlet forklart varians i modellen med 1 faktor var 68 prosent. Dette er over minstemålet på 50 prosent. Vi kan derfor med stor grad av sikkerhet anta at skalaen ikke inneholder flere dimensjoner. Faktorladningene presenteres i Tabell 3-3 og forklarer variasjon mellom faktorene og variabelen. Et vanlig minstekrav er en faktorladning på 0,4 for hver enkelt indikator. På bakgrunn av disse analysene konkluderte vi med at den avhengige variabelen, som vi valgte å kalle *Strategiens virkning*, er robust.

Tabell 3-3 Faktoranalyse, strategiens virkning (N=108).

Indikatorer fra <i>Virkninger av strategisk planlegging</i>	F1
Den er et viktig bidrag for toppledelsen for å holde oppmerksomheten på de viktige sakene.	.65
Den er et viktig bidrag til å samle organisasjonen for en egen forståelse av oppgaven.	.81
Den fører til at organisasjonen prioriterer bedre.	.87
Den fører til at organisasjonen administrerer driften på en effektiv måte.	.87
Den bidrar til gode beslutninger om tiltaksprogrammer, systemer og ressurser.	.88
Den gir retning og styring av ansattes aktiviteter og gjøremål.	.81
Den bedrer ansattes samhold og motivasjon.	.82
Den myndiggjør ansatte for å ta avgjørelser og yte gode tjenester til organisasjonens brukere.	.86

(Prinsipal components-analyse)

3.6.2 Uavhengige variabler

Med bakgrunn i våre hypoteser ble indikatorer fra fire spørsmål i MLU17 valgt ut som datagrunnlag for de uavhengige variablene (se Tabell 3-2). Variablene ble målt for å se hvordan de påvirker holdninger til strategiens virkning. Rekkefølgen for de uavhengige variablene er tilfeldig. Det ble ikke vurdert at egenskaper ved de uavhengige variablene skulle tilsi en spesifikk rekkefølge, verken kronologisk eller teoretisk.

Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan

Vi valgte å kalle variabelen for *Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan*. Variabelen ble hentet fra spørsmålet om forholdet mellom prestasjonsledelse og strategisk planlegging (spørsmål 11). Variabelen ble målt ved å legge sammen svarene fra to indikatorer med lik vektning til en additiv indeks. Også her ble kun indikatorer som representerer det teoretiske grunnlaget for variabelen tatt med. Indeksen kunne i teorien variere fra minimum 2 («svært uenig» i begge påstander) til maksimum 14 («svært enig» i begge påstander). Indeksen ble delt på 2 for å få variasjon innenfor samme intervall som de øvrige variablene (1 til 7).

Korrelasjonen mellom de to indikatorene var på 0,66. Dette er i overkant av den ideelle korrelasjonen (0,3 – 0,6). Reliabilitetsanalysen for variabelen viste en Cronbachs Alpha (α) på 0,80. Den ligger dermed innenfor normen på mellom 0,7 og 1. Faktoranalysen viste at det kun er én komponent innenfor den additive indeksen og samlet forklart varians i modellen med 1 faktor var 83 prosent. Dette er over minstemålet på 50 prosent. Vi kan derfor med rimelig stor sikkerhet anta at skalaen ikke inneholder flere dimensjoner. Med bakgrunn i disse analysene konkluderte vi med at den avhengige variabelen *Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan* er robust.

Hierarkisk posisjon

Variabelen for *Hierarkisk posisjon* ble målt ved hjelp av spørsmålet om respondentens stilling i organisasjonen (spørsmål 35). Spørsmålet ble kodet om til en dummyvariabel med to verdier; 0 og 1. Posisjonene *Seniorrådgiver/Rådgiver*, *Økonomisjef/Budsjettsjef/Regnskapssjef/Controller* og *Annet* ble kodet 0. *Folkevalgt politiker*, *Øverste administrative leder eller nestleder for organisasjonen*, *Leder/Mellomleder* ble kodet 1. Det kan diskuteres hvorvidt *Folkevalgt politiker* er høyt i hierarkiet eller ikke, da de ikke er direkte deltagende i administrasjonen. Politikere har i mange tilfeller mye makt, og kan ha stor påvirkning på strategiske satsninger for offentlig sektor. Vi valgte derfor å definere *folkevalgt politiker* som en aktør høyt i hierarkiet.

Økonomisjef/Budsjettsjef/Regnskapssjef/Controller ble definert til ikke å være høyt i hierarkiet. Dette kan også problematiseres da slike posisjoner blant annet kan ha stor påvirkningskraft i prosesser knyttet til ressursallokering og kostnyttevurderinger. Ofte er de også en del av ledergruppen i organisasjonen. Dette vil variere fra virksomhet til virksomhet, og til dels være personavhengig. Vi antar for eksempel at en controller vil ha vesentlig mindre påvirkning, og være lavere i hierarkiet enn det en økonomisjef vil være. Datamaterialet viser at kun to respondenter krysset av på denne kategorien. Det er derfor rimelig å anta at fordelingen ikke innvirket nevneverdig på resultatene i analysen. Svarkategorien *Annet* ble gjennomgått for å kontrollere at disse falt inn under det vi definerte som lavere posisjoner i hierarkiet.

Jevnlig oppfølging av strategien

Vi valgte å kalle variabelen for *Jevnlig oppfølging av strategien*. Variabelen ble målt ved å legge sammen svar fra fire indikatorer om resultatstyring, med lik vektning til en additiv indeks. Kun indikatorer som samsvarer med den teoretiske bakgrunnen for variabelen ble tatt med. Indeksen kunne variere fra minimum 4 («svært uenig» i alle påstander) til maksimum 28 («svært enig» i alle påstander). Indeksen ble delt på 4 for å få variasjon innenfor samme intervall som de øvrige variablene (1 til 7). Variabelen er sammensatt av indikatorer fra spørsmålet om forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging (spørsmål 12). En femte indikator som omhandler rapportering av resultater til innbyggerne ble valgt bort med bakgrunn i lav korrelasjon mellom denne og de øvrige utvalgte indikatorene. Dette ble avdekket ved bruk av Pearsons r . Man kunne også se indikasjon på høyere korrelasjon for den sammensatte variabelen ved å gjennomføre reliabilitetsanalyse (Cronbachs Alpha) uten den femte indikatoren.

Korrelasjonen mellom indikatorene varierte mellom 0,24 og 0,68. Reliabilitetsanalysen for den sammensatte variabelen viste en Cronbachs Alpha (α) på 0,80. Den ligger dermed innenfor normen på mellom 0,7 og 1. Den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom indikatorene var på 0,50. Faktoranalysen viste at det kun er én komponent innenfor den additive indeksen og samlet forklart varians i modellen med 1 faktor var 63 prosent. Dette er over minstemålet på 50 prosent. Vi kan derfor med rimelig stor sikkerhet anta at skalaen ikke inneholder flere dimensjoner. Med bakgrunn i disse analysene konkluderte vi med at den uavhengige variabelen *Jevnlig oppfølging av strategisk plan* er robust.

Ledere og mellomledere har medvirket

Vi valgte å kalle variabelen for *Ledere og mellomledere har medvirket*. Variabelen ble satt sammen av indikatorer fra spørsmålet om medvirkning (spørsmål 8). Spørsmålet er ment å

forklare variasjon rundt forankring i virksomheten. I hvilken grad ledere og mellomledere har medvirket ble målt ved å benytte tre indikatorer med lik vektning satt sammen til en additiv indeks. Variabelen kunne i teorien ha en variasjon fra minimum 3 («svært uenig» i alle påstander) til maksimum 21 («svært enig» i alle påstander). Indeksen ble delt på 3 for å få variasjon innenfor samme intervall som de øvrige variablene (1 til 7).

Bivariat korrelasjon mellom indikatorene viser signifikante variasjoner fra 0,32 til 0,41. Reliabilitetsanalysen for den sammensatte variabelen viste en Cronbachs Alpha (α) på 0,63. Den ligger dermed i underkant av normen på mellom 0,7 og 1. Den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom indikatorene var på 0,36. Faktoranalysen viste at det kun er én komponent innenfor den additive indeksen og samlet forklart varians i modellen med 1 faktor var 57 prosent. Dette er over minstemålet på 50 prosent. Vi kan derfor med rimelig stor sikkerhet anta at skalaen ikke inneholder flere dimensjoner. På bakgrunn av disse analysene konkluderte vi med at den avhengige variabelen *Ledere og mellomledere har medvirket* er relativt robust.

Ansatte har medvirket

Variabelen for *Ansatte har medvirket* ble også hentet fra (spørsmål 8). Målingen ble utført ved å benytte én indikator som omhandler hvorvidt *ansatte har medvirket*. Variasjonen går fra minimum 1 («svært uenig» i påstanden) til maksimum 7 («svært enig» i påstanden). Denne variabelen kan være mer utsatt for tilfeldige målefeil da den kun inneholder én indikator (Ringdal 2014, 345).

3.6.3 *Kontrollvariabler*

Ressursallokering, organisasjonsstørrelse, alder og kjønn ble valgt ut som kontrollvariabler for å måle hvordan disse påvirker holdninger til strategiens virkning. Data fra MLU17 ble benyttet for å operasjonalisere kontrollvariablene (se Tabell 3-4). For å kontrollere for feilslutninger og spuriøse sammenhenger i analysen kan det være flere aktuelle kontrollvariabler, enn de vi har valgt ut, som kan tenkes å ha innvirkning på strategiens virkning. Av hensyn til oppgavens omfang har vi begrenset antallet kontrollvariabler til de vi anså som mest relevante.

Tabell 3-4 Kontrollvariabler, indikatorer fra Mellomlederundersøkelse 2017 (N=108).

