



UiO : **Institutt for statsvitenskap**  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

# Hva kjennetegner strategi i offentlig sektor?

*Tobias Bach*



1. Strategi – et «magisk konsept»
2. Strategi i offentlig sektor – hva er annerledes?
3. Et politisk perspektiv på strategi i offentlig sektor

# Strategi – et «magisk konsept»

## Magiske konsepter ...

- favner bredt
- normativt attraktive
- innebærer konsensus
- svært utbredte («på moten»)



«Governance»



«Accountability»



«Networks»

*Kilde: Pollitt & Hupe 2011*

## Strategibegrepet favner bredt

- mange ulike definisjoner og «skoler»
- kan brukes i mange sammenhenger
- kan knyttes sammen med andre konsepter

## **Strategibegrepet er normativt attraktivt**

- positiv konnotasjon – vanskelig å være imot
- moderne og progressiv
- motstykke til inkrementelle og ad-hoc beslutninger

## **Strategibegrepet innebærer konsensus**

- toner ned målkonflikter i offentlig organisering
- ullent i forhold til hva som er viktige hensyn
- f.eks. demokrati vs. effektivitet

## Strategi er «på moten»

- kjent begrep blant praktikere og forskere
- brukes i reformprogrammer og andre dokumenter
- seminarer, konferanser, studiefag, publikasjoner



# Hvorfor bruker vi magiske konsepter?

- skaper engasjement for reform
- nyttige for å bygge reformkoalisjoner
- symboliserer modernitet – utenkelig å *ikke* ha en strategi

## Hva er utfordringen med magiske konsepter?

- for generelle for å avlede konkrete anbefalinger
- både normative og beskrivende
- fokus på forbedring – mer strategisk tenkning er bra

# Strategi i offentlig sektor – hva er annerledes?

«offentlige og private organisasjoner er  
fundamentalt like på alle uviktige områder»  
*(Graham Allison)*

## Offentlige vs. private organisasjoner

- ivaretar særegne oppgaver, spesielt myndighetsutøvelse
- monopolister innenfor sine ansvarsområder
- vanskelig å si hvor «lønnsom» offentlige organisasjoner er
- profitt i privat sektor = måloppnåelse i offentlig sektor

**For Profit Sector:**

**Social Value is Aligned with Both Financial Performance  
& Organizational Survival**



*Kilde: Moore (2000)*

**Public Sector:**

**Social Value is Not Necessarily Aligned with Either Financial Performance or Organizational Survival**



*Kilde: Moore (2000)*

## «Sosiale verdier» - offentlige organisasjoners mål

- bredt spekter av mål og verdier (jf. Jacobsen 2019)
- tvetydige, uklare, motstridene målsettinger
- måling av resultater ofte problematisk
- økonomiske indikatorer på måloppnåelse ikke tilgjengelige



## **It's politics, stupid!**

- offentlige organisasjoner befinner seg i en politisk kontekst
- politikk sentral drivkraft for endring (jf. Jacobsen 2019)
- organisasjoners oppgaver resultat av et politisk kompromiss
- mange aktører prøver å påvirke offentlige organisasjoner

# **Et politisk perspektiv på strategi i offentlig sektor**

# Et politisk perspektiv på strategi i offentlig sektor

1. Offentlige organisasjoner som politiske aktører
2. Strategisk styring mellom politikk og forvaltning
3. Forvaltningens rolle i strategiske prosesser

# Et politisk perspektiv på strategi i offentlig sektor

1. Offentlige organisasjoner som politiske aktører
2. Strategisk styring mellom politikk og forvaltning
3. Forvaltningens rolle i strategiske prosesser

A vibrant clownfish with yellow, white, and black stripes is swimming in a coral reef. The coral is a mix of pink and purple hues. The background is a deep blue. The text is overlaid on the upper half of the image.

**‘an organization is like a fish in a  
coral reef: to survive, it needs to  
find a supportive ecological  
niche’**

**James Q. Wilson (1989, 188)**

## Organisasjoner som politiske aktører


- alle organisasjoner har egeninteresser
- overlevelse forutsetter støtte fra eksterne aktører
- byråkratisk politikk: «prøv å unngå samarbeid med andre»
- *blame avoidance*: «unngå aktiviteter som kan skape kritikk»

# Et politisk perspektiv på strategi i offentlig sektor

1. Offentlige organisasjoner som politiske aktører
2. Strategisk styring mellom politikk og forvaltning
3. Forvaltningens rolle i strategiske prosesser

## Styringsnivåer i offentlig sektor (Hermansen)

- konstituerende styring
- strategisk styring
- operativ styring
  - fra overordnet nivå
  - egenstyring
    - strategisk
    - operativ



«dialogprosess  
mellom overordnet og  
underordnet nivå»



«operativ (styring) sett  
fra overordnet nivå»



## Hvor er «strategisk styring» lokalisert?

- uklar plassering av strategisk styring i forvaltningen
- strategisk styring vs. strategisk egenstyring
- uklare skillelinjer mellom politikk og forvaltning

# Et politisk perspektiv på strategi i offentlig sektor

1. Offentlige organisasjoner som politiske aktører
2. Strategisk styring mellom politikk og forvaltning
3. Forvaltningens rolle i strategiske prosesser

## Forvaltningens rolle i strategiske prosesser

- vokser med grad av formell beslutningsautonomi
- ulike grader av «offentlighet» i offentlig sektor (Bozeman)
- betydelig variasjon i politisk oppmerksomhet
- bl.a. budsjettstørrelse, direkte kontakt med borgere

## Strategisk tenkning i politikkenes skygge

- ulike grader av politisk interesse for organisasjoner
- forvaltningens plikt til å «steppe inn» for politikken (Behn)
- mulig konflikt med politisk nivå – men det er uunngåelig
- strategiprosesser krever samspill av politikk og forvaltning

1. Strategi – et «magisk konsept»
2. Strategi i offentlig sektor – hva er annerledes?
3. Et politisk perspektiv på strategi i offentlig sektor

**Takk for oppmerksomhet!**  
[tobias.bach@stv.uio.no](mailto:tobias.bach@stv.uio.no)