

Lederen som oversætter

Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde

Obed Madsen, Søren

Document Version
Final published version

Publication date:
2013

License
CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):
Obed Madsen, S. (2013). *Lederen som oversætter: Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*. Copenhagen Business School [Phd]. Ph.d. Serie No. 30.2013

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92977-72-4

Online ISBN: 978-87-92977-73-1

Lederen som oversætter



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Lederen som oversætter

Et oversættelsesteoretisk perspektiv
på strategisk arbejde

Søren Obed Madsen

Ph.d. Serie 30.2013

Ph.d. skolen LIMAC
Program for Jura

Ph.d. Serie 30.2013

Lederen som oversætter

- Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde

Søren Obed Madsen

Søren Obed Madsen
Lederen som oversætter
Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde

1. udgave 2013
Ph.d. Serie 30.2013

© Forfatter

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92977-72-4

Online ISBN: 978-87-92977-73-1

Ph.d.-skolen LIMAC er knyttet til forskningsmiljøer inden for sprog, kulturelle studier, kommunikation, jura, informatik, regnskab og revision samt ledelsesteknologi.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Mange har hjulpet til med, at denne afhandling kunne blive skrevet.

Ingen nævnt, ingen glemt.

Især ikke Cornelius, Emilie, Markus og Marianne.

Indhold

Indledning	8
Afhandlingens formål	12
Afhandlingens opbygning	13
1 Kapitel - Den teoretiske ramme	17
1.1 Hvad er strategi?	18
1.1.1 Strategi som plan	20
1.1.2 Strategi som proces	21
1.1.3 Strategi som tekst	24
1.2 Organisationen – konteksten for strategidokumenter	27
1.2.1 Hvad er en organisation?	27
1.2.2 Afhandlingens organisations- og lederforståelse	30
1.2.3 Delkonklusion for strategi og organisationer	32
1.3 Når et strategidokument skifter kontekst	33
1.4 Om oversættelsesteori	38
1.4.1 Centrale begreber i oversættelsesteori	39
1.4.2 De fire perspektiver inden for oversættelsesteori	47
1.4.3 Delkonklusion på oversættelsesteori	55
1.4.4 Hvad betyder oversættelsesteori for studiet af strategier?	56
1.4.5 Oversættelsesteori som en samlet analyseramme	57
1.4.6 Delkonklusion på den teoretiske del af afhandlingen	64
1.5 Forskningsspørgsmål	65
2 Kapitel - Videnskabsteoretiske overvejelser og metode	66
2.1 Metodiske refleksioner eller en oversætters bemærkninger	66
2.1.1 Videnskabsteoretisk udgangspunkt	67
2.1.2 Min egen forforståelse og erkendelsesinteressen	71
2.2 Forskningsdesign	72
2.2.1 Afhandlingens forskningsstrategi – casestudiet	73
2.2.2 Overvejelser om studiets generaliserbarhed	74
2.3 De tre metoder – tekststudiet, interviewene og observationer	75
2.3.1 Tekststudiet	75
2.3.2 Interviewene	76
2.3.3 Observationsstudierne	88

2.4	At skabe et bidrag	91
2.5	At være en oversætter mellem to verdener	93
2.5.1	<i>Forholdet mellem original og oversættelsen</i>	96
2.5.2	<i>Oversættelse i en organisation</i>	97
2.6	Projektets begrænsninger	98
2.7	Delkonklusion på videnskabsteoretiske overvejelser og metode.....	99
3	Kapitel - Analyse.....	100
3.1	Analysens 1. del: Caseorganisationernes strategidokumenter.....	101
3.1.1	<i>Strategidokumenters struktur</i>	101
3.1.2	<i>Sproget i strategierne</i>	102
3.1.3	<i>Strategiernes indhold og baggrund</i>	103
3.1.4	<i>SKAT</i>	103
3.1.5	<i>Beskæftigelsesministeriet</i>	108
3.1.6	<i>Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration</i>	112
3.2	Analysens 2. del Strategiens relation til konteksten og andre styringsredskaber	113
3.2.1	<i>Oversætternes kilder og loyalitet</i>	115
3.2.2	<i>Ledernes oversættelseskort</i>	116
3.2.3	<i>Eksempler på eksterne kilders indflydelse på oversættelsen</i>	117
3.2.4	<i>Fra resultatkontrakter til strategi</i>	121
3.2.5	<i>Fra projektstyringsværktøj til digitaliseringsstrategi</i>	127
3.2.6	<i>Organisationsidealer</i>	132
3.2.7	<i>Strategi i en tre-i-en organisation</i>	134
3.3	Analysens 3. del: Oversættelse og redigering af strategier	138
3.3.1	<i>Rollefordelingen i arbejdet med oversættelser</i>	139
3.3.2	<i>Oversættelseskompetencer</i>	140
3.3.3	<i>Oversættelsesvanskeligheder</i>	141
3.3.4	<i>Hvad vil det sige at forstå strategien?</i>	143
3.3.5	<i>At lære et nyt sprog</i>	144
3.3.6	<i>At google ord i strategien</i>	147
3.3.7	<i>Har topledelsen den bedste forståelse for strategien?</i>	148
3.3.8	<i>Når strategien gives videre</i>	150
3.3.9	<i>Forståelsen kan blive bedre med tiden</i>	150
3.3.10	<i>Kriterier for at strategien bliver oversat</i>	151
3.3.11	<i>Læsning af strategien som konkret eller abstrakt</i>	151

3.3.12	<i>Handlinger baseret på læsningen af strategien</i>	155
3.3.13	<i>Hvordan oversættes strategier?</i>	167
3.4	Analysens 4. del: Magt og strategiens effekter	181
3.4.1	<i>En nuanceret forståelse af strategiens effekter</i>	182
3.4.2	<i>Oversættelsesteori og magt</i>	183
3.4.3	<i>Om oversættere som potentielle forrædere</i>	186
3.4.4	<i>Om strategidokumenternes effekt på identitet, magt og modstand</i>	187
3.4.5	<i>Om kolonisering</i>	189
3.4.6	<i>Loyalitet og forræderi</i>	192
3.4.7	<i>Oversætterens rolle under kolonisering og i et totalitært styre</i>	193
3.4.8	<i>Koloniseringen i organisationer</i>	194
3.4.9	<i>Hvordan strategien koloniserer – mellem hvorfor og hvordan</i>	195
3.4.10	<i>Når "hvorfor" er væk</i>	202
3.4.11	<i>Strategiens effekter</i>	205
3.4.12	<i>Diskussion af loyalitet i strategisk arbejde</i>	206
3.4.13	<i>Involvering og modstand</i>	210
3.4.14	<i>Ledernes situation i strategisk arbejde set fra koloniseringsperspektivet</i>	212
3.4.15	<i>Opsummering på magt og strategiens effekter</i>	213
3.5	Typer af oversættere i organisationer	214
3.5.1	<i>Den sproglige</i>	216
3.5.2	<i>Den kulturelle</i>	216
3.5.3	<i>Den funktionelle</i>	216
3.5.4	<i>Den ideologiske</i>	216
3.5.5	<i>Den rejsende</i>	217
3.6	Delkonklusion på analysen	219
3.6.1	<i>Processen</i>	220
3.6.2	<i>Lederne</i>	221
3.6.3	<i>Strategidokumentet</i>	223
3.6.4	<i>Bidrag til strategilitteraturen</i>	225

4 Kapitel – Konklusion og perspektivering228

4.1	Strategioversættelsens kontekst	229
4.2	Hvordan afgør en leder, hvilke oversættelsesmodeller der skal anvendes?	230
4.3	Hvilke kriterier skal være opfyldt, før at lederen oversætter strategien?	231
4.4	Hvad er oversættelse i en organisatorisk sammenhæng?	231

4.5	Hvad er oversætternes rolle i organisationer?	232
4.6	Hvordan udfolder magten sig i oversættelsen af strategier?	232
4.7	Hvilke forhindringer eksisterer for at foretage oversættelser?	233
4.8	Oversættelsesteoris anvendelighed i strategifeltet	234
4.9	Perspektivering	235
	Referencer	237
	Bilag 1. Første udgave af interviewguiden	260
	Bilag 2. Anden udgave af interviewguiden	261
	Bilag 3: Oversigt over tabeller og figurer	263
	Bilag 4. Antal af informanter og deres hierarkiske position	264
	Bilag 5. English abstract	265
	Bilag 6. Resume	266

Indledning

"Everything in war is very simple, but the simplest thing is difficult"

Carl von Clausewitz

Hvorfor forandrer en strategi sig under dens udførsel? Og hvem eller hvad skaber denne forandring? Hvorfor er det så svært at udføre noget så simpelt som en strategi? Dette er de grundlæggende spørgsmål, som denne afhandling beskæftiger sig med. Konkret fokuserer afhandlingen på, hvordan aktører læser og ændrer indholdet i strategidokumenter for at få dem til at passe til deres egne kontekster.

Afhængig af definitionen på strategi er dette begreb blevet studeret igennem flere tusind år som en militær disciplin (Sun Tzu, ca. 500 f.Kr/1995; Clausewitz, 1807/1982) eller siden 1960'erne som en organisatorisk disciplin (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). Årsagen til interessen for strategier er enkel. Strategier er en central del i styringen af organisationer, når aktørers aktiviteter skal planlægges, koordineres og udføres. Det skyldes, at strategier hjælper aktører med at formulere deres mål og arbejde hen imod dem, således at de kan realiseres. Derfor er det relevant viden, hvordan en strategi skal produceres og ikke mindst, hvordan den skal udføres for at få den ønskede effekt.

Grundlæggende er strategisk arbejde i organisationer blevet studeret ud fra to perspektiver i mainstream strategiforskning. Den ene del studerer, hvordan strategiplaner udvikles og implementeres (Se for eksempel Mintzberg & Waters, 1985; Hrebiniak & Jouce, 2001; Hrebiniak, 2006; Mintzberg et al, 2009), men blackbokser implementeringen som en kompliceret proces, der ikke har nogen klar definition (Noble, 1999; Thompson et al, 2003). Hermed kan der skelnes mellem intenderet og emergent strategi, når den realiserede strategi skal opgøres. Derved bliver spørgsmålet om, hvorfor en strategi forandres under implementeringen gjort til et empirisk spørgsmål, hvor fasen med at udvikle strategien afløses af fasen med at implementere den. Den anden del af forskningen, der er procesorienteret, studerer aktørers aktiviteter og praksis i forbindelse med strategisk arbejde

(Mintzberg, 1972, 1979; Pettigrew, 1977; Whittington, 2001), men der er ikke mange, der er eksplicite om at disse aktiviteter tager udgangspunkt i et strategidokument.

Selvom strategibegrebet defineres på forskellige måder i litteraturen, så er omdrejningspunktet for perspektiverne et strategidokument. Netop strategidokumentet er underbelyst i litteraturen om strategi, hvilket er overraskende, når strategidokumentet er omdrejningspunktet i det strategiske arbejde, hvad end det handler om at producere en strategi eller om processerne, der kommer efter produktionen.

En mulig årsag til at strategidokumentet er underbelyst kan være at størstedelen af litteraturen behandler strategidokumentet som en plan, men en plan er en tekst, som forfatterne intenderede skulle have en særlig funktion. Hvis strategidokumentet derimod adskilles fra forfatternes intentioner og aktørernes brug, fremstår den som en tekst, som skal anvendes forskellige steder i organisation. Netop ændringen af dokumentets kontekst og konsekvenserne for det strategiske arbejde bør vække opmærksomhed. Organisationer er ikke en homogen enhed, men består af aktører med forskellige baggrunde og arbejdsopgaver. Derfor virker det usandsynligt, at alle aktører læser, forstår og behandler dokumentet på samme måde, når dokumentet ændrer kontekst (Røvik, 2007; Pälli et al, 2009). En tekst er trods alt kun et tilbud af informationer, hvor læserne udvælger de elementer i teksten, som de finder interessante og vigtige (Nord, 1997). Derfor må der være en proces, der ligger mellem de to mainstream perspektiver på strategi. En proces, der handler om, hvad der sker med strategien, som den eksisterer i teksten, når aktører flytter dokumentet rundt i organisationen, men før at dokumentet bliver formende for aktiviteter i den del af organisationen, hvor strategidokumentet skal anvendes. Dette må være en helt central proces for at forstå, hvordan en strategi ændres og tilpasses konteksten, men den er ikke blevet adresseret af hverken planlægningsperspektivet eller procesperspektivet inden for strategilitteraturen. Det er denne proces, der ligger imellem de to mainstream perspektiver på strategi, som denne afhandling behandler.

For at analysere denne proces er der behov for en teoretisk ramme, der har begreber for, hvordan aktører ændrer tekster, når de flytter kontekst. På nuværende tidspunkt tilbyder strategilitteraturen ikke dette begrebsapparat. Inspireret af Røviks arbejde (2007) har jeg derfor udviklet en sådan teoretisk referenceramme. Røvik mener, at der er nogle centrale processer, som vi overser, når vi prøver at forstå, hvordan ideer eller organisationsopskrifter udbredes mellem organisationer. For at få øje på de processer mener han, at vi har brug for nogle alternative analyserammer, der kan fungere som teorigenererende. Han er inspireret af studiet af oversættelser, fordi ved at udvikle et rigt ordforråd mener han, at kunne se nye og betydningsfulde empiriske fænomener. Det er denne tilgang, som jeg har fulgt. Røvik fokuserer på organisationsopskrifter, forstået som ideer, ud fra et institutionelt perspektiv og ikke på strategidokumenter eller aktører. Han beskriver, hvilke ændringer, der kan ske i en organisationsopskrift, når den flytter kontekst, og beskriver også, hvilke kompetencer som oversætterne skal have for at udføre opgaven. Men der mangler et aktørperspektiv på oversættelse, hvis det skal være muligt studere, hvad der betinger oversættelser og hvorfor den samme strategi oversættes på en måde af en leder, og på den anden måde af en anden leder. Derfor tog jeg udgangspunkt i studiet af oversættelse inden for litteraturvidenskaben for at få en dybere forståelse for teorierne som Røvik er inspireret af (Se for eksempel Nord, 1997; Pym, 2004; Munday, 2009; Baker, 2009). På den baggrund har jeg udviklet en teoretisk ramme, der er baseret på oversættelsesteori. Ambitionen er at åbne yderligere op for de processer, der foregår, når et strategidokument skal omsættes til aktiviteter i mange forskellige kontekster og for hvordan de enkelte kontekster påvirker indholdet af strategidokumentet, der fungerer som udgangspunkt for aktiviteterne.

Konkret har jeg foretaget et casestudie med tre organisationer for at finde ud af, hvordan ledere arbejder med at gøre strategier anvendelige i deres egne kontekster. Det skete som en del af forskningsprogrammet Fremtidens Offentlig Lederskab, som mit projekt er en del af. Programmet er et samarbejde mellem Finansministeriet, Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på CBS og en række offentlige

organisationer, der både fungerer som økonomiske bidragsydere og caseorganisationer. De tre organisationer, som har bidraget både økonomisk og med empiri til dette projekt, er Skatteministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Integrationsministeriet. De tre organisationer blev udvalgt som repræsentanter for organisationer, der opererer på et samfundsmæssigt niveau, hvor de både har ansvar for politikudvikling, myndighedsopgaver og sagsbehandling. At det blev tre ministerier, der fungerede som case i projektet, er ikke tilfældigt. For det første er dette projekt en del af et forskningsprogram der omhandler offentlig ledelse. For det andet kan det antages, at der er større sandsynlighed for at et ministerium skal løse opgaver på tværs af ressortområde. Det medfører at de, i højere grad end en privat virksomhed, oplever at skulle samarbejde med mange aktører, der ligger udenfor dens indflydelsessfære. Dette gør dem generelt interessante i forhold til strategisk arbejde af to årsager. For det første fordi deres strategi ikke kun har betydning for dem selv, men også for samfundet og for det andet, fordi der er mange interessenter, der kan påvirke strategien. Dette skyldes de mangeartede opgaver som et ministerium løser, der spænder fra politikudvikling, henover myndighedsopgaver og til sagsbehandling. Selvom opdelingen af organisationer i privat og offentlig sektor kan diskuteres, så adskiller den arketypiske offentlige virksomhed sig fra en arketypisk privat organisation på en række centrale punkter som den politiske ledelse, opgaver, forhold til omgivelserne og succeskriterier.

Derfor er det disse organisationer en særlig hjælpsom empirisk kontekst, da ovenstående i princippet giver nogle betingelser for det strategiske arbejde, hvor strategidokumentet skal kunne fungere i mange forskellige kontekster, og anses derfor for at være et særligt velegnet sted at studere strategioversættelser. Når jeg skriver i princippet, hænger det sammen med om det alene er organisationen, der har indflydelse på realiseringen af målene, eller om indflydelsen deles mellem organisationen og andre aktører. Dette forbliver dog et empirisk spørgsmål, der afhænger af strategiens indhold.

Den teoretiske ramme danner baggrund for en analyse af, hvordan ledere i tre organisationer oversætter strategier, hvilket er den proces, der foregår mellem

produktionen af strategien og processerne med at udføre strategien. Dermed giver rammen blik for, hvordan ledere læser og ændrer i strategien, når de tager den centralt udviklede strategi hen til deres egne afdelinger. Her viser det sig, at lederne ikke implementerer strategien, men de implementerer deres oversættelse af strategien. Dermed er oversættelsen en central og vigtig proces, som ikke bliver behandlet af den eksisterende forskning inden for strategi.

Afhandlingens formål

Afhandlingens formål er at analysere, forstå og forklare, hvordan ledere omsætter et centralt produceret strategidokument til deres egen kontekst ved at fokusere på den proces, der kommer før de processer, der kan kaldes for implementering, men efter godkendelsen af strategidokumentet. Ambitionen er at åbne op for en diskussion af, hvad der kommer før implementering og præsentere en ny måde at analysere denne del af, hvordan ledere arbejder med strategier. Enkelte dele af afhandlingen er blevet publiceret eller præsenteret på konferencer i tidligere udgaver (Obed Madsen, 2011, 2012), men er alle blevet redigeret, omskrevet og opdateret.

Jeg behandler et overordnet forskningsspørgsmål i afhandlingen: "Hvordan oversætter ledere strategidokumenter?"

Formuleringen af forskningsspørgsmålet er inspireret af Sandberg og Alvesson (2011), der anbefaler at identificere underlæggende antagelser i eksisterende teorier for at generere ny viden.

Det overordnede forskningsspørgsmål besvares ved hjælp af følgende underspørgsmål, der uddyber oversættelsesprocessen:

1. Hvordan afgør en leder, hvilke oversættelsesmodeller, der skal anvendes?
2. Hvilke kriterier skal være opfyldt, før lederen oversætter strategien?
3. Hvad er oversættelse i en organisatorisk sammenhæng?
4. Hvad er oversætternes rolle i organisationer?

5. Hvordan udfolder magten sig i oversættelsen af strategidokumenter?
6. Hvilke forhindringer eksisterer for at foretage oversættelser?

Studiet giver mulighed for at udvide forståelsen af, hvordan ledere arbejder med at få centralt udviklede strategidokumenter til at fungere i deres egne kontekster. Det sker ved at udvikle og anvende en kontekstfølsom analyseramme, der er inspireret af oversættelsesteori.

Afhandlingens opbygning

Afhandlingen er inddelt i fire kapitler; teori, metode, analyse og konklusion.

Første kapitel er afhandlingens teoretiske del, der består af tre afsnit. Den første behandler strategilitteraturen, hvor mainstream litteraturen deles op i to dele, der handler om at strategien defineres som en plan eller som en proces, men at de tilsammen giver et mere fuldkomment billede af strategibegrebet. Til gengæld har begge perspektiver nogle antagelser, der gør at de ikke fokuserer på, hvad der sker, når strategidokumentet ændrer kontekst og hvad aktører gør for at tilpasse det den nye kontekst. Selvom der er skrevet om strategidokumenter, så er dette sket ud fra perspektiver, der ikke skelner mellem tekstens indhold og dens funktion, eller hvordan dokumentet ændres, når det skifter kontekst. Den anden del opstiller analyserammen, hvor Røviks arbejde leder over til en gennemgang af oversættelsesteori. Afhandlingens primære teori er fra oversættelsesteori, men da teorien omhandler oversættelse af litterære tekster, inddrages begreber fra strategilitteraturen og organisationslitteraturen for at udvikle den teoretiske ramme. Dermed suppleres det teoretiske perspektiv med hjælpebegreber for at kunne anvendes som analyseramme til at besvare forskningsspørgsmålet om, hvordan ledere oversætter strategidokumenter. Oversættelsesopgaven defineres som en individuel proces, hvor lederen fungerer som bindeled mellem de forskellige dele af organisationen. Denne opgave foregår dog i en kontekst, hvor oversætteren ikke er upåvirket af den sociale kontekst. Den tredje og sidste del af teoriafsnittet er en

opsummering af, hvad oversættelsesteori konceptuelt betyder for studiet af strategisk arbejde i organisationer.

Det andet kapitel handler om det videnskabsteoretiske udgangspunkt og de metoden. Dette kapitel er skrevet i en bekendende form, fordi på trods af, at valgene i forskningsprocessen har taget udgangspunkt i bestemte metoder og kombinationer af tilgange, har valgene og fravalgene været guidet af en subjektiv erkendelsesinteresse. I dette kapitel beskrives også refleksionerne over processen med at oversætte en teori fra et felt til et andet. Den metodiske tilgang til projektet er inspireret af de tilgange som Røvik (2007), Allison (1969), Morgan (1986) og MacKenzie (2006) repræsenterer. Nemlig, at teorierne strukturerer de observationer som forskere gør sig. Det betyder ikke kun, at forskerne ser verden og strukturerer informationerne igennem det begrebsapparat som teorierne tilbyder dem, men også, at forskere er i stand til at anvende forskellige teorier, og derved få en større viden og forståelse for det fænomen, som de studerer. Studiet er eksplorativt, der anerkender, at forskningsprocessen kan være alt andet end lineær. Dermed opstår et sammenspil mellem teori og empiri, hvor begge elementer uddyber forståelsen af, hvordan ledere oversætter strategidokumenter. Empirien består af et casestudie af tre ministerier, hvor jeg har interviewet 35 ledere, foretaget en række observationsstudier og analyseret udvalgte strategidokumenter i de tre organisationer. Det videnskabsteoretiske udgangspunkt er inspireret af kritisk teori og hermeneutisk, der kombineret giver en tolkningsmæssig tilgang med handlingsorientering, hvor forståelse for oversættelsesprocesser kan føre til forbedring af arbejdet med strategi. Afhandlingen hviler på den præmis, at hele strategibegrebet kan forklares ved hjælp af delteorier, men at der mangler en teoretisk referenceramme, der fokuserer på, hvordan ledere oversætter strategidokumenter.

Afhandlingens tredje kapitel er analysen, der er delt op i fire afsnit, der beskæftiger sig med de forskellige dele af opgaven med at oversætte strategidokumenter. Analysen omhandler teksterne; hvad aktørerne gør med dem, når de flytter

kontekst, og hvordan teksterne og aktørerne påvirker hinanden. Første del handler om caseorganisationernes strategier, deres indhold, baggrund og tiltænkte funktion. Den anden del handler om, hvordan lederne i organisationer finder ud af, hvad strategierne handler om ved at læse strategidokumenterne i lyset af andre faktorer, som de udviser loyalitet imod. Den tredje del handler om, hvad lederne gør med teksterne, når de skal flyttes til deres egen kontekst. Her vises, hvordan teksterne redigeres og oversættes ud fra fire forskellige perspektiver, men også at oversættelse kun er en ud af fire muligheder, som lederne kan behandle strategien på. Den fjerde og sidste del analyserer, hvordan strategitekster påvirker aktørerne igennem den del af oversættelsesteori, der handler om magt og kolonisering.

Analysen viser, at lederne ikke læser strategierne i deres helhed, men udvælger dele af strategien ud fra særlige kriterier. Oversættelsen er dog ikke uden problemer, da nogle ledere ikke forstår strategien eller ikke anser den for at være rigtig. Empirien udvikler den teoretiske ramme ved at vise, at ikke alle ledere opfører sig som oversættere, da de enten ikke forstår strategierne eller ikke er enig i dem. Dermed er oversættelse kun en ud af fire muligheder, når lederne skal finde ud af, hvad de skal gøre med strategien i deres egen kontekst. De tre andre muligheder er at sende den videre uoversat, ignorere den eller yde modstand. De ledere, der oversætter strategierne redigerer dem, således at oversættelsen kan være meget forskellig fra originalen, hvilket stiller spørgsmål til begrebet emergens. Hvis en oversættelse af strategidokumentet er meget anderledes end originalen, kan dette så betegnes som emergens eller blot en oversættelse af strategien? Analysen viser også, at strategiers indhold kan kolonisere organisationerne, fordi strategierne i kraft af deres indhold har potentialet til at ændre på centrale virkelighedsopfattelser i organisationer.

De to første dele af analysen skelner mellem de forskellige caseorganisationer, da der er fokus på sammenspillet mellem dokumenternes indhold og deres kontekst. De to sidste dele skelner ikke mellem de enkelte organisationer, men fokuserer generelt på, hvordan individuelle aktører oversætter dokumenterne, og hvordan dokumenternes indhold påvirker dem.

Analysen afsluttes med en diskussion af, hvad analysens resultater betyder for strategilitteraturen. Her viser det sig, at når ledere defineres som oversættere af strategidokumenter, får vi blik for forhold, der handler om ledernes forståelse af strategien, strategidokumenters relation til andre styringsværktøjer, hvordan ledere løser oversættelsesproblemer, og at et strategidokument oversættes, således at der opstår en kaskade af strategidokumenter. Denne kaskade er ikke koordineret, og derfor bliver det vanskeligt at vurdere, hvornår der er tale om oversættelse og hvornår der er tale om emergens. Oversættelsesprocessen øger antallet af strategier i organisationen, og et samlet overblik over sammenspillet og relationerne mellem strategierne vanskeliggøres.

Det fjerde kapitel er konklusionen og perspektiveringen. Her forenes analysens resultater med afhandlingens forskningsspørgsmål, og disse perspektiveres. Konklusionen viser, at hvis vi forstår strategi som en oversættelsesproces, hvor strategidokumenter oversættes af ledere, får vi øje på forhold, der kan forklare, hvorfor en strategi ændrer sig, når den flytter kontekst.

Som alle tekster kan denne tekst også læses på flere måder. Afhandlingen er en historie om, hvordan ledere i tre ministerier oversætter strategidokumenter. Den skal ses som et bidrag til litteraturen om strategi, der består af mange delteorier, der tilsammen giver os en bedre forståelse af begrebet strategi. Bidraget består af et begrebsapparat, der kan anvendes til at analysere, hvordan ledere oversætter et centralt besluttet strategidokument til deres lokale kontekster.

Men den kan også læses som en historie om, hvad mennesker gør i organisationer for at få styringsværktøjer til at fungere i forskellige kontekster. Vi kan ikke udvise det samme hensyn til alle de krav, der stilles til os og derfor vælger vi, hvad vi vil være loyale imod.

Endelig kan den også læses som en historie om det at være menneske og skulle skabe mening i alle de informationer, som vi forholder os til, for derefter at basere vores handlinger på et udsnit af informationerne.

1 Kapitel - Den teoretiske ramme

Denne del beskriver, hvordan oversættelsesteori kan anvendes til at analysere den centrale proces, når et strategidokument skal forstås og anvendes i en anden kontekst end der, hvor det blev produceret. Hermed er oversættelsen færdig, efter at strategien er færdigproduceret og godkendt, men inden strategidokumentet forsøges omsat til aktiviteter i forskellige lokale kontekster.

Afhandlingens teoretiske kapitel består af tre dele. Den første del er en gennemgang af strategilitteraturen og den kontekst, som organisationer udgør for det strategiske arbejde. Gennemgangen viser, at strategi har mange definitioner, men at tilgangene kan opdeles i to hovedkategorier: strategi som plan eller strategi som proces. De forskellige perspektiver har dog alle et strategidokument som omdrejningspunkt for deres studier. Enten studeres det, hvordan et strategidokument (bør) produceres, hvad det indeholder (eller bør indeholde) eller hvordan det (bør) omsættes eller ikke omsættes til aktiviteter. Selve studiet af strategidokumentet er underbelyst, fordi der ikke skelnes mellem teksten og dens sociale funktion. Organisationsbegrebet bliver også gennemgået med henblik på at vise ud fra hvilke kriterier, som en organisation kan defineres. Dette er relevant i forhold at forstå konteksten for det strategiske arbejde, hvor en organisation ikke er en homogen enhed, men består af aktører med forskellige mål og baggrunde. Konklusionen er, at strategilitteraturen overser den vigtige delproces, der foregår, når strategidokumentet er produceret og skal flytte kontekst til andre dele af organisationen.

Anden del beskriver oversættelsesteori. Med udgangspunkt i Røviks arbejde bliver der åbnet op for oversættelsesbegrebet i organisatorisk kontekst. De centrale begreber, der konceptuelt har relevans for oversættelse af strategidokumenter uddybes og der gives et overblik over feltet ved at inddele det i fire perspektiver. Den tredje del besvarer spørgsmålet: Hvad betyder oversættelsesteori konceptuelt for studiet af strategier?

1.1 Hvad er strategi?

De første tekster om strategi blev skrevet af militærfolk og handlede om, hvordan man vinder over modstanderne (Sun Tzu, ca. 500 f.Kr./1995; Musashi, 1643/2000; Clausewitz, 1807/1982). Selvom Sun Tzus bog om strategi er over 2000 år gammel, er strategifeltet, som vi kender det i dag, meget yngre. Bowman et al (2001) beskriver, at feltet udsprang af finansiel planlægning. I 1960'erne blev det til langsigtet planlægning, derefter strategisk planlægning og 1980'erne blev det til strategisk ledelse. Over årene er der blevet frembragt ny viden om strategibegrebet, og det har vist sig ikke at være en entydig størrelse, men et begreb der kan defineres og studeres på mange forskellige måder.