Ressursallokering. Hentet fra spørsmål 10: <i>Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging.</i>	Gjennomsnitt
Det årlige budsjettet gjenspeiler tydelig de mål og prioriteringer som følger av den strategiske planen.	4.4
«Friske penger» i budsjettet benyttes til å følge opp organisasjonens strategiske målsettinger.	4.6
Den strategiske planen har stor påvirkning på budsjettforslagene som kommer fra ledere på lavere nivå.	4.0
Organisasjonsstørrelse (dummyvariabel). Hentet fra spørsmål 3: <i>Min organisasjons størrelse.</i>	Frekvens
1-19 årsverk (verdi=0)	17
20-49 årsverk (verdi=0)	15
50-99 årsverk (verdi=0)	9
100-199 årsverk (verdi=0)	7
200-599 årsverk (verdi=0)	15
600-999 årsverk (verdi=1)	7
1000 eller flere årsverk (verdi=1)	38
Alder (dummyvariabel). Hentet fra spørsmål 42: <i>Din alder.</i>	Frekvens
Under 25 år (verdi=0)	0
25-34 år (verdi=0)	18
35-44 år (verdi=0)	60
45-54 år (verdi=1)	23
55 år eller eldre (verdi=1)	7
Kjønn. Hentet fra spørsmål 43: <i>Kjønn</i>	Frekvens
Mann	55
Kvinne	53

Ressursallokering

I følge Lorange er ressursallokering et viktig element i strategiarbeidet og påvirker strategisk styring (1980, 54-59). Han understreker at strategi handler om å velge, samtidig som valg eller prioriteringer må være understøttet av ressurser i form av budsjetter eller investeringer for å være reelle. Dette vil i mange tilfeller være en faktor som påvirker utfallet av strategier.

Variabelen vi valgte å kalle *Ressursallokering* ble hentet fra spørsmål 10 i spørreskjemaet og satt sammen til en additiv indeks bestående av tre indikatorer knyttet til forholdet mellom budsjettering og strategisk planlegging. Variabelen kunne i teorien ha en variasjon fra minimum 3 («svært uenig» i alle påstander) til maksimum 21 («svært enig» i alle påstander). Indeksen ble delt på 3 for å få variasjon innenfor samme intervall som de øvrige variablene (1 til 7).

Bivariat korrelasjon mellom indikatorene varierte fra 0,59 til 0,63. Reliabilitetsanalysen for den sammensatte variabelen viste en Cronbachs Alpha (α) på 0,82. Den ligger dermed innenfor normen på mellom 0,7 og 1. Den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom indikatorene var på 0,61. Faktoranalysen viste at det kun er én komponent innenfor den additive indeksen og samlet forklart varians i modellen med 1 faktor var 74 prosent. Dette er over minstemålet på 50 prosent.

Vi kan derfor med rimelig stor sikkerhet anta at skalaen ikke inneholder flere dimensjoner. På bakgrunn av disse analysene konkluderte vi med at kontrollvariabelen *Ressursallokering* er robust.

Organisasjonsstørrelse

Organisasjonsstørrelse kan ha innvirkning på oppfattelsen av strategiens virkning, blant annet ved at medvirkning kan være ulik i små og store organisasjoner, eller ved at makt-konsentrasjoner blir mer eller mindre tydelige. Variabelen *Organisasjonsstørrelse* ble målt ved hjelp av spørsmål 3 i MLU17. Spørsmålet ble kodet om til en dummyvariabel med to verdier; 0 og 1. Størrelsene mindre enn 600 årsverk ble kodet 0 og størrelsene over 600 årsverk ble kodet 1.

Alder

Alder ble undersøkt med bakgrunn i at høyere alder antas å ha en sammenheng med mer erfaring og høyere posisjoner i virksomheten. På lik linje med at variabelen *Hierarkisk posisjon* kan alder ha innvirkning på holdninger til strategiens virkning. Variabelen *Alder* ble målt ved å kode om spørsmål 42 til en dummyvariabel. Alder lavere enn 45 år ble kodet om til verdien 0 og alder over 45 år ble kodet om til verdien 1. Det ble ikke tatt høyde for eventuelle kurve-lineære sammenhenger som følger av at enkelte velger lavere posisjoner i hierarkiet, og mindre ansvar enn tidligere i karrieren, når de nærmer seg pensjonsalder. 7 respondenter svarte at de tilhører kategorien 55 år eller eldre. Det antas at dette hadde liten innvirkning for lineariteten.

Kjønn

I hvilken grad respondentenes kjønn har innvirket på holdninger til strategiens virkning ble undersøkt med en kontrollvariabel hentet fra spørsmål 43. Kjønn kan ha en sammenheng med blant annet ulike erfaringer og holdninger. Kvinner og menn i mellomlederposisjoner kan blant annet ha ulike oppfatninger og meninger om strategiprosesser og virkninger av disse.

4 Analyse og drøfting

For å undersøke hypotesene utledet i teoridelen analyserer vi data som skissert i metodeleden. Variablene blir analysert for å se i hvilken grad oppfattelsen av strategiens virkning blir påvirket av forklaringsvariablene. For å beskrive data og gi et inntrykk av i hvor stor grad de ulike prosesselementene og ansattes plassering i hierarkiet gjør seg gjeldende i virksomhetene skisserer vi prosentvise fordelinger i en univariat analyse med deskriptive data. Deretter viser vi bivariate analyser for samtlige variabler i undersøkelsen. Til slutt presenteres de hierarkiske multiple regresjonsanalysene. Det gir oss informasjon om forklaringskraften til de ulike uavhengige variablene, kontrollert for de øvrige uavhengige variablene og kontrollvariablene. Vi ser deretter på resultatene fra undersøkelsen og drøfter disse i lys av det teoretiske rammeverket og øvrig empiri på området.

4.1 Univariat analyse

Tabell 4-1 Univariat analyse, samtlige variabler (N=108).

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Minimum	Maksimum
Strategiens virkning	4.42	1.238	1	7
Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan	4.28	1.521	1	7
Hierarkisk posisjon (dummyvariabel)	0.63	0.485	0	1
Jevnlig oppfølging av strategisk plan	4.40	1.288	1	7
Ledere og mellomledere har medvirket	5.21	1.166	1	7
Ansatte har medvirket	4.15	1.859	1	7
Ressursallokering	4.32	1.460	1	7
Organisasjonsstørrelse	0.42	0.495	0	1
Alder	0.28	0,450	0	1
Kjønn	0,49	0,502	0	1

De deskriptive dataene for variablene i analysen viser at gjennomsnittet for samtlige uavhengige variabler er over midten av skalaen (Likert-skala 1–7). Respondentene er altså i gjennomsnitt enige i påstandene (se Tabell 4-1). Dette kan tolkes i retning av at de uavhengige variablene i denne undersøkelsen representerer prosesser som gjør seg gjeldende i virksomhetenes strategiarbeid. For dummyvariabelen *Hierarkisk posisjon* forklarer gjennomsnittet på 0,63 oss at det er flere ledere enn «ikke-ledere» i utvalget, når vår definisjon legges til grunn.

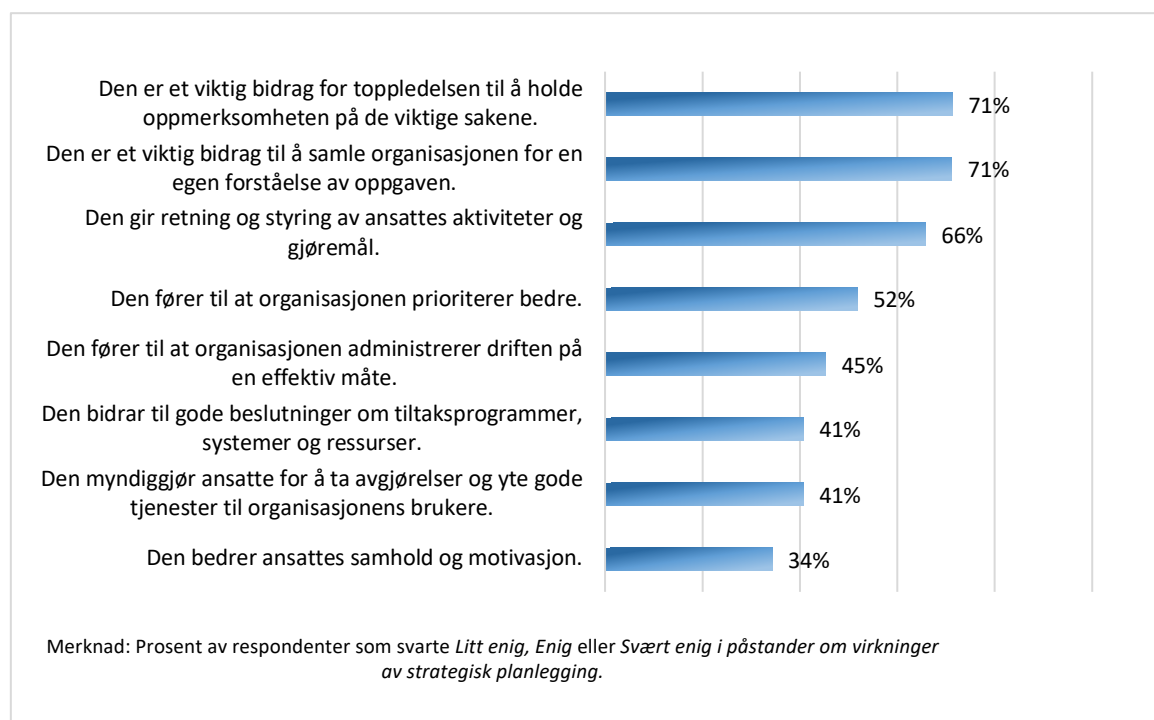
Variabelen *Ansatte har medvirket* har et gjennomsnitt på 4,15. Dette tyder på at strategiprosessene oftere er preget av medvirkning enn det motsatte. Det er altså rimelig å anta at medvirkning gjør seg gjeldende i strategiarbeidet i virksomhetene, men vi ser likevel at dette er det laveste gjennomsnittet av samtlige variabler. På spørsmål om ledere og mellomledere har

medvirket i strategiprosessen ser vi det høyeste gjennomsnittet av samtlige variabler (5,21). Dette tyder på at medvirkningen av personer i lederstillinger ofte gjør seg gjeldende i norsk arbeidsliv.

Hvorvidt mål er fastsatt og utledet fra strategisk plan har et gjennomsnitt på 4,28. Det viser at en større del av virksomhetene har mål som kan spores til strategien, enn motsatt. Det samme gjelder *Jevnlig oppfølging av strategisk plan* som viser et gjennomsnitt på 4,40. Det er rimelig å anta at målformuleringer ofte springer ut av strategien i norske virksomheter, og at jevnlig oppfølging av strategiene også er vanlig.

Når det gjelder *Ressursallokering*, ser vi et gjennomsnitt på 4,32. Vi kan tolke dette i retning av at tilgjengelige ressurser ofte følger strategiske målsetninger i virksomhetene.

Avhengig variabel *strategiens virkning* har også et gjennomsnitt over midten av skalaen (4,42). Dette kan tyde på at strategiene i norsk arbeidsliv bidrar positivt til å påvirke daglige aktiviteter og gjøremål, og at de gir ønsket retning for virksomhetene.



Figur 4-1 Prosentvis fordeling, alle indikatorer i avhengig variabel (N=108).

Strategiens virkning som ledestjerne og påvirkningskraft på daglige gjøremål og aktiviteter er fokus for oppgaven. Vi ser derfor nærmere på den avhengige variabelen *Strategiens virkning* (se Figur 4-1). Her kan vi studere hvilke indikatorer som prosentvis hadde høyest antall

respondenter som svarte *litt enig* eller høyere på skalaen. Påstandene *strategisk planlegging bidrar til at toppledelsen holder oppmerksomhet på de viktigste sakene, og den er et viktig bidrag for å samle organisasjonen for en egen forståelse av oppgaven*, rangerer høyest med 71 prosent.

66 prosent av respondentene har svart at de er positive til at strategisk planlegging *gir retning og styring av ansattes aktiviteter og gjøremål*. Påstanden er nær kjernen i vår problemstilling, og høye verdier på denne indikatoren kan tolkes i retning av at et flertall av respondentene er positive til at strategien påvirker daglige aktiviteter og gjøremål for de ansatte.

4.2 Bivariat analyse

Tabell 4-2 Korrelasjonsmatrise (N=108).

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Strategiens virkning	Pearsons r										
	p										
2. Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan	Pearsons r	.51									
	p	.000									
3. Hierarkisk posisjon	Pearsons r	.14	.07								
	p	.162	.490								
4. Jevnlig oppfølging av strategisk plan	Pearsons r	.63	.51	.119							
	p	.000	.000	.222							
5. Ledere og mellom-ledere har medvirket	Pearsons r	.47	.32	.15	.31						
	p	.000	.001	.114	.001						
6. Ansatte har medvirket	Pearsons r	.53	.21	.04	.30	.28					
	p	.000	.032	.676	.002	.003					
7. Ressursallokering	Pearsons r	.60	.40	.07	.46	.33	.39				
	p	.000	.000	.483	.000	.001	.000				
8. Organisasjonsstørrelse	Pearsons r	-.04	.11	-.13	.03	.04	-.17	-.05			
	p	.345	.131	.091	.391	.327	.040	.324			
9. Alder	Pearsons r	.05	.02	.13	-.01	.18	.16	-.01	-.19		
	p	.312	.415	.085	.471	.031	.046	.463	.025		
10. Kjønn	Pearsons r	-.02	-.10	-.01	-.13	-.12	.11	.00	-.19	.30	
	p	.422	.158	.442	.088	.105	.125	.482	.024	.001	

I den bivariante analysen ser vi etter korrelasjon mellom variablene (se Tabell 4-2). Med unntak av *Hierarkisk posisjon*, *Organisasjonsstørrelse*, *Alder* og *Kjønn*, er korrelasjonen mellom avhengig variabel og de øvrige variablene i positiv retning.

Hierarkisk posisjon korrelerer ikke signifikant med noen av de øvrige variablene. De uavhengige variablene *Ansatte har medvirket* og *Mål fastsattutledet fra strategisk plan*,

korrelerer signifikant på et 0,05-nivå. De øvrige uavhengige variablene er signifikante på et 0,01-nivå. Vi ser at kontrollvariablene *Organisasjonsstørrelse*, *Alder* og *Kjønn*, kun er signifikante med enkelte av de øvrige variablene. *Ressursallokering* korrelerer signifikant med avhengig og uavhengige variabler, med unntak av *Hierarkisk posisjon*, *Organisasjonsstørrelse*, *Alder* og *Kjønn*.

Det fremgår ingen bivariante sammenhenger over 0,9. Dette tyder på at det ikke forekommer tilfeller av multikollinearitet mellom variablene (Ringdal 2014, 417). Samtlige variabler ble tatt med videre til den multivariate analysen.

4.3 Multivariat analyse

Tabell 4-3 Multipl regressjonsanalyse av oppfattelse av strategiens virkning (N=108).

	Modell 7			Modell 8			Modell 9		
	B	Beta	P	B	Beta	P	B	Beta	P
(Constant)	.025		.949	.026		.948	-.065		.876
Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan	.125	.154	.038	.126	.155	.038	.127	.156	.037
Hierarkisk posisjon	.090	.035	.573	.098	.038	.542	.101	.040	.528
Jevnlig oppfølging av strategisk plan	.292	.304	.000	.289	.301	.000	.294	.306	.000
Ledere og mellomledere har medvirket	.178	.168	.015	.185	.174	.013	.193	.182	.011
Ansatte har medvirket	.175	.263	.000	.178	.268	.000	.175	.263	.000
Ressursallokering (kontrollvariabel)	.202	.239	.002	.199	.235	.002	.196	.231	.003
Organisasjonsstørrelse (kontrollvariabel)	-.029	-.011	.855	-.043	-.017	.787	-.032	-.013	.842
Alder (kontrollvariabel)				-.095	-.035	.589	-.131	-.047	.482
Kjønn (kontrollvariabel)							.105	.043	.524
Justert R ²		.610			.607			.604	
F		24.868			21.642			19.169	

(Tabell 4-3 (Modell 1 til 6) starter på neste side.)

	Modell 1			Modell 2			Modell 3			Modell 4			Modell 5			Modell 6		
	B	Beta	P	B	Beta	P	B	Beta	P	B	Beta	P	B	Beta	P	B	Beta	P
(Constant)	2.616		.000	2.475		.000	1.345		.000	.348		.421	.151		.701	.014		.970
Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan	.420	.517	.000	.413	.509	.000	.213	.262	.002	.166	.205	.013	.159	.195	.009	.124	.152	.038
Hierarkisk posisjon				.217	.107	.198	.162	.064	.380	.079	.031	.654	.096	.038	.551	.094	.037	.548
Jevnlign oppfølging av strategisk plan							.467	.486	.000	.422	.440	.000	.352	.367	.000	.291	.303	.000
Ledere og mellomledere har medvirket										.279	.263	.001	.208	.197	.005	.177	.167	.014
Ansatte har medvirket													.215	.321	.000	.177	.265	.000
Ressursallokering (kontrollvariabel)																.203	.239	.001
Organisasjonstørrelse (kontrollvariabel)																		
Alder (kontrollvariabel)																		
Kjønn (kontrollvariabel)																		
Justert R ²		.261			.265			.435			.491			.580			.613	
F		39.415			20.672			29.021			27.315			31.149			31.149	

Høyeste VIF 1.589

Tabell 4-3 viser den multiple regresjonsanalysen. Regresjonsanalysen predikerer en respondents oppfattelse av strategiens virkning basert på gjennomsnittet av respondentenes svar avgitt på variablene. Analysen viser hvordan hver enkelt uavhengig variabel og kontrollvariabel samvarierer med den avhengige variabelen *Strategiens virkning*. Samvariasjonen kontrolleres for de øvrige uavhengige variablene og kontrollvariablene. I modell 1 til 5 ser vi at *Hierarkisk posisjon* ikke er signifikant. De øvrige uavhengige variablene har lineær sammenheng med den avhengige variabelen, og er signifikante på et 0,01-nivå. T-testen viser dermed at det er mindre enn 1 prosent sannsynlighet for at nullhypotesene for de øvrige variablene må beholdes (at det ikke er lineær sammenheng mellom avhengig og uavhengig variabel).

I modell 6 til 9 legges kontrollvariablene inn i analysen og vi ser at signifikansverdien for *Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan* går opp til et 0,05-nivå. Kontrollvariabelen *Ressurssallokering* er signifikant på et 0,01-nivå. *Organisasjonsstørrelse*, *Alder* og *Kjønn* er ikke signifikante og det er stor sannsynlighet for at nullhypotesene for disse variablene må beholdes. Disse kontrollvariablene har heller ingen stor innvirkning på de øvrige korrelasjonskoeffisientene, og vi antar derfor at de ikke bidrar til å svekke de øvrige resultatene eller modellens totale forklaringskraft.

Korrelasjonskoeffisientene (B) viser positive lineære sammenhenger for de variablene som er signifikante. Dette viser at respondenter som svarte positivt på de uavhengige variablene i gjennomsnitt vil være positive til *Strategiens virkning* for sin virksomhet. *Hierarkisk posisjon*, *Organisasjonsstørrelse*, *Alder* og *Kjønn*, som ikke er signifikante, viser minst positiv forklaringskraft.

Den multiple regresjonsanalysens totale forklaringskraft på den avhengige variabelen *Strategiens virkning* er 60 prosent (justert $R^2 = .604$). Innen samfunnsvitenskapelige undersøkelser er dette en høy verdi. Dette kan tyde på noen grad av multikollinearitet, men som vi så i de innledende analysene har vi ikke klart å identifisere verdier som tyder på multikollinearitet. Hypotesene har også vesentlig støtte i teorien. Vi mener derfor at modellen har god forklaringskraft og gyldighet.

4.3.1 *Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan*

H1: Når ledere har mål som er fastsatt og utledet fra overordnet strategisk plan, vil strategiens virkning øke.

Den multivariate analysen viser at uavhengig variabel *Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan* har en signifikant sammenheng med den avhengige variabelen *Strategiens virkning*. Koeffisienten ($b=.127$) peker på at sammenhengen er i positiv retning, altså at respondenter som har høy score på den uavhengige variabelen også i gjennomsnitt har høy score på den avhengige. Dette tyder på at virksomheter som har satt mål med utgangspunkt i den strategiske planen også vil ha en større virkning av strategien, hva gjelder påvirkning på ansattes daglige gjøremål og aktiviteter. Resultatet støtter vår hypotese, og gir støtte til at mål fastsatt og utledet fra strategisk plan kan ha en positiv innvirkning på strategiarbeidet dersom hensikten er en retningsgivende effekt og påvirkning på daglig aktivitet og gjøremål. Det er imidlertid her vi finner den laveste koeffisienten av de signifikante sammenhengene i modellen.

Resultatet her samsvarer med tidligere empiriske undersøkelser. Poister og Streib (2005, 54) fant i sin undersøkelse fra USA i 2005, at koblingen mellom individuelle resultater, strategiske målsetninger og strategisk plan var en viktig faktor for oppfattet påvirkning på strategisk ledelse. Vår undersøkelse støtter dermed dette resultatet. I samme undersøkelse blir det klart at utvikling av mål og delmål var det hyppigst brukte elementet i strategisk planlegging (Poister og Streib 2005, 48). De pekte også på at den sterkeste forklaringskraften på strategiens virkning var der hvor ledere og mellomledere hadde mål som var utledet av strategisk plan (Poister og Streib 2005, 48). Vi ser altså samme tendens ved at mål fastsatt og utledet av strategisk plan viser positiv sammenheng med strategiens virkning, mens forklaringskraften i modellene ikke samsvarer. I vår undersøkelse av norsk offentlig sektor har denne variabelen lavest forklaringskraft av de signifikante sammenhengene, mens tallene fra USA i 2005 viste at det var her forklaringskraften var høyest (Poister og Streib 2005, 53–54). Dette kan ha sammenheng med holdninger til mål- og resultatstyring, hvor man i Norge kan ha sett på dette som et nødvendig onde som følge av trenden med ny offentlig styring, mens det i USA antas å ha vært mer vanlig og godtatt. En annen sammenheng kan være at man har større autoritære forskjeller i hierarkiet i USA og at verdier fra privat sektor i større grad har fotfeste og status. Johnsen (2018) gjorde en studie av norske kommuner hvor både oppfattelsen av strategiens virkning og strategiens virkning basert på objektive resultindikatorer ble målt. Her viser resultatene at oppfattelsen av strategiens virkning har positiv sammenheng med at lederes mål er fastsatt og utledet fra strategisk plan, og med at årlige evalueringer av ledere er basert på deres oppnåelse av strategiske mål og fomål (Johnsen 2018, 415).

Dersom strategisk plan er utviklet av lovpålagte eller pliktmessige årsaker, og ikke benyttes som utgangspunkt for målsetningene, kan virksomheten få et misforhold mellom målsetninger og strategi. Vi har tidligere vært inne på at noen kommuner trolig ser på kommuneplan og økonomiplan som sine viktigste strategiske planer. I en undersøkelse blant norske kommuner fra 2012 svarte 43 prosent av kommunene som deltok, at de ikke hadde et formelt strategisk plandokument i tillegg til lovpålagte planer (Johnsen 2014, 173). Da spørsmålet ble stilt på nytt i 2016, hadde andelen sunket til 36 prosent blant kommuner som deltok på undersøkelsen (Johnsen 2017, 17-35). Dette tyder på en positiv utvikling i så henseende.

Offentlige virksomheter må ofte forholde seg til et stort antall overordnede planer og målsetninger som kommer fra ulike hold. Det er derfor interessant å se at resultatene i vår undersøkelse peker på at det er positivt for strategiens virkning at mål er utledet fra strategisk plan. Hvordan evner organisasjonen å utlede relevante mål til sine ledere og medarbeidere basert på strategien? Strategien bør være et resultat av overordnede planer og målsetninger, og inneholde valg og prioriteringer, og derfor være sentral for de mål man ønsker å ha fokus på i en gitt periode. Det er grunn til å tro at dette er spesielt utfordrende i offentlig sektor, og at behovet for som er mål utledet av strategien er viktig for å oppnå god forvaltning av offentlige midler, og i siste instans for å oppnå gjennomføringsevne av politiske målsetninger.

Organisasjoners evne til å opprettholde retning og fokus på kjernevirksomheter er viktig for å unngå unødvendig belastning på organisasjonen. Vår undersøkelse viser at visse elementer i strategiprosesser kan bidra til at strategien fungerer bedre som ledestjerne gjennom systematisk påvirkning av beslutningsatferd. Rumelt (2011, 20) peker på at strategisk arbeid handler like mye om hva man velger å ikke gjøre. Vi vet at offentlig sektor er sammensatt og uoversiktlig med mange muligheter til å sette inn ressurser i arbeid og prosesser som ligger utenfor kjernevirksomhet. Når ressursene er knappe, og fellesskapets midler skal forvaltes på en forsvarlig måte, er det vesentlig at virksomhetene evner å gjøre hensiktsmessigve valg når omgivelsene frister med muligheter som kanskje er mindre viktige for det overordnede samfunnsoppdraget. Hvis mål er fastsatt og utledet av en strategi som har gjort nødvendige prioriteringer og valg, kan organisasjonens evne til å holde stø kurs og å oppnå politiske målsetninger være større.

Målformuleringer blir ofte sett på som en øvelse som kommer tidlig i en lineær strategiprosess. Dette kan være problematisk dersom sentrale målsetninger for en virksomhet har behov for å

justeres i takt med interne og eksterne forandringer. Etter hvert som organisasjonen tilegner seg mer kunnskap og informasjon om ulike forhold vil det være hensiktsmessig at målformuleringer inngår i en mer løpende og fleksibel strategiprosess, som både tar høyde for en planlagt fremtid, men også inkluderer læring og justeringer basert på de faktiske forhold som gjør seg gjeldende over tid.

4.3.2 Hierarkisk posisjon

H2: Toppledere eller ledere plassert høyt i hierarkiet vil være positive til strategiens virkning.

Den multiple regresjonsanalysen viser at *Hierarkisk posisjon* har lavest grad av sammenheng med strategiens virkning. Signifikansverdien på $P=.528$ anslår at det er svært liten sannsynlighet for en lineær sammenheng mellom respondenter med stillinger høyt i hierarkiet, og svarene de har avgitt på avhengig variabel *Strategiens virkning*. *Hierarkisk posisjon* har dermed ikke signifikant sammenheng med *Strategiens virkning* og hypotesen støttes derfor ikke. Selv om hypotesen ikke støttes av resultatet kan det være et interessant funn som kan indikere øvrige sammenhenger.

Norge er kjent for å ha en «flat struktur» og stor grad av medvirkning på alle nivå i organisasjonslivet. Dette kan bidra til å forklare resultatet, som tyder på at det ikke foreligger forskjeller i oppfattelsen av strategiens virkning mellom ulike hierarkiske posisjoner. Forskning på ledelsesfeltet støtter tillitsbasert ledelse og tilsier at utstrakt tillit til ansatte i hele organisasjonen, også kalt jobbauflyt, er effektivt for måloppnåelse i virksomhetene (Humphrey, Nahrgang og Morgeson 2007). Kanskje kan våre resultater ses i sammenheng den nordiske modellen som kjennetegnes av høy grad av tillitt og medbestemmelse.

Manglende signifikans for sammenheng mellom ansattes hierarkiske posisjon og strategiens virkning kan støtte øvrige funn i undersøkelsen, som tyder på at medvirkning av både ansatte og ledere vil ha en positiv påvirkning på strategiens virkning. Hvis medbestemmelse fra ansatte lengre ned i hierarkiet gir positive effekter på strategiarbeidet, og har betydning for hele organisasjonen, skulle det tilsi at ledere i øvre del av hierarkiet ikke er mer positive til strategiens virkning enn andre. Kanskje tyder resultatet på at det skjer en reell medvirkning blant ansatte lengre ned i hierarkiet i norske virksomheter?

4.3.3 Jevnlig oppfølging av strategien

H3: Jevnlig oppfølging av strategien, vil øke strategiens virkning.

Variabelen har den sterkeste forklaringskraften på avhengig variabel *Strategiens virkning*. Koeffisienten predikerer en positiv sammenheng mellom *Jevnlig oppfølging av strategien* og *Strategiens virkning* ($b=.294$). Når denne variabelen viser den sterkeste positive sammenheng med strategiens virkning, er det rimelig å anta at vår hypotese står sterkt.

Strategier som følges opp jevnlig vil ha en større plass i både mellomlederes og ansattes bevissthet, en større andel av tiden de er på jobb. Dette kan føre til påvirkning av beslutningsatferd som bidrar til å dra i samme retning i et større omfang. Virksomheten vil derfor kunne styres effektivt ved bruk av aktivt strategiarbeid. Læringsaspektet gjør at den jevnlig oppfølgingen fører til større kunnskap hos strategene, som på bakgrunn av dette kan gjøre hyppigere og mer treffsikre valg for organisasjonen. Vi spør hvordan strategisk arbeid kan påvirke daglige aktiviteter og gjøremål. Resultatet tyder på at jevnlig oppfølging av strategien kan bidra til at virksomheter oppnår stø kurs og ønsket retning, gjennom påvirkning av daglige aktiviteter og gjøremål. Jevnlig oppfølging av strategien fordrer at det jobbes systematisk i virksomhetene. God styring fordrer systematisk oppfølging, og dette viser seg å være viktig i strategiarbeidet. En slik praksis bidrar til å overlate færre daglige valg til tilfeldighetene og sikrer ønsket retning.

Det kan være interessant å se på hvordan strategisk styring kan sammenlignes med andre typer styring. Hvordan påvirker strategisk styring beslutningsatferd i konkurranse med beslutninger basert på for eksempel fag, regler, verdier og kultur? Hvilke av disse styringselementene har størst betydning når strategiske mål skal oppnås? Selv om offentlig sektor tradisjonelt ofte er regelstyrt (Johnsen 2007, 34), som i mange tilfeller begrenser valgmulighetene til den enkelte, er det et poeng at handlingsrommet må benyttes best mulig. Kan jevnlig oppfølging av strategier bidra til at handlingsrommet i større grad blir utforsket, og dermed gi en mer løsningsorientert offentlig sektor hvor strategiske målsetninger oftere blir prioritert fremfor rigid atferd begrenset av lover og regler? Forholdet mellom forsvarlig og etterprøvbart forvaltning på den ene siden, og handlingsrom for fleksibel oppgaveløsning og på den andre, er interessant. Vi tror at jevnlig oppfølging av strategisk plan kan bidra til at offentlig sektor blir bedre på det siste.

Jevnlig oppfølging av strategisk plan kan sees i sammenheng med resultatindikatorer eller styringsparametre. Slike oppfølgingsmekanismer inngår i det fjerde og høyeste nivået i Vinzant og Vinzants (1996, 141) modell over vellykket strategisk iverksetting. Poister og Streib (2005, 49) viser til at kun 22 prosent av de amerikanske byene på over 25 000 innbyggere hadde nådd et slikt nivå. Resultatene fra vår undersøkelse tilsier at jevnlig oppfølging av strategisk plan,

ved bruk av blant annet resultatmålinger, har stor innvirkning på strategiens virkning i Norge. Hvis dette er overførbart til amerikanske forhold i 2005 kan det tyde på at strategisk styring i USA har mye å gå på når det gjelder effektive strategiprosesser. Poister og Streib (2005, 53-54) fant også at jevnlig oppfølging av strategisk planlegging ved bruk av resultatindikatorer var et element som hadde stor forklaringskraft på strategiens virkning.

Også øvrig forskning fra Norge viser lignende resultater. Forholdet mellom jevnlig oppfølging av strategisk plan gjennom resultatmålinger, sammenligninger (benchmarking) og rapporteringer viser seg å ha positiv innvirkning på strategiens virkning i norske kommuner (Johnsen 2018, 415). Disse resultatene baserer seg på forklaringsvariabler hvor indeksene er noe mer omfattende enn hva tilfellet er for vår undersøkelse, men grunnlaget for spørreskjemaet er i stor grad likt og resultatene kan derfor sammenlignes. Her blir det klart at våre resultater støttes av tidligere funn fra kommunesektoren i Norge. Når en variabel for strategiens virkning basert på objektive prestasjonsmål og resultatindikatorer ble lagt til grunn, viste det seg at disse positive sammenhengene ikke ble signifikante (Johnsen 2018, 415).

En praksis hvor jevnlig oppfølging av strategien gjør seg gjeldende kan sammenlignes med Loranges (1980, 54-59) beskrivelse av strategiprosessen. Her går informasjonsstrømmen opp og ned gjennom hierarkiet og bidrar til organisasjonslæring og grunnlag for gode beslutninger som er forankret i hele organisasjonen.

Teoretisk sett kan variabelen *Jevnlig oppfølging av strategisk plan* måle noe av det samme som variabelen *Mål fastsatt og utledet fra strategisk plan*. Dette kan forklares ved at oppfølgingsarbeidet i norske virksomheter ofte gjør seg gjeldende som rapporteringer på resultatindikatorer som forsøker å overvåke måloppnåelse. Likevel ser vi at både den bivariate korrelasjonen, og VIF-verdiene i regresjonsanalysen indikerer at dette ikke bør være et statistisk problem i vår undersøkelse.

4.3.4 *Ledere og mellomledere har medvirket*

H4: Når ledere og mellomledere har medvirket i strategiprosessen, vil strategiens virkning øke.

Den multiple regresjonsanalysen viser at den uavhengige variabelen for hvorvidt ledere og mellomledere har medvirket, har en signifikant sammenheng med den avhengige variabelen, kontrollert for de øvrige uavhengige variablene. Regresjonskoeffisienten ($b=0.193$) viser at

sammenhengen er i positiv retning. Dette tyder på at vår hypotese om at strategiens virkning vil øke når mellomledere og ledere har medvirket, står ved lag.

Fattig og *rik* informasjon problematiseres i teoridelen. Pålitelighet av informasjon som beslutningstakere tilegner seg er av betydning og relevant i denne sammenhengen. Vi tenker oss at mellomledere er sentrale aktører i informasjonsflyten i hierarkiet. De innehar sentrale posisjoner når det gjelder pålitelighet og effektivitet i informasjonsflyt og organisasjonslæring. Det er derfor interessant at vår hypotese ser ut til å stemme med resultatene. På den andre siden kan det problematiseres at en stor del av utvalget utgjør nettopp mellomledere, og at respondentene av denne grunn er positive til egen medvirkning i strategiprosessen.

Vi antar at mellomlederens medvirkning kan utgjøre to ytterpunkter. Hvis gode intensjoner ligger til grunn, og ledere har en bred forståelse av samfunnsoppdraget, vil de kunne bidra positivt til strategiarbeidet. Dersom de i motsatt fall utviser opportunistisk atferd, ønsker å skape slakk i egen enhet, eller har manglende forståelse for det utvidede samfunnsoppdraget, kan de virke som en brems i det strategiske arbeidet. I verste fall kan det gi grunnlag for feilslåtte strategiske valg og utilsiktede utfall for virksomheten. Vår undersøkelse viser at mellomlederens medvirkning er forbundet med høyere virkning av strategien. Koeffisienten har middels styrke. Vi antar derfor at mellomlederens medvirkning i hovedsak vil utgjøre et positivt bidrag i strategiarbeidet.

Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, 242) peker på at strategiutforming kan være en prosess hvor påvirkningskraft i form av maktbruk og politikk gjør seg gjeldende i forhandlinger hvor interessenter ønsker seg fordeler. De interne interessentene i en organisasjon utgjør ofte mellomledere. De kan ha ulike agendaer og mer eller mindre grad av egeninteresse. Dette kan gå på bekostning av fokus på samfunnsoppdraget og felles forståelse for oppgavene. Makt spiller altså en sentral rolle i strategiarbeidet, og makt i organisasjoner tilfaller i stor grad mellomledere. Maktaspektet i strategiarbeidet må tas hensyn til, og kanskje spesielt i mellomlederens medvirkning. Mellomledere kan ha begrenset oversikt over virksomhetens totale situasjon, og har ofte spesialisert innsikt i sine respektive funksjonsområder. Dette kan føre til tøffe politiske drakamper i strategiarbeidet som kan hindre positiv utvikling, og ikke minst gode strategisk valg. Undersøkelsen tyder altså på at mellomlederens bidrag i strategiarbeidet fører til økt virkning av strategien. Det kan imidlertid være hensiktsmessig å legge til rette for gode prosesser som er bevisst de utfordringer som kan oppstå. Slik kan man unngå interne politiske drakamper som hindrer konstruktive strategiprosesser.

En organisasjonskultur som fremmer gode verdier og fellesskapsfølelse kan fremme gode prosesser i strategiarbeidet. Det samme gjelder HRM-arbeidet. Her kan målrettet rekruttering, aktivt utviklingsarbeid som fremmer ønskede ferdigheter, utdanningsprogrammer og motivasjon, være suksesskriterier for å oppnå en hensiktsmessig organisasjonskultur. Mellomledere sitter i nøkkelposisjoner, ikke bare i strategiarbeidet, men for virksomhetens totale bidrag. Våre resultater tyder på at mellomledere er viktige i strategisk styring, mens drøftingen her problematiserer noen utfordrende sider ved medvirkningen. Dersom virksomhetene lykkes i å skape kulturer som fremmer fellesskapsfølelse, og i å opprettholde systemer som gir kunnskap og motivasjon, er det nærliggende å tro at mellomledere kan være avgjørende for at en organisasjon skal lykkes i strategiarbeidet, og at strategiens virkning blir god.

Poister og Streib (2005, 48) viser til empiriske resultateter fra USA hvor mellomledere i ulike sjikt i hierarkiet har medvirket i det strategiske planarbeidet i over 90 prosent av tilfellene. Våre resultateter fra den univariate analysen viser at den uavhengige variabelen *Ledere og mellomleder har medvirket* har det høyeste gjennomsnittet av samtlige uavhengige variabler. Dette tyder på at det også i Norge er stor grad av medvirkning fra mellomledere. I samme undersøkelse identifiserer Poister og Streib (2005, 54) de mest kritiske suksessfaktorene for strategiens virkning, hvor medvirkning fra ansatte, ledere og mellomledere samt innbyggere hadde stor påvirkning. I nevnte undersøkelse benyttes en sammenslått variabel for medvirkning som innebærer de nevnte interessenter. Vi har imidlertid valgt å dele opp data for å se på forskjeller i bidrag fra ledere og mellomledere og ansatte, mens innbyggere er utelatt fra vår undersøkelse. Selv om medvirkning ikke ble målt på samme måte i de to undersøkelsene, peker Poister og Streib (2005, 52-54) like fullt på at medbestemmelse er viktig for strategiens virkning. Dette gjenspeiler våre resultater som viser at både ledere og ansattes medvirkning har positiv sammenheng med strategiens virkning.

Når det gjelder medvirkning i Norge, viser Johnsen (2018, 415) til at sammenhengen med strategiens virkning i noen grad var positiv, men at denne effekten opphørte når virksomheten hadde en strategisk utforsker-stilling. Dette gjaldt for både oppfattet og objektivt målt virkning av strategien. I vår undersøkelse ble medvirkning målt ved å dele ansatte og mellomledere i ulike forklaringsvariabler, mens Johnsen (2018, 408) har benyttet en sammensatt indeks hvor flere sentrale interessenter er inkludert (øverste politiske og administrative leder, kommunestyret, øvrige mellomledere, ansatte og befolkningen). Her skiller forklaringsvariablene seg så mye at det kan være problematisk å sammenligne resultatene. I vår undersøkelse ser vi tydelig

positiv sammenheng mellom medvirkning og oppfattelsen av strategiens virkning. Her skiller resultatene fra de to undersøkelsene seg.

Medvirkning bør være en sentral del av strategiprosessen, enten den tar form som en lineær tilnærming eller andre mer fleksible former. Mellomledere står sentralt som makt- og informasjonsbærere i organisasjonene og bør derfor involveres. Man vil kanskje få størst utbytte av mellomlederens bidrag ved å legge opp til strategiprosesser som fremmer jevnlig oppfølging og inkrementelle tilpasninger. Resultatene fra denne undersøkelsen støtter denne tanken og viser til at oppfattet positiv virkning av strategien gjør seg mer gjeldende når ledere og mellomledere er delaktige i strategiprosesser.

4.3.5 *Ansatte har medvirket*

H5: Når ansatte har medvirket i strategiarbeidet, vil strategiens virkning øke.

Teorien viser til en rekke fordeler for virksomhetene når medvirkning står sentralt i strategiarbeidet. Resultatet i denne undersøkelsen støtter i stor grad dette. Vi ser at den uavhengige variabelen for ansattes medvirkning har positiv sammenheng med oppfattelsen av strategiens virkning. Regresjonskoeffisienten har en verdi på $b=.175$. Det vil si at ansattes medvirkning i strategiarbeidet er forbundet med positiv innvirkning, men at både ledere og mellomlederens medvirkning og jevnlig oppfølging av strategien har større forklaringskraft på strategiens virkning. Resultatet støtter vår hypotese (*H5*).

Resultatet fra den multivariate analysen tyder på at medvirkning fra de ansatte lenger ned i hierarkiet er viktig for å skape virkninger av strategier. Johnsen (2016, 358) viser til at medvirkning fra interessenter har betydning for strategiens virkning. I Johnsens (2016, 350) undersøkelse er medvirkning av ansatte på lavere nivå slått sammen med øvrige interessenter til en variabel som omfatter flere dimensjoner av medvirkning. Sammenligningen bør derfor vurderes med forsiktighet.

Andrews, Boyne og Law, et al. (2009, 72-73) har undersøkt hvordan ansattes medvirkning i beslutninger påvirker resultatene i 53 offentlige servicevirksomheter i Storbritania. De fant høy score for organisasjoners resultatoppnåelse når ansatte på lavere nivå i hierarkiet ble tatt med i avgjørelser. Sammenhengen var imidlertid kun til stede når virksomheten befant seg i den strategiske stillingen utforsker (Andrews, Boyne og Law, et al. 2009, 72–73). Våre funn, hvor medbestemmelse fra både mellomledelsen og de ansatte har sammenheng med strategiens virkning, kan sies å støtte dette, selv om vi ikke har benyttet samme mål for resultatoppnåelse.

Vi har heller ikke tatt strategiske stillinger i betraktning. Hovedpoenget er at utstrakt bruk av medvirkning i strategiarbeidet, fra hele organisasjonen, vil være utslagsgivende for offentlige virksomheters evne til å produsere gode tjenester til befolkningen.

Medvirkning fra virksomheters ansatte kan altså bidra til å øke oppfattet virkning av strategien. Vi antar at medvirkningen kan gi større grad av forankring og helhetlig forståelse for det utvidede oppdraget virksomheten står overfor. Ansatte som får ta del i strategiprosessen og bidra med verdifull kunnskap når viktige beslutninger skal tas, kan i større grad ha strategien i sin bevissthet, og slik utøve en beslutningsatferd som preges av de strategiske mål som ligger til grunn for virksomheten. På bakgrunn av resultatene her er det rimelig å antyde at strategi som styringsverktøy kan være effektivt for å oppnå en faktisk virkning på daglige aktiviteter og gjøremål hos en større andel av virksomhetens ansatte. I hvert fall når de ansatte selv har medvirket i strategiprosessen.

4.3.6 Ressursallokering

Kontrollvariabelen *Ressursallokering* viser seg å ha stor innflytelse på strategiens virkning i henhold til koeffisienten ($b=.196$). Dette er den nest høyeste positive sammenhengen med den avhengige variabelen *Strategiens virkning*, og er signifikant på et 0,01-nivå. Dette er ikke overraskende. Vinzant og Vinzant (1996, 141) har for eksempel plassert ressursallokering på nivå 3 av 4 i sin modell for vellykket iverksetting av strategi. Likeledes viser Poister og Streib (2005, 52-54), i en empiriske undersøkelse av amerikanske byer over 25 000 innbyggere, at ressursallokering er ett av de mest kritiske elementene i strategisk planlegging. Variabelens høye forklaringskraft i vår modell viser at dette er et viktig hensyn å ta i strategiprosessene, også i norsk offentlig sektor. Resultatene støttes av øvrige funn fra norsk offentlig sektor. Johnsen (2018, 415) viser til at budsjettering og ressursallokering har en positiv effekt på oppfattet virkning av strategien i norske kommuner. Denne virkningen opphører når administrative data for strategiens virkning ligger til grunn.

Som vi har vært inne på tidligere har ikke dette forholdet vært fokus for denne oppgaven, men den høye forklaringskraften i analysen støtter valget om å ta den med som en kontrollvariabel.

5 Konklusjon

Vi startet oppgaven med en antagelse om at strategiarbeidet i offentlig sektor kan bli et pliktløp, og at virkningen som ledestjerne fort svinner når den formelle utformingen er avsluttet. Selv om ledere har «klampen i bånn», og turtallet er høyt; kan fremgangen la vente på seg dersom strategiarbeidet ikke blir viet riktig oppmerksomhet. Strategien skal utgjøre et styringsverktøy som gir motivasjon og retning for hele organisasjonen. Slik kan strategien gi utstrakt påvirkning på beslutningsatferd og bidra til ønsket virkning. Problemstillingen konkretiserer dette og stiller spørsmål om hvordan ulike elementer i strategiprosessen kan påvirke daglige aktiviteter og gjøremål og derved gi strategien virkning.

Resultatene fra vår undersøkelse indikerer at strategiens virkning kan økes ved bruk av utstrakt medvirkning internt fra både ledere, mellomledere og ansatte, ved å fastsette og utlede mål fra strategien, samt ved å utøve jevnlig oppfølging av strategien. Kanskje kan resultatene være relevante for praksisfeltet ved å bidra til større bevissthet om medvirkning, oppfølging av mål og målsetninger, og overvåkning i strategiarbeidet, og på denne måten gjøre strategi til et mer effektivt styringsverktøy i offentlige virksomheter og norsk arbeidsliv generelt.

Strategiprosessen kan tolkes som en lineær øvelse, som kanskje er behagelig å forholde seg til, men som ikke nødvendigvis er hensiktsmessig når målet er å skape verdier i virksomheten. Vi har sett at medvirkning og jevnlig oppfølging av strategien har sterkest sammenheng med oppfattelsen av strategiens virkning. Dette er elementer som henspiller til flere faser i strategiarbeidet, og som fremmer kontinuerlig læring, justering og fokus på endring og forbedring. Våre funn støtter antagelsen om at en lineær tilnærming til strategiarbeidet har sine begrensninger, og at strategiarbeidet må ta høyde for alternative prosesstilnærminger for å øke verdiskapningen, og strategiens virkning.

5.1 Funns i undersøkelsen

Vi har sett at den multiple regresjonsanalysen har relativt stor forklaringskraft på strategiens virkning slik mange mellomledere oppfatter det. Dette indikerer at de fire hypotesene (*H1*, *H3*, *H4* og *H5*) som støttes av analysen er svært relevante i strategiprosesser i offentlig sektor. Jevnlig oppfølging av strategisk plan hadde den høyeste graden av forklaringskraft på strategiens virkning i analysen. I denne sammenheng har vi antydnet at organisasjonslæring, og hvordan jevnlig oppfølging kan gi mulighet for hyppigere og mer treffsikre justeringer og beslutninger i virksomhetene, bidrar til å gi strategien virkning.

Videre fremgår det at medvirkning fra ledere og ansatte har en positiv innvirkning på strategiens virkning. Dette har også vært omtalt som suksesskriterier i teori og empiri innen strategilitteraturen. Ansattes medvirkning viser seg å ha lavere forklaringskraft på strategiens virkning enn lederes og mellomlederens medvirkning.

Hvorvidt mål er fastsatt og utledet av strategisk plan har også å ha positiv innvirkning på strategiens virkning. Resultatet tyder på at virksomheter som har satt mål med utgangspunkt i den strategiske planen derfor kan regne med å få en høyere virkning av strategien hva gjelder påvirkning på ansattes daglige aktiviteter og gjøremål. Denne forklaringsvariabelen har riktignok den svakeste koeffisienten i regresjonsanalysen, men verdien tyder likevel på at målformuleringer basert på strategisk plan kan gi en relativt sterk positiv påvirkning på strategiens virkning.

5.2 Undersøkelsens bidrag?

Hvis vi sammenligner undersøkelsen med forskningsfeltet for øvrig, ser vi at det er relativt lite empiri hva gjelder virkninger av strategi, og spesielt i norsk sammenheng. Boyne og Walker (2010, 189) gjorde en metaanalyse av empiriske undersøkelser som tok for seg hvordan strategi kan ha innvirkning på offentlige virksomheters resultater. De konkluderte med at det er få artikler som omhandler disse forholdene, hvorav de som foreligger er basert på få datasett (to fra Storbritania og ett fra USA), at utvalget av avhengige variabler for studiene er begrenset, og at målingene av strategi og andre organisatoriske kjennetegn må forbedres (Boyne og Walker 2010, 189). Vår undersøkelse kan sees på som et bidrag i denne sammenheng. Vi har utvidet utvalget av avhengige variabler ved å undersøke strategiens virkning på en subjektiv måte, altså at den avhengige variabelen utgjør oppfattelsen av strategiens virkning hos respondentene.

Walker og Andrews (2015, 112) har gjort en metaanalyse av hvordan ulike tilnærminger og grep innen styring og ledelse i offentlige virksomheter påvirker organisasjoners resultater. Her fremgår det at strategi som styringsverktøy kun har moderat sammenheng med hvordan offentlige organisasjoner presterer resultatmessig, sammenlignet med bruk av øvrige tilnærminger til styring og ledelse. Kan den høye graden av forklaringskraft i vår regresjonsanalyse tyde på at strategi kan være et godt styringsverktøy når den gir strategisprosessen riktig fokus?

5.3 Begrensninger

Vår analyse av hvordan ulike prosesselementer i strategiarbeidet kan påvirke oppfattelsen av strategiens virkning har sine begrensninger, og undersøker et relativt smalt område av strategiarbeidet. Blant annet måler vi strategiens virkning som en holdningsvariabel basert på respondentenes subjektive vurderinger av hvordan strategisk planlegging har innvirkning på organisasjonen.

Vi har tidligere vært inne på at offentlige virksomheter navigerer i et usikkert farvann hvor ekstern påvirkning står sentralt i det strategiske arbeidet. Denne undersøkelsen tar imidlertid ikke for seg eksterne faktorer spesifikt som forklaringsvariabler, og har hovedfokus på interne prosesser. Det er vanskelig å se for seg det ene uten det andre, og de interne prosessene vil påvirke hvordan virksomheten forholder seg til omgivelsene. Dette er også en forutsetning for denne undersøkelsen. Like fullt kan fraværet av forklaringsvariabler som beskriver forholdet til omgivelsene utgjøre en begrensning ved denne undersøkelsen.

5.4 Videre forskning

Undersøkelsen kan utvides med mer omfattende og inngående variabler for strategiens virkning. Strategiens virkning kan måles ved hjelp av objektive resultatindikatorer for å nyansere resultatene. Det vil også være relevant å utvide avhengig variabel, eller lage flere ulike, basert på MLU17, hvor strategiens virkning blir målt ved å inkludere flere dimensjoner.

Det kan også være interessant å undersøke om flere uavhengige variabler som representerer eksterne forhold kan utvide kunnskapen om hvilke elementer i strategiprosessen som bidrar til å gi strategien virkning.

Walker og Andrews (2015, 188) peker på at flere studier med virkning av strategi som tema benytter det teoretiske rammeverket fra Miles et al. (1978) angående strategiske stillinger. Strategiske stillinger kan være relevant å benytte i utvidet forskning for å undersøke hvordan lokale forhold påvirker resultatene, og for å gjøre det mulig å sammenligne resultatene med de mest sentrale undersøkelsene på dette området.

6 Litteraturliste

- Andrews, Rhys, George A. Boyne, Jennifer Law, og Richard M. Walker. 2009. «Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance» *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1 Jan, 1. utg.: 57–80.
- Andrews, Rhys, George A. Boyne, og Richard M. Walker. 2006. «Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis.» *Public Administration Review* Vol.66(1): 52-63.
- Boyne, George A., og Richard M. Walker. 2010. «Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead.» *Public Administration Review*, 3. Des. Vol.70(S1): 185–192.
- Bryson, John M., Frances S. Berry, og Kaifeng Yang. 2010. «The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions.» *The American Review of Public Administration*, Mai, Vol.40(5): 495–521.
- Bryson, John M., og William D. Roering. 1987 . «Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector.» *Journal of the American Planning Association*, 53, Vol.1: 9-22.
- Christensen, Tom, Morten Egeberg, Per Læg Reid, Paul G Rones, og Kjell Arne Røvik. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2. Oslo: Universitetsforlaget.
- Daft, Richard L., og Robert H. Lengel. 1986. «Organizational information requirements, media richness and structural design.» *Management Science*. Vol.32(5): 554-571.
- Diesen, Sverre. 2013. *Minervanett.no*. 30 august. Funnet April 3, 2017. <https://www.minervanett.no/strategisk-styring-og-ledelse-i-norsk-offentlig-sektor/>.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1955/2007. *The Practice of Management*. Classic Drucker Collection. New York: Routledge.
- Humphrey, Stephen E., Jennifer D. Nahrgang, og Frederick P. Morgeson. 2007. «Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features.: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature.» *Journal of Applied Psychology*. Vol.92(5): 1332-1356.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tuft. 2011. *Forskningsmetode For Økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnsen, Åge. 2018. «Impacts of strategic planning and management in municipal government: an anlysis of subjective survey and efficiency measures in Norway» *Public Management Review*, 15. Februar, 20. utg.: 397–420.

- Johnsen, Åge. 2017. «Nye styringsverktøy og modeller - redskap eller legitimering? ; strategisk planlegging og styring i kommunene» *Praktisk økonomi & finans*. Vol.33 (01): 17-35.
- Johnsen, Åge. 2016. «Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades.» *Scandinavian Political Studies* (Nordic Political Science Association) Des, Vol.39(4): 333-365.
- Johnsen, Åge. 2014. *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Åge. 2007. *Resultatstyring i offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Joyce, Paul. 2017. *Strategic leadership in the public sector*. New York: Routledge.
- Kay, John. 1995. *Why Firms Succeed*. New York: Oxford University Press.
- Kotter, John P. 2012. «Accelerate.» *Harvard Business Review*. Nov, Vol.90: 44–59.
- Ladegård, Gro, og Signy Irene Vabo. 2010. *Ledelse og Styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lorange, Peter. 1980. *Corporate planning: An executive viewpoint*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Miles, Raymond E., Snow C. Charles, Alan D. Meyer, og Henry J. Coleman, JR. 1978. «Organizational Strategy, Structure and Process.» *The Academy of Management Review*, Juli, 3. utg.: 546–562.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, og Joseph Lampel. 2009. *Strategy Safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*. Edinburgh Gate: Pearson Education.
- Mulgan, Geoff. 2009. *The Art of Public Strategy - Mobilizing Power and Knowledge For the Common Good*. New York: Oxford University Press.
- Poister, Theodore H., og Gregory Streib. 2005. «Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after two decades.» *Public Administration Review*, Jan - Feb, Vol.65(1): 45–56.
- Poister, Theodore, og Gregory Streib. 1995. «MBO in municipal government: Variations on a traditional management tool.» *Public Administration Review*, Vol.55(1): 48-56.
- Ringdal, Kristen. 2014. *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rumelt, Richard. 2011. *Good strategy/ bad strategy*. London: Profile Books LTD.
- Vinzant, Douglas H., og Janet C. Vinzant. 1996. «Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit.» *Public Productivity & Management Review*, Des, Vol.20(2): 139–157.
- Walker, Richard M., og Rhys Andrews. 2015. «Local Government Management and Performance: A Review of Evidence.» *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1. Januar 2015, 1. utg.: 101–133.

Undersøkelse om mellomlederes erfaringer med styring og ledelse 2017

Vi ber med dette om din hjelp til denne spørreundersøkelsen om mellomlederes (i vid forstand) erfaringer med styring og ledelse. Dette er et tema hvor det er mye teori, men lite empirisk basert kunnskap og særlig fra norske forhold. Derfor er denne undersøkelsen rettet til studenter på erfaringsbaserte utdanningsprogrammer på masternivå. Dere har mye veldig relevant kunnskap og erfaring som vi ønsker å bruke mer systematisk, både i forskning og undervisning. Vi tror derfor disse dataene både er interessante og nyttige for deg i dine studier og yrkeskarriere, og for videre forskning og undervisning.

Vi er klar over at det er en svært travel tid for mange. Vi har derfor forsøkt å gjøre undersøkelsen så kort og enkel som mulig. Det tar ca. 25–30 minutter å besvare spørreskjemaet. Mange av spørsmålene bygger på tidligere forskning slik at vi kan sammenligne disse resultatene med tidligere resultater og med tilsvarende undersøkelser i andre land. Andre spørsmål er nye, men tar opp grunnleggende forhold i teorien som det ennå er lite empirisk kunnskap om. Undersøkelsen er imidlertid ikke mulig uten din hjelp. Vi håper derfor du kan hjelpe oss med å besvare spørreundersøkelsen. Vennligst forsøk å besvare alle spørsmålene etter beste skjønn. Dette er meget viktig for å kunne gjennomføre gode analyser av dataene. Merk at det er ingen "riktige" eller "gale" svar. Formålet med undersøkelsen er nettopp å fremskaffe mer og bedre kunnskap om praksis i styring og ledelse, og sammenhenger mellom praksis og virkninger.

Svarene er anonyme, og ingen av dataene kan knyttes til enkeltpersoner eller enkeltorganisasjoner. Undersøkelsen er registrert hos Personvernombudet for forskning, og følger vanlige forskningsetiske regler for personvern og forsvarlig databehandling.

Resultatene fra denne undersøkelsen vil bli brukt i uavhengig forskning og undervisning. Funnene vil kunne bli publisert i vitenskapelige tidsskrifter og bøker, og vil bli formidlet gjennom undervisning og foredrag. Dataene vil også kunne gjenbrukes for eksempel i bachelor- og masteroppgaver. Om mulig ber vi deg besvare undersøkelsen snarest og helst innen to uker.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål eller trenger ytterligere opplysninger.

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

Åge Johnsen

Professor i offentlig politikk, Høgskolen Oslo og Akershus/

Professor II, Stabsskolen, Forsvarets høyskole

Kontaktadresse:

Professor Åge Johnsen

Høgskolen Oslo og Akershus

Fakultet for samfunnsfag

Institutt for offentlig administrasjon og ledelse

Postboks 4 St Olavs plass

0130 Oslo

Epost: aage.johnsen@hioa.no

Tel: 67238227/Mobil: 48106940

Oslo, 10.3.201

 Sideskift

Side 2

Del I Din bakgrunn

1) Mitt nåværende utdanningsprogram er: *

- Stabsstudiet eller Master i militære studier
- Master i styring og ledelse
- Rektorutdanningen
- Styrerutdanningen
- Annet

2) Min organisasjon er (velg kun ett svar): *

Velg den organisasjonen hvor du ha hatt din hovedtilknytning (hovedstilling) de siste fire årene.

- Statlig
- Kommunal eller fylkeskommunal
- Privat

3) Min organisasjons størrelse *

- 1-19 årsverk
- 20-49 årsverk
- 50-99 årsverk
- 100-199 årsverk
- 200-599 årsverk
- 600-999 årsverk
- 1000 eller flere årsverk

Forholdet mellom budsjettering og strategisk planlegging

Hvor godt beskriver følgende utsagn forholdet mellom strategisk planlegging og budsjettering i din organisasjon?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
10a) Det årlige budsjettet gjenspeiler tydelig de mål og prioriteringer som følger av den strategiske planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10b) "Friske penger" i budsjettet benyttes til å følge opp organisasjonens strategiske målsettinger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10c) Den strategiske planen har stor påvirkning på budsjettforslagene som kommer fra ledere på lavere nivå.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10d) Informasjon fra resultatmålinger påvirker fordelingen av ressurser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forholdet mellom prestasjonsledelse og strategisk planlegging

Hvor godt beskriver følgende utsagn sammenhengen mellom strategisk planlegging og prestasjonsledelse i din organisasjon?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
11a) Mål som er fastsatt for ledere er utledet fra organisasjonens overordnede strategiske plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11b) Årlige evalueringer av ledere er i stor grad basert på deres oppnåelse av de strategiske formålene og målene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11c) Organisasjonens styre holder den øverste administrative lederen ansvarlig for iverksettingen av organisasjonens strategiske plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging

Hvor godt beskriver følgende utsagn sammenhengen mellom strategisk planlegging og resultatmåling i din organisasjon?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
12a) Vi bruker resultatmålinger for å følge opp innholdet i den strategiske planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12b) Organisasjonen rapporterer regelmessig til styret resultater som er knyttet til mål i den strategiske planen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12c) Organisasjonen velger ut enkelte programmer/prosjekter fra den strategiske planen for mer omfattende vurdering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12d) Organisasjonen rapporterer regelmessig resultater som er knyttet til mål i den strategiske planen til innbyggerne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12e) Vi bruker resultatmålinger til å følge opp om vi oppnår de virkninger vi søker å oppnå i den strategiske planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12f) Organisasjonen sammenlikner egne resultater med resultater i andre organisasjoner for å måle nytten av de strategiske tiltakene (for eksempel gjennom deltakelse i effektiviseringsnettverk).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12g) Organisasjonen følger opp resultatmålinger over tid for å vurdere om organisasjonens resultater blir bedre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forholdet mellom organisasjonsutforming og strategisk planlegging

Hvor godt beskriver følgende utsagn sammenheng mellom strategisk planlegging og organisasjonsutforming i din organisasjon?

min organisasjon.							
19b) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre produktiviteten (å gjøre ting riktig) i min organisasjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19c) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre effektiviteten (å gjøre de riktige tingene) i min organisasjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19d) Den strategiske planleggingsprosessen er nyttig for planutvikling i min organisasjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Sideskift

Side 7

Virkninger av strategisk planlegging

På hvilken måte, og eventuelt i hvilken positiv eller negativ retning, påvirker den strategiske planleggingen din organisasjon?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
20a) Den er et viktig bidrag for toppledelsen (for eksempel styret, kommunestyret, departementet) til å holde oppmerksomheten på de viktige sakene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20b) Den er et viktig bidrag til å samle organisasjonen for en egen forståelse av oppgaven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20c) Den tydeliggjør organisasjonens målsettinger for organisasjons ansatte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20d) Den bidrar til at organisasjonen opprettholder gode forhold til (andre) offentlige myndigheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20e) Den bidrar til kommunikasjon med eksterne grupper/organisasjoner og andre eksterne interessenter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20f) Den bidrar til at organisasjonen opprettholder et godt omdømme og allmenn støtte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20g) Den holder overordnet styring av organisasjonens samlede økonomiske situasjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20h) Den bidrar til at organisasjonen leverer tjenester av høy kvalitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20i) Den bidrar til at organisasjonen utvikler og benytter evalueringsverktøy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20j) Den fører til at organisasjonen prioriterer bedre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
20k) Den fører til at organisasjonen administrerer driften på en effektiv måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20l) Den fører til iverksetting av effektive ledelsessystemer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20m) Den fører til opprettholdelse av en funksjonell organisasjonsstruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20n) Den bidrar til gode beslutninger om tiltaksprogrammer, systemer og ressurser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20o) Den gir retning og styring av ansattes aktiviteter og gjøremål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20p) Den bedrer ansattes samhold og motivasjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20q) Den gir bedre opplærings- og utviklingsmuligheter for ansatte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20r) Den bidrar til en positiv organisasjonskultur for hele organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20s) Den myndiggjør ansatte for å ta avgjørelser og yte gode tjenester til organisasjonens brukere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21) Etter din totalvurdering, har dine anstrengelser i strategisk planlegging vært verdt tidsbruken og kostnadene? (Velg kun ett alternativ.)

30c) Ledelsen så og anerkjente medarbeidere som bidro til endringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
31a) Endringsprosessen førte til forbedringer og gjennomførte videre forbedringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31b) Endringene ble tilpasset hindre underveis, men holdt seg fortsatt tro mot visjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31c) Ledelsen erklærte at endringsprosessen var overstått	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31d) Endringen ble erklært vellykket eller forkastet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
32a) Ledelsen la vekt på å synlig gjøre sammenhengen mellom endret atferd og forbedringene for organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32b) Det ble arbeidet med lederutvikling og gode lederskifter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvordan organisasjonen gjennomførte endringen (endringsstrategier)

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
33a) Endringen var ledet av toppledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33b) Endringen hadde en visjon om økonomisk (finansiell) forbedring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33c) Ledelsen var instruerende og kommanderende i måten endringen skulle utføres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33d) Endringsprosessen hadde en velutviklet plan som ble tilpasset underveis i endringsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33e) Finansielle incentiver ble brukt for å motivere medarbeiderne og lederne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33f) Eksterne konsulenter ble brukt i endringsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
34a) Endringen ble gjennomført som en gradvis utviklingsprosess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34b) Endringsprosessen la opp til bred medvirkning fra medarbeiderne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34c) Endringen fokuserte på å videreutvikle organisasjonskulturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34d) Endringen motiverte til personlig utvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34e) Endringsprosessen brukte organisasjonens egen kompetans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Del IV Til slutt: litt om deg

35) Min stilling i organisasjonen er (velg kun ett alternativ): *

Bruk den organisasjonen som har vært din hovedtilknytning de siste fire årene, og som var bakgrunnen for besvarelsene dine i de andre spørsmålene.

- Folkevalgt politiker
- Øverste administrative leder eller nestleder for organisasjonen

løsninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41f) C6 Jeg liker å overskride grenser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41g) C7 Jeg prøver å unngå rutiner *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42) Din alder *

- Under 25 år
- 25-34 år
- 35-44 år
- 45-54 år
- 55 år eller eldre

43) Kjønn *

- Mann
- Kvinne

Del V Avslutning

Vi er meget takknemlige for din deltagelse i denne undersøkelsen. Den informasjonen som du gir oss blir behandlet konfidensielt, og vil ikke kunne spores tilbake til deg eller din organisasjon. Vi jobber aktivt for å gjøre våre funn tilgjengelige for interesserte gjennom undervisning, vitenskapelig publisering og faglig formidling som foredrag og aviskronikker.

Tusen takk for ditt bidrag!