Inden for organisationer kan strategi som begreb således defineres som planlægning, resultat af en læringsproces, et forhandlingsresultat, et manuskript til et skuespil, et resultat af analyser, positionering, perspektiv, et mønster, et værktøj til legitimering, resultatet af en praksis, nedskrevne beslutninger og formulering af intentioner (Mintzberg, 1987; Whittington, 2001; Jess Hansen, 2002; Stacey, 2007; Porter, 2008; Mintzberg et al, 2009; de Witt & Van Meyer, 2010; Larsen & Rasmussen, 2013).

Strategibegrebets flertydighed medfører diskussioner mellem forskere, der opererer med forskellige definitioner af strategi. Umiddelbart kan det virke, som om de er meget uenige som for eksempel diskussionen mellem de personer, der mener, at strategi er planlægning (se for eksempel Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Porter, 1980) og de personer der, mener, at strategi er en proces (Se for eksempel Pettigrew, 2003; Mintzberg, 1994; Whittington, 2003; Stacey, 2007). Bakir og Todorovic (2010) har defineret strategi, som *"...a series of intended, partly instrumental and partly interpretive, actions which is goaldirected and requires resource deployment"*. På den baggrund opstiller de et kontinuum mellem det instrumentale og det fortolkende, der viser bredden i anvendelse af strategibegrebet. Disse to perspektiver på strategibegrebet illustrerer de to overordnede definitioner af strategi, der også kan benævnes strategi som plan og strategi som proces. Det første perspektiv lægger vægt på det instrumentelle og præskriptive, mens det andet perspektiv lægger vægt

på det fortolkende og deskriptive. På den måde er forskere ikke nødvendigvis uenige, men de studerer strategi ud fra forskellige perspektiver, og derfor også ud fra forskelle præmisser. Mintzberg og Lampel (1999) sammenligner det med de blinde mænd, der rører ved forskellige dele af en elefant, og derfor er uenige om, hvordan dyret ser ud.

De to tilgange, plan og proces, fungerer som overkategorier for andre strategiperspektiver som for eksempel planlægning, position, magt, analyse, ressourcer, beslutninger og praksis. Grundlæggende adskiller de forskellige perspektiver sig ved, hvilken del af det strategiske arbejde, der studeres og ud fra hvilket teoretisk perspektiv. Underkategorierne kan blandt andet konstrueres ud fra deres definition af strategiens funktion, teoretiske udgangspunkter, om deres tilgang er præskriptiv eller deskriptiv og hvilke aktører, der er involveret. Denne fremgangsmåde med at danne overkategorier er foreslået af blandt andet Hax and Majluf (1988; 102). Kategorierne er dog en dikotomi, da der er et sammenspil mellem planen og processen, men de tjener et analytisk formål, hvor der skelnes mellem processen, der enten producerer eller udfører strategien som objekt og så objektets indhold og funktion. Pointen er den samme som Mintzberg et al fremfører i bogen Strategy Safari (2009), men med en tilføjelse: Det er ikke muligt at have en samlet teori om strategi, men de forskellige perspektiver har fokus på forskellige dele i enten objektet eller i processen og derfor kan de berige vores forståelse af fænomenet strategi.

Det er ikke første gang, at et fænomen kan have forskellige udtryk. I 1927 præsenterede Niels Bohr princippet om komplementaritet, der henviser til muligheden for, at det samme fænomen giver sig udtryk på forskellige måder (Howard, 2004). De forskellige udtryk kan studeres, og tilsammen danner de en overordnet forståelse for fænomenet. Lys kan både studeres som bølger og partikler, men ikke på samme tid. Tilsammen giver begge udtryk den fulde beskrivelse af fænomenet lys. På samme måde kan strategi studeres på mange måder, og tilsammen giver studierne et mere fuldkomment billede af begrebet strategi.

1.1.1 Strategi som plan

De tilgange, der definerer strategi som en plan, opdeler det strategiske arbejde i to faser: udvikling og implementering (Mintzberg, 1987). Først udvikles en plan og derefter implementeres den. Planen kan produceres ved hjælp af analyser, forhandlinger og involvering af relevante aktører. Strategiens funktion er at være en plan, der beskriver mål og hvordan disse opnås. Denne definition af strategi som en plan kritiseres ofte for at have en lineær forståelse af det strategiske arbejde, hvor planen først skal laves, og derefter skal den udføres som om planen forbliver uforandret i processen (Mintzberg, 1994; Larsen, 2000). At definere strategien som en plan kan både forstås som den fysiske manifestation af strategien som et dokument og som en forståelse af strategien som noget stabilt, der skal implementeres eller eksekveres. Strategiens effekter opgøres i form af, hvor stor en andel af målene i strategiplanen der er blevet realiseret. I forlængelse af definition af strategi som en plan er der en række procesperspektiver som går under betegnelsen implementering eller eksekvering (Holst Mikkelsen & Poufelt, 2008; Higgins, 2005; Neilson, 2008; Mankins, 2005, Andersen et al, 2010). Begrebet implementering anvendes synonymt med eksekvering (Sashital & Wilemon, 1996; Hrebiniak, 2006). Der er ikke nogen klar definition på, hvad begrebet indeholder (Noble, 1999), men det er blevet kaldt for en kompleks proces (Thompson & Strickland, 2003). Vanskeligheden med at definere implementeringsbegrebet kan skyldes, at det dækker over mange forskelligartede aktiviteter, der i forvejen foregår i organisationer. Derfor kan begrebet anses for at være en overskrift, der rummer almindelige organisatoriske aktiviteter, der knyttes til udførelsen af strategien. (Schaap, 2012, Pellegrinelli & Bowman, 1994; Morgan, Lewitt & Malek, 2007; Kaplan & Norton, 2009). Disse perspektiver fortæller ledere og strategiansvarlige, hvad de bør gøre for at få succes med deres strategier. Forfatterne beskæftiger sig med processerne efter, at strategien bliver til, som for eksempel, hvordan brydes strategien ned, hvordan følges der op på den, hvilke barrierer eksisterer, og hvordan kommunikeres strategien til resten af organisationen.

1.1.2 Strategi som proces

Overfor denne definition af strategi findes der tilgange, der beskæftiger sig med strategi som en proces, hvor strategi for eksempel defineres som *"a pattern in a stream of decisions"* (Mintzberg, 1972, 1978), komplekse responsive processer (Stacey, 2007) og praksis (Whittington, 1996; Johnson et al, 2003; Jarzabkowski et al, 2005). Processerne kan både være før og efter, at planen er blevet til. Strategiens effekter opgøres bredere end på blot et antal realiserede mål i strategien, men også på konsekvenser af at arbejde med strategien. Disse effekter kan være på identitet, diskurs og praksis. Mintzberg og Stacey er eksempler på forskere fra dette procesperspektiv, der kritiserer planperspektivet. Mintzberg kritiserer tilgangens lineære forståelse af processen, da det sjældent bliver som planen foreskriver (1994). Antagelsen er, at når strategien bliver udført, vil konteksten påvirke strategien, således at dele af strategien forandres. Dette kaldes for emergens. Mintzberg & Waters skelner mellem den planlagte strategi og den emegente strategi, som de to yderpunkter på et kontinuum, der fører til en realiseret strategi (1985). Denne definition af strategi har en cirkulær forståelse af det strategiske arbejde, hvor planen skal stå sin prøve under udførelsen, og påvirkes af andre faktorer, der har indflydelse på, hvor stor en del af planen, der realiseres. Ifølge Snow & Hambrick er årsagerne til, at strategien bliver emergent *"uforudsete trusler, muligheder eller interne politiske kræfter"* (1980; 531). Dette gør os dog ikke klogere på emergens, da forklaringen på dens opståen befinder sig på samme abstrakte niveau som selve begrebet, hvilket gør det til et empirisk spørgsmål for at afklare, hvad disse uforudsete trusler, muligheder eller interne politiske kræfter består i.

Stacey er gået længere i dette perspektiv på strategi og anser det ligefrem for naivt at bruge tid på at udvikle en strategi (plan) (2007). Argumentet er, at strategien bliver til ved et komplekst samspil mellem de forskellige aktører, og derfor kan det ikke styres ved hjælp af en plan.

I de sidste 10 år er der også kommet en ny procestilgang til strategi, der kaldes strategi som praksis (Hodgkinson et al, 2006; Vaara & Whittington, 2012;

Jarzabkowski, 2003, 2004; Samra-Fredericks, 2003; Whittington, 1996, 2002, 2003, 2004, 2007). Inden for denne tilgang er strategi *"ikke noget man har, men noget som man gør"* (Johnson et al, 2003). Tilgangen fokuserer på aktiviteter og sammenspil mellem aktørerne i strategisk arbejde ud fra en hel række af forskellige teoretiske og metodiske perspektiver under overskriften *"praksis"*.

Når strategi som praksis siger, at strategi ikke er noget organisationer har, men noget som organisationer gør, åbner det potentielt op for en interessant diskussion om sammensillet mellem strategidokumentet og hvad folk gør med dette dokument. Desværre holdes diskussionen stadig inden for den samme forståelse som har præget strategifeltet siden 1960'erne. Carter et al (2008) opsummerer denne forståelse som *"retningsangivende, ressource allokering, monitorering og kontrol."*

Strategi som proces kan også anses for at være en beslutningsproces (Martin, 2010). Igen fremføres en kritik af definitionen af strategien som en plan, der først udvikles og derefter implementeres. Det er dog uklart, hvordan Martin forholder sig til temaer som magt og interessekonflikter mellem de involverede aktører i beslutningsprocessen. Det gør Pettigrew til gengæld. Han anser tilblivelsen af strategi for at være en politisk proces, der er præget af aktørernes egeninteresser (1977). Dette ændrer strategien fra at være en plan til et forhandlingsdokument, der i højere grad kan anses for at være et bevis på, hvad aktørerne kunne blive enige om, fremfor hvad der skulle gøres.

Bøje Larsen er gået så langt, at han kalder implementering for det værste vrøvlord i mands minde (2001). Dette skyldes, at han kritiserer antagelsen om, at styringsteknologier eksisterer uafhængig af aktørerne. Derfor kan der ikke tales om at implementere en styringsteknologi, når indholdet af denne er afhængig af konteksten. Derfor vil styringsteknologiens indhold ændres i implementeringsprocessen, fordi dens indhold ikke er stabilt. Dette leder Bøje Larsen til at konkludere, at der er behov for et nyt sprog, der tager udgangspunkt i en verden, der er præget af uforudsigelighed og mennesker, fremfor et sprog, der

antager, at verden er stabil og uafhængig af mennesker. Denne pointe vender jeg tilbage til, fordi han peger på, at der mangler en delteori, der kan anvendes til at analysere, hvad aktører gør med et strategidokument i forskellige kontekster.

Dermed kan hans pointe både anses for at være en kritik af planlægningsperspektivets forståelse af strategidokumentet som stabilt og en kritik af procesperspektivernes manglende teoretisering af, hvorfor en strategi forandrer sig under dens udførelse.

Foruden bidragene fra de perspektiver, der kan defineres som mainstream, er der en hel række bidrag, der studerer strategi fra forskellige teorier og metoder (se for eksempel Alvesson & Willmott, 2012; Levy, Alvesson & Willmott, 2003; Grandy & Mills, 2004; Rasche, 2008; Carter, Clegg & Kornberger, 2004, 2008, 2010). Disse bidrag har til fælles, at de er kritiske overfor de eksisterende perspektiver og forsøger at uddybe vores forståelse af strategi ved at inddrage nye perspektiver.

Der er forskellige forklaringer på, hvorfor der enten sker noget eller ikke sker noget med strategien, når lederne skal til at føre den ud i livet. Hrebiniak (2006) påpeger, at der er tale om at lederne mangler træning i at implementere, men at andre faktorer blandt andet også kan være en dårligt formuleret strategi, manglende retningslinjer og magtkampe, herunder manglende samarbejde og vidensdeling. Der kan dog også være en anden årsag: at der er overset en proces, der handler om, hvad ledere gør med strategien, når konteksten skifter. Umiddelbart har de mange forskellige definitioner af strategibegrebet én ting til fælles: De beskæftiger sig alle med de forskellige aspekter af at producere et strategidokument, hvad det indeholder og hvordan strategidokumentet anvendes eller skal anvendes af aktører i organisationen. Uenigheden opstår i forbindelse med hvad aktører i organisationer gør eller bør med strategidokumentet. Her handler det om sammenspillet mellem aktørerne og dokumentet. Dermed er strategidokumentet centralt for at studere det strategiske arbejde, men selve definitionen af dette dokument påvirker, hvordan det studeres. Perspektiverne har dermed nogle implicite antagelser om strategidokumentet. Inden for planperspektivet er strategidokumentet instrumentalt, stabilt, og fortæller modtagerne, hvad de skal gøre. Her bliver

lederens rolle at implementere strategien, således at målene opnås. Inden for procesperspektivet er strategidokumentet åbent for fortolkning og ustabil, da aktører kan anvende det på forskellige måder og dokumentet også påvirkes af omgivelserne. Det kan dog undre, at der ikke er større opmærksomhed på selve strategidokumentet, hvilket skyldes implicitte antagelser om, hvad strategidokumenter er og gør. Et strategidokument kan derfor analyseres som en tekst, og dens anvendelse kan også studeres som en tekst. Dermed åbnes op for en teoretisering af, hvad aktører gør med strategidokumenter uden at have implicitte antagelser om dokumentets funktion.

1.1.3 Strategi som tekst

Strategidokumentet er blevet studeret som tekst, men ud fra perspektiver, der ikke skelner mellem tekstens kendetegn, dens sociale anvendelse og forfatterens intentioner.

Giraudeau (2008) har studeret, hvordan strategidokumenters indhold danner udgangspunkt for nye strategidokumenter, fordi dokumenterne kan læses på mange måder og dermed i højere grad fungerer som kognitiv støtte end som en egentlig plan. Dermed skaber et strategidokument nye strategidokumenter. Han citerer Mintzberg for at definere forfatterens intention med strategidokumentet: *“plans by their very nature are designed to promote inflexibility - they are meant to establish clear direction, to impose stability on an organization.”* (Mintzberg et al, 2007). Dermed er der en modsætning mellem det, der kan defineres som intentionen med strategidokumenter og deres anvendelse, netop på grund af læsningen. Med andre ord er der ingen sammenhæng mellem forfatterens intentioner med strategidokumentet og anvendelsen af dokumentet. Dermed er der ingen garanti for, at strategidokumentet sikrer en fælles retning i organisationen. Dette skyldes, at strategi, som alle andre litterære genrer, har nogle kendetegn, der kan opdeles på dens struktur og indhold (Kessler et al, 1997).

Pälli, Vaara og Sorsa (2009) beskriver genren som normativ og mener ikke, at det er muligt at adskille strategiens tekstuelle kendetegn fra dens sociale brug. Dermed

fokuserer de på genrens funktion. Dette skyldes deres diskursteoretiske udgangspunkt. Men som Giraudeau viser, er der ingen garanti for, at der er en sammenhæng mellem strategidokumenters intention, og hvordan de anvendes. Derfor må der skelnes mellem strategidokumentets indhold med dens intenderede funktion og så den anvendte funktion for at kunne foretage en meningsfuld analyse.

Swales og Rogers (1995) inddrager overvejelser om tekstens funktion i deres retoriske analyse af mission statements og finder frem til, at de er kendetegnet af generelle udtalelser, påstande og konklusioner. De sammenligner teksten med en inspirerende tale. Det skyldes, at forfatterens intention med teksten er at overtale medarbejderne til at synes om den. Derfor er genren bærer af kultur, etos og ideologier. Det medfører et sprog, der er præget af abstrakte vendinger, samt udpræget brug af verber i nutid, imperativer, navneord som mål, principper og værdier, samt positivt ladet adjektiver.

Connell og Galasinski (1998) har ligeledes studeret mission statements og konkluderer, at deres indhold er en beskrivelse af organisationen og dens rolle, der bliver produceret på baggrund af forhandlinger. Her sammenkobles igen ordene med, hvordan forfatterne ønsker, at den skal påvirke modtagerne. I dette tilfælde kan ordene føre til, at teksten redefinerer virkeligheden, som Clegg og Kornberger (2011) også beskriver som strategiens performative effekter, da strategien ikke er et neutralt værktøj, men indeholder en diskurs, der påvirker aktørerne. Williams (2008) har ligeledes undersøgt mission statements, men sammenkobler tekstens ordlyd med den intenderede funktion, der ifølge Williams er, at opbygge en identitet. Vaara et al (2010) viser, hvordan strategien består af en tekst, der repræsenterer særlige ideer. Denne tekst har en særlig terminologi, der fremtvinger konsensus, giver sig selv autoritet, skaber diskurs innovation og har en semantisk komponent, der kaldes for deonticity. Deonticity dækker over at teksten anvender ord, der i deres bøjninger og betydninger signalerer nødvendighed og at det skal ske. Grammatikken er imperativ. På den måde referer teksten til fremtiden og opstiller konkrete mål for, hvordan denne fremtid realiseres.

I forhold til, hvad en strategi indeholder som genre, kan en strategi siges at indeholde udsagn om problemer og løsninger. Dermed besvarer en strategi en række spørgsmål, der relaterer sig til, at teksten skrives som en plan til at løse de udpegede problemer. Planens formål kan variere, men dens indhold er beskrivelse af mål og midlerne til at opnå disse mål. Planen skal dog appellere til læserne, fordi intentionen er at overbevise læserne og få dem til at handle på strategien. Derfor anvendes abstrakte ord, der understreger strategiens nødvendighed samtidig med, at den skal fremstå som værende attraktiv. Derved bliver det vanskeligt at være uenig i strategien. Det forbliver dog et empirisk spørgsmål, hvordan modtagerne reagerer og anvender teksten. En plan er jo kun en plan, så længe at aktørerne tilskriver teksten denne funktion (Nord, 1997).

Ovenstående studier har som udgangspunkt, at tekstens indhold sammenkobles med tekstens funktion eller effekt. Dette kan virke paradoksalt, når Vaara et al beskriver, at strategiteksten indeholder formuleringer, der giver mulighed for forskellige tolkninger og beskriver denne flertydighed af meninger som *"an essential part of strategy work and it is a key part of the intersubjective and intertextual processes of negotiating strategy."* (2009: 304). Her defineres mening som en kollektiv skabelse, der forhandles og disse processer udpeges til at være centrale i det strategiske arbejde. Dette er interessant at to årsager. For det første kan det med rimelig antages, at en kollektiv forhandling ikke resulterer i en individuel mening. Dette skyldes, at mennesker er i stand til at spille skuespil. Derfor er der nødvendigvis ingen sammenhæng mellem det, som aktører siger, og det som de tænker, fordi de er i stand til at spille en rolle (Goffman, 1990). For det andet er det sandsynligt, at når en strategitekst giver mulighed for flere tolkninger, vil den blive tolket forskelligt afhængig af, hvor og hvem der læser den i organisationen. Dette skyldes, at diskursen i en organisation ikke er komplet, men fragmenteret på samme måde, som vi kender det fra lande, hvor der tales forskellige sprog og hersker forskellige kulturer. Det andet forhold er, at diskurserne kan være løst koblet eller dekoblet fra hinanden. Derfor må det teoretiske perspektiv på tekster kunne håndtere denne forskellighed, hvis det skal kunne forklare, hvordan strategidokumenter oversættes afhængig af konteksten og den person, der flytter dokumentet. Det bliver således

det unikke, der er i fokus frem for det fælles. Inden jeg beskriver, hvad en sådan teori kunne være, så vil jeg først beskrive konteksten for strategidokumenterne.

1.2 Organisationen – konteksten for strategidokumenter

Selvom objektet i afhandlingen er strategidokumenter, så foregår det strategiske arbejde i organisationer. Det er derfor på sin plads at beskrive, hvilken organisationsforståelse, der anvendes i afhandlingen for at forstå den kontekst som strategierne skal fungere i. Som det er tilfældet med strategi, kan en organisation defineres ud fra forskellige perspektiver afhængig af, hvilket aspekt der studeres. Dermed bliver selve definitionen af organisationen og dens grænser i forhold til dens omverden central. Derfor gennemgås hele feltet ikke, men fokus er på den kontekst, som organisationen udgør for det strategiske arbejde.

1.2.1 Hvad er en organisation?

Dette afsnit redegør for den kontekst, som en organisation udgør for det strategiske arbejde. Det sker ved at fokusere på de distinktioner, der handler om struktur, sektor og mål, og som definerer, hvad en organisation er, og hvordan den kan adskilles fra sine omgivelser. Dermed bliver det muligt at diskutere, hvordan en organisation begrebsmæssigt kan konstrueres, hvilket er relevant for at beskrive informanternes forståelse af organisationen, hvis der er flere organisationsforståelser i spil inden for samme organisation. Dermed anlægges den samme tilgang til organisationsbegrebet som til strategibegrebet. Når et fænomen kan defineres på forskellige måder, fokuserer jeg på distinktionerne for på den måde at beskrive fænomenet. Ingen organisationer uden ledere. Derfor beskrives afhandlingens brug af ledelsesbegrebet også ved at henvise til de formelle positioner, som aktørerne, kaldet ledere, udfylder i den hierarkiske struktur. Årsagen er, at den formelle lederposition fungerer som forbindelsesled mellem organisationens forskellige dele og derfor har ansvaret for at transportere strategidokumenterne rundt i organisationen.

En organisation defineres som et socialt system, der er lavet med henblik på at opnå bestemte mål (March & Simon, 1993; Jacobsen & Thorsvik, 1997). Der kan skelnes

mellem forskellige former for systemer afhængig af ejerforhold, sektor, brancher, struktur og mål, der kan diskuteres på forskellige niveauer (Bakka & Fivelsdal, 2010).

Afhængig af beslutningsprocessen kan en organisation grundlæggende anses for et hierarki med en formel fordeling af beslutningskompetence (Weber, 2003; March & Simon, 1993) eller et netværk, hvor beslutningskompetencen er uformel, da det afhænger af sammenspillet mellem aktørerne (Goldsmith & Eggers, 2004; Stacey, 2010). Denne distinktion kan sættes i relation til overkategorierne af strategibegrebet, hvor planperspektivet kan sættes i forbindelse med hierarkiet og procesperspektivet i forbindelse med netværket. Dette skyldes antagelsen om, at alle i hierarkiet arbejder mod samme mål og er univokal, modsat netværket, der er en forhandlingsarena med mange stemmer og konflikter. De to definitioner er dog ikke gensidige udelukkende, da organisation kan være begge dele på samme tid, og tilsammen giver en mere rig forståelse for organisation som begreb. Dette skyldes, at når en organisation defineres som et hierarki, er det organisationens hierarkiske kendetegn, der studeres, mens hvis den defineres som et netværk, så er det organisationens karakteristika som et netværk, der er i fokus.

Distinktionen mellem den offentlige og private sektor optræder også i organisationslitteraturen (Stacey & Griffin, 2006). Diskussionerne drejer sig om ligheder og forskelle mellem det, der defineres som den offentlige sektor og den private sektor. Et synspunkt er, at der ikke er forskelle, fordi alle organisationer har en bundlinje. Dermed fremhæves lighederne, og der er derfor ikke længere forskel på private og offentlige organisationer. Begge organisationer har en bestyrelse, hvor den ene blot kaldes for politikere. De skal begge levere et produkt og de har begge en bundlinje.

Det modsatte synspunkt fremhæver forskellene og afviser, at en offentlig organisation er som en privat virksomhed (Rainey, 2009; Ring & Perry, 1985; Allison Jr., 1983) eller som Sayre (1958) opsummerer: de ligner hinanden på alle de punkter, der ikke har betydning. En bestyrelse kan ikke sammenlignes med politikere, for politikere skal per definition være uenige. Den offentlige organisation

er ikke i konkurrence med andre, men samarbejder. En offentlig organisation leverer ikke et produkt som de henter ned fra en hylde. Den er immateriel, og skabes tit i mødet mellem organisationen og modtageren. Derudover har den ikke én bundlinje, men mange (Melander, 2008).

Det kan med rette diskuteres om grænsen mellem den offentlige og private sektor er så klar, som kategoriseringen lægger op til (Kennedy, 1982). Dette skyldes den udvikling inden for de sidste årtier, hvor forskellene mellem offentlige og private organisationer gradvist er blevet udfordret. Siden New Public Management blev indført i den offentlige sektor (Gjelstrup & Sørensen, 2007) er det forsøgt at indføre, at offentlige organisationer skal operere på markedslignende vilkår med konkurrence om ressourcerne, ligesom der er indført styringsredskaber, der oprindeligt kun blev brugt i private virksomheder. Derudover er der opstået en grå zone med statslige aktieselskaber, offentligt finansieret erhvervsstøtte og private virksomheder, der fungerer som underleverandører til offentlige organisationer (Greve, 1998). Dermed kan kategorierne privat og offentlig anses for at være yderpunkterne på et kontinuum, hvor der også eksisterer organisationer, der har kendetegn fra begge yderpunkter.

Som det er tilfældet med diskussionen af forskellen mellem den private og offentlige sektor, kan organisationer også kategoriseres ud fra deres formål. Det kan for eksempel være produktionsvirksomheder, der skaber profit til deres ejere, myndigheder, der skal sikre at gældende lovgivning overholdes og politiske organisationer, hvis formål er at påvirke og udvikle politik. Denne kategorisering udspringer fra ontologiske og epistemologiske overvejelser om organisationer, hvor en organisation kan defineres på mange måder. Det betyder, at en organisation ikke er en entydig størrelse og definitionen er subjektiv, da kategorien skabes med et bestemt formål for øje. Formålene kan blandt andet være juridiske, organisatoriske, sociologiske og politiske afhængig af erkendelsesinteressen.

1.2.2 Afhandlingens organisations- og lederforståelse

Ovenstående rejser en diskussion af ligheder og forskelligheder mellem organisationer, og hvordan det er muligt at definere organisationer ud fra sektor, mål og struktur, hvis organisationen ikke kan placeres på yderpunkterne af et kontinuum.

Aktørerne i organisationer har benævnelser, der relaterer til deres formelle position i hierarkiet, der afspejler den tilknyttede autoritet. Dermed kan aktørerne benævnes topledelse, mellemledere og medarbejdere (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Lederne har forskellige ansvarsområder, der handler om at beslutte, fungere som forbindelsesled mellem dele af organisationen og videregive information (Mintzberg, 1973). I forbindelse med strategisk arbejde er der en arbejdsdeling mellem topledelse og mellemledere. Toplederne beslutter strategien (Hart, 1992), mens det er mellemledernes ansvar at omsætte ordene til aktiviteter (Floyd & Wooldridge, 1997, 2000). Strategidokumentet kan være produceret med hjælp fra både medarbejdere og mellemledere, men det endelige strategidokument skal godkendes af topledelsen. Dermed er mellemledere centrale for at forstå, hvad der sker, når strategidokumentet overføres fra kontekst til kontekst. Det skyldes selve lederrollen, hvor lederen fungerer som forbindelsesled mellem organisationens forskellige dele, og dermed er ansvarlig for overføringen af strategidokumentet.

I denne afhandling defineres organisationen ud fra sammenhængen med strategi og de tre caseorganisationer, der er ministerier. Det interessante i forhold til strategidokumentets indhold er både grænsedragningen mellem organisationer og definitionen af organisationen som type og dens mål. Det skyldes, at strategidokumentet retter sig mod aktører i en organisation og bygger på nogle antagelser om, hvad organisationen gør, og hvilken relation, den har til sine omgivelser. Disse antagelser kan dog problematiseres, som værende forsimplinger. Organisationen kan både være hele organisationen, forstået som et ministerium, men kan også defineres som departementet og styrelserne, der hver især udgør en organisation. Dermed rejser der sig et spørgsmål om forholdet mellem helheden og

enkeltdelene. Det betyder, at der er flere måder, hvorpå den samme organisation kan defineres ud fra dens sektor, struktur og mål. Årsagen til dette skal findes i forholdet mellem helheden og enkeltdelene. De tre caseorganisationer er en del af staten, og det kan derfor diskuteres i hvor høj grad, de er individuelle organisationer med selvstændig beslutningskompetence, når det handler om strategier, eller om de er underlagt andre aktører. Det kan både anskues fra et hierarkisk og et netværksperspektiv afhængig af magtrelationerne. Den anden årsag handler om, hvorvidt deres mål både er produktion som sagsbehandling, myndighedsopgaver som kontrol og betjening af deres minister og Folketinget. Derved befinder de sig ikke i en ren form, hvis organisationen defineres som ministeriet, herunder styrelser, da opgaverne varierer afhængig af, hvilken afdeling i organisationen der fokuseres på. Derved er det sandsynligt, at de forskellige typer af organisationsmål som produktion, myndighed og politik alle er repræsenteret i organisationerne.

I forhold til strategilitteraturen påpeger Stacey (2010), at der ikke foretages en skelnen mellem den offentlige og private sektor. Det skyldes, at der er konsulenter og forskere involveret i denne proces. De har kommercielle interesser i at der ikke er for mange barrierer for eksporten af strategikoncepter. En skelnen mellem den private og offentlige sektor ville fungere som en barriere, da man derved kunne stille spørgsmålstejn ved strategikoncepternes anvendelighed i en sektor, der er anderledes end den, hvor de var blevet udviklet. Derved fremstilles strategikoncepter som generiske, der vil fungere uanset organisationens kendetegn. Dette er dog ikke, hvad empiriske studier af koncepter viser. Her viser det sig, at aktørerne oversætter og ændrer koncepterne (Røvik; 2007; AX & Bjørnenak, 2005). Derved bliver diskussionen om forskellene mellem strategisk arbejde i en offentlig organisation vs. en privat virksomhed baseret på arketyper, som ikke nødvendigvis eksisterer i rene former. Til gengæld er det de formelle lederes ansvar at transportere strategidokumenterne rundt mellem organisationens forskellige dele, og defineres derfor som oversættere.

Ovenstående gennemgang viser bredden af mulige definitioner af, hvad en organisation er. Da dette studie har et hermeneutisk udgangspunkt har jeg derfor

taget udgangspunkt i aktørernes forståelse af deres organisation med udgangspunkt i ovenstående distinktioner og diskussioner. Det får de implikationer, at der kan være flere definitioner på organisationerne.

1.2.3 Delkonklusion for strategi og organisationer

Overordnet kan de institutionaliserede perspektiver på strategi samles i to hovedkategorier, der kan navngives plan og proces. Perspektiverne studerer på forskellige måder, hvordan aktører producerer et strategidokument, hvad det kan eller bør indeholde, og hvordan strategidokumentet anvendes eller bør anvendes af aktører i organisationer. Dermed er strategidokumenter omdrejningspunktet i det strategiske arbejde, men det er overraskende underbelyst i litteraturen. Det skyldes, at planperspektivet antager, at dokumentet er en plan med et fast indhold, mens procesperspektivet antager, at indholdet forandres, fordi anvendelsen afhænger af aktørerne og konteksten. Strategitekster er blevet studeret, men det er sket ud fra et diskursivt eller retorisk perspektiv, der ikke skelner mellem teksten og dens funktion, selvom det understreges, at en tekst kan fortolkes på forskellige måder. Når en organisation ikke er homogen, og der er mange mulige måder at definere den på, så er det usandsynligt at strategidokumentet tolkes på samme måde af alle, der har ansvaret for at bringe det videre i organisationen. Dette lægger op til overvejelser om, hvordan disse forskellige tolkninger og anvendelser af strategidokumentet kan analyseres for at få viden om, hvordan forskellige kontekster påvirker strategidokumentet. Denne viden kan anvendes til at blive klogere på begreberne implementering og emergens, fordi begge begreber forbliver et empirisk spørgsmål i litteraturen. En forklaring kunne være, at der mangler andre begrebsapparater end dem, som organisationsvidenskaben tilbyder. Derfor kommer beskrivelserne og analyserne aldrig tættere på end de begreber og ord, som teorierne tilbyder. Eller, som det er tilfældet med strategi som praksis, blot beskriver, hvad der foregår uden at teoretisere ud fra empirien. Bøje Larsen efterlyser et nyt sprog, der kan håndtere, at verden er præget af mennesker. Eller sagt med andre ord: Der mangler en delteori, der fokuserer på, hvad der sker, når strategidokumentet skifter fra en kontekst til en anden, og hvad aktører gør med teksten, når den flytter kontekst.

1.3 Når et strategidokument skifter kontekst

Inden gennemgangen af oversættelsesteori, vil jeg først beskrive, hvad der er skrevet om oversættelser inden for organisationsteorien. Det er for at tydeliggøre, at der stadig er behov for teoriudvikling, når det handler om, hvad ledere konkret gør med strategidokumenter, når dokumentet skal anvendes i andre kontekster end der, hvor de blev produceret. I organisationslitteraturen er der en række teorier, der beskriver, hvad der kan ske med et objekt, når det skifter kontekst og nogle af disse anvender ordet oversættelse, om end de tillægger det en anden betydning end studiet af oversættelser inden for litteraturvidenskaben (For en detaljeret gennemgang se Scheuer, 2006).

Det første perspektiv er litteraturen om boundary objects (Star & Griesemer, 1989), der er blevet anvendt til at analysere strategi som styringsværktøj. Konklusionen er, at strategi anvendes på de måder aktørerne ønsker, fordi strategien er fleksibel (Spee & Jarzabkowski, 2009). Dette perspektiv antager, at aktørerne har en udstrakt frihed til at anvende strategien, som det passer dem. Boundary object litteraturen lider under to svagheder. Den første er, at det minder om begrebet emergens, hvor det forbliver et empirisk spørgsmål om, hvorfor der opstår noget andet, end man regnede med, eller hvorfor strategier bliver anvendt på forskellige måder.

Ophavskvinden til begrebet går selv så langt som at spørge om, der er noget, der ikke er et boundary object (Star, 2010). Den anden svaghed er antagelsen om den umiddelbare frihed, der ligger for aktørerne i at anvende et objekt. I en organisation er der grænser for friheden. Der er grænser for, hvad en strategi kan anvendes til eller ikke anvendes til, fordi der stilles krav fra andre end den aktør, der anvender strategien. Derfor er det interessant at finde ud af, hvordan et strategidokument kan anvendes på forskellige måder i en kontekst med begrænset frihed, og hvad det betinger de forskellige anvendelsesmuligheder.

Et andet perspektiv tilbydes af Aktør Netværk Teori (ANT), der anvender begrebet oversættelse (Callon, 1986, 1991, 2004). Callon beskriver oversættelse, som *“These moments constitute the different phases of a general process called translation,*

during which the identity of actors, the possibility of interaction and the margins of manoeuvre are negotiated and delimited” (1986; 2).

Begrebet oversættelse anvendes til at forklare den proces, hvor aktørerne i netværket bliver enige om fortolkninger af et objekt eller fænomen, og hvordan disse fortolkninger forandres afhængig af, hvilket netværk det indgår i. Dermed har det mere til fælles med en forhandling, der er præget af taktiske overvejelser, som vi finder hos Pettigrew (1977, 2003), end med en klassisk forståelse af oversættelsesbegrebet som vi kender fra litteraturstudierne, hvilket jeg beskriver senere i afsnittet om oversættelsesteori. Aktør Netværks Teori leder hen til spørgsmålet om, hvorvidt alle aktører tilslutter sig oversættelsen, eller blot spiller skuespil (Goffman, 1990). Dette er ikke et spørgsmål som Aktør Netværks Teori beskæftiger sig med. Det hænger sammen med en skelnen mellem det kollektive og det individuelle. Aktør Netværks Teori beskæftiger sig med det første, og interesserer sig derfor ikke for om nogle aktører i netværket har alternative oversættelser, men grundet deres position i netværket, er de ude af stand til at overtale andre aktører. Aktør Netværks Teori ville nok kalde dem for aktanter, men jeg anvender betegnelsen aktører ud fra en betragtning om, at aktører i et netværk, kan være aktanter i et andet netværk og omvendt. Det vil have betydning for, hvordan disse aktører individuelt viderefører oversættelsen i et andet netværk.

I strategisk arbejde er det også relevant, hvilken sammenhæng der er mellem det lokale og det generelle i organisationen, når det gælder, hvordan strategien oversættes. Det er ikke længere nok kun at studere den lokale konsensus om, hvad strategidokumenter handler om, og hvad der sker, når strategien skifter fra en lokal kontekst til en anden. Det skyldes, at det ikke kun er de involverede aktører, der bestemmer oversættelsen, men at oversættelsen også bliver vurderet af andre, når oversættelsen har fundet sted (Røvik, 2007). Dermed bliver det relevant at inddrage oversætternes individuelle overvejelser om, hvordan magtforhold påvirker oversættelserne under forskellige forhold.

Ordet oversættelse bliver også anvendt af forskere som Kaplan & Norton (1996) Czarniawska (1996, 2009) og MacLennan (2011). Deres forståelse af begrebet tager

ikke udgangspunkt i litteraturvidenskaben, men i sociologien, fordi de anvender oversættelse som et synonym for transformation for at analysere, hvordan ideer og praksis forandres eller materialiserer sig til fysiske objekter (Czarniawska, 2009).

Ovenstående tilgange kunne alle anvendes til at studere strategidokumenter, hvad der sker med et strategidokument, når det skifter kontekst, og hvilke aktører der er involveret i processen. Når jeg alligevel har anvendt et andet teoretisk udgangspunkt skyldes det, at de med deres kollektive forståelse af oversættelsesbegrebet er mindre velegnede til at forklare, hvad individuelle aktører gør med et strategidokument, når de bringer det fra en kontekst til en anden. Når en leder fungerer som bindeled mellem forskellige dele af organisationen, bliver det denne leders individuelle oversættelse af strategidokumentet, der er central for at analysere, hvordan strategidokumenter ændres i forhold til konteksten. Inden for oversættelsesteori har oversættelsesbegrebet en hel række tilknyttede begreber, som ikke er tilfældet med forståelse af oversættelse som transformation (Røvik, 2007: 254). Dermed tilbyder feltet oversættelsesteori inden for litteraturvidenskaben et samlet begrebsapparat, der beskæftiger sig med, hvordan en tekst gøres tilgængelig over forståelsesmæssige grænser, og hvad individuelle aktører kan gøre med disse tekster.

Røvik har taget udgangspunkt i dette felt for at kunne udvikle et begrebsapparat til at analysere, hvordan organisationsopskrifter forandrer sig, når de flytter fra en organisation til en anden (2007). Hans argument er, at der er nogle vigtige processer, som vi overser, når vi prøver at forstå, hvordan organisationsopskrifter udbredes mellem organisationer. For at få øje på de processer mener han, at der er behov for nogle alternative analyserammer, der kan fungere som teorigenererende. På den baggrund udvikler han en analyseramme, der er inspireret af studiet af oversættelser. Ved at udvikle et *rigt ordforråd* på baggrund af den teorigenererende analyseramme bliver det muligt at kunne se nye og vigtige empiriske fænomener. Røvik har flere pointer i forhold til oversættelser i organisatorisk sammenhæng. For at en oversætter kan udføre sit arbejde kræver det oversættelseskompetencer. Kompetencer består i at mestre de sprog som man oversætter til og fra, samt viden

og forståelse for de kulturer som teksterne kommer fra og skal oversættes til. I en organisation er oversættelserne ikke begrænset til skriftlige oversættelser, men også mundtlige. Røvik (2007) beskriver oversættelseskompetencer i en organisation som oversættelsesdyder (2007, 325). Disse dyder er viden, mod, kreativitet, tålmodighed og styrke, og muliggør at oversætteren kan oversætte en ide fra en kontekst til en anden kontekst. Hans definition af oversættelsesopgaven består i at kunne dekontekstualisere, ved at oversætte praksis i en kontekst til ideer, og derefter kontekstualisere ideerne til praksis i en anden kontekst. Oversætteren skal så finde ud af, hvordan ideen skal oversættes mellem disse to kontekster. Dette hænger sammen med Røviks argument om, at oversættelsesteori er en analytisk ramme, og ikke en metafor, fordi "oversættelse handler om mere end transport af objekter mellem kontekster"¹. Det handler om, hvordan strategidokumenter forandres, når de flyttes fra en kontekst til en anden. Røvik opstiller tre måder, hvorpå oversætteren kan behandle ideen. Han kalder dem for modus og deler yderligere disse tre modus op i fire oversættelsesregler. (2007, 307). Modus er: reproducerende, modificerende og radikal. Oversættelsesreglen inden for den reproducerende modus er at kopiere. Inden for den modificerende modus er der to regler, nemlig at lægge noget til eller trække noget fra. I den radikale er oversættelsesreglen en forvandling af det originale. Nu er det ikke tekster som Røvik beskæftiger sig med, men ideer og overføring af viden på et institutionelt niveau. Selvom han er inspireret af oversættelsesteori, anvender han nogle andre begreber for at beskrive oversættelsesprocessen, når den handler om ideer, eller som han kalder dem: organisationsopskrifter. Røvik beskriver også, at der ikke altid er et sprog som oversætteren kan oversætte til. Det må oversætteren selv være med til at skabe, og får måske ikke rollen som forfatter, men som en person, der digter videre på originalen for at gøre den tilgængelig for andre, der ikke forstår den. Dette er dog en diskussion inden for oversættelsesteori, der handler om, hvor stor frihed en oversætter må tage sig, og hvor meget oversættelsen afviger fra originalteksten før,

¹ Dette er en omskrivning af Røviks formulering af "...overføring af ideer er noget langt mere end transport af objekter mellem organisationer" (2007:250)

at der ikke længere er tale om en oversættelse, men om en ny tekst, der er dannet af elementer fra både kildeteksten og målsproget (Duff, 1981)

Selvom Røvik beskæftiger sig med vidensspredning mellem organisationer på institutionelt niveau, så er hans skelnen mellem viden og sociale kompetencer relevante i denne sammenhæng. Han tilføjer nemlig begreber, der relaterer til betingelserne i organisationer, der både handler om magtforhold og sprog. Når en oversætter skal legitimere sin oversættelse overfor omgivelserne, kræver det mod, hvis oversættelsen adskiller sig fra, hvad ledelsen, kollegaer og medarbejdere mener er en korrekt oversættelse. Når en oversætter i en organisation skal udføre sin opgave, er der ofte ikke et eksisterende sprog at oversætte til. Sproget i oversættelsen skal skabes og sammensættes af andre sprog, så der opstår en hybrid. Nogle gange skal oversætteren først lære det sprog som strategien er skrevet i, og andre gange skal oversætteren lære modtagerne sproget i oversættelsen. Det afhænger af strategidokumentets indhold. Teksten kan være performativ og derved påvirker kulturen i afdelingen. Oversætteren står derved alene med sin opgave. Der er ikke nogle officielle ordbøger eller leksika, som oversætteren kan slå op i, når der er tvivl om, hvordan noget i strategien skal forstås.

Derfor kræver det, at oversætteren har oversættelsesdyderne mod og kreativitet, hvis oversætteren skal være i stand til at oversætte strategidokumentet og kunne retfærdiggøre sin egen oversættelse, hvis den er meget forskellig fra originaldokumentet eller andres oversættelser af strategien. En anden måde at undgå disse konflikter på er at have flere oversættelser og holde de mere kontroversielle oversættelser skjult for dem, der ikke umiddelbart kan forstå dem. Andre tilgange i organisationslitteraturen kalder dette for skyggesystemer eller gemte skripts (Scott, 1990; Stacey 2007), men inden for dette perspektiv er der tale om, at nogle oversættere har flere oversættelser af samme tekst, for at sikre at teksten er relevant i forskellige kontekster.

Styrke og tålmodig, som er de to sidste oversættelsesdyder som Røvik beskriver, relaterer netop til at få strategidokumentet til at opnå den ønskede effekt.

Oversætteren bør være tålmodig i forhold til vente på, at strategidokumentet får den ønskede effekt. Ligeledes bør oversætteren vise styrke i forhold til den modstand, der kan opstå mod strategien.

Røviks pointer er interessante i forhold til oversættelse af strategidokumenter, men da hans udgangspunkt er institutionelt, forbliver svarene også på institutionelt niveau (1998). Hans fokus er også på organisationsopskrifter, og dermed er der ubesvarede spørgsmål i forhold til, hvad aktørerne gør med strategidokumentet, når det oversættes, og hvad der betinger variansen i oversættelserne. Derfor er der behov for at anlægge et aktørperspektiv, hvis det skal være muligt at analysere, hvordan ledere oversætter strategidokumenter. Det bliver dermed oplagt at anvende oversættelsesteori som teoretisk udgangspunkt, da det netop beskæftiger sig med de overvejelser, valg, processer og resultater, der hører med, når aktører skal foretage en oversættelse af en tekst fra en kontekst til andre kontekster.

En oversætters opgave minder om det, som aktører gør med strategidokumenter og derfor kan oversættelsesteori bidrage til strategilitteraturen. Derved vil vi kunne komme med nogle principper og teoretiske forklaringer på, hvordan emergens opstår, hvorfor strategien ændres over tid og sted, og hvad mennesker gør med strategidokumenter i praksis, når der ikke eksisterer total frihed, og strategien både skal fungere generelt og lokalt. Oversættelse er en individuel proces, hvor oversætteren muliggør forståelse af tekster, og hvor teksten tilbyder mange mulige oversættelser afhængig af oversætterens valg. Her er der altså ikke tale om en kollektiv proces, men om individuelle valg, der varierer afhængig af oversætteren. Derfor må tekstens indhold holdes adskilt fra konteksten, hvis vi skal kunne analysere, hvordan den samme tekst påvirker og fungerer i forskellige kontekster.

1.4 Om oversættelsesteori

Studiet af oversættelser er et selvstændigt forskningsfelt, der indeholder mange forskellige temaer, der belyses fra forskellige teoretiske tilgange, men fokuserer på oversættelsesprocessen, oversætterens rolle, forholdet mellem tekster og aktører,

samt forholdet mellem tekster (se for eksempel Nord, 1997; Baker, 2006, 2009; Gentzler, 1993; Gile, 2009; Pym, 2004; Tymoczko & Gentzler, 2002; Schulte & Biguenet, 1992). Studiet af oversættelser har bredt sig fra litteratur til andre forskningsfelter, og anses derfor for at være et tværdisciplinært studie, der i dag dækker over litteratur, filosofi, psykologi, diskursteori, historie, og organisationsteori (Munday, 2009).

Overvejelser og studiet af oversættelse kan dateres tilbage til romertiden, før vores tidsregning, og bibeloversættere i det første århundrede. Som med andre felter, kan oversættelsesteori inddeles på forskellige måder afhængig af de valgte kriterier, men feltet kan inddeles i fire perspektiver, der afspejler feltets historiske udvikling, og tilsammen afspejler akkumuleringen af alle de tilgange, der findes inden for oversættelsesteori, der arbejder med sprog, kultur, mening, relationer mellem aktørerne, oversætterens magt, teksters magt og sociale faktorer (Venuti, 1995; Snell-Hornby, 2006; Munday, 2008; Baker, 2010).

1.4.1 Centrale begreber i oversættelsesteori

Før oversættelsesteori beskrives, gennemgås først de centrale begreber og hvilke diskussioner, der foregår inden for disse begreber.

Hvad er et sprog?

Når oversættelser drejer sig om at oversætte fra et sprog til andre, rejser perspektivet spørgsmålet om, hvad et sprog egentlig er. Dette spørgsmål har en dobbeltbetydning. Den ene betydning drejer sig om teoriens terminologi og det andet drejer sig om sproget som system og systemets funktion. Lad mig begynde med det sidste. Sprog klassificeres i sprogfamilier, som er sproggrupper, der har noget til fælles (Gleason, 1961). Dansk er for eksempel et medlem af den germanske sproggruppe, der er en undergruppe af den indoeuropæiske sprogfamilie. Således er sproget dansk blandt andet i familie med sprog som svensk, norsk, tysk og engelsk. En anden sproggruppe er den romanske, der blandt andet består af spansk, fransk og italiensk. Personer inden for samme sproggruppe har lettere ved at forstå hinanden, end personer fra andre sproggrupper. Hvert nationalt sprog indeholder en

række tegn med forskellige betydninger, og grammatikken afgør den rigtige måde at sammensætte og ændre tegnene på. Sprogene viser, hvor i verden at personen er født. Inden for hvert nationale sprog kan der være dialekter, der afslører, hvor i landet som personen kommer fra.

Sprog har også det karakteristika, at det er dynamisk og forandres over tid. Ord forsvinder, nye kommer til og den mening, som de udtrykker kan forandres over tid. Det danske sprog, som vi taler i dag, er anderledes end det danske sprog, der blev talt for 100 år siden, både når det angår ord og udtale.

Sprog består ikke kun af tegn, men medfører også bestemte tankemåder, værdier og perspektiver (Rombach & Zapata, 2010, 8). Sprog kan således være tæt forbundet med identitet, da sproget viser ens nationale tilhørsforhold og giver mulighed for fællesskab med ligesindede, fordi det er muligt at forstå hinanden. Tekster, der er oversat fra et sprog kan påvirke modtagerkulturen ved at indføre perspektiver, der får modtagerne til at tænke anderledes. Det er årsagen til, at oversættelsesteori ikke kun handler om lingvistik, men også om kultur, funktion og ideologi.

Et sprog kan også være fagligt (Rombach & Zapata, 2010). Det kan være det sprog, der tales af læger, økonomer, IT folk eller ledere. Disse sprog viser, hvad personens arbejdsområde er. Der kan være særlige sprog på arbejdspladser, der kan beskrives som dialekter af fagsprog, der igen afslører, hvor den pågældende person arbejder henne i organisationen. Disse sprog kan også inddeles i sproggrupper, hvor personerne har lettere ved at forstå hinanden. Dermed kan en situation opstå, hvor en person taler ens nationalsprog, men har en anden faglighed, og afsenderes budskab opfattes som værende sort snak.

Sprogets funktion

Sprog skal muliggøre kommunikation, men sproget virker inkluderende på de, der taler det, og ekskluderende i forhold til dem, der ikke forstår det (Ricoeur, 2006). Det er således ikke kun nationale sprog, der kan gøre viden svært tilgængeligt, men også fagsprog.

Dette er underbelyst i strategilitteraturen og i det daglige arbejde med strategier i caseorganisationerne. Sproget anses for at muliggøre arbejdet, og oversættelsesvanskelighederne adresseres ikke. Det leder til den anden betydning af begrebet sprog, nemlig teoriers terminologi. Som tidligere beskrevet, er teorier og analyserammer ikke neutrale, da definitionen af det undersøgte fænomen påvirker, hvordan fænomenet kan undersøges (MacKenzie; 2006). På den måde behandles teorier som sprog; fokus er på, hvordan teorierne muliggør, at vi reducerer virkelighedens kompleksitet og derved kan beskrive, analysere og forstå. Strategi er blevet studeret ved hjælp af en lang række teoretiske perspektiver. Disse teoriers sprog inkluderer og ekskluderer på samme måde som nationale og fagsprog. Derfor er det ikke ligegyldigt, hvilken teoretisk perspektiv der anvendes, når strategi, eller for den sags skyld, et andet fænomen, skal studeres. Det er derfor logisk at anvende en anden teori, når den når sine begrænsninger i forhold til at have et tilfredsstillende sprog til at beskrive det fænomen, der ønskes beskrevet.

Hvad er oversættelse?

*"Translations are substitutes for original texts.
You use them in the place of a work written
in a language you cannot read with ease"*

David Bellos (2011, 37)

Ricoeur skelner mellem to niveauer af oversættelse (2006). Det første er det lingvistiske niveau, der handler om sammenhængen mellem ord og mening inden for et sprog. Dette kan forstås som en smal definition af oversættelsesbegrebet. Det er på dette niveau, at oversættelser handler om tekst til tekst, ord til ord, ord til tekst og tekst til ord. Det andet er et ontologisk niveau og referer til, hvordan et menneske oversætter noget til sig selv og til andre. Denne definition af oversættelse kan forstås som bred, da den medtager enhver form for fortolkning og kan defineres som at få noget til at give mening. Dermed kan der opstilles et kontinuum fra det observerbare til det mentale. Det repræsenterer også oversættelsesteoriens forskningsområde.

Fra tekstanalyser over oversætterens påvirkning af oversættelsen, og til oversættere og teksters indflydelse på sociale forhold.

Ricoeur sammenligner oversætteren med en mand med to herrer, en forfatter og en modtager. Modtageren kan både være oversætteren selv, fordi en forudsætning for at kunne oversætte noget er, at oversætteren først selv forstår det. Derved kan vi forstå oversætteren som en mellemmand, hvis loyalitet er delt, og det kan komplicere oversætterens arbejde, når loyaliteten skal deles mellem elementer, der ikke er kompatible. Oversætteren er dermed en potentiel forræder, hvilket uddybes i afsnittet om det ideologiske perspektiv. I en litterær oversættelse kan der være diskussioner af, hvordan elementerne i teksten skal oversættes, men i en oversættelse i en organisation er der mange flere faktorer, der kan tages hensyn til. Det bliver beskrevet og diskuteret i kapitlet om oversættere og magt.

Foruden oversætteren optræder forfattere, modtagere og initiativtager som aktører i oversættelsesteori (Baker & Saldanha, 2009; Nord, 1991, Munday, 2009; Gambier & Doorslaer, 2010). Betegnelserne oversættere, forfattere og modtagere er selvforklarende, men initiativtageren er den person, der sætter en oversættelsesproces i gang. Der kan være, men er ikke nødvendigvis, overlap mellem de fire aktører.

Oversættelsesteori opererer med begreber for at beskrive forholdet mellem originalteksten (kildeteksten, på engelsk source language, der forkortes SL) og oversættelsen (målteksten, på engelsk target language, der forkortes TL). Teksterne kan analyseres ud fra sproget (kildesprog til målsprog) og ud fra kulturen (kildekultur til målkultur, på engelsk source culture, forkortet SC og target culture, forkortet TC). Populært formuleres oversætterens dilemma mellem, om oversætteren skal bevæge teksten tættere på modtagerne, eller om modtagerne skal hjælpes til at forstå den originale tekst (Schleiermacher, 1813/1992). Det betyder et valg mellem om oversættelsen skal lægge tættest på originalteksten eller tættest på det sprog og den kultur, som modtagerne anvender. Risikoen for at gøre det første er, at modtagerne ikke forstår oversættelsen og risikoen for at gøre det sidste er, at indholdet fra

originalen går tabt i oversættelsen. Oversættelsesbegrebet bruges både om tekstoversættelser og om mundtlige oversættelser. Dermed omfatter oversættelse både tekst til tekst, tekst til tale, tale til tekst og tale til tale (Munday, 2009; Ricoeur, 2006; Baker & Saldanha, 2009)

Et simpelt eksempel på brugen af udenlandske ord i det danske sprog, som følger dansk grammatik, er for eksempel harddiske, entreen og al dente. Et andet eksempel er, hvordan udbredelsen af bibeloversættelser påvirkede kulturerne i de pågældende lande, der ikke tidligere havde stiftet bekendtskab med kristendommen. Påvirkningen varierede afhængig af den pågældende kultur, og herved opstod der hybrider mellem kristendommen og den oprindelige kultur.

På grund af de mange måder, hvorpå en oversætter kan påvirke en tekst, er oversættelse en indeterministisk proces, hvor det således ikke er muligt at opstille generelle regler for, hvad en oversætter skal gøre. Til gengæld er det muligt at beskrive de overvejelser som en oversætter kan gøre sig, når han eller hun skal oversætte en tekst. Dette beskrives også som en diskussion af, hvor oversætterens loyalitet kan, skal eller bør ligge. Som det er tilfældet med strategifeltet findes der både præskriptive og deskriptive retninger, der henholdsvis peger på, hvad en oversætter som minimum skal gøre, og hvad de så egentlig gør i praksis.

Om oversættelsesopgaven

Oversætterens opgave kan defineres som at gøre en tekst tilgængelig for andre, der ikke kan forstå det sprog, som den er skrevet på. Det handler om at overskride de grænser og barrierer for forståelsen som sprog og kulturer opstiller (Friedrich, 1992). Denne proces kan deles op i to trin: oversætteren skal afkode betydningen på originalsproget og kunne gendanne denne betydning på det nye sprog (Munday, 2009). Den udlægning af oversætterens opgave er blevet kritiseret for at være en forenkling, der antager at der findes to verdener og oversætteren skal flytte en tekst mellem de to verdener (Pym, 2010). Den ene kritik handler om, at oversætterens opgave består i at vælge mellem flere mulige oversættelser af den samme tekst, og oversættelse bliver dermed en dynamisk cirkulær proces, fremfor en fysisk lineær

bevægelse mellem kulturer. Den anden kritik pointerer, at sprog og kulturer er dynamiske størrelser, der lader sig påvirke. Derved påvirker sprog og kulturer hinanden, og det bliver muligt at tale om, at en oversættelse ikke tilhører den ene eller den anden side, men er en hybrid mellem de to. Duff påpeger dette ved at definere oversættelse som et tredje sprog: *"Language of translation is the 'third language' which lies, as it were, in-between the source and target languages: all words are known but put together in an unfamiliar way. A text can be perceived as a coherent entity only if the translation does not represent a mixture of styles and languages, or a 'patchwork' made up of SL and TL elements."* (Alan Duff, 1981). Dette er også en af Røviks pointer, der tidligere blev beskrevet. Det afhænger dog af originaltekstens oversættelighed, der vil blive diskuteret i næste afsnit.

Dermed bliver der en række forhold, som oversætteren skal være opmærksomhed på, der drejer sig om oversætterens rolle, kulturelle og sproglige forskelle, samt ideologier og teksters funktioner. Der er uenighed mellem de enkelte forskere om, hvilke forhold der ikke må ignoreres. Uenigheden skyldes forskellige perspektiver på, hvad en tekst er, hvad den gør og hvilken rolle oversætteren skal spille. Oversætterens opgave bliver dermed at kunne afkode en tekst, der ikke læses som en monolitisk enhed, men læses via dens enkeltdele og oversættes ud fra hensyn til ord, kultur, funktion og ideologi. Disse hensyn varierer fra oversætter til oversætter, og dermed påvirker oversætteren oversættelsen.

Om teksters oversættelighed

Inden for oversættelsesteori tales der om begrebet oversættelighed (Jakobson, 1959; Benjamin, 1968; Rubel & Rosman, 2003). Dette er en vurdering af sværhedsgraden i at oversætte en tekst mellem to sprog og kulturer. Nogle tekster er lidt oversættelige, mens andre er meget oversættelige. Denne vurdering af en teksts oversættelighed er ikke kun et spørgsmål om sprog og kulturer, men også om oversætterens kompetence, samt oversættelsesvanskeligheder. Som tidligere beskrevet anvender Røvik begrebet oversættelsesmodus (2007), der beskriver om en oversætter blot kopierer organisationsideen, trækker noget fra, lægger noget til eller laver en radikal ændring. Han beskriver derved, de muligheder som en oversætter har, men ikke

årsagen til, at nogle oversættere trækker noget fra, mens andre laver en radikal ændring. Dette kan begrebet oversætbarhed hjælpe med, da det fokuserer på, hvordan teksten er i forhold til den kontekst, som den skal oversættes til.

Begrebet er interessant i forhold til strategidokumenter, da det hjælper med at en oversætter på forhånd kan vurdere, hvilke dele der er henholdsvis lette og svære at oversætte, ligesom det hjælper med at identificere, hvilke oversættelseskompetencer der er behov for.

Om oversættelseskompetencer, problemer, vanskeligheder og fejl

*"An important requirement for developing
a satisfactory model of translation assessment
would be to discover the regularities in
the relationship between a particular text function
and the relevance of certain extra textual factors"*

(Nord, 1991, 172)

For at kunne producere en oversættelse kræver det nogle særlige kompetencer. Røvik beskriver også dette, men oversættelsesteori uddyber begrebet og anser indgående kendskab til retorik, grammatik, kultur, historie, ideologier og tekstfunktioner som forudsætninger for at kunne løse opgaven. Den egentlige kompetence er at kunne producere forskellige oversættelser ud fra én originaltekst, og derefter udvælge den tekst som passer bedst (Pym, 1990). Hvilken oversættelse der passer bedst afhænger af, hvilke hensyn som oversætteren mener, der bør tages og disse hensyn kan henføres til de fire perspektiver, der bliver gennemgået.

Enhver oversætter vil opleve oversættelsesproblemer og oversættelsesvanskeligheder, når en tekst skal oversættes (Nord, 1991). Oversættelsesproblemer er objektive, hvilket enhver oversætter vil opleve og omhandler problemer på lingvistisk og kulturelt niveau på grund af strukturelle forskelle mellem de to sprog eller forskelle mellem kulturerne. Oversættelsesvanskeligheder er subjektive og handler om oversætterens

kompetencer og/eller arbejdsvilkårene for oversættelsen. Vanskelighederne omhandler således individuelle og sociale forhold, der påvirker oversættelsesprocessen. Det kan for eksempel være, at originalteksten er svær at forstå, at instruktionerne for oversættelsen er mangelfulde, eller at arbejdsvilkårene med at analysere kildeteksten og producere den nye tekst er ringe.

Overvejelserne om, hvad der kendetegner en god oversættelse, fører til drøftelser om, hvad der kan betegnes som fejl i oversættelsen. Der er fejl, der er tydelige for enhver, som for eksempel syntaktiske fejl, mens der er andre valg som oversætteren træffer, hvor det kan diskuteres om der er tale om fejl eller ej. Et eksempel ville være den engelske bog "Alice's Adventures in Wonderland", der i den første danske oversættelse hed Maries Hændelser i Vidunderlandet (1875), og siden hen kom til at hedde "Alice i Eventyrland". Kan dette klassificeres som en fejl, eller er det blot tale om bevidste valg fra oversætterens side?² Her er der ikke enighed i feltet.

Diskussionerne handler om, hvor store frihedsgrader en oversætter kan tage sig, når en tekst skal oversættes (Kelly, 1979; Munday, 2008). Det interessante er dog, hvem der kan bedømme om der er sket en oversættelsesfejl, da det som beskrevet ovenfor kræver nogle særlige forudsætninger. Derfor er oversætteren i en position, hvor han har stor indflydelse på tekstens indhold og form, da der er få, der kan bedømme oversættelses kvalitet og modtagerne af oversættelsen sjældent tænker på, at det er en oversættelse, og ikke en original tekst.

Fra et oversættelsesteoretisk perspektiv bliver et strategidokument således en tekst, der består af en række skriftlige tegn, hvis betydning kan variere afhængig af, hvem der læser den og i hvilken kontekst. Der er altså ikke tale om, at et strategidokument kan læses som en monolitisk enhed, men kan læses og forstås på mange måder via dens opbygning af ord, sætninger og afsnit, hvor de semantiske felter både kan være smalle og brede. Her spiller begreberne oversættelseskompetencer, oversættelsesproblemer og oversættelsesvanskeligheder ind. En oversætter skal

² I øvrigt hedder nyeste danske oversættelse af bogen hedder Alice i Undreland (Carrol, 2009)

som minimum kunne mestre de sprog, samt have en viden om de kulturelle forhold i de tidsaldre og lande som han eller hun skal oversætte fra og til. Dertil kommer overvejelser om kildetekstens oversættelighed i forhold til den kontekst, hvor den skal fungere. Når oversætteren ikke har de rette kompetencer, giver det nogle oversættelsesproblemer, ligesom de sociale forhold for oversættelsesarbejdet, kan give oversættelsesvanskeligheder.

Om intertekstualitet

Inden for litteraturvidenskab anvendes begrebet intertekstualitet. Begrebet refererer generelt til, at en tekst har relationer til andre tekster, og derfor må læses i kontekst af disse tekster, hvis det skal være muligt at forstå den. Begrebet er dog blevet udvidet til at også at omfatte teksters generelle relation til det, der ligger uden for teksten, ligesom tekstbegrebet er blevet udvidet, således at det er muligt at analysere ikke-tekster som tekster (Bakhtin, 1986, Fairclough, 1992; Snell-Hornby et al, 1994; Allen, 2011). Dermed er pointen alene, at en tekst forudsætter andre tekster, hvis den skal forstås. Begrebet lægger op til et alternativ til lingvistisk tekstanalyse, hvor teksten analyseres i forhold til dens intertekstualitet (Fairclough, 1992) og ikke kun til tekstens ord. Intertekstualitet er interessant i forhold til strategidokumenter, fordi det henleder opmærksomheden på, at en modtager af strategidokumentet er afhængig af faktorer uden for dokumentet for at forstå, hvad strategien handler om. En oversætter har hjælpetekster, hvis formål er at klargøre meningen eller den mulige mening med originalteksten. Disse hjælpetekster er leksika, ordbøger og historiske tekster, der alle kan anvendes til at besvare de spørgsmål, som læsningen af originalteksten medfører, men også til at kvalificere de valg, der skal træffes for at producere den bedste oversættelse.

1.4.2 De fire perspektiver inden for oversættelsesteori

Studiet af oversættelser kan inddeles i fire perspektiver (Munday, 2008; Pym, 2010). Den lingvistiske, den kulturelle, den funktionelle og den ideologiske. De fire perspektiver afspejler både feltets historiske udvikling og afspejler samtidig en akkumuleret viden, der nu eksisterer i feltet. Hvert perspektiv har en række underperspektiver med forskellige teoretiske og metodiske udgangspunkter afhængig

af deres undersøgelsesfokus. Som det er tilfældet med forskning i strategi, lægger de forskellige perspektiver vægt på forskellige aspekter af det undersøgte fænomen. Aspekterne drejer sig om ords betydninger, anvendelse af disse ord under sociale forhold til at formidle, sprog og kulturers kompatibilitet, samt oversætterens rolle i magtudøvelse og i samfundet. Tilsammen illustrerer de fire perspektiver de overvejelser og valg, som en oversætter står med, når en tekst skal oversættes. Disse forskellige vægtninger mellem lingvistiske og sociale valg kan også kaldes for oversættelsesmodeller (Pym, 2010). Da en oversættelse ikke foregår i en helhed, men i enkeltdele, hvor hvert ord, sætning og afsnit må vurderes, betyder det, at en oversætter kan skifte mellem de forskellige oversættelsesmodeller inden for oversættelse af den samme tekst.

Der er interne diskussioner inden for feltet, som kan opsummeres til en diskussion om, hvor oversætterens loyalitet bør være i en oversættelsesproces. Dermed kan oversættelsesteori, på samme måde som strategifeltet, ses som et uhomogent felt. Det kan dog også anskues på en anden måde. Hvis oversættelse er et fænomen med mange facetter, er det logisk, at fænomenet ikke kan rummes inden for ét teoretisk perspektiv, men kræver en række delteorier. Derved kan det se ud som om, perspektiverne er uenige, men de fokuserer blot på forskellige dele af fænomenet. Dette er samme pointe som under strategilitteraturen (Mintzberg & Lampel, 1999).

Det lingvistiske perspektiv

*“Translation is an operation performed on languages:
a process of substituting a text in one language
for a text in another.” (Catford, 1965: 1)*

Det første og den ældste perspektiv kan kaldes for det lingvistiske perspektiv. Dette perspektiv beskæftiger sig med lingvistiske oversættelser fra ord på et sprog til ord, der betyder det samme på et andet sprog. Begrebet ”ækvivalens” er centralt inden for denne retning (Munday, 2008). Oversætteren tilstræber, at denotation fra originalen videreføres i oversættelsen. Antagelsen er, at det er muligt at videreføre meningen med ord fra et sprog til et andet sprog, som ovenstående citat illustrerer.

Derved ligger oversætterens loyalitet hos originalteksten, som oversætteren forsøger at gengive så korrekt som muligt på et andet sprog. Et eksempel på en sådan oversættelse kunne være fra den første halvdel fra Lukasevangeliets kapitel 6, vers 29 i det nye testamente, *"Slår nogen dig på den ene kind, så vend også den anden til..."* (1999). Her er originalteksten på græsk oversat til dansk. Her bliver meningen med teksten bogstavelig, og kan populært tolkes som, at du ikke skal gengælde en ydmygelse.

Denne form for meget tekstnære oversættelse har dog sine begrænsninger, da ord kan skifte betydning afhængig af, hvilken kultur de indgår i. Oversættere benytter begrebet "falske venner", der dækker over ord, der ligner hinanden på forskellige sprog, men som har forskellige funktioner afhængig af i, hvilket sprog det optræder i. Svaghederne ved tekstnære oversættelser ses meget tydeligt inden for vittigheder, talemåder og maskinelle oversættelser. Et ord på et sprog har ikke altid et tilsvarende ord på et andet sprog, og derfor må oversætteren finde ud af, hvordan meningen kan udtrykkes med andre ord. Et eksempel er det engelske ord "please", hvor dansk ikke umiddelbart har et tilsvarende ord, der udtrykker samme mening. Her skal oversætteren bruge flere ord på dansk for at udtrykke betydningen på engelsk. Et andet eksempel er det danske parti "Det Radikale Venstre", hvor en ordret oversættelse til engelsk, ville give en helt anden mening. Et ord giver heller ikke altid mening i en oversættelse, hvis læseren ikke forstår den kontekst, hvori det blev sagt eller skrevet. Et eksempel kunne være ordet "kamel", der på dansk er et dyr, på spansk er det slang for en narkokurer, på tysk synonym med idiot og på engelsk kan det være enten et dyr eller en cigaret. Endelig er der overvejelserne om tekstens form som for eksempel tekster, der er skrevet på vers. Disse vanskeliggør en sproglig oversættelse, da ord på et sprog med den samme betydning på et andet sprog varierer med hensyn til grammatik, længde og fonemer. Derved er det umuligt at beholde formen på for eksempel Dantes guddommelig komedie, der i originalversionen på italiensk er et langt digt, der både kan læses som digt og som en roman.

Det kulturelle perspektiv

*"Neither the word, nor the text,
but the culture becomes the
operational 'unit' of translation"*
(Lefevere & Bassnett 1990: 8)

Det kulturelle perspektiv ser ikke blot lingvistisk på oversættelsen, men tilføjer den kulturelle dimension (Lefevere, 1992, Bassnett & Lefevere, 1990; Katan 2004). Dette perspektiv fokuserer derfor på, hvordan ords betydning varierer og ændres afhængig af konteksten. Oversættelsesteori anvender kulturbegrebet som den kulturelle kontekst, der påvirker ords mening (Katan; 2009). Ord kan læses fra et lingvistisk perspektiv, men kan også læses fra et kulturelt perspektiv, fordi en tekst repræsenterer en bestemt kultur, ligesom en tekst læses med et kulturelt filter (Hervey & Higgins, 2012). Derved åbnes en diskussion om, hvorvidt en oversættelse er en gengivelse af en tekst på et andet sprog, eller om der er tale om en genskrivning med henblik på at lette adgangen til teksten for andre. Lefevre beskriver processen således: *"Translation is, of course, a rewriting of an original text. All rewritings, whatever their intention, reflect a certain ideology and a poetics and as such manipulate literature to function in a given society in a given way"* (1992, 7). Overvejelserne om de forskellige kulturers lighed og forskelligheder er central inden for dette perspektivs retning. Det stiller også oversætteren i en situation, hvor personen af hensyn til oversættelsens kvalitet, kan foretage større ændringer i teksten, hvis han eller hun mener, at det vil gøre oversættelsen bedre for modtagerne. Derved bevæger oversætteren sig fra tekstnær oversættelse hen til fri oversættelse.

Hvis en oversætter anlægger et kulturelt perspektiv på at skulle oversætte Lukasevangeliet kapitel 6, vers 29, ville oversætteren finde ud af, hvilken kultur der herskede, da de berømte ord blev udtalt. Her ville oversætteren finde ud af flere kendetegn ved den daværende kultur. Det første ville være, at befolkningen dengang var opdelt i frie folk og slaver. Det andet var, at man behandlede to grupper meget

forskelligt. For eksempel ville oversætteren finde ud af, at man kun slog slaver på den ene kind, mens man slog frie folk på begge kinder³. Denne viden giver en anden forståelse af de berømte ord "Slår nogen dig på den ene kind, så vend også den anden til...". Derved kunne en kulturel oversættelse være "Hvis nogen behandler dig som en slave, skal du minde personen om, at du er et frit menneske".

Det funktionelle perspektiv

"Skopos of a particular translation task may require a "free" or a "faithful" translation, or anything between these two extremes, depending on the purpose for which the translation is needed"

(Nord, 1997: 29)

Det tredje perspektiv kaldes for funktionel eller skopos teori. Skopos er græsk for formål. Dette perspektiv understreger vigtigheden af, at oversætteren fokuserer på, hvilket formål oversættelsen skal have (Nord, 1997; Reiss, 2000; Vermeer, 1989). Derved bliver det oversætterens primære opgave at finde ud af, hvordan en oversættelse kan videreføre forfatterens intention med teksten, således at den kan opfylde funktionen hos modtagerne. Det giver oversætteren stor frihed til at lave ændringer i teksten, da det ikke længere er sproget eller kulturen, som oversætteren skal være loyal imod, men formålet med teksten. Dette perspektiv foreslår, at oversætteren skal have en oversættelsesvejledning fra den person, der igangsætter oversættelsen.

Derved tilføjer oversætteren overvejelsen om tekstens essens til de lingvistiske og de kulturelle overvejelser, som oversætteren i forvejen skal forholde sig til. Det har for eksempel den praktiske konsekvens, at en tekst kan deles op i brugbare og ikke brugbare dele, da teksten anses for at tilbyde en række muligheder som oversætteren kan vælge at gøre brug af eller ignorere. Et eksempel kunne være

³ Tak til sognepræst Morten Munch fra Værløse og Hareskov sogne for at gøre mig opmærksom på dette.

bibelcitater om at vende den anden kind til, der blev brugt tidligere. Budskabet er tidligere blevet oversat til at vende den anden kind til og minde personen, der behandler dig som en slave om, at du er et frit menneske. En funktionel oversætter vil fokusere på, hvad forfatterens intention var og hvilken funktion teksten skulle udfylde hos modtagerne. Var tekstens funktion at få modtagerne til at møde fjender med passivitet, at etablere et ligeværdigt forhold eller måske noget tredje? Dette eksempel illustrerer også, at det ikke altid er muligt for en oversætter at få adgang til forfatterens intention med teksten. Det funktionalistiske perspektiv løser dette problem ved at skelne mellem forfatteren og initiativtageren til oversættelsen. Et andet eksempel på en funktionel oversættelse er Adolf Hitlers "Mein Kampf", der har været forbudt i Tyskland siden 2. Verdenskrig på grund af dens opfordring til ekstremisme men delstaten Bayern planlægger at udgive en ny udgave af bogen, når ophavsretten udløber i 2015⁴. De vil ændre tekstens funktion fra at være et argument for nazismen til at være en tekst, der skal tjene til skræk og advarsel om konsekvenserne af nazismen. Årsagen er, at det er muligt at anskaffe sig bogen via internettet, og den nye udgave vil kunne udfordre og svække den gamle udgaves funktion.

Ovenstående kan igen give anledning til overvejelser om oversætterens loyalitet, hvis oversætteren ikke er enig i forfatterens intention eller initiativtagerens udlægning af forfatterens intention med tekstens funktion. Disse overvejelser leder hen til det fjerde perspektiv inden for oversættelsesteori.

Det ideologiske perspektiv

"Translation is, of course, a rewriting of an original text. All rewritings, whatever their intention, reflect a certain ideology and a poetics and as such manipulate literature to function in a given society in a given way" (Venuti, 1995)

⁴ <http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-17837325>

Det fjerde perspektiv kaldes for ideologisk, men beskrives også nogle gange som manipulationsskolen (Hermans, 1985). Denne del af oversættelsesteori beskæftiger sig med sammenhængen mellem magt og oversættelse, herunder oversætterens rolle som magtudøver eller middel i magtudøvelse (Niranjana, 1992, Venuti, 1995, Maier, 2007). Det er også inden for dette perspektiv, at der findes postkoloniale teorier, der studerer oversætternes rolle i koloniseringsprocesser. I dette perspektiv anses oversætteren for at være en politisk aktør, der udøver magt ved at påvirke virkelighedsopfattelser eller videregive information, der hjælper en aktør med at få magt over en anden aktør. Inden for dette perspektiv finder vi ligeledes ideen om at oversættelser muliggør hybrider, hvor kildekulturen påvirker målkulturen, således at der opstår en blanding af de to (Bhabha, 2004).

Dette perspektiv minder os om, at oversætteren altid har været anset for at være en potentiel forræder. Det skyldes, at en oversætter fungerer som bindeled mellem to personer eller verdener, der ikke forstår hinanden, så må de have tillid til, at oversætteren rent faktisk oversætter det sagte eller det skrevne ord, og ikke selv ændrer teksten, så indholdet forandres. Det er dog ikke altid, at man kan have den tillid til oversættere (Venuti, 1998). Det var for eksempel tilfældet, da høvdingen fra en lokal stamme skrev under på et dokument som de troede var en fredsaftale, men i virkeligheden overgav alle rettigheder for området til de fremmede (Tymoczko & Gentzler, 2002). Oversætteren havde løjet overfor dem ved at sige, at dokumentet handlede om noget andet end det der virkelig stod. Oversætteren var ikke neutral, men arbejdede for virksomheden der gerne ville have retten til at udnytte området, og misbrugte således den tillid, som høvdingen udviste. På italiensk eksisterer mundheldet *“Traduttore, traditore”* (oversætter, forræder) (Eco, 2003), der illustrerer, hvor vanskeligt det kan være for en oversætter at udvise den ønskede loyalitet, når der skal træffes valg og fravalg i processen. Dette skyldes historiske årsager, hvor oversætterne har demonstreret, at de ikke altid er til at stole på. Oversætterne har spillet en vigtig rolle i koloniseringsprocesser, ligesom de har deltaget i afkoloniseringsprocesser (Baker, 2006; Baker & Saldanha, 2009; Baker, 2010). Oversættere var lokale, der mere eller mindre frivilligt arbejdede for en kolonimagt. Arbejdet bestod ikke kun i at oversætte mellem sprogene, men også i at

videregive informationer til arbejdsgiveren om lokalbefolkningens ressourcer, beslutningstagere og militære forhold. På den måde gjorde oversætterne det lettere for kolonimagten at kolonisere området.

En praktisk konsekvens af at oversættere kan være illoyale mod deres arbejdsgiver kan ses, når topledere mødes. De har hver deres oversætter for at fjerne risikoen for, at oversætteren kun er loyal imod den ene person (Bellos; 2011). Et andet eksempel er i krige, hvor tolke der arbejder for besættelsesmagten (nogle vil måske sige kolonimagten) bliver likvideret af deres egne landsmænd, fordi de anses for at være forrædere. Et tredje eksempel er udenlandske katolske præster, der kom til Vatikanet, men som ikke kunne tale latin eller italiensk. De brugte oversættere, når de skulle skrifte. Oversætterne fik derigennem en detaljeret viden om alt det, som præsterne gerne ville holde hemmeligt, og begyndte at afpresse dem. Det medførte, at præsterne fik sprogkurser, så de ikke længere var afhængige af oversættere, når de skulle skrifte (Harder, 2009). Oversættere spiller dog stadig en stor rolle i vores samfund, om end, at de tit er usynlige og deres indflydelse ofte ikke bemærkes (Venuti, 1995). Med andre ord er det de færreste, der læser en oversættelse, der også tænker på, hvilken indflydelse som oversætteren har haft på oversættelsen. En kildetekst om en frihedskæmper kan blive til en måltekst om en terrorist.

Det ideologiske perspektiv argumenterer således, at oversætterne har en stor indflydelse på, hvordan en given tekst eller budskab kan forstås. I det brugte eksempel om, at vende den anden kind til, vil den ideologiske oversætter være bevidst om, hvad den ene eller den anden oversættelse vil kunne bruges til. Den kan både bruges til at pacificere modtagerne og til at give dem mod til at kæmpe for deres rettigheder. Det er dermed vanskeligt at gennemskue oversætterens påvirkning af teksten, hvis man ikke har adgang til både kildeteksten og målteksten, og forstår dem begge. De modtagere, der læser en oversættelse, gør det sandsynligvis, fordi de ikke kan læse originalen og må derfor forlade sig på, at oversætteren ikke har manipuleret med teksten.

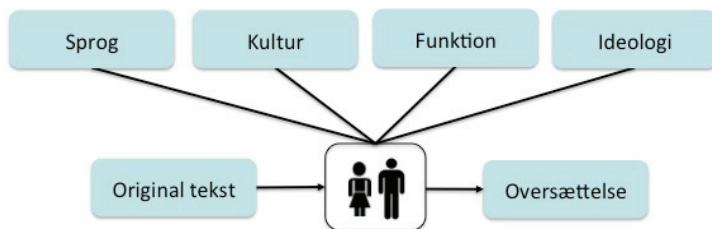
1.4.3 Delkonklusion på oversættelsesteori

"Since translators must decide how they are going to translate, there is no guarantee that two translations of the same text will ever be the same" (Pym, 2010:25)

Oversættelsesteori viser, hvilke overvejelser som en oversætter kan gøre sig i sit arbejde, og har fire dimensioner:

- Sproglig – hvordan oversættes ordene så meningen videregives?
- Funktiønel – hvordan oversættes den intentionelle funktion af teksten?
- Kulturel – hvordan oversættes teksten, så den kan forstås i en anden kultur?
- Ideologisk – Hvordan påvirkes oversættelsen af oversætterens ideologi?

Ovenstående kan også forstås som, hvad en oversætter kan tage hensyn til eller udvise loyalitet imod: Indholdet, intentionen, konteksten og ideologi, eller en kombination af de fire. Dette kan illustreres i nedenstående figur:



Figur 1: Hvad en oversætter kan tage hensyn til

Pilene illustrerer, at oversætteren kan blive påvirket af en tekst eller en kultur, når han eller hun udfører sit arbejde. Oversætteren er således ikke en person, der står udenfor processen og flytter en tekst fra et sted til et andet.

Oversætteren har valgt mellem fire forskellige måder at oversætte på, som illustreres i oversigten nedenfor. Oversigten viser, hvad de fire perspektiver lægger

vægt på i oversættelsesprocessen, samt hvilken rolle oversætteren spiller, og den grundlæggende antagelse inden for de forskellige perspektiver.

Perspektiv	Lingvistisk	Kulturelt	Funktionelt	Ideologisk
Fokus	Hvordan kan ord oversættes fra et sprog til et andet?	Hvordan kan kultur påvirke ords betydning?	Hvordan oversættes forfatterens intention, således at teksten bibeholder den ønskede funktion?	Hvordan kan tekster påvirke modtagere og hvordan kan oversætteren manipulere med tekster?
Nøglebegreb	Ækvivalens	Omskrivning	Funktionalitet	Magt
Oversætterens rolle	At afkode kildesproget og finde tilsvarende ord på målsproget	At genskrive kildeteksten, så den passer til målkulturen	At videreføre forfatterens intention med teksten	At finde ud af, hvilke interesser han eller hun ønsker at varetage
Antagelser	Meningen med teksten er i ordene	Meningen med teksten er et sammenspil mellem ord og kultur	Det er muligt at finde forfatterens intention med teksten	At oversætteren kan manipulere med andre igennem tekster

Tabel 1: De fire perspektiver inden for oversættelsesteori

1.4.4 Hvad betyder oversættelsesteori for studiet af strategier?

Efter denne gennemgang af strategifeltet og oversættelsesteori, vil jeg argumentere for, hvad oversættelsesteori konceptuelt kan anvendes til, når det handler om at tilbyde en aktørbaseret, kontekstfølsom analyseramme til studiet af strategidokumenters sammenspil med aktører. Perspektivet problematiserer dog en række grundlæggende antagelser om ledernes oversættelseskompetencer, strategiens funktion og organisationens hierarki. Disse pointer uddybes i dette afsnit.

1.4.5 Oversættelsesteori som en samlet analyseramme

Den store udfordring i strategisk arbejde er i mødet mellem planen og processerne (Jess Hansen, 2002). Eller måske mere præcist formuleret: mellem strategidokumenterne og aktørerne. Det er her, at strategidokumentet overføres fra en kontekst til en anden, og skal anvendes af andre (Borum, 1995). På trods af de mange studier i strategi er det underbelyst, hvordan ledere på den ene side forholder sig til strategidokumentet og på den anden side, hvordan de oversætter den til deres egen kontekst. Det er netop dette tema, som oversættelsesteori beskæftiger sig med. Derfor kan oversættelsesteori fungerer som en samlet analyseramme, da den allerede har en række begreber, der kan anvendes til at analysere. Hvilke muligheder en leder har, når det handler om at oversætte strategidokumenternes indhold, og hvilken rolle oversættelsen spiller i forhold til den lokale kontekst, herunder udøvelse af magt.

Røviks anvendelse af oversættelsesteori er særlig interessant, fordi han udvikler det litterære udgangspunkt ved at tilføje sociale aspekter som oversættelsesdyder, der styrker den analytiske ramme, når den bruges til at studere oversættelser i organisationer (2007:325). Dermed viser han, at det er muligt at anvende oversættelsesteori i en organisatorisk kontekst og opstiller et alternativ til eksisterende teorier, når det handler om ideers spredning, hvordan de forandres og påvirker organisationer. På samme måde kan oversættelsesteori anvendes til at analysere, hvad ledere gør med strategien, når den er produceret. Oversættelsesteori minder os om, at tekster kan være forskellige og alligevel være ens. Dette har betydning for, hvordan forskellige versioner af det samme strategidokument i en organisation kan være forskellige og alligevel ens, da de alle tager udgangspunkt i den samme original.

Emergent strategi

Oversættelsesteori kan give en teoretisk forklaring på emergent strategi. Dét, der omtales som emergent strategi, kan være oversættelser, der ikke genkendes som oversættelser, men som noget, der er anderledes end det oprindelige strategidokument. På samme måde som originalen var skrevet på engelsk, og ikke

genkendes, når den er oversat til fransk, fordi undersøgeren ikke kan forstå fransk, og leder efter en tekst på engelsk.

Strategidokumenternes effekter

Hvis strategidokumenternes effekter skal vurderes kan det ikke kun ske ud fra indholdet af teksten og dens sammenspil med modtagerne. Dette skyldes, at det strategidokument, der studeres ikke er det eneste styringsværktøj i organisationer. Derved er det sandsynligt, at det er vanskeligt at udtale sig isoleret om strategiens effekter, da sammenspillet mellem mange andre faktorer som for eksempel andre styringsværktøjer, aktører, normer, faglighed kan forstærke eller neutralisere disse effekter. Oversættelsesteori beskæftiger sig med, at der kan skabes forbindelse mellem dele, der normalt ikke har noget med hinanden at gøre. Der er altså fokus på, hvordan der skabes sammenhænge. Det er ikke det fælles, men forskelligheden der er interessant. Derved kan oversættelsesteori anvendes til beskrive og analysere de kontekster, som strategier opererer i og give en bedre beskrivelse af strategiens effekter.

Forskellige anvendelser af samme objekt

Oversættelsesteori kan give en mere nuanceret forståelse af boundary objects og sammenspillet mellem strategidokumentet og omgivelserne, samt hvilke grænser, der er for frihed, når det gælder om anvendelsen af strategi. Det er ikke overraskende, at strategidokumenter anvendes på forskellige måder. Tværtimod ville det være overraskende, hvis alle aktører i en organisation forstår og anvender strategidokumentet på samme måde. Dermed kan strategien godt være den samme, selvom den har mange forskellige udtryk. Den kan være forskellig og ens på samme tid. Forskelligheden er en styrke og ikke en svarhed, da det gør det lettere at forstå og anvende strategidokumentet i de forskellige kontekster i organisation. Derfor kan strategiens anvendelse kun forstås og analysere ud fra, hvilken funktion strategien har for aktørerne, det kulturelle og sproglige fællesskab som strategien indgår i, samt hvilke andre styringsværktøjer som strategien læses i lyset af.

Mange oversættelser af det samme strategidokument

Netop i forhold til antallet af oversættelser af strategidokumentet i en organisation, gør oversættelsesteori det muligt at skelne mellem autoriserede og uautoriserede oversættelser. Den autoriserede er den udgave som Aktør Netværks Teori beskæftiger sig med. Det er den formelle version, der er præget af hensyn til kollektivet og magtrelationer og som har fået ledelsens godkendelse. Som tillæg til den autoriserede, er det muligt, at der også eksisterer uautoriserede oversættelser, der kan blive brugt i stedet for den autoriserede. Disse kan være individuelle, fagspecifikke eller afdelingsspecifikke. Oversættelserne eksisterer altså parallelt og binder det generelle sammen med det lokale, og ikke kun som noget der vandrer fra en lokal kontekst til en anden lokal kontekst. Der er således ikke tale om et nulsumsspil, hvor én oversættelse er dominerende i hele organisationen, men der er tale om flere oversættelser af samme originaltekst. Dermed er perspektivet følsomt overfor konteksten, da en aktør kan have flere oversættelser, men vælger at anvende den, der er mest forståelig overfor de andre. At en aktør anvender en oversættelse udelukker altså ikke, at aktøren også har andre versioner. Det skyldes, at oversætteren kan flere sprog og kan agere i flere kulturer. Aktøren er altså ikke fanget i ét sprog eller i én kultur, men anvender disse som redskaber til at skabe den bedst mulige oversættelse. Der kan være flere varianter, men de er ikke nødvendigvis gensidig udelukkende. Fokus er ikke på den ene dominerende oversættelse, men på de mange. Oversættelsesteori betoner oversætternes autonomi og evne til at påvirke omgivelserne. At de skifter oversættelsesversion afhængig af situationen er ikke ensbetydende med at der sker en dekobling, eller at der nødvendigvis er tale om noget radikalt anderledes, på samme måde som en oversættelse af for eksempel Harry Potter på samme tid er forskellig og magen til den originale. Dermed giver oversættelsesteori et blik for sammenhængen mellem det originale strategidokument og dets oversættelser.

Fokus på kvalitet i oversættelsen

Når det handler om anvendelsen af begrebet oversættelse, som findes forskellige steder i strategilitteraturen, kan det ikke udelukkes, at transformationen fra strategi til projekter og tal er en oversættelse. Men det er mindre interessant. Der bør i

stedet fokuseres på oversættelseskompetencer, problemer, vanskeligheder og kvaliteten i oversættelsen, fremfor blot at producere noget, der kan kaldes en oversættelse. Dermed problematiserer oversættelsesperspektivet antagelsen om, at en leder forstår strategien, at strategien kan læses som en monolitisk enhed, og at alle oversættelser er lige gode.

Lederen som oversætter

Som Røvik beskriver, handler oversættelser i organisatorisk sammenhæng om, hvad der skal lægges til, trækkes fra eller modificeres i forhold til originalen (2007). Hvilke valg som oversætteren træffer afhænger af, hvilke hensyn oversætteren tager. Dette kan også forstås som oversættelsesmodellen.

I et rent oversættelsesteoretisk perspektiv kan oversætteren tage hensyn til indholdet, intentionen, konteksten og egen overbevisning. Det er ikke anderledes i en organisatorisk sammenhæng, men det giver sig udtryk på andre måder, da der er flere faktorer, som en leder kan være loyal imod i sin oversættelse af strategien. Det kunne for eksempel være, at lederen tager mere hensyn til andre strategidokumenter, budgetter eller karrieremål end til det der på nuværende tidspunkt omtales som strategien i ental. Den oversættelsesteoretiske ramme giver dermed et blik for den situation, som en leder står i, når personen skal arbejde med at føre en strategi ud i livet. Strategidokumentet er nemlig ikke den eneste faktor, som lederen kan eller skal tage hensyn til. Oversættelsesteori sætter oversætteren i centrum som den, der skaber sammenhæng mellem dele, der normalt er fremmede for hinanden. Der er oversætteren, der skaber sammenhæng og som afgør, hvilke dele der skal medtages i oversættelsen, og her er strategien kun en ud af mange muligheder. Der kan også være oversættelsesproblemer og -vanskeligheder i oversættelsesarbejdet, hvor der er strukturelle problemer mellem sproget i strategien og sproget i afdelingen, eller at arbejdsvilkårene for oversættelsesarbejdet er dårlige, fordi det bygger på nogle antagelser om, at enhver leder kan oversætte strategidokumentet.

Dermed bliver det lederens rolle som oversætter at balancere mellem de forskelligartede hensyn i organisationen, samtidig med at han skal få strategidokumentet til at fungere i sin egen kontekst. Det må anses for at kunne være konfliktfyldt, da oversætterne vælger forskellige oversættelsesmodeller, og det kan være vanskeligt for andre at bedømme kvaliteten af oversættelsen. Lederen er som en oversætter: alene og risikerer at blive anset for en forræder. Især den ideologiske oversættelse er interessant i denne sammenhæng. Da strategidokumenter ikke er neutrale, står lederen dermed centralt, når det gælder enten udbredelse eller bekæmpelse af en bestemt ideologi.

Lederens oversættelseskompetencer

Røvik har flere pointer i forhold til oversættelseskompetencer i organisatoriske sammenhænge (2007). For det første er der ikke altid et sprog, som oversætteren kan oversætte til. Det må oversætteren selv være med til at skabe, og får måske ikke rollen som forfatter, men som en person, der digter videre på originalen for at gøre den tilgængelig for andre, der ikke forstår den. For det andet må oversætteren udvise, hvad Røvik kalder dyder, ved at være modig, kreativ, klog, tålmodig og vise styrke i forhold til, hvad der skal vises hensyn til i oversættelsen, så oversættelsen får den ønskede effekt.

Oversættelsen afhænger netop af om lederen tager hensyn til originalen, konteksten, funktionen, ideologien eller en blanding af de fire. Dette stiller oversætteren i en vanskelig rolle i organisatorisk sammenhæng, da der sandsynligvis ikke er enighed om, hvilke hensyn der tages i oversættelsen af strategien, og oversætteren risikerer derfor at komme i klemme mellem flere herrer, der ikke er enige. For at skabe en god oversættelse kræver det ikke alene, at oversætteren har en kompetence til at lave en række mulige oversættelser af originalen, og derefter udvælge den oversættelse, der passer bedst. Det kræver også, at oversætteren tager risici i forhold til andre aktører i organisationen, forstår at digte videre på strategien og kan tage konflikterne med andre, der ikke er enige i oversættelsen. Det er dog sandsynligt, at oversætteren har flere oversættelser af strategien, og bruger de forskellige oversættelser afhængig af, hvem der er modtagerne.

Strategiens funktion

Et oversættelsesteoretisk syn på strategidokumenter åbner op for, at teksten ikke skal forstås som en plan, der fortæller lederen, hvad han eller hun skal gøre. Teksten fungerer som en ramme, der giver en række muligheder og fortæller lederen, hvad han eller hun *kunne* gøre. Der vil være dele af teksten, der ikke vil være forståelige udenfor den sammenhæng, hvori den blev skrevet, mens andre vil være kompatible. Dette lægger op til to diskussioner i enhver organisation. Den første diskussion vil handle om, hvor ensartet strategien skal kunne forstås på tværs af organisationen. Den anden diskussion vil handle om tilpasningen mellem strategien og hverdagen. Skal strategien tilpasses til den lokale kontekst, skal den lokale kontekst tilpasse sig strategien eller skal de tilpasse sig hinanden? Set fra et oversættelsesteoretisk perspektiv er det forventeligt, at en strategi oversættes forskelligt afhængig af oversætterens hensynstagen til originalen, kulturen i sin egen kontekst, funktionen, ideologi eller en blanding af de fire.

Strategiens oversætbarhed

I et planperspektiv på strategi er strategidokumentet stabilt, og hverdagen skal tilpasse sig strategien. I et procesperspektiv forholder det sig omvendt, da strategien anses for at være ustabil, og gennemførligheden afhænger af hverdagen. Oversættelsesteori skaber en syntese mellem de to perspektiver på strategi. Her påvirker strategien hverdagen samtidig med, at strategien tilpasser sig hverdagen. Strategien kan være vanskeligere eller lettere at oversætte afhængigt af, hvor kompatibel den oprindelige tekst er i forhold til det sprog eller den kultur, som den skal oversættes til. Dette kan tænkes at have konsekvenser for tidsperspektivet i arbejdet med strategi. Selv for en erfaren oversætter tager det tid at sætte sig ind i teksten og gøre sig overvejelser om, hvordan den bedst vil fungere i en oversættelse på et andet sprog og i en anden kultur. Det giver anledning til refleksion om, hvor lang tid en leder skal bruge på at oversætte strategien, når sproget og kulturen i strategien er anderledes end i den kontekst, hvor strategien skal fungere.

Syn på aktørerne

Et oversættelsesteoretisk perspektiv giver også en anden forståelse af aktørerne. Aktørerne får andre betegnelser end dem, som vi kender fra strategilitteraturen, og deres indbyrdes magtforhold ændres. De normale benævnelser for aktører i en organisation er topledere, mellemledere og medarbejdere. Disse benævnelser ændres til at være forfattere, oversættere, modtagere og initiativtagere. Dette har konsekvenser i forhold til magtrelationerne.

I et oversættelsesteoretisk perspektiv giver det ikke mening at tro, at forfatterne, der har besluttet indholdet af teksten, kan give råd til oversætteren om, hvordan man oversætte teksten. Forfatterne kan fortælle om hensigter med teksten, men det er oversætteren alene, der kan afgøre, hvilken del af teksten, der vil fungere i en oversættelse. Dette står i kontrast til ideen om, at man skal spørge sin chef, hvis man er i tvivl om noget (Becker, 1998). Det sætter lederen i en situation, hvor der både er frihed og autonomi til at anvende strategien på den måde som passer til deres kontekst. Det kan tænkes, at være en ensom position, da lederen fungerer som bindeled mellem kontekster eller aktører, der normalt ikke mødes. Det bliver derved lederen, der skal træffe centrale valg om oversættelsen uden at have garanti for, at oversættelsen anses for autoriseret af hans egen leder eller at have andre at diskutere oversættelsen med.

Syn på organisationen

Et oversættelsesteoretisk perspektiv har konsekvenser for den måde, som strategilitteraturen normalt definerer en organisation på. Den del, der omtaler strategien som en plan, har et hierarkisk syn på organisationen. Topledelsen træffer beslutningerne om, hvad der skal stå i strategien og mellemlederne fører strategien ud i livet – eventuelt sammen med medarbejderne. Her er organisationen univokal og i harmoni. Et processuelt syn på strategi giver et andet billede. Her er organisationen en forhandlingsarena og multivokal. I et oversættelsesperspektiv er organisationen som et netværk, hvor oversætterne fungerer som bindeled mellem organisationens enkelte afdelinger, grupper og individer, da det antages, at visse grupper ikke forstår hinandens sprog, kulturer og succeskriterier (March & Olsen,

1975). Men det er samtidig et hierarki, hvor oversætteren er underlagt en eller flere herrer, og hvor han har fået defineret opgaven med at gøre noget med strategidokumentet.

1.4.6 Delkonklusion på den teoretiske del af afhandlingen

Opsummeret tilbyder oversættelsesteori en analyseramme, der teoretisk kan forklare, hvad ledere gør med strategidokumenter, når de bringer strategidokumenter fra en kontekst til en anden. Et oversættelsesteoretisk perspektiv giver en anden forståelse for, hvad et strategidokument er, hvad det gør, og hvad aktørernes gør med det. Pointerne er opsummeres i nedenstående skema

Strategi er	En plan	En proces	En tekst
Funktion	Strategidokumentet fortæller modtageren, hvad der skal gøres og reducerer aktørernes handlemuligheder.	Strategidokumenter tilbyder en række muligheder som deltagerne skal forholde sig til som for eksempel relationer, forhandlinger og magtspil.	Strategidokumenter tilbyder en række muligheder som oversætteren kan vælge at benytte sig af – eller ikke benytte sig af. Strategien er noget man skaber ud fra en original.
Succes	Når målene i planen opnås	Når processerne er udført og deres succeskriterier er opnået	Vil variere afhængig af oversætterens model for oversættelse
Antagelser	Metodologisk individualisme. Verden står stille. Strategien er stabil og underlægger sig omgivelserne. Høj grad af forudsigelighed.	Metodologisk kollektivism. Verden bevæger sig. Strategien er ustabil og tilpasser sig omgivelserne. Høj grad af uforudsigelig.	Pragmatisk metodologisk individualisme. Verden bevæger sig og står stille på samme tid. Strategien har både stabile og ustabile elementer. Strategien tilpasser sig og påvirker omgivelserne på samme tid.
Ledernes rolle	Lederne har en særlig viden, der gør dem i stand til at beskrive, hvad der skal til for at	Lederne er i en forhandlingssituation med andre og må holde sig orienteret om, hvad der foregår internt og	En leder kan være forfatter, oversætter eller modtager. Oversætterne kan tale med forfatterne, men vil for det meste være alene med opgaven. Hvad

	lykkes med strategien. Lederne følger op på strategien. Lederne får ting til at ske.	eksternt. Gruppen får ting til at ske.	der sker, afhænger af sammenspillet mellem enkelte aktører og grupper.
Syn på organisation	Hierarkisk og univokal. Organisationen er præget af harmoni, hvor alle stræber efter samme mål. Enhedskultur og enhedssprog.	Forhandlingsarena, mål koalition og multivokal. Organisationen er præget af interessekonflikter mellem centrale aktører. Differentieret kultur og sprog.	Netværk og hierarkisk, samt univokal og unison afhængig af konteksten. Der er en eller flere forfattere. Herefter er det oversætternes ansvar at oversætte teksten, så den kan forstås af modtagerne. Differentieret kulturer og sprog, der har behov for oversættere, for at kunne forstå hinanden. Oversætteren er underlagt initiativtageren.

Tabel 2: Oversigt over forskellene på strategi som plan, proces og tekst

1.5 Forskningsspørgsmål

Ud fra gennemgangen af perspektiver på strategi og oversættelsesteori er ledere centrale for at analysere, hvordan aktører interagerer med strategidokumenter. Dette skyldes ledelsesopgaven med at bringe strategidokumentet fra en kontekst til en anden for at omsætte ordene til aktiviteter. Derfor er mit forskningsspørgsmål: "Hvordan oversætter ledere strategidokumenter?"

Det overordnede forskningsspørgsmål kan udfoldes ved hjælp af seks underspørgsmål, der uddyber oversættelsesprocessen:

1. Hvordan afgør en leder, hvilke oversættelsesmodeller der skal anvendes?
2. Hvilke kriterier skal være opfyldt for, at lederen oversætter strategien?
3. Hvad er oversættelse i en organisatorisk sammenhæng?
4. Hvad er oversætternes rolle i organisationer?
5. Hvordan udfolder magten sig i oversættelsen af strategier?

6. Hvilke hindringer er der for at foretage oversættelser?

Som nævnt i indledningen giver studiet mulighed for at udvide forståelsen af, hvordan ledere arbejder med at få centralt udviklede strategidokumenter til at fungere i deres egne kontekster. Det sker ved at udvikle og anvende en kontekstfølsom analyseramme, der er inspireret af oversættelsesteori.

2 Kapitel - Videnskabsteoretiske overvejelser og metode

"I sidste ende er kernen i de metodiske refleksioner at være bevidst om, hvad man gør, hvorfor man gør det og hvad konsekvensen er. Med andre ord, man må begrunde sine valg, men der er så afgjort grænser for begrundelser."

(Dyrberg et al, 2000:338)

2.1 Metodiske refleksioner eller en oversætters bemærkninger

Dette kapitel i afhandlingen beskriver de valg, overvejelser og refleksioner, som jeg har haft i forbindelse med at anvende teori fra et felt og så at sige, oversætte det til et andet felt. Afsnittets formål er at tydeliggøre, hvilke valg der er truffet undervejs i forskningsprocessen, ligesom der argumenteres for disse valg. Omformuleret omhandler disse afsnit alle de metodiske overvejelser, der er foregået mellem problemstillingen og konklusionerne.

Formen på dette kapitel i afhandlingen er det, som Van Maanen kalder for bekendelse (1988). Denne form giver mulighed for at adressere forskerens rolle i processen, herunder at være ærlig om tvivl og de mere eller mindre bevidste valg, der blev truffet. Det skyldes, at denne form anser forskningsprocessen for at være kompleks og skriver subjektet, tvivlene og valgene frem i teksten, for derved at give en ærlig fremstilling af processen, således, at det også bliver muligt for andre at bedømme kvaliteten af forskningen. Dermed passer formen godt til denne del af afhandlingen, der skal beskrive en forskningsproces, der bestod i at anvende et

teoretisk perspektiv fra et felt på et fænomen i et andet felt, og derved opbygge en teoretisk referenceramme. Denne fremgangsmåde kan anses for at være en kritik af den efterrationalisering, der kan opstå i en forskningsproces, hvor forskeren lader som om, at processen var lineær, alle valg blev truffet bevidst, skjuler subjektet og intet blev overladt til tilfældighederne. Metode handler om, hvilken vej man som forsker skal vælge for at komme til målet. Dermed er det ikke sagt, at der kun findes én vej, men at visse veje er bedre end andre. Også selvom de ikke var helt så direkte, som man først havde forestillet sig.

På en måde har min opgave ikke været væsentlig forskellig fra en oversætters rolle, hvor jeg til tider har været i tvivl om min oversættelse har været korrekt, eller om den kunne gøres bedre. Derfor bliver mine metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser beskrevet ud fra et oversættelsesteoretisk perspektiv.

Dette kapitel starter med at beskrive projektets videnskabsteoretiske udgangspunkt. Derefter gennemgås de metodiske valg og overvejelser, herunder, hvordan de valgte metoder supplerer hinanden. Afsnittet afsluttes med en række metodiske og videnskabsteoretiske refleksioner, herunder den tvivl, der opstod, da jeg skulle udfylde en rolle som oversætter mellem to teoretiske felter.

2.1.1 Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt skal give andre mulighed for at kende præmisserne for den frembragte viden, herunder hvordan forskeren har påvirket processen. Så for at være tro mod den bekendende form som jeg valgte at skrive i, vil jeg starte med at fortælle, at jeg altid har haft vanskeligt ved at placere mig i en af de videnskabsteoretiske kategorier. Dette har tre årsager. For det første er kategorierne konstrueret af forskere ud fra bestemte kriterier, der kan variere, ligesom centrale begreber defineres forskelligt (se for eksempel litteratur om paradigmer som Kuhn, 2012; Guba, 1990; Heldbjerg, 1997; Darmer et al 2010). Derved kan det antages, at de er konstrueret med et bestemt formål for øje, og det er ikke nødvendigvis et formål, som passer til ethvert projekt. For det andet antager kategorierne, at der ikke er gråzoner mellem de forskellige videnskabsteoretiske retninger. Dermed skal

jeg som forsker tage udgangspunkt i eksisterende kategorier med de begrænsninger, det medfører. Mit argument er, at det er muligt for forskere at anlægge forskellige kriterier for dannelsen af nye kategorier eller kontinuummer ud fra eksisterende kategorier, og derved skabe kombinationer med et bestemt formål for øje. For det andet er jeg af den overbevisning, at det er problemet, der afgør metoden, og dermed det videnskabsteoretiske ståsted og aldrig omvendt. Dermed bliver videnskabsteori og metode værktøjer. Det betyder, at det er muligt for mig at ændre ståsted afhængig af, hvilket problem som jeg ønsker at løse. Dette kan ses når mennesker, der bekender sig til konstruktivismen, skal løse et socialt problem, opfører sig som positivister, når de skal løse et fysisk problem. Dermed har feltet betydning for, hvilket videnskabsteoretiske perspektiv, der meningsfyldt kan anlægges på et givent problem.

Når det er sagt, så har jeg og dermed projektet, et videnskabsteoretisk udgangspunkt, der har påvirket forskningsprocessen. Udgangspunktet er inspireret af hermeneutikken (Gadamer, 2007; Jardine, 1992) og kritisk teori (Marcuse, 2002, Habermas, 1972, 2002; Honneth, 1993). Når jeg skriver inspireret, er det et udtryk for at begge perspektiver er heterogene, og derfor forholder jeg mig til det, der kendetegner perspektiverne og ikke til deres interne uenigheder eller en bestemt retning ingen for perspektivet.

Projektets videnskabsteoretiske udgangspunkt tager dermed udgangspunkt i hermeneutikken, da den i dens forskellige varianter, omhandler forståelse og tolkning, og dermed anses for at være velegnet i et projekt, der handler om at forstå, hvad ledere gør med den tekst, der kaldes en strategi. Jeg er også inspireret af kritisk teori, hvilket sker af to årsager. Den første er, at mit formål med projektet ikke blot er at beskrive, men også at bidrage til den del af samfundet, der arbejder med strategi. Den anden årsag er, at den kritiske teoris ontologi er begrænset realistisk. Hermeneutikken beskæftiger sig med fortolkning og kan derfor kritiseres for at være uklar om det ontologiske perspektiv, da der tilsyneladende ikke findes noget udenfor subjekternes fortolkning. Den kritiske teori minder om, at der altid er et objekt, der kan tolkes subjektiv. At jeg trækker på de to perspektiver for at kunne studerer

aktørers fortolkning af en tekst som objekt med henblik på at udvikle en teoretisk referenceramme. Dermed kan jeg ikke ignorere det handlingsorienterede eller det begrænsede realistiske aspekt, som hermeneutikken ikke beskæftiger sig med og inddrager derfor kritisk teori.

Både hermeneutikken og kritisk teori er kritiske overfor de realistiske retningers ontologi og epistemologi. Hermeneutik er både som filosofi og metode interesseret i, hvordan mennesker fortolker og skaber forståelse. En hermeneutisk tilgang er kendetegnet ved, at den søger forståelse, der fortolkes ud fra konteksten, hvor sprog og tid spiller en rolle. Fortolkningen foregår ved at bevæge sig frem og tilbage mellem delene og helheden (Bontekoe, 1996). Sagt med andre ord undersøges forbindelserne mellem det, der skal fortolkes og den kontekst, hvori fortolkningen foregår, herunder forskerens egen forforståelse. Denne tilgang hviler på en præmis om, at tekster, udsagn og handlinger ændrer betydning afhængig af konteksten, og at en fortolkning ikke kan adskilles fra fortolkeren og dennes forforståelse. En fortolkning er aldrig historieløs eller uden sprog. (Wachterhauser, 1986). Derfor bliver det problematisk at tolke historiske begivenheder, fordi de forstås på en anden måde end tidligere (Gadamer, 2007). Det skyldes, at forståelseshorisonten ikke er statisk, men ændres over tid på grund af nye informationer. Dette gør tolkning til en kontinuerlig proces, som hermeneutikken kalder den hermeneutiske cirkel. Faktisk er betegnelsen den hermeneutiske spiral bedre, da ens forståelse forandres og derved bliver man ikke stående på samme sted, men er i bevægelse ud fra princippet om, at enhver forståelse er en bedre forståelse. I teorien kan denne proces foregå i det uendelige, hvilket er problematisk, når en forsker har en deadline. Dermed er det forskeren, der afgør, hvornår forståelsen er tilfredsstillende, ikke perfekt, men tilfredsstillende. Min egen forforståelse beskriver jeg i næste afsnit.

Hermeneutikken er blevet kritiseret af flere for at ignorere spørgsmålet om magt ved ikke at undersøge de mekanismer, der vedligeholder eller forandrer forståelser og tolkninger (Habermas, 1990; Bakhtin, 1981; Ricoeur, 1981; Kinsella, 2006). Deetz (1982) taler da også for, at en hermeneutisk indsigt aldrig er nok, men at denne

indsigt skal bruges til at skabe forandring. Det kan dog diskuteres om en samfundsmæssig forandring ligger uden for hermeneutikkens genstandsfelt. På den baggrund kunne hermeneutikken indgå i et teoretisk ægteskab med et kritisk perspektiv. Dette ville kunne forøge hermeneutikkens genstandsfelt.

Et forsøg på dette blev gjort allerede i 1981, da bogen "kritisk hermeneutik" udkom (Thompson, 1981). Thompson kombinerede sprogfilosofi (Wittgenstein), hermeneutiks fænomenologi (Ricoeur) og kritisk teori (Habermas). Hans formål var at danne en kategori, der ophæver de svagheder, som han mener, at de tre perspektiver har, når det gælder analyse af handlinger, metodologier og sandhedsbegrebet. Dette eksemplificerer min tidligere pointe om, at det er muligt at kombinere forskellige perspektiver og ophæve grænserne mellem kategorierne med et bestemt formål for øje. På den anden side kan det diskuteres om det er nødvendigt med et teoretisk ægteskab eller om det vil være tilstrækkeligt med teoretisk samarbejde for at løse bestemte problemstillinger. Kritisk teori kan anvende hermeneutik som metode, og deler mange af de filosofiske antagelser om forholdet mellem enkeltdele og helheden, samt erkendelsesinteressens effekt på forskningsprocessen. Kritisk teori deler også den hermeneutiske tilgangs kritik af de realistiske perspektivers principper, der anses for at være irrelevante inden for socialvidenskaben, da de bygger på naturvidenskabens opfattelse af videnskab. Således kan kritisk teori sammen med hermeneutikken anvendes i spørgsmål om, hvordan aktører tolker og forstår og tilfører det et handlingsorienteret aspekt ved at have ambitionen om at anvende denne viden til at skabe forandring (Kinsella, 2006). I dette perspektiv er forskerens rolle ikke kun at beskrive verden, men at forandre den til det bedre, og her spillet sproget en særlig rolle. Dette perspektiv har påvirket de metodiske overvejelser og de valg som jeg traf undervejs, herunder min egen forforståelse, erkendelsesinteresse, fokus på sprog og eksplorativt forskningsdesign, der gav mulighed for at revidere eksisterende og formulere nye spørgsmål, samt interessen i aktørernes subjektive erkendelser og en accept af at en strategi kan læses, forstås og oversættes på forskellige måder.

2.1.2 Min egen forforståelse og erkendelsesinteressen

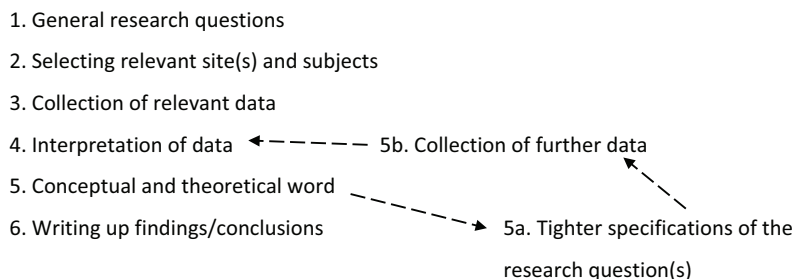
I forbindelse med udgangspunktet i hermeneutik og kritisk teori, er det relevant at redegøre for min egen forforståelse for at tydeliggøre min påvirkning af forskningsprocessen, herunder analysen. Jeg bilder mig ikke ind, at det er muligt at identificere netop, hvor og hvordan jeg påvirkede forskningsprocessen, men blot henlede læserens opmærksomhed og min egen bevidsthed på, at den eksisterer.

Min forforståelse af strategi er præget af, at jeg arbejdede som strategikonsulent, inden jeg fik muligheden for at starte dette projekt. Det har sine fordele og sine ulemper. Fordelen er, at jeg har både teoretisk og praktisk erfaring med strategi. Som konsulent oplevede jeg, hvor mange variationer af strategien, der opstod, når ledere arbejdede med at få strategien til at virke. Det var særligt til ledermøder, når det blev diskuteret, hvad centrale dele af strategidokumentet egentlig betød. Uden min erfaring som strategikonsulent var jeg aldrig blevet opmærksom på, at der i diskussionerne om planer, implementering og opfølgning manglede begreber, der kunne indfange variationen af forståelse af strategien og måder at implementere på. De eksisterende begreber som implementering, nedbrydning og eksekvering var ikke præcise nok, men fungerede som overskrifter for noget andet. Det var dette andet, som jeg gerne ville vide mere om. Ulemperne ved min forforståelse var, at jeg havde en bestemt forståelse for strategibegrebet, som jeg tænkte på som en plan. Faktisk havde jeg været i gang med dette projekt i 3 måneder, før jeg blev opmærksom på, at store dele af strategilitteraturen definerede strategi som noget andet end en plan. Det åbnede mine øjne op for, hvor meget det er muligt at overse, hvis strategi har en snæver definition og førte til en erkendelse af, at hvis strategi studeres på mange måder, vil det tilsammen give en bedre forståelse for fænomenet. Som jeg tidligere har beskrevet i kapitel 1, er strategi blevet analyseret ud fra bestemte antagelser, siden feltet blev institutionaliseret. Det betyder, at der er viden, der er blevet accepteret som værende utilgængelig eller defineres som et empirisk spørgsmål. Så min ambition var og er, at skabe en teoretisk referenceramme, der kan bruges til at beskrive, analysere og forstå, hvad ledere gør med strategien, når den er blevet produceret i én kontekst og inden den implementeres i en anden kontekst. Her anså

jeg oversættelsesteori for at kunne anvendes til at give en bedre forståelse for, hvordan ledere håndterer det strategidokument, som de får ansvaret for at udføre. Der var dog ingen garanti for dette, da oversættelsesteori ikke tidligere er blevet anvendt på denne måde. Det har medført en række overvejelser som jeg beskriver i afsnittet om, at være oversætter mellem to verdener.

2.2 Forskningsdesign

Forskningsprojektet er designet som et casestudie med en eksplorativ og iterativ forskningsproces og kan forklares ud fra nedenstående figur (Fra Bryman, 2001:267).



Figur 2: Forskningsprocessen

Fremgangsmåden blev valgt for at imødekomme den usikkerhed, der kendetegner en eksplorativ proces, der ikke er lineær. Interaktionen mellem de forskellige dele af forskningsprocessen skulle også minimere risikoen for en bias mod validering af den valgte teoretiske ramme, hvor jeg ville udelade empiri, der ikke passede til teorien. Det gav derfor mulighed for at skabe en iterativ proces med et sammenspil mellem forskningsspørgsmål, teori og empiri ved at lade de tre påvirke hinanden med henblik på at udvikle et begrebsapparat. Dette kan sammenlignes med en oversættelse, hvor kildeteksten og målkulturen påvirker hinanden, og det er mig, som forsker, der afgør, hvornår teorien og empirien tilsammen, giver et tilfredsstillende svar på forskningsspørgsmålet (Eisenhardt, 1989). I ovenstående model er punkt 5a, en specifikation af forskningsspørgsmålet. I mit tilfælde

omformulerende jeg ikke forskningsspørgsmålet om, hvordan ledere oversætter strategier, men begyndte at få en bedre forståelse af, hvad spørgsmålet egentligt betød. Det skyldes, at jeg begyndte at kunne definere, hvad oversættelse betød i en organisatorisk sammenhæng.

2.2.1 Afhandlingens forskningsstrategi – casestudiet

Casestudiet blev valgt af tre årsager. For det første på grund af, at casestudiet giver mulighed for at producere praktisk viden ved at kortlægge forholdet mellem begreber (Flyvbjerg, 1991; Robson, 2002) eller som Yin formulerer det: *“Investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between the phenomenon and context are not clearly evident”* (Yin, 1994:13). Den anden årsag til, at jeg bruger casestudiet er, at det er muligt med få ressourcer at opnå viden ved hjælp af eksemplets magt (Flyvbjerg, 1991). Det skyldes muligheden for at generalisere på baggrund af de udvalgte organisationer. Den tredje årsag er, at casestudiet giver mulighed for at indsamle data via forskellige metoder (Yin, 1994). Det gav mig mulighed for at få en større forståelse af, hvordan lederne oversætter, hvis jeg inddrog flere metoder. De ovenstående beskrivelser passer godt til et projekt, hvis ambition er at anvende oversættelsesteori til at analysere, hvad ledere gør med strategier. Netop tilgangen med at kortlægge forholdet mellem begreber er centralt, når det handler om at sætte oversættelsesteori ind i en organisatorisk kontekst.

Caseorganisationerne er hver især udvalgt som paradigmatisk case for det statslige område, hvilket vil sige, at hvis det gør sig gældende her, vil det gælde i alle lignende organisationer (Flyvbjerg, 1991). Som alle casestudier er det eksemplets magt, der gør sig gældende. Dette casestudie er et multipelt embedded casestudie (Yin, 1994). De tre organisationer; SKAT, Beskæftigelses og Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration (I daglige tale kaldt Integrationsministeriet) er udvalgt som offentlige organisationer, der både varetager politikudvikling, myndighedsopgaver, vejledning og sagsbehandling på nationalt niveau. Informanterne er udvalgte som maksimalt variation case for at få mest mulig variation af, hvordan et strategidokument kan oversættes.

2.2.2 Overvejelser om studiets generaliserbarhed

Dette studie er foregået i tre offentlige organisationer, hvilket rejser et interessant spørgsmål om mulighederne for at generalisere udover de tre caseorganisationer og om generaliseringen er begrænset til det statslige område. For at besvare dette spørgsmål meningsfyldt må der skelnes mellem analysens resultater og den anvendte teoretiske ramme. Det første svar er simpelt: den anvendte teoretiske ramme kan anvendes i enhver organisation til at analysere, hvordan ledere oversætter strategidokumenter. Svaret på om analysens konkrete resultater kan generaliseres afhænger af, hvorvidt resultaterne er betinget af, at studiet er foregået i statslige organisationer. Her bliver spørgsmålet om, konteksten har haft en påvirkning på, hvordan lederne oversætter strategierne, eller om lederne i de tre organisationer adskiller sig fra ledere i andre organisationer. Her spiller den strategiske caseudvælgelse ind. På baggrund af udvælgelsen af casene som paradigmatiske case må det forventes, at resultaterne kan generaliseres til lignende organisationer med lignende ledere. Denne overvejelse leder tilbage til diskussionen om, hvilke karakteristika der afgør kategoriseringen. I dette tilfælde var det sektoren, strukturen og målene, der kendetegnede de tre ministerier med ansvar for sagsbehandling, politik og myndighedsopgaver, hvilket betyder, at resultaterne kan generaliseres til andre ministerier.

Det kunne dog godt tænke, at der er mulighed for yderligere generalisering. Tillad mig at beskrive et tankeeksperiment, der hviler på en teoris kendetegn: et sæt af sammenhængene abstraktioner, der organiserer viden om den sociale verden, så det er muligt at analysere sammenhænge (Neuman, 2000). Resultaterne fra dette studie vil altså kunne generaliseres, såfremt resultaterne gøres abstrakte ved at dekontekstualisere dem, således at konteksten ikke længere påvirker dem (Flyvbjerg, 1991; Røvik, 1997). Fremgangsmåden ville være at gøre resultaterne tilpas abstrakte, således at de kan hente indhold fra deres kontekst. Dermed ville en leder være en person i en lederposition, strategien ville referere til et hvilket som helst strategidokument, som lederen har ansvaret for at oversætte. Det vil gøre det muligt at analysere, hvilke hensyn lederne tager, når de oversætter, ligesom det vil være

muligt, at analysere, hvilke oversættelsesmodeller, der anvendes. På den måde kan begreberne tages ud af konteksten og kan fungere som et analyseapparat til at studere, hvordan ledere oversætter strategier i andre organisationer. Derfor vil jeg argumentere for, at oversættelsesteori og dette studies resultater sandsynligvis også gælder i andre organisationer, hvor ledere har ansvaret for at oversætte centrale strategidokumenter i konteksten af en uhomogen organisation med mange afdelinger.

2.3 De tre metoder – tekststudiet, interviewene og observationer

Med udgangspunkt i den hermeneutiske tilgang valgte jeg tre metoder, der tilsammen skulle give mig en forståelse for, hvordan ledere oversætter strategidokumenter. Metoderne supplerer hinanden ved, at de for det første gav mig en trinvis forståelse af strategiernes indhold, organisatoriske forhold og ledernes oversættelser. For det andet gav det mig mulighed for iterativ proces, hvor jeg ved at sammenligne resultaterne fra de forskellige metoder, kunne opnå en større forståelse for, hvordan lederne oversætter strategidokumenter, samt hvordan konteksten påvirker oversættelsen.

2.3.1 Tekststudiet

Den første empiri som jeg indsamlede var organisationernes strategidokumenter. Jeg fik tilsendt dokumenterne på e-mail, printede dem og læste dem med henblik på at lære teksterne bedre at kende i både deres struktur og indhold. Selvom jeg tidligere har været strategikonsulent, og har læst og hjulpet til med at lave mange strategier, så var to af strategierne præget af en særlig faglighed som jeg ikke besad. Det drejede sig om IT og revision. Her hjalp mine kontaktpersoner mig med at forstå de ord og begreber, som var fremmede for mig. Det foregik ved, at jeg enten ringede til dem eller ved et møde, hvor vi talte om processen for projektet. I strategierne kiggede jeg specifikt efter, hvilket sprog de var skrevet i, om de omfattede alle organisationens aktiviteter eller kun nogle bestemte, om strategien repræsenterede en ny retning for organisationen eller blot var en opdateret udgave af en tidligere strategi, samt de formulerede intentioner i teksterne. Endelig studerede jeg også

opbygningen af teksten, den kultur som den kunne være et udtryk for, samt det der kunne antages at udgøre den iboende ideologi i teksten. På den måde læste jeg teksterne ud fra de fire perspektiver, som jeg beskrev under afsnittet om oversættelsesteori. Foruden denne tilgang til teksterne, producerede jeg også en word cloud for hvert strategidokument. En word cloud er en grafisk fremstilling af ordene i en tekst. Jo flere gange et ord optræder i teksten, jo større er ordet i den grafiske fremstilling. Formålet var at lære teksterne bedre at kende (Kaptein et al, 2010). Efter gennemlæsningen af teksterne, havde jeg dannet min egen opfattelse af dem, og word cloud var en måde at kaste et andet blik på strategierne og herved få muligheden for at opdage noget nyt ved strategierne. Word cloud-metoden kan kritiseres for at antage, at der er en sammenhæng mellem, hvor ofte et ord optræder og hvor betydningsfuldt, det er i teksten. Den er til gengæld god til at udfordre læserens forståelse af teksten. Det skyldes, at læseren kan overse ord, der anses for at være almindelige eller at den sætter fokus på særlige ord, som ikke stemmer overens med læserens forståelse. Det kan enten være ord, der optræder flere eller færre gange i forhold til, hvad læseren ville forvente af teksten. Det var dog ikke min intention at lave en kvantitativ analyse ved hjælp af en word cloud, men at bruge metoden til at komme tættere på teksten fra en anden vinkel end ved hjælp af traditionel gennemlæsning. Der var kun én ud af de i alt seks word cloud, der bidrogede med en ny forståelse af teksten. Derfor er der kun medtaget den ene word cloud i analysen. Resultaterne af tekststudiet præsenteres i afhandlingens empiriske del.

2.3.2 Interviewene

Tekststudiet gav mig en baggrundsviden om strategierne, som jeg kunne bruge til at kvalificere mine spørgsmål i interviewene. Men umiddelbart stod jeg i den situation, at der ikke er nogen der tidligere har studeret strategi ud fra et oversættelsesteoretisk perspektiv. Så på den måde var det som at være en oversætter, der ankom til en hidtil uopdaget ø med det formål at udforske et nyt sprog og en ny verden.

Første skridt var at identificere, hvem der var relevante at interviewe, og hvilke temaer som jeg skulle koncentrere mig om i interviewene.

Udvælgelseskriterier og kategorier for informanterne

Der var behov for et antal informanter, der kunne fortælle mig, hvordan de oversatte strategien. Selvfølgelig uden at skulle stille dette spørgsmål direkte, da det kunne lede til misforståelser om oversættelsesbegrebet eller til strategiske svar for at fremstå kompetent. Spørgerammen skulle være tilpas neutral i sit sprogbrug til, at den ikke fik informanterne til at svare inden for en bestemt forståelse af strategibegrebet, fordi jeg var interesseret i deres anvendelse af strategien.

Der blev interviewet 35 ledere i alt. 11 ledere fra Beskæftigelsesministeriet, 10 ledere fra Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration og 14 ledere fra SKAT. Da informanterne blev lovet anonymitet fremgår deres navne ikke, men i bilag 4 ses en oversigt over antallet fordelt på deres hierarkiske position som henholdsvis topleder eller mellemlider. Som altid var antallet af informanter et valg, der skulle balancere mellem de ressourcer, som jeg havde til rådighed og det antal ledere, der var nødvendig for at så mange afdelinger og ledelsesniveauer i organisationerne var repræsenteret i interviewene. Oprindeligt var der planlagt interview med 14 informanter fra hver organisationen, men i processen var der frafald i to af organisationerne. Det anses dog ikke for at være et problem, da udvælgelseskriterierne relaterer til oversættelsesteori, og ikke til organisationen. Det var også derfor, at antallet af informanter er ens i hver organisation på trods af, at antallet af ledere i de tre organisationer var meget forskelligt. Informanterne skulle derfor i princippet repræsentere alle de variationer, der kunne være af oversættelser.

I starten tænkte jeg, at det var vigtigt, at alle ledelsesniveauer og afdelinger var repræsenteret, da det ellers var vanskeligt for mig at udtale mig generelt om organisationerne. Men da jeg fik listerne over alle lederne i caseorganisationerne, viste det sig, at antallet af ledere overgik de ressourcer jeg havde til rådighed, hvis jeg skulle interviewe repræsentanter fra alle ledelsesniveauer og afdelinger.

Organisationerne er store og er ikke samlet ét geografisk sted. Derfor valgte jeg at behandle casestudiet som embedded cases, hvor organisationerne er valgt som repræsentative cases og informanterne blev udvalgt som maksimalt varierende cases (Flyvbjerg, 2010). Jeg udvalgte informanterne ud fra seks kriterier, der skulle sikre, at informanterne repræsenterede den variation af oversættere, der kunne være i organisationerne.

De første to kriterier er organisatoriske:

1. Titel der fortalte mig, hvilket ledelsesniveau de befandt sig på.
2. Afdelingsnavn, der fortalte mig, hvor de sad henne i organisationen.

De næste fire kriterier er baseret på oversættelsesteori:

3. Deres rolle i forhold til strategien.

Informanterne blev opdelt i to kategorier: forfattere og oversættere. Forfatterne var de informanter, der har været med til at skrive og/eller beslutte teksten.

Oversætternes rolle er selvforklarende. Årsagen til denne opdeling er, at oversættelsesteorien foreskriver, at forfattere og oversættere kan have forskellige forhold til teksten som for eksempel, hvad tekstens intention er, og hvordan de enkelte ord skal oversættes for at leve op til denne intention. En forfatter kan også fungere som oversætter, men må forventes at have en bedre forståelse af intentionen med teksten, da personen selv har deltaget i tekstproduktionen. Jeg medtog ikke modtagere, der ikke var oversættere, hvilket i dette tilfælde ville være medarbejdere. Dette skyldes, at det var lederne som jeg ville studere, og da det er deres ansvar at oversætte, kunne ingen af dem blot nøjes med at være modtagere.

Endelig er der kriterier, som jeg har lavet på baggrund af fire faktorer som oversættelsesteori foreskriver har overordnet betydning for oversætteren, når en tekst skal oversættes. Dette kriterium hjælper mig med at identificere de informanter, der teoretisk kunne repræsentere yderpunkterne i forhold til at oversætte strategidokumenterne.

4. Sproglig forståelse.

Den faktor, der påvirker om en oversætter kan oversætte en tekst er ikke overraskende sproglig kunnen. Hvis en oversætter skal oversætte en tekst fra tysk til engelsk, bør han have et indgående kendskab til begge sprog. Men nu er det jo ikke litteraturoversættelse, der er problemet i mit projekt. Alle strategierne er skrevet på dansk, men alligevel kan man argumentere for, at et sprog ikke kun er nationalt, men også fagligt.

Siden Saussure virker det som en banalitet at pointere, at mennesker tolker ord forskelligt afhængig af konteksten (Saussure, 1916/2011). Et ords betydning defineres af dets relation til andre ord. Derfor antog jeg, at de samme ord i strategien læses forskelligt afhængig af konteksten. Der vil være ord, der er fremmede for oversætterne, hvis de normalt ikke indgår i deres ordforråd. Eksempler på sådanne ord i en strategi kunne for eksempel være fagspecifikke eller akademiske ord, der som sådan kan defineres som et sprog i sig selv på trods af, at det tilsyneladende er dansk. Derfor var der et kriterium, der handler om, hvorvidt lederne forstod sproget i strategien eller ej. Der skulle både være ledere, der forstod sproget i strategien og som ikke forstod det.

5. Kulturel forståelse, både i kildeteksten og i den kultur, hvor teksten skal fungere i.

Som begreb har kultur 165 definitioner på engelsk (Williams, 1985). Som tidligere beskrevet anvender oversættelsesteori kulturbegrebet som den kulturelle kontekst, der påvirker ords mening (Katan, 2009). En tekst repræsenterer dermed en bestemt kultur, ligesom en tekst læses med et kulturelt filter (Hervey & Higgins, 2012). I forhold til dette projekts udgangspunkt med et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategi, anvender jeg Katans definition af kultur, der er *“A shared model of the world, a hierarchical system of congruent and interrelated beliefs, values and strategies which can guide action and interaction”* (Katan, 2004:26). Hans definition opsummerer Halls antropologiske isbjergsmodel (Hall, 1997), men på et overordnet

niveau, hvorimod Hall opsummerer alle elementer, der kan kategoriseres som en del af kulturen. Som det var tilfældet med sprog, skulle der også interviewes ledere, der forstod den kultur som strategien var udtryk for og som ikke forstod den.

6. Aktørens forhold til strategiens underlæggende ideologi.

Enhver strategi har en iboende ideologi, da den beskriver, hvilke mål der er vigtige. Ved at udelade visse mål, beskriver den også, hvad der ikke er vigtigt. Og det er ikke alle der er enige i denne prioritering. Igen skulle jeg være sikker på, at have informanter der var enige, såvel nogle som var uenige i strategien.

Endelig foreskriver oversættelsesteori at forståelse for tekstens funktion og forfatterens intentioner er centrale for at kunne oversætte en tekst. Denne faktor medtog jeg ikke i udvælgelsen af informanter, da tekstens funktion fremgik af tekstens genre, nemlig strategi, som i caseorganisationerne var synonym for plan. På den måde var der ingen tvivl om, hvad strategiens funktion var. Til gengæld viste det sig under analysen af interviewene, at det ikke var alle, der mente, at strategien havde en funktion i forhold til deres egne arbejdsopgaver. Det er nærmere beskrevet afhandlingens empiriske del.

Udvælgelsen af informanter

Informanterne blev udvalgt ved et møde i hver caseorganisation, hvor at jeg sammen med de specialkonsulenter, der havde ansvaret for strategiprocesserne, gennemgik listerne over lederne. På dette møde kom de med deres bud på om de mente, at den enkelte leder eller afdeling som helhed forstod eller ikke forstod ordene i strategien, om de var en del af kulturen i strategien eller ej, og om de var enige eller uenige i strategiens ideologi. Specialkonsulenterne havde ikke kendskab til alle lederne, og i de tilfælde kom de med et bud på, hvordan de enkelte afdelinger kunne kategoriseres ud fra de tre sidste kriterier, der handler om sprog, kultur og ideologi. Hensigten med denne øvelse var at øge sandsynligheden for at finde ledere og afdelinger, der kunne vise maksimal variation i forhold til at besvare forskningsspørgsmålet "hvordan oversætter ledere strategidokumenter?".

Derudover gav denne fremgangsmåde muligheden for at tydeliggøre de forskellige tilgange lederne har til strategien, og at specialkonsulenterne ikke kun pegede på dem, der havde en bestemt tilgang til strategien.

Da informanterne var blevet udvalgt, blev de pågældende ledere kontaktet via e-mail af mine kontaktpersoner i ministerierne. Mailen forklarede forskningsprojektet om offentlige organisationers strategiske arbejde, at det var en del af et samarbejde mellem caseorganisationerne, Finansministeriet og CBS, samt at jeg gerne interviewe personen. Interviewet ville handle om lederens arbejde og oplevelsen af, hvordan den pågældende strategi blev implementeret. Alle lederne accepterede og mine kontaktpersoner aftalte derefter de enkelte tidspunkter for interviewene.

Interviewguiden

I betragtning af menneskers forskellige forforståelse er det relevant at spørge om, hvordan man kan være sikker på, at en informant forstår spørgsmålet på den måde som interviewerens mente, at det skulle forstås. Her er der forskellige vigtige overvejelser, der drejer sig om dialogens betydning, kognitive forståelser og menneskets evne til at iscenesætte sig selv (Rosenblum, 1987; Kvale, 1997; Hermanowicz, 2002; Justesen & Mik-Meyer, 2010). En hermeneutisk tilgang vil sætte dialogen mellem interviewerens og informanten som central for den hermeneutiske cirkel, så forståelseshorisonterne om ikke smelter sammen, så i det mindste nærmer sig hinanden. På den anden side er ord en taknemmelig størrelse, og kan have bredde eller smalle semantiske felter, hvilket kan henholdsvis øge eller mindske sandsynligheden for, at informanterne svarer på noget andet end interviewerens mente, at der blev spurgt om. Hvis disse to perspektiver tilføjes magtdimensionen, hvor en informant gerne vil fremstå som kompetent overfor interviewerens, eller ønsker at tilbageholde oplysninger, så bliver designet af selve interviewguiden, samt positioneringen af interviewet, interviewet og informanten af stor betydning for interviewets kvalitet.

Interviewguiden var inspireret af litteraturen om strategi, organisationer og oversættelser og var delt op i tre temaer. Det første tema var beskrivelse af

informantens forhold til organisationen. Dette var centralt for at forstå informantens opfattelse af egen kontekst, herunder rolle, ansvarsområder og succeskriterier for arbejdet. Det andet tema var om indholdet af strategien, herunder overvejelser om strategiens funktion og andre styringsværktøjer. Her kom informanternes forståelse af strategiens indhold frem. Det tredje tema var, hvordan informanten bruger strategien. Dette var relevant i forhold til at forstå, hvad informanterne gør ved strategidokumentet, herunder hvilke omstændigheder der gjorde, at strategidokumentet blev anvendt på en særlig måde i en kontekst og på en anden måde i en anden kontekst. Interviewene var planlagt til at være semistrukturerede. Jeg var interesseret i at vide, hvordan de læste og oversatte strategierne. Hvordan de oplevede deres egen rolle i organisationen og i forhold til strategien, fungerede som baggrundsviden, der skabte en kontekst, hvor jeg kunne tolke deres øvrige udsagn ud fra. Selvom analysen ville blive foretaget ud fra et oversættelsesteoretisk perspektiv, blev sproget i interviewguiden holdt i det, der kan kaldes for et organisationssprog. Jeg kunne godt have brugt oversættelsesteoretiske termer i interviewguiden, men sandsynligheden for, at informanterne havde den nødvendige viden om oversættelsesteori, var ikke så stor, og ville forringe interviewets kvalitet. Jeg skønnede, at der skulle bruges meget tid til at forklare termer, u hensigtsmæssig positionering af intervieweren som eksperten og at det ville vanskeliggøre en dialog. Derfor blev der brugt et sprog, som informanterne kendte som primært var hentet fra organisations- og strategilitteraturen.

Interviewene

Interviewene foregik i tre faser. Først lavede jeg to pilotinterview i hver organisation. Som nævnt ovenfor var interviewguiden delt op i tre temaer. Første tema handlede om organisationen, herunder informantens egen rolle og opgaver. Andet tema handlede om strategiens indhold, og tredje tema handlede om, hvad strategien bliver brugt til, både på individuelt, afdelingsmæssigt og organisatorisk plan.

På baggrund af pilotinterviewene justerede jeg interviewguiden (se bilag 1 og 2). Justeringerne handlede primært om at bruge mere tid på tema tre. Derefter foretog jeg den primære interviewrunde, hvor 6 informanter fra hver organisation indgik.

Efter den primære runde, var der en opsamlingsrunde, hvor den samme interviewguide blev anvendt, men der blev brugt mere tid på at gå i dybden med enkelte af de spørgsmål, som de tidligere runder havde vist sig var særlige interessante i forhold til at oversætte strategier.

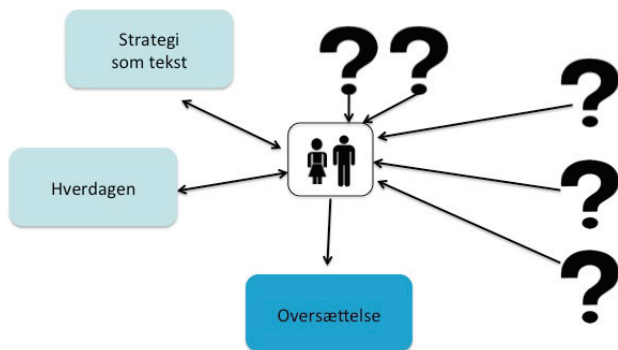
Interviewene blev foretaget i caseorganisationernes lokaler i perioden januar 2011 til maj 2011. Interviewene varede mellem 45 og 60 minutter og blev optaget på en mp3 afspiller. Informantens opfattelse af sin egen position i forhold til interviewer kan påvirke interviewet. Derfor talte jeg med informanten, inden interviewets start og fortalte, at det var dem, der vidste mest om, hvordan de arbejder med strategien, og at det var jeg meget interesseret i at høre om. Dette havde to formål. For det første ville jeg undgå, at de oplevede, at de var til eksamen hos en ph.d.-studerende i strategi og derved gerne ville tegne et glansbillede af dem selv i forhold til strategisk arbejde. Derfor var det vigtigt for mig at positionere dem som ekspert og mig som eleven. For det andet gav det mig mulighed for efterfølgende at stille spørgsmål, der udsprang af undren og nysgerrighed uden, at de skulle forsvare deres positioner, da der på forhånd ikke var defineret noget som værende mere rigtig end andet. Kvale bruger to metaforer for, hvilken rolle interviewer kan have (Kvale, 1997). Den første er en minearbejder, hvor interviewerens opgave er at grave værdifuld viden frem hos informanten. Denne rolle kræver en realistisk eller delvis realistisk ontologi og en objektiv epistemologi, da interviewer ikke påvirkes af eller påvirker informanten. Den anden er som en rejsende, der sammen med informanten skaber en fortælling. Denne rolle tager udgangspunkt i en relativistisk ontologi og en subjektiv epistemologi, da det antages, at forskeren påvirker og påvirkes af informanten. Med udgangspunkt i kritisk teori er afhandlingens ontologiske udgangspunkt begrænset realistisk og epistemologien er subjektiv. Dette er kombineret med en hermeneutisk tilgang. Derfor var jeg interesseret i at forstå informantens tolkning af strategidokumentet og konsekvensen af denne tolkning for oversættelsen. Dermed blev Kvales pointer om minearbejderen og den rejsende begge anvendt. Idealet om den objektive forsker var forkastet, da min formulering af spørgsmålene kunne påvirke svarene. Til gengæld var jeg opmærksom på at

informanten skulle komme med konkrete eksempler, således at den viden som interviewet skabte også var gyldig udenfor interviewsituationen.

På trods af dette, oplevede jeg de klassiske situationer, hvor informanten gerne ville fremstå som værende kompetent, og derfor kom med idealiserede beskrivelser af, hvordan tingene gøres, men som ikke er repræsentative for det, som de har gjort. Herved forhindrede udsagnet mig i at få adgang til, hvad informanten oplevede eller havde af holdning. Her brugte jeg en spørgeteknik med at give dem mulighed for at uddybe udsagnet ved at stille spørgsmålet: "Foregår det altid på den måde?". Andre gange forsøgte jeg, at få informanten til at åbne op ved at sige: "Jeg har hørt fra, andre, at... er det også noget, du oplever?" Derved forsøgte jeg at normalisere det, som informanten kunne opleve som tabubelagt, og derfor ikke ville fortælle mig om. Endelig oplevede jeg nogle informanter, der svarede abstrakt på mine spørgsmål. I de tilfælde bad jeg dem om at komme med et eksempel på det de talte om. Det medførte rigere beskrivelser end de generelle svar, som de først var kommet med.

Efter at interviewet var overstået og optageren blev slukket, tilbød jeg informanterne at høre mere om mit projekt. Det betød, at jeg fortalte dem om oversættelsesteori og viste dem modellen nedenfor. Modellen er lavet med inspiration fra oversættelsesteorien og viser de hensyn, som en leder kan tage i oversættelsen af strategien, eller hvor lederens loyalitet kan være i strategioversættelser. Modellen viser strategien som en tekst og en hverdag, der også kan kaldes praksis eller lokal kontekst, samt lederen der er bindeledet mellem de to elementer. Det er disse elementer som strategilitteraturen beskæftiger sig med. Enten er ledernes opgave at udføre strategien, således at hverdagen underordner sig den, eller også er der en konflikt mellem de to, som lederen skal løse. Oversættelsesteori minder os om tre ting. For det første, at en tekst skal oversættes, hvis den skal være tilgængelig i en anden kontekst end, der hvor den blev produceret. For det andet, at en tekst altid bliver læst i lyset af andre tekster. Strategien kan ikke svare på alle spørgsmål, og her vil oversætteren anvende andre tekster til at udfylde de huller, der er i strategien. Dette vises i modellen med spørgsmålstejnene, der symboliserer andre ting, som lederen kan udvise loyalitet

imod. For det tredje spiller oversætteren en central rolle i oversættelsesprocessen, men fremtræder ofte usynligt. Det kan medføre, at modtagerne ikke er bevidste om, at de læser en oversættelse eller overvejer, hvilken påvirkning oversætteren har haft på teksten. Derved kan originalteksten forveksles med oversættelsen.



Figur 2: Oversættelseskort

Formålet med at fortælle om projektet var at få forståelseshorisonterne til at nærme sig hinanden. Således gav det mulighed for, at de kunne forstå, hvilken kontekst som interviewet indgik i, og jeg fik mulighed for at få deres vurdering af oversættelsesteoriens potentielle bidrag til strategifeltet, ligesom de kunne udfordre modellen. Endelig var det en mulighed for informanterne til at tale om deres arbejde og strategien uden for den form, som interviewet satte.

Efter min præsentation på et par minutter, begyndte informanterne at tale ud fra ovenstående model. Mellemlederne fortalte mig om de mange krav, som de oplevede som urealistiske, og derfor blev de nødt til at prioritere mellem dem. De begyndte at udfylde spørgsmålstejnene med konkrete hensyn, som de tog i deres hverdag. Der var både tale om andre styringsværktøjer, om hensyn til medarbejdere og karriere og egen faglighed. På den måde udvidede samtalen min forståelse af strategiens intertekstualitet. Den blev ikke kun læst i lyset af andre tekster, men også i lyset af sociale og faglige hensyn. En enkelt leder udtalte *"Måske er jeg så ikke en*

dårlig leder”, da hun så modellen. Den illustrerede tilsyneladende hendes oplevelse af hendes arbejde, hvor hun oplevede inkompatible krav, der gjorde at uanset, hvad hun udviste loyalitet imod, så ville hun ikke kunne honorere alle krav. På den måde kunne hun genkende oversætterens rolle, som jeg tidligere har beskrevet. Mellemliderne fortalte om frustrationerne ved at anvende redskaber, som ikke umiddelbart var en hjælp i hverdagen, men hvis de tilpassede dem ved at oversætte dem, så kunne de være meget nyttige. Hvordan de gør dette, bliver beskrevet i afhandlingens næste del.

Toplederne talte derimod om deres egen rolle i forhold processen med oversættelser af strategien. Her talte de om usikkerheden og nødvendigheden ved strategisk arbejde. At det var nødvendigt med en strategi, fordi det gav mulighed for at sætte nogle emner på dagsorden og forhindre inert, men også at processen var usikker på grund af de mange aktører og hensyn, der skulle udvises. Derved kunne strategien blive påvirket af udefrakommende faktorer, der gjorde at strategien kun blev én ud af flere faktorer, som man skulle forholde sig til. Disse samtaler fik mig til at begynde at tænke på strategier som en del af et styringsnetværk, fremfor en del af et styringshierarki. Igen svarede det til den del af oversætterens opgave, der handler om at få forskellige hensyn til at gå op i en højere enhed.

I løbet af de måneder, hvor interviewene blev foretaget skrev jeg jævnligt indtryk og refleksionerne fra interviewene ned. Det blev til 9 sider i Word. Formålet var at samle de erkendelser som interviewene gav mig, og som kunne anvendes til at få en bedre forståelse for deres arbejde med strategierne. Nedenfor ses eksempler på den slags refleksioner:

”Forfatterne tænker strategien som udgangspunktet for andre styringsværktøjer, mens forfatternes opfattelse af strategien afhænger af deres oversættelsesmodel”

”Forskellige strategier giver svar på forskellige ting, og så sammensætter man de strategier man har behov for, for at kunne svare på ens spørgsmål”

”Det virker som om mange ledere ikke helt forstår strategiens konsekvens eller hvordan den skal udføres, før der går et stykke tid. Det virker som om de først skal læse sig ind i den og sætte den sammen med kulturen for at se, hvad der er muligt. I oversættelsesteoretiske termer virker det som en oversætter, der analyserer teksten og konteksten, før der sker noget.”

Analyseprocessen

Interviewene blev transskriberet og analyseret i programmet Nvivo ud fra de hermeneutiske fortolkningsprincipper (Kvale, 1997). Formålet var at organisere empirien, således at det blev muligt at få et overblik. Dermed kunne der fremkomme forståelse, der ellers var i fare for at blive overset på grund af teoretisk eller ikke teoretisk forforståelse (Gilje og Grimen, 1993). Med 35 interview af en times varighed var der behov for datareduktion for at gøre data tilgængelig for analyse (Miles & Huberman, 1984). Kodningen foregik først med lukket kodning (Tesch, 1990), hvor oversættelsesteori dannede kategorierne. Her strukturerede oversættelsesteorien udsagnene, men der var udsagn, der ikke passede til de teoretiske koder. Derfor foretog jeg en åben kodning (Strauss & Corbin, 1990) for at lade empirien være med til at udvikle den teoretiske ramme. Dermed kombinerede jeg tilgangene for derved at kompensere for hver deres svaghed. Lukket kodning medfører kun i ringe omfang en ny forståelse af ens data, da tilgangen primær er deduktiv, mens åben kodning er induktiv og gør det vanskeligt at håndtere data, da kodernes forhold til kategorierne og temaer først skal skabes (Boolsen, 2006). Dermed gav kombinationen af de to tilgange et mere rigt billede af, hvad det vil sige at oversætte strategidokumenter i en organisation. Analysen begyndte at vise et overordnet billede af, at oversættelsesprocessen ikke er anderledes end, når der er tale om en litterær oversættelse, men en leder må forholde sig til flere faktorer i processen. Det skyldes den sociale kontekst, der er influeret af immaterielle faktorer, der har subjektiv karakter. Modsat litterære oversættelser, hvor der er autoriserede kilder som ordbøger og historiske kilder, så udvælger oversætterne i en organisation nogle få kilder ud af mange. Det sker uden, at de kan være helt sikre på, at de har fået alle autoriserede kilder med eller om andre er enige i udvælgelsen. Nogle af analysernes resultater overraskede mig. Det drejede sig især om, hvad

strategierne havde af effekter, ledernes kompetencer til at forstå strategien og de kriterier, som de havde for at vælge de dele af strategierne, som de ville oversætte. Analysens samlede resultater bliver præsenteret i næste kapitel af afhandlingen. Foruden tekststudierne og interviewene foretog jeg også en række observationsstudier i forbindelse med officielle møder i to af caseorganisationerne. Observationsstudierne blev medtaget i den kollektive del af det strategiske arbejde. Hvor interviewene fokuserede på de individuelle ledere, gav observationsstudierne mulighed for at studere, hvordan lederne talte om strategidokumenterne, når de var samlet, herunder hvordan magt udspillede sig ved møderne. Kombinationen af metoderne skulle nuancere den empiri, som den enkelte metode frembragte. Det hviler på aktørernes evne til at tilpasse sig konteksten (Goffman, 1990). Jeg kunne derfor ikke ud fra de individuelle udsagn i interviewene få en særlig præcis forståelse for det kollektive, ligesom jeg heller ikke af observationsstudierne kunne udtale mig om de individuelle aktørers oversættelse af strategidokumenterne.

2.3.3 Observationsstudierne

Da organisationerne arbejdede forskelligt med strategi og var forskellige steder i processen, var det to forskellige typer af møder som jeg deltog på. I caseorganisation 1 var jeg med fra starten. Her deltog jeg som observatør på seks møder med organisationens strategigruppe. Gruppen bestod af udvalgte ledere fra hele organisationen og havde til formål at formulere strategien og lave en proces for implementeringen, samt løbende at evaluere strategien og implementeringen. Derudover var jeg med til et enkelt ledermøde, hvor strategien blev diskuteret blandt topledelsen. Møderne tog mellem en time og en hel dag og foregik i perioden april 2010 – januar 2013.

I caseorganisation 2 var det otte møder, hvor forskellige ledergrupper fra organisationen mødtes for at diskutere strategien og to stormøder, hvor personer fra topledelsen ville tale til ledere og medarbejdere fra samme del af organisationen. Møderne var ligeledes på mellem en time og en hel dag og foregik i perioden oktober 2010 - marts 2012.

Årsagen til, at jeg ikke deltog i den tredje organisation var, at strategidokumentet var blevet produceret, og herefter var blevet sendt rundt på mail. Derfor var der ingen officielle møder mellem forskellige afdelinger eller ledelsesniveauer, hvor strategien blev drøftet.

Formålet med observationsstudierne var at studere, hvordan oversætterne og forfatterne talte om strategierne, når de var samlet. På den måde kunne jeg medtage de sociale relationer, herunder magtrelationer, forhandlinger og konflikter i analysen. Disse observationer kunne sammenholdes med informanternes udsagn i interviewene. Derved kunne der fremtræde nye nuancer og ny viden i forhold til betingelserne for oversætternes arbejde.

Som regel tilstræbte jeg at blive præsenteret i begyndelsen af mødet. Det var for at alle deltagerne vidste, hvem jeg var, og således ikke begyndte at spekulere på, hvad mit ærinde var. Det var kun ved nogle enkelte stormøder i caseorganisation 2, at jeg ikke blev præsenteret. På disse stormøder var der et par hundrede deltagere, da det var den del af organisationen, der fysisk var tilstede i den bygning, hvor mødet foregik. Her var jeg blot en ud af mange, der ikke kendte hinanden. Under møderne tog jeg notater. Fremgangsmåden var, at jeg på en bærbar computer skrev et referat, der både indeholdt, hvad der skete, hvornår det skete og de tanker som opstod undervejs. Et eksempel ses nedenfor.

[Titel på mødet] [Stedet] [Dato]

Ca. 70 deltagere

[Navn] er syg.

Der er en mappe på hver plads med program.

Kl. 9.05 Velkomst ved [Navn]. Giver praktiske oplysninger. Gennemgår ændringer i programmet med [Navn] der er syg. Formål med dagen: vidensdeling, dialog og

networking. Fortæller at de har lyttet til dem, og har ændret antallet af mødedage, så det blive mere effektivt. Siger tillykke til en deltager der har fødselsdag.

9.09 [Navn] går på. Gennemgår agendaen for oplægget. Formål, generelt for 2012, fokusområder - generelt og proces herfra.

9.11 Formål med dagen: Lejlighed til at drøfte strategien – generelt og specifikt, samme syn på udfordringer og deres prioritering, fælles syn på kommunikationsudfordringen - fælles og konkret og opgave, kommunikationsværktøjer, spørgsmål og kommentarer er nødvendige.

(Hvorfor er det vigtigt, at de har samme syn på udfordringer og fælles syn – kolonisering?)

Fortæller om at deltagerne er de vigtigste ambassadører til at kommunikere strategien. I skal ikke bare lytte og lære, men også tilegne jer. Det ligger i konceptet af linjekommunikation at man deltager og stiller spørgsmål. Det er ikke en foredragsdag. Spørgsmål er nødvendige.

(hvorfør taler han om, hvad dagen ikke er?)

Disse notater hjalp mig med tre ting: For det første havde jeg efterfølgende data, der kunne bruges til at analysere, hvad der skete på møderne. For det andet kunne jeg se, hvor meget tid, der blev brugt på hvert emne. Hvis der blev brugt meget tid, tolkede jeg det som vigtigt eller at der ikke var konsensus om emnet. Hvis det fyldte lidt tolkede jeg det som, at det ikke var til diskussion, eller at der var konsensus. Dette afhang også af indholdet. For det tredje hjalp det mig med at holde styr på de spørgsmål, som opstod undervejs, og som jeg så kunne få besvaret på anden vis. Det kunne være under interview, i min samtaler i pauserne på mødet eller via mine kontaktpersoner i organisationerne. Alt i alt hjalp disse studier mig til at få en bedre forståelse for organisationerne og kvalificere mine spørgsmål.

Refleksioner om observationsstudierne

Som tidligere beskrevet kan strategi studeres ud fra mange perspektiver. Det samme er tilfældet med møder, hvor strategien er på dagsordenen (Pettigrew, 1977). Jeg bemærkede, hvordan det oversættelsesteoretiske perspektiv, i mine tanker, blev udfordret af, hvordan møderne kunne analyseres ud fra forskellige eksisterende perspektiver som for eksempel ritualer, teater, magtspil, kommunikation, meningsskabelse osv. Det rejser et epistemologisk spørgsmål om, hvordan jeg kan være sikker på, at jeg observerede dét, som jeg tror, at jeg observerede. Deltagernes interaktion blev jo tolket subjektivt af mig, hvor jeg allerede havde tildelt dem roller og opgaver ud fra en teori, der udspringer af litteraturvidenskaben. Dette udspringer af nogle antagelser, som er noget alle subjektive tolkninger har til fælles. Antagelserne som jeg gjorde, og gør mig, om oversættere i organisation, stammer primært fra oversættelsesteorien, men der, hvor oversættelsesteorien ikke havde begreber for det observerede, kunne organisationslitteraturen bidrage.

På den måde var min oversættelsesteoretiske tolkning af møderne et analytisk alternativ til de eksisterende tolkninger, men i praksis, eller måske i mit hoved, var det vanskeligt at adskille de forskellige perspektiver. Der opstod en hybrid, hvor perspektiverne forhandling, ritual, skuespil og magtspil komplementerer oversættelsesteorien ved at lukke hullerne, når oversættelsesteorien ikke havde begreber til det observerede. Aktørernes opgave var at oversætte strategierne, men de var også bevidste om deres egne magtpositioner, ligesom der var normer, der skulle overholdes på et møde om strategi. Derved bidrog observationsstudierne med at rykke ved min forståelseshorisont allerede, mens jeg observerede, og gjorde at jeg kunne stille bedre opfølgende spørgsmål i interviewene.

2.4 At skabe et bidrag

Forskning foregår aldrig i et tomrum. Der er forskningsfelter og domænelitteratur. For nogle falder det naturligt at slutte sig til et eksisterende felt, eller som jeg fik at vide på alle ph.d. kurser: *"Du skal finde din lejr"*. Men hvad gør man, når der ikke umiddelbart er en eksisterende lejr, hvor det er naturligt at bede om lov at blive

optaget i? Her er det muligt at konstruere sit bidrag (Locke & Golden-Biddle, 1997). Jeg har ladet mig inspirere af Sandberg og Alvesson (2011), der taler om enten at finde huller i den eksisterende forskning, som man kan fylde ud, eller at problematisere den eksisterende forskning. Udfordringen er at undgå at lave såkaldte stråmænd, der ikke har hold i virkeligheden, men som hjælper til at retfærdiggøre ens påstande. Mit bidrag udspringer af en undren over den manglende teoretisering i strategilitteraturen om, hvad der sker, når strategien er blevet produceret. Der bruges mange ressourcer på at udvikle en strategi og der er skrevet mange bøger om, hvordan det kan gøres, ligesom processerne der kommer efter produktionen af strategien er blevet studeret. Derfor var det dette, jeg fokuserede på i gennemgangen af strategilitteraturen: hvad litteraturen har til fælles i deres antagelser, og hvad der mangler. Formålet var at genere en ny teoretisk referenceramme. Det ledte til erkendelsen af, at forskningen i strategi fokuserer på forskellige dele af en strategiproces, men at det handler om at producere et strategidokument eller omsætte et strategidokument til aktiviteter. Som jeg også skriver i indledningen, så er det underbelyst, hvad der sker med strategidokumentet, når det flytter rundt i organisationen, fordi det antages, at strategidokumentet ikke ændres, når det flytter kontekst. I denne sammenhæng kan mit bidrag både defineres som et hul eller en problematisering. Det er en problematisering af påstande inden for dele af strategilitteraturen, der handler om, hvad en strategi er, hvad den gør og ikke mindst, hvad lederne gør. Strategidokumentet er ikke en plan, men en tekst, der kan læses på mange måder. Effekten af dette dokument kan ikke afgrænses til kun at omhandle målene i teksten, da dokumentet også repræsenterer et bestemt syn på virkeligheden og lederne ikke altid er i stand til at forstå strategien. Min centrale påstand er, at de begreber som vi anvender til at beskrive, analysere og forstå strategisk arbejde på, er mangelfulde. Dette har ført til en accept af, på trods af de mange studier af implementering, er der stadig ikke en teoretisk forklaring på emergens. Eller sagt med andre ord: det under mig, at studierne har accepteret at der er noget, der ikke kan forklares. Dette kan også defineres som et hul. Der er simpelthen noget, som vi har overset, fordi visse tilgange har domineret forskningen i mange år. Så jeg anser ikke kategorierne for at være så absolutte, som Sandberg og Alvesson tilsyneladende gør. Det vil jo være muligt at komme til at

tænke nyt om et fænomen, når der bliver lukket et hul i eksisterende forskning. Dette afhænger af, hvilket slags hul der er tale om. En type hul kunne være, at et givent fænomen er blevet undersøgt i 10 ministerier, men ikke i et 11. En abduktiv tilgang ville sige, at det er unødvendigt, men da det ikke tidligere er blevet undersøgt, kan det godt defineres som et bidrag, selvom det sandsynligvis kun bekræfter det, som vi ved i forvejen. En anden type hul ville være, at et givent fænomen ikke tidligere er blevet undersøgt, fordi det er blevet overset.

Det betyder, afhængig af øjet der ser, at projektet både kan defineres som en problematisering af og et supplement til de eksisterende perspektiver på strategi. Jeg anser det for at være et problematisering der påstår, at oversættelse er den kritiske del for at få en strategi til at fungere i en organisation. Men at strategiforskere har accepteret at sortboks denne del med begreber som emergens og implementering, der ikke kan anvendes til at studere, hvad der sker, når strategidokumenter skifter kontekst. Derved er mit bidrag en konstruktiv kritik af, at strategisk arbejde foregår efter modeller, der ikke hjælper praktikere i de faser, der kommer efter produktionen af strategien, fordi der overses en fase inden de begynder at arbejde med den i deres egen kontekst, nemlig oversættelsen af strategidokumentet fra en central kontekst til en lokal.

Så at finde sin lejr, kan også defineres som at finde nogle, som man vil tale med. Afhængigt af emnet og problemstillingen kan man tale med få eller med mange. I mit tilfælde vil jeg gerne tale med dem, der beskæftiger sig med produktion af strategien, styring af processerne, magt, kompetencer, og effekt. Årsagen er, at jeg anser mit bidrag for at sætte de to perspektiver, plan og proces sammen. Det sker ved at studere, hvordan aktører behandler teksten og omsætter den i deres egne kontekster.

2.5 At være en oversætter mellem to verdener

En væsentlig del af dette studie har været at udvikle et begrebsapparat, der kan anvendes til at analysere og forstå, hvad ledere gør med strategidokumentet, når

den er blevet produceret. Disse begreber har jeg oversat fra den del af litteraturvidenskaben, der beskæftiger sig med oversættelser. Det rejser spørgsmålet om projektets videnskabsteoretiske position, herunder de ontologiske og epistemologiske overvejelser, når projektet tager teori fra et felt og oversætter det til et andet. Projektet har et hermeneutisk udgangspunkt (Prasad, 2002; Ricoeur, 1981; Gadamer, 2007). Det skyldes projektets fokus på lederes subjektive fortolkning af strategier, hvor formålet er at forstå, hvordan de oversætter.

Diskussionerne inden for oversættelsesteori viser, at der er forskellige kriterier for, hvad der kendetegner en god oversættelse. Dermed findes der ikke kun én objektiv rigtig måde at oversætte strategier, men mange rigtige (Pym, 1993). Dermed problematiseres ideen om en objektiv virkelighed, der er uafhængig af menneskets tolkning af den, hvilket som tidligere beskrevet også er afhandlingens videnskabsteoretiske udgangspunkt. Dermed er det ikke sagt, at enhver oversættelse er god, men at begrebet god i denne sammenhæng betyder bred. Derfor kan man med rimelighed spørge om, hvordan jeg er sikker på, at jeg har forstået begreberne korrekt, om jeg har medtaget alle de relevante begreber og dermed lavet en god oversættelse. Jeg stod, som forsker i den samme situation som mange oversættere oplever. Inden for forskning er det kollegaer, der kan bedømme og kommentere ens arbejde, og dermed hæve kvaliteten. Men i det her tilfælde var jeg overladt til mig selv, fordi de, der kender til oversættelsesteori, kender ikke til strategi og omvendt. Derfor foretog jeg et litteraturreview af oversættelsesteori og af strategilitteraturen. Jeg bemærkede, at når jeg læste om oversættelsesteori var det, som om jeg læste om ledere og deres strategiske arbejde. Parallellerne var slående. Når jeg læste om, at teksten kan ændres i oversættelsen på forskellige måder, hvilke faktorer der kan påvirke oversættelsen, overvejelser om hvor oversætterens loyalitet skal være, hvilke kompetencer man bør have, konflikter mellem forskellige hensyn, så læste jeg måske om oversættere, men det beskrev også den situation, som ledere befinder sig i blot med andre ord. Oversættelseslitteraturen påvirkede den måde, som jeg læste strategilitteraturen på, på samme måde som en litteraturoversætter får en ny forståelse af sin egen kultur ved at læse om andres. Strategilitteraturen beskrev altid strategien i ental, hvilket

begyndte at undre mig. De organisationer som jeg kendte til, havde ikke alene mange strategier, men også mange andre styringsværktøjer. Oversættelsesteorien havde gjort mig opmærksom på en pointe, som jeg ikke tidligere havde været klar over: strategien opererer ikke i et tomrum, men kan antages at læses i lyset af andre ting. En oversætter har ordbøger, historiske dokumenter og andre kilder til sin rådighed, mens en leder har andre strategier, love, budgetter og andre faktorer, som kan påvirke den måde som strategien oversættes på. Så på den måde kunne man argumentere for, at de to felter begyndte at smelte sammen til et tredje, der kan kaldes strategi som oversættelse. Dette er en parallel til de diskussioner, der findes inden for oversættelsesteori: oversættes teksten fra et sprog til et andet, eller producerer en oversætter en hel ny tekst, der på den måde kan anses for at være lige så original som kildeteksten? I de fleste tilfælde er der nok tale om en kombination, fordi der ikke er tale om at anvende samme oversættelsesmodel igennem hele teksten. Det skyldes, at teksten ikke læses som en monolitisk enhed, men at beslutningerne træffes på baggrund af ord, sætninger og afsnit i teksten. Oversætteren vurderer netop på, hvilket niveau ordene skal ændres, for at de lever op til den oversættelsesmodel, som oversætteren anser for at være den mest passende. Det kan være på det sproglige niveau, det kulturelle niveau, det funktionelle eller det ideologiske.

At producere en god oversættelse, hvad end det er af en tekst eller forskning, kræver nogle oversættelseskompetencer som ikke alle besidder. Når det gælder tekster er det viden om sprog, kulturer, historie, ideologier og tekstfunktioner og når det gælder forskning er det viden om centrale værker, forskere og metoder. Dertil kræver det også mod og kreativitet. For man åbner sig for kritik, når man træffer valg og fravalg om, hvordan en tekst og forskning skal oversættes. Dette gælder især, når man er afhængig af andres accept af om ens oversættelse er god (nok).

Man kan altid være i tvivl om ens oversættelse er den bedste ud af flere mulige. Der findes forskellige oversættelsesmodeller og forskellige oversættere kan være uenige. Hvad skal tages med, hvad skal udelades og hvad skal ændres? Som oversætter af oversættelsesteori til strategifeltet havde jeg de samme overvejelser. Da jeg først

begyndte at tale om oversættelse af strategier med andre, der også beskæftiger sig med organisationer, var de uforstående overfor, hvorfor jeg ikke anvendte allerede kendte teorier og begreber, der talte om oversættelser. Her skulle jeg som en anden oversætter argumentere for mine valg, overfor andre oversættere, der talte det samme sprog som jeg, nemlig strategi, men som ikke kendte til det sprog som oversættelsesteori er, og som mente, at et andet sprog ville være bedre, om det så var Aktør Netværk Teori eller et andet sprog.

Oversættelsesteori beskæftiger sig normalt med skrevne tekster i en litterær kontekst, hvorimod jeg studerer, hvordan ledere oversætter en tekst i en organisation. Det gav nogle udfordringer i forhold til positioneringer af andre perspektiver, der beskæftiger sig med strategi, anvender oversættelsesbegrebet eller teorier, der også kunne anvendes til at analysere strategisk arbejde. I akademisk arbejde er det jo en bunden opgave at positionere sig i forhold til domænelitteraturen, men spørgsmålet er om domænelitteraturen eksisterer i forvejen, eller om man selv konstruerer den, og derved selv bestemmer grænserne mellem hvad, der er relevant og hvad, der ikke er relevant. I mit tilfælde består domænelitteraturen af strategilitteratur og litteratur fra oversættelsesteori. Diskussionen handler om alt i perferien, som måske, måske ikke, kunne være relevant, hvilket varierede afhængig af, hvem jeg spurgte. Så på samme måde som en oversætter vælger, hvilke ord der passer bedst i tiltro til, at han kender sprogene, måtte jeg argumentere overfor andre for, at deres sprog ikke var det, som jeg ville oversætte til.

2.5.1 Forholdet mellem original og oversættelsen

Oversættelsen har altid et udgangspunkt, originalen, som oversættelserne kan sammenlignes med. Dette forhindrer dog ikke, at læsere nogle gange mener, at oversættelsen er bedre end originalen. Når det gælder oversættelse af en teori, er det straks vanskeligere at identificere originalen. Oversættelsesteori er et selvstændigt felt, der kan inddeles i fire perspektiver, der har indbyrdes diskussioner om, hvad en god oversættelse er, hvordan den produceres, og hvor stor en

påvirkning oversætterten skal have. Så hvad består originalen af, og er det muligt at sammenligne oversættelsen med denne original? I dette tilfælde drejer det sig om begreber og temaer fra oversættelsesteori som for eksempel rollerne som forfattere, oversættere og modtagere, samt oversættelsesmodeller og oversætternes påvirkning af teksten.

For modtagerne kan oversættelsen dog fremtræde som en original tekst, der ikke eksisterede, før oversætteren producerede den. Netop modtagernes manglende viden eller evne til at sammenligne oversættelsen med originalen, giver oversætteren en frihed, som nogle misbruger til at producere en oversættelse, der ikke har meget med originalen at gøre, men er det, som oversættere kalder, en falsk oversættelse.

2.5.2 Oversættelse i en organisation

Normalt arbejder oversættere med at oversætte fra et sprog til et andet, men det forholder sig ikke nødvendigvis sådan i en organisatorisk kontekst. Derfor stillede jeg mig selv spørgsmålet: Hvad vil det sige, at oversætte i en organisatorisk kontekst, fremfor blot at oversætte fra et sprog til et andet? Der kunne være en risiko for, at teorien påvirker empirien, således at alt der ikke passer ind i teorien vil blive sorteret fra. Dette er jo både styrken og svagheden ved at have et klart defineret teoretisk udgangspunkt. Styrken består i, at jeg vidste, hvad jeg studerede. Svagheden bestod i, at teoriens rammer begrænsede det, som jeg studerer, hvilket unægtelig ville skabe en simplificeret analyse. Derfor lod jeg det være et empirisk spørgsmål, hvor empirien påvirker teorien, på samme måde som en tekst kan påvirkes af den kultur, der eksisterer i det land, hvis sprog den skal oversættes til. Dette var også årsagen til, at jeg både foretog lukket og åben kodning i interviewene, samt foretog observationsstudier. Den lukkede kodning hjalp med at organisere empirien, mens den åbne kodning hjalp med at udvide den teoretiske referenceramme. Observationsstudierne viste, hvordan det kollektive påvirkede de individuelle aktører i forhold til, hvad de sagde, og hvad de ikke sagde.

Det medførte en nuancering af, hvad oversættelse er i en organisation. For det første består oversættelsen ikke kun af ord til ord, men teksten påvirker også oversætterens tanker, ord og handlinger. Dette beskrives i afsnittet om oversættelse og magt i afhandlingens empiriske del. For det andet er der ikke tale om statiske tekster, men om tekster der kan justeres og som regelmæssigt redigeres i forbindelse strategiprocesen. Dette kan sammenlignes med litterære tekster, der kommer i en ny oversættelse, fordi den gamle oversættelse vurderes til ikke længere at være nutidig. Selve oversættelsen kan foregå individuelt, som er den jeg har fokuseret på, og så en kollektiv oversættelse, hvor deltagerne bliver enige om, hvad oversættelsen skal være. Der kan dog rejses spørgsmålstejn ved om dette er en oversættelse, eller om det er en forhandlingsproces, der resulterer i en oversættelse, som nogle ikke forstår eller er enige i. Dette er begrundelsen for, hvorfor jeg valgte at foretage individuelle interview med udvalgte ledere. Jeg ønskede, med et goffmansk udtryk, at komme bag scenen, og tale med lederne om deres personlige forhold til at arbejde med strategi. Dette blev suppleret af observationsstudier til ledermøder og strategimøder, samt studier af de udvalgte strategier fra caseorganisationerne.

2.6 Projektets begrænsninger

Som i alle livets forhold, har projektets teoretiske ramme og empiri også sine begrænsninger. Dette skyldes, at den teoretiske ramme er udviklet med henblik på at analysere og forstå, hvordan ledere oversætter strategidokumenter.

Derfor kan den ikke anvendes til at analysere den kollektive del af det strategiske arbejde, hvor aktørerne sammen finder frem til, hvad strategidokumentet betyder. Det skyldes, at den teoretiske ramme antager, at en del af oversættelsesarbejdet foregår individuelt. Der kan argumenteres for at dele af oversættelsesarbejdet foregår kollektivt, hvor der foregår en fælles meningsskabelse. Omvendt kan der, som jeg tidligere har gjort, også argumenteres for, at den kollektive del af strategiarbejdet, er en forhandlingssituation. Dette skyldes både magtrelationerne og menneskets evne til at spille skuespil. Derfor kan man ikke per automatik aflede,

at en person mener det, som personen siger eller gør. Personen kan enten skjule sine motiver eller opleve et ydre pres, der gør, at han eller hun handler anderledes end det ville være tilfældet, hvis personen ikke oplevede dette pres.

Det gælder også selve kvaliteten af oversættelserne, hvor den teoretiske ramme på nuværende tidspunkt ikke kan bruges til at analysere oversættelseskvaliteten. Den konstaterer blot, at det må være muligt at foretage en sådan analyse, men problematiserer samtidig, hvem der er i stand til at foretage den. Da fokus har været på lederne, er det deres oversættelser, der er analysens genstand. Der kan dog sagtens argumenteres for, at medarbejdere også oversætter strategier, men dette har ikke været en del af projektets fokus.

Den teoretiske ramme kan heller ikke anvendes til at analysere, hvad de gode oversættere gør i forhold til de dårlige. Det er sandsynligt, at det ikke kun er et spørgsmål om oversætteren, men også om, hvilke oversættelsesvanskeligheder der er forbundet med oversættelsesarbejdet.

2.7 Delkonklusion på videnskabsteoretiske overvejelser og metode

Projektets videnskabsteoretiske udgangspunkt er inspireret af hermenutikken og kritisk teori, der kombineret giver mulighed for fortolkning med et handlingsorienteret aspekt. Forskningsdesignet er et casestudie af tre danske ministerier, hvor forskningsprocessen har været eksplorativ, iterativ og præget af at skulle oversætte en teori fra et felt til et andet felt. De tre caseorganisationer er udvalgt, da deres størrelse og mangeartede opgaver giver en særlig hjælpsom empirisk kontekst til at studere oversættelser i. Empirien består af studier af 8 strategidokumenter, 35 kvalitative interview og 15 observationsstudier, der tilsammen Projektet har det udgangspunkt, at enhver observation er teoriafhængig og den bedste forståelse for et fænomen opnås ved at studere det fra mange teoretiske perspektiver.

3 Kapitel - Analyse

Dette kapitel fremlægger projektets empiriske resultater. Det er her, at den teoretiske ramme bliver udfordret og udviklet af empirien med henblik på at kunne besvare forskningsspørgsmålet om, hvordan ledere oversætter strategidokumenter

Analysen er delt op i fem afsnit, der beskæftiger sig med de forskellige dele i opgaven med at oversætte strategidokumenter. Dermed omhandler analysen teksterne, hvad aktørerne gør med dem, når de flytter kontekst og hvordan teksterne og aktørerne påvirker hinanden.

Første del handler om caseorganisationernes strategier, deres indhold, baggrund og tiltænkte funktion.

Den anden del handler om, hvordan i organisationer finder ud af, hvad strategierne handler om ved at læse strategidokumenterne i lyset af andre faktorer, som de udviser loyalitet imod. Dette er første skridt i oversættelsesprocessen, hvor oversætteren afkoder teksten eller med andre ord: oversætter teksten til sig selv.

Den tredje del handler om, hvad lederne gør med teksterne, når de skal flyttes til deres egen kontekst. Her vises, hvordan teksterne redigeres og oversættes ud fra fire forskellige perspektiver, men også oversættelse kun er en ud af fire muligheder, som lederne har for at behandle strategien på.

Den fjerde del handler om magt og oversættelse. Her analyseres, hvordan strategidokumenterne påvirker aktørerne i organisationen og den magt som oversætterne har til enten at udbrede strategien eller til at modarbejde den. Det sker ved at sammenligne det strategiske arbejde og oversætternes rolle med en koloniseringsproces, hvor oversætterne står mellem kolonimagten og den oprindelige befolkning.

Den femte del er en beskrivelse af de fem arketyperiske oversættere, der findes i organisationerne, herunder, hvad der kan forklare, hvorfor de oversætter som de gør, hvilke betingelser der skal være opfyldt og hvor deres loyalitet ligger i oversættelsesprocessen to første dele af analysen mellem de forskellige caseorganisationer, da der er fokus på sammenspillet mellem dokumenternes indhold og deres kontekst. to næste dele ikke mellem de enkelte organisationer, men på, hvordan individuelle aktører oversætter dokumenterne og hvordan dokumenternes indhold påvirker dem for derved at kunne sige noget mere generelt om ledere og oversættelse af strategidokumenter. Analysen bevæger sig derfor fra det konkrete til det generelle

3.1 Analysens 1. del: Caseorganisationernes strategidokumenter

Det første afsnit i denne del handler om, hvad der generelt kendetegner strukturen i de undersøgte strategidokumenter i de tre organisationer. Det andet afsnit handler om, hvad der generelt kendetegner sproget i strategidokumenterne. Efter denne gennemgang af de generelle kendetegn, bliver de enkelte caseorganisationers strategidokumenter gennemgået i forhold til indhold, intenderet funktion, hvordan de blev produceret og baggrunden for dem. Empirien består af i alt 8 dokumenter. Tre strategidokumenter fra SKAT, der tilsammen udgør den overordnede strategi, et dokument fra Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration, der er en tværgående digitaliseringsstrategi og fire forretningsstrategier fra Beskæftigelsesministeriets styrelser.

3.1.1 Strategidokumenters struktur

I de undersøgte strategidokumenter består teksten af tre dele, der supplerer hinanden. Den første del er det abstrakte niveau, der beskriver den ønskede fremtid. Denne fremtid kan kaldes forskellige ting som for eksempel visioner, indsatsområder eller samfundsmæssige effekter. Den anden del er det konkrete niveau. Det beskriver, hvordan den ønskede fremtid intenderes at opnås. Disse beskrivelser kaldes for handlingsplaner, midler eller drivers. Det tredje niveau er målinger. Disse

kan kaldes for indikatorer, KPI'er eller succeskriterier. Bevægelsen i teksten går fra det abstrakte til det konkrete niveau.

3.1.2 Sproget i strategierne

Sproget i de undersøgte strategier er performativt, fordi intentionen er at få læserne til at handle. I de undersøgte strategier er målene for eksempel formuleret, som *"Vi anvender vores ressourcer effektivt"*, *"Vi vælger den løsning, der giver mest effekt"* og *"Fokus på kunden"*. Disse formuleringer kan antages at være en effekt af forhandlingsprocessen, når strategien skal produceres af flere aktører. Det er trods alt lettere at blive enige om formuleringer, der er vanskelige at modsige end mere kontroversielle formuleringer. En anden mulighed er, at de abstrakte formuleringer muliggør, at organisationen ikke yder modstand mod strategien, fordi man ikke kan yde modstand imod noget, som ikke kan modsiges. Det letter således processen efter produktionen, fordi formuleringen giver den enkelte frihed til at oversætte strategien. Til gengæld kan det også besværliggøre arbejdet, fordi oversættelserne ikke kordineres, og derved kan oversættelserne forandre sig så meget, at det kun er oversætteren, der ved, at det er en oversættelse. Andre vil derfor anse dem for at være nye strategier, eller som Mintzberg ville kalde dem, emergente strategier. Ordene effekt og mål optræder i alle dokumenterne, hvilket er forventeligt, når der er tale om et strategidokument, hvis indhold skrives som en plan, der består af beskrivelse af mål med den intention at opnå en effekt. Sproget er præget af en forretningsmæssig forståelse af organisationen kombineret med fokus på det politiske niveau, samt beskrivelse af organisationerne som myndigheder, der samarbejder med andre aktører for at løse deres opgaver. Både staten, virksomheder, EU, Finansministeriet, Finansloven og Folketinget bliver nævnt i dokumenterne. Samtidig bruges ord som business intelligence, kunder, kontrol, lovgivning, risikofaktorer og outcome. I forhold til det teoretiske afsnit om organisationer, tolkes ordene som, at de er udtryk for flere arketyper indenfor organisationsformer. Der er både ord, der kan relateres til organisationerne som en offentlig organisation, der tager sig af myndighedsopgaver og politiske arbejder, men også ord, der relaterer til en privat virksomhed.

Tidsaspektet spiller en vigtig rolle i caseorganisationernes strategiformuleringer. Præmissen for formuleringerne i strategien er, at der skal ske ændringer, fordi nutiden er utilfredsstillende på udvalgte punkter, eller at der indenfor nær fremtid opstår en situation, hvor der er behov for ændringer. Denne pointe bliver uddybet i afsnittet om strategiens effekter. Behovet for ændringer skal legitimere strategien ud fra et nødvendighedsperspektiv. Det lykkes dog ikke altid, fordi det ikke er alle aktører, der tilskriver strategien lige netop den funktion. Som jeg beskriver i afsnittet om funktionelle oversættelser, kan den samme strategi have forskellige funktioner, fordi det er lederne, der bestemmer, hvordan strategiens funktion bliver oversat.

3.1.3 Strategiernes indhold og baggrund

I disse afsnit beskrives de enkelte caseorganisationers strategidokumenter, baggrunden for dem og hvordan de er produceret. Formålet er få en forståelse for deres konkrete indhold, forfatternes med teksterne og deres funktion i organisationerne.

3.1.4 SKAT

I SKAT er den undersøgte strategi den overordnede organisatoriske strategi, der omhandler alle udviklingsaktiviteter. Den består af tre dokumenter, der er tænkt som et hierarki. Det første dokument kaldes strategiplanen og beskriver organisationens *"... overordnede strategiske mål og giver et billede af, i hvilken retning organisationen skal bevæge sig i de kommende år"*. Her beskrives organisationens mission og vision, samt de strategiske mål, der er inddelt i fire fokusområder og 12 målsætninger. Dokumentet er på 20 sider. De andre to dokumenter kaldes virksomhedsplanen og produktionsplanen og *"...udmønter Strategiplanen i årlige planer, der understøtter organisationen."* (Citatene er taget fra den mail, der blev sendt til organisationen fra strategikontoret og som handler om strategien). Virksomhedsplanen beskriver *"... De mål, der er sat på dagsordenen af strategiplanen 2010 til 2013, rationale bag de enkelte mål, den langsigtede, forventede effekt af målet."* Opgaverne er delt på de fire indsatsområder fra strategiplanen, samt 22 mål, der relaterer til de fire indsatsområder. Dokumentet fylder 21 sider. Produktionsplanen *"... beskriver de overordnede rammer og mål for*

planlægningen af SKATs produktion i 2010 [og] ...er en del af SKATs planlægningshierarki og udgør en del af Virksomhedsplanen sammen med handleplaner for udvikling og støtte.” Dokumentet er på 88 sider.

Dermed er strategiplanen treårig, mens de to andre dokumenter etårige og fungerer som en uddybning og konkretisering af strategiplanen.

Den første udgave af strategien blev produceret i 2006. En topleder fortalte under et interview om strategiens funktion: ”... *det er sådan den helt overordnede strategi for, hvordan man ændrer en stor offentlig myndighed fra at være en myndighedstype til en anden.*”

Baggrunden for strategien er, at i forbindelse med en sammenlægning mellem de statslige og kommunale skattemyndigheder, blev der truffet en politisk beslutning om, at organisationen skulle bruge færre årsværk. Derfor blev organisationen pålagt, at der hvert år skulle fjernes årsværk indtil organisationen havde nået det fastlagte mål. Det medførte, at organisationen skulle forandre sig og finde mere effektive måder at gøre det samme på, eller som lederen sagde: ”...*ændre en stor offentlig myndighed fra at være en myndighedstype til en anden.*”

Løsningen blev, at organisationen skulle varetage sine opgaver på en anden måde ved ikke at kontrollere alle lige meget, men skelne mellem dem der prøver at snyde og dem, der gerne vil følge reglerne. Den første gruppe kontrolleres og den sidste gruppe skal vejledes. Strategiens formål var således fra starten at effektivisere ved at mindske ressourceforbruget på kontrol. Derved kunne opgavemængden stadig varetages ved hjælp af vejledningen og digitalisering, men med færre årsværk. Det er en markant ændring i forhold til den tidligere måde at organisere arbejdet, hvor man ledte efter fejl, fremfor at hjælpe borgerne med at forebygge, at der opstod fejl.

En leder formulerer det på denne måde:

Leder: ”*Man skal ikke undervurdere betydningen af den bærende strategi. Den kom inden jeg kom, så vidt jeg husker, men var relativt ny. Og i dag, stadig fire-fem år*

efter, er den ikke unchallenged, for det er et markant brud med hele verdensopfattelsen og selvforståelsen hos rigtig mange medarbejdere...”

Interviewer: *“Du sagde, der var et brud på den eksisterende verdensopfattelse. Hvad bestod det brud i?”*

Leder: *“Jamen, hvis du har opfattet dig selv som en kontrol... Så er det virkelig et stort skridt at tage, at nu skal vi selvfølgelig stadig kontrollere, men nu er den vigtigste indsats et helt andet sted.... Det er jo sådan noget, der gør næsten fysisk ondt på nogle af de gamle folk, og som stadig skaber en del uenighed i organisationen.”*

Strategien repræsenterede altså en anderledes opfattelse af organisationens opgaveløsning, der skubbede til en faglig opfattelse af, at organisationens opgave var at kontrollere. Denne balance mellem effektivisering, faglighed og lovgivning er en af udfordringerne i forhold til den eksisterende måde at definere organisationen og dens medlemmer på. Det uddybes i afsnittet om strategi og effekt.

Strategien er herefter blevet revideret hvert år uden at formålet er blevet ændret. Derimod er titlen på strategien blev ændret en enkelt gang fra indsatsstrategien til den bærende strategi, hvilket indikerer en ændring i strategiens status. Fra at have en titel der signalerer, at den omhandler en del af organisationens arbejde, har den nu en titel, der signalerer en fundamental måde at gøre tingene på og gælder for hele organisationen.

Den undersøgte udgave af strategien gjaldt fra 2010-2013. Her var styrelsen og departementet lige blevet sammenlagt, og i 2005 var organisationen SKAT blev dannet ved en fusion mellem den statslige og den kommunale del af skatteområdet. Selvom det er en stor organisation med 57 afdelinger og næsten 6000 medarbejdere, var intentionen at involvere alle ved hjælp af det, som lederne kalder for en nedefra og op proces. Strategien blev produceret af et netværk bestående af eksisterende formelle udvalg i samarbejde med det kontor, der arbejder med strategi. Den endelige strategi blev skrevet af medarbejdere og kontorchefen på baggrund af drøftelser med direktionen. Derefter blev der arbejdet efter en såkaldt

Som beskrevet i afhandlingens metodiske kapitel, tilgik jeg også dokumenterne ved hjælp af word cloud⁵. Formålet med denne metode var at udfordre den første læsning af dokumenterne, der var subjektiv, fordi den var baseret på forforståelse. Derved var der en sandsynlighed for, at visse ord blev overset. En word cloud kvantificerer ordene og laver på den baggrund en grafisk fremstilling af ordene. Dette gav mulighed for at kaste et andet blik på dokumenterne og udfordre forforståelsen ved at overraske. Det var dog kun word cloud af SKATs strategidokumenter, der var overraskende. Nedenstående word cloud er af strategiplanen.



⁵ Word cloud blev lavet via hjemmesiden www.wordle.net

Som det kan ses, er ordet ”vores” det mest brugte i strategien. Det var overraskende, da jeg ikke tidligere havde bemærket ordet. Set i lyset af, at organisationen havde været igennem en fusion, giver det mening, at ordet ”vores” forekom flest gange, fordi det kan antages, at strategien havde til formål at samle hele organisationen om nogle specifikke mål. Andre store ord er ”målsætning”, ”kan” og strategiplan”. Det er til gengæld ikke så overraskende, da det stemmer overens med, at dokumentets funktion er at pege fremad, og derfor skal omtale noget, man kan arbejde hen imod.

Det næste dokument, virksomhedsplanen, kan ses nedenfor. Her er ”vores” blevet mindre, men er stadig et af de mest brugte sammen med ”SKAT”, ”mål”, ”Målsætning”. Årsagen til at ”virksomhedsplan” er blandt de største, er at ordet står i sidefoden, og optræder derfor på hver side i dokumentet. Dokumentet er en konkretisering af strategien, og derfor er det ikke overraskende, at ordene ”mål” og ”målsætning” optræder ofte. Til gengæld er det interessant, at ordet ”nye” optræder så ofte. Forklaringen er, at strategien omhandler udviklingsaktiviteter, og derfor ikke fokuserer på det, der skal forblive det samme, men på det der skal forandres.



Figure 4: Word cloud af SKATs Virksomhedsplan

[illegible]

108

indsats over en periode på 3-5 år vil bidrage til at opnå væsentlige samfundsmæssige effekter i overensstemmelse med politiske målsætninger og krav.”

De fire strategidokumenter behandles under et, da de både følger den samme struktur, anvender samme begreber og har samme funktion og tilsammen giver et billede af Beskæftigelsesministeriets strategi. Det skyldes, at konceptet er inspireret af performance management, hvor formålet med strategien er at sandsynliggøre, at organisationens arbejde skaber effekter i samfundet. Det synliggøres ved hjælp af en kausalitetskæde, hvor midler og effekter visuelt bliver sat sammen. Dette kaldes for forandringsteorien. Strategierne er således delt op i en beskrivelse af styrelsens mission og strategiske målsætninger, rammevilkår, beskrivelse af forandringsteorien, samt beskrivelse af KPI'er, der kvantificerer den forventede effekt af organisationens aktiviteter.

Netop forandringsteorien, der er en kausalitetskæde, kan kritiseres for, at den antager, at det er muligt at skelne organisationens påvirkning af et givent mål fra omgivelsernes påvirkning af samme mål. Det gør sig gældende for de mål, der kræver samarbejde mellem flere aktører. Derved bliver det vanskeligt at tegne en grænse mellem organisationens påvirkning og andre aktørers påvirkning. Denne kritik forsøges imødegået, når strategierne beskriver rammevilkårene, hvor betingelserne og vilkårene for det strategiske arbejde beskrives. Her fokuseres på, at det strategiske arbejde er underlagt politisk styring og er afhængig af samarbejde med aktører udenfor organisationerne. Når opfyldelsen af målene afhænger af andre aktører, rejser det en diskussion af strategiens funktion, som vil blive diskuteret i afsnittet om funktionel oversættelse.

En fra topledelsen fortalte historien om, hvordan arbejdet med strategien startede:

Interviewer: *”Hvis vi snakker om strategierne. Hvordan er de blevet til?”*

Leder: *”De er blevet til på den måde, at det startede for tre, snart fire, år siden.*

Dengang brugte vi resultatkontrakterne som styringsinstrument, ligesom alle andre statsinstitutioner gjorde, og stadig i vid udstrækning gør. Resultatkontrakterne er jo sådan nogle etårige aftaler, typisk med en vifte af mål, som så bliver fastlagt i starten

af året, og så går man så op i slutningen af året, og har typisk realiseret et stort antal delmål på ens styrelsesområde. Og det instrument har vi brugt i mange år, vi har eksperimenteret med det, prøvet at forfine det som styringsinstrument. Men nu udtrykker jeg sådan min egen holdning, vi har aldrig været helt tilfredse med den måde, det har fungeret på. Der for en tre-fire år siden var jeg på et kursus (i USA), og der blev jeg, sammen med de andre kursister, trukket igennem et meget stort antal cases fra private virksomheder, som handlede om, hvordan private virksomheder bruger strategi. Og hvilken strategi, explicit eller implicit, der lå til grund for ret succesfulde virksomheders succes. Og jeg spurgte også mig selv derovre, om hvorfor man ikke skulle kunne lave det i offentlige virksomheder. Da jeg så kom tilbage til organisationen, så tog vi en drøftelse i ledelsen, altså med direktørerne, og jeg fortalte, så godt jeg kunne, om hvad det var, jeg havde været udsat, og sagde, om det var noget, vi skulle forsøge at arbejde med. Og siden da har vi arbejdet med det, og det har været igennem flere, hvad skal man sige, forsøg på at lave strategier for enhederne. Og jeg vil godt understrege, at jeg vil kalde det forsøg, og jeg vil sige, at det vi laver, er stadigvæk forsøg, fordi praksis viser, at det er enormt svært.”

Denne strategi udspringer altså af et koncept, der stammer fra den private sektor i USA. Det er ikke usædvanligt. Det er heller ikke usædvanligt, at der ikke er kritik af konceptets anvendelighed, selvom det kommer fra en anden kontekst med andre vilkår. Strategierne skulle afløse resultatkontrakterne, der er det primære dokument, som anvendes i styringsdialogen mellem departementet og styrelserne. Som lederen fortæller, så tænkes strategierne som et forsøg på at få et bedre styringsværktøj, fordi som han siger: ”Og hvilken strategi, explicit eller implicit, der lå til grund for ret succesfulde virksomheders succes.” Læg mærke til, at strategi omtales i ental. Formuleringen indikerer en antagelse om, at det er en bestemt strategi, der afgør om virksomheder får succes, og ikke, hvordan strategien udføres. Læg også mærke til, at lederen kalder arbejdet for et forsøg fire gange. Det indikerer, at selv om lederen har en vilje til at skabe forbedringer, så er der ingen garanti for succes. Det indikerer også, at der er tale om en kontinuerlig proces, hvor der på daværende tidspunkt ikke var en slutdato for arbejdet.

I starten fik lederne hjælp fra et konsulentfirma, der holdt oplæg om konceptet. Konsulentfirmaet arrangerede studieture for offentlige ledere til udlandet, hvor den offentlige sektor har arbejdet med performance management i længere tid end i Danmark. Mange af de centrale ledere i organisationen har været på en sådan studietur. Mit studie af deres strategiske arbejdede startede, da strategierne næsten var færdigformulerede og interviewene blev foretaget, da strategierne var færdigskrevne.

Analysen tager udgangspunkt i fire strategier. En for hver styrelse. Selve departementet anvender ikke dette strategikoncept, da dets funktion er tiltænkt som styringsdokument mellem departementet og den enkelte styrelse.

En af de ledere, der har været med som forfatter på strategien, fortæller her om tekstens opbygning og indhold:

Interviewer: *"Hvis vi taler omkring forretningsstrategien, kan du så fortælle mig, hvad den går ud på?"*

Leder: *"Hvilken en af dem? Vores interne eller...?"*

Interviewer: *"Hvis vi starter med den eksterne først i forhold til departementet."*

Leder: *"Altså den eksterne er bygget op som noget prosa, hvor der står noget... Forandringsteorien og vores rammevilkår og... Altså, som giver sådan et billede af, hvad er vores rammer, hvad er det egentlig vi er sat i verden for, og hvad er det vi gerne vil opnå, altså igen i prosa, hvor der står at vi vil opnå det og det og det, at vi vil medvirke til arbejdsudbuddet, vi vil være effektive, og lav sagsbehandlingstid og sådan nogle ting, og så står der forandringsteorien, hvordan er det vi tror, vi lykkes med det. Og endelig kommer der noget, der i virkeligheden er endt med lidt at ligne en af de gamle kontrakter, hver der er nogle mål. Altså nogle effektmål og nogle KPI'er. Og den er så i det hele, men specielt mod enden i skematuret der, delt op i nogle emner og strategiske fokusområder, som vi kan genkende fra vores interne strategi. Så man kan sige, på den måde bliver den interne strategi, sådan tænker vi det i hvert fald, mere et dagligdagsværktøj, vi bruger ind over året og ændrer ind over året. Og så bliver den fødekæde til den eksterne strategi, som i princippet skal*

ligge der en gang om året. Og der tænker vi mere og mere anderledes om vores interne, at den skal ikke ligge der en gang om året, den skal være kontinuerligt i udvikling.”

Den pågældende leder referer i starten til, at de har to strategier, der kaldes for den interne og den eksterne. De to opfylder to forskellige funktioner, hvilket jeg vender tilbage til i afsnittet om funktionelle oversættelser. Den interne er deres egen strategi, og den eksterne strategi er den, der har afløst resultatkontrakterne, der fungerer som styringsværktøj mellem styrelserne og departementet. Den eksterne strategi er bygget op med de elementer, der kendetegner et strategidokument. Den starter med abstrakte formuleringer, som er svære at være uenige i. Disse konkretiseres så igennem dokumentet og ender med nogle tal, der skal fungere som indikatorer på om strategien lykkes.

3.1.6 Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration

I Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration undersøgte jeg en tværgående strategi, der omhandlede digitalisering. Strategidokumentet er på 36 sider. Den første side af strategien beskriver strategien på følgende måde: *”Dette er ministerområdets tredje digitaliseringsstrategi. ”Den dækker indsatsområder og projekter for årene 2010-13. Digitaliseringsstrategien omhandler såvel tekniske som mere organisatorisk prægede udviklingsinitiativer. Disse retter sig blandt andet mod at matche og påvirkede igangværende tendenser mod øget centralisering af drift og udvikling af IT i Staten, at leve op til Danmarks internationale forpligtelser i EU, og at ministerområdet kan levere sit bidrag til at udvikle og effektivisere den offentlige sektor gennem digitalisering. Aktualiseret af udfordringerne omkring dansk økonomi og de offentlige finanser, er der i ministerområdets strategi lagt særlig vægt på projekter og løsninger som bidrager med kontante effekter.”*

Strategien gjaldt både for departementet og Udlændingestyrelsen. Dokumentet er delt op i seks kapitler, der tilsammen dækker en beskrivelse af strategien, tendenser og udfordringer, styringsmodeller og organisationer, samt mål og handlingsplaner. Baggrunden for strategien var, at IT afdelingen arbejdede projektorganiseret. Derfor

havde de behov for at kunne planlægge, hvad ressourcerne skulle anvendes på og samtidig forhindre resten af organisationen i at forstyrre projektstyringen ved kontinuerligt at komme med krav til ændringer i projekterne. Dette kunne opnås ved at lave en strategi, som topledelsen havde godkendt, og som udgjorde afdelingens arbejdsplan over de næste par år. Selve strategidokumentet blev suppleret af en handlingsplan, der udgjorde projektporteføljen, og som årligt blev revideret af ministeriets øverste ledelse.

Denne måde at arbejde med strategi på startede i 2003, og den version af digitaliseringsstrategi, som jeg studerede, var færdigproduceret i 2010 og gjaldt indtil 2013. Ministeriet blev dog nedlagt som selvstændigt ministerium i forbindelse med regeringsskiftet i 2011, og ministeriets forskellige områder flyttede til andre ministerier.

Strategien var, som en leder i IT afdelingen formulerede det *“...rammen for det, vi skal lave de næste tre år. Så der er jo sådan set angivet en række konkrete projekter, som der også er sat tidsramme og økonomi på.”*

Strategien er blevet produceret af IT afdelingen, men har været igennem drøftelser i koncernledelsen og en IT styregruppe. Drøftelserne drejede sig om, hvilke projekter som man mener, har de største effekter i forhold til behov og krav, og det er disse projekter, der er medtaget i strategien. Strategien kunne derfor godt beskrives som en projektoversigt med begrundelse, budget og handlingsplan. Denne strategi adskiller sig fra de to andre, som jeg har undersøgt ved, at strategien er skrevet i et sprog, som topledelsen ikke til fulde behersker. Denne pointe uddybes i afsnittet om oversættelseskompetencer.

3.2 Analysens 2. del Strategiens relation til konteksten og andre styringsredskaber

Dette afsnit handler om, hvordan lederne finder ud af, hvad strategien handler om og hvordan de oversætter den til sig selv ved at inddrage den kontekst som

strategien skal fungere i. Dermed kan dette både forstås som strategidokumentets intertekstualitet, men også at en oversætter anvender hjælpe tekster til at forstå den originaltekst, der skal oversættes.

Under interviewene og i analysen begyndte jeg at se et mønster, der handler om at strategien indgår i en kontekst med mange andre styringsværktøjer. Lederne fortalte, at de skal forholde sig til mange styringsredskaber, og nogle af dem giver lederen modsatrettede ordre, eller konkurrerer med hinanden om begrænsede ressourcer. Her vælger de at tage hensyn til det, der bliver fulgt op på. Det kan være, at der først skal etableres rutiner i en nyoprettet afdeling, før strategien bliver relevant. Der kan også være tale om, at en resultatkontrakt opfattes som værende mere relevant end en strategien, og derfor forholder lederen sig kun til resultatkontrakten.

Lederne prioriterer løsningen af de daglige arbejdsopgaver højt. Deres loyalitet er rettet mod at løse de arbejdsopgaver, som de blev ansat til at løse. En leder formulerer det således:

”Det er jo første gang, vi prøver det, og det er lidt svært at køre i gang. Altså, det er lidt svært at se sig selv som en del af hele organisationen, fordi at det i en etableringsfase nødvendigvis altid vil være sådan, at man må sørge for at det fungerer indad til, førend man har ressourcer til, så at sige, at få det meget tætte samarbejde. Altså, der skal overskud til, at andres processer indarbejdes i de daglige rutiner.”

Netop denne skelnen mellem det interne og det eksterne, hvor organisationen defineres som ekstern og organisationens strategi dermed også opfattes som noget eksternt, fik mig til at overveje strategiens rolle i organisationerne.

Strategilitteraturen tager udgangspunkt i, at aktørerne arbejder med én strategi ad gangen. Empirien i dette projekt viser, at det ikke er tilfældet. De arbejder med strategien intertekstuel. Aktørerne arbejder med at få strategien oversat, hvilket

sker ved at inddrage relevante faktorer som for eksempel andre styringsredskaber, sociale forhold og faglige hensyn. Derved bliver det ikke strategien, som de udfører, men deres oversættelse af strategien. Regnestykket er ikke så simpelt, at det blot handler om at implementere en strategi, fordi enhver leder vil først oversætte strategien og indskyder derfor et led mere mellem originalstrategien og udførelsen af denne.

Således læses strategien aldrig alene, men læses i lyset af faktorer, som den pågældende leder mener, at der skal udvises hensyn til. Det skyldes, at oversætteren ikke kan finde alle svarene i strategien, men må finde eller konstruere svar på de centrale spørgsmål, der stilles, når strategien er produceret: "Hvad betyder det her for mig, mit arbejde og min afdeling?"

Dette fortalte jeg om på et møde med min kontaktperson i en af caseorganisationerne. Jeg forklarede, hvordan forskellige styringsværktøjer påvirkede oversættelsen af strategien, men han reagerede anderledes end jeg havde forventet. I stedet for at synes, at det var spændende, bad han mig om ikke at sige det til topledelsen. Hvis jeg fortalte det til topledelsen, mente han, at det ville resultere i, at han skulle lave et notat om, hvordan styringsredskaberne spillede sammen i organisationen, og som han sagde: *"Det er der ingen, der ved."*

Det rejste spørgsmålet om, hvordan ledere finder ud af, hvad strategien handler om, og hvordan den skal oversættes.

3.2.1 Oversætternes kilder og loyalitet

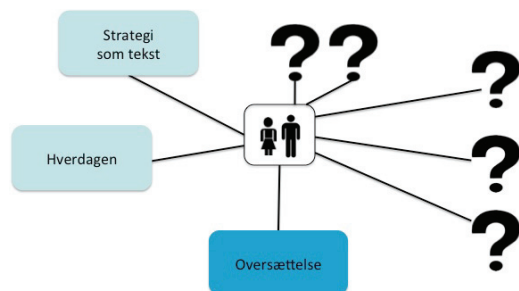
På samme måde som en oversætter har ordbøger, historiebøger og andre kilder til sin rådighed, anvender ledere også en række kilder, når de skal finde ud af, hvad strategien handler om, og hvordan den skal oversættes. En oversætter kan slå op i ordbøger, hvis han vil kende betydningen af et ukendt ord, eller hvis han vil vide mere om ordets nuancer. Han kan slå op i historiebøger, for at vide noget om den kultur, der herskede på den tid, hvor teksten var produceret eller om den kultur, der hersker inden for den geografi, hvor oversættelsen skal læses. Empirien viser, at en

oversætter i en organisation bruger samme fremgangsmåde. De kilder, der er til rådighed, er dog ikke kun af litterær art. Således har jeg inddelt kilderne i tre kategorier, hvilket afspejler, at der er tale om en social kontekst:

1. Sociale. Magtforhold som for eksempel relationer til medarbejdere, kollegaer, chefer og politikere
2. Faglige. Opgaver, succeskriterier og organisationsideal som relaterer til ens arbejde
3. Styringsmæssige. Styringsværktøjer er her tænkt som den brede definition af tekster, der regulerer en ansats adfærd som for eksempel kontrakter, budgetter, andre strategier, regler og politikker.

3.2.2 Ledernes oversættelseskort

Relationen er illustreret i figuren nedenfor, som jeg kalder for et oversættelseskort, og som viser, hvordan konteksten påvirker oversættelsen. Det foregår ved, at lederne læser strategien og inddrager kilder i deres kontekst, som de mener, er relevante for at forstå strategien.



Figur 6: Oversættelseskort, der viser, hvordan konteksten påvirker læsningen af strategien

Spørgsmålstegnene illustrerer de mange kilder som en oversætter i en organisation har til sin rådighed. Kilderne anvendes, når der er spørgsmål, som strategien ikke kan besvare, og den giver en baggrundsviden eller skal indtænkes i oversættelsen for at gøre den legitim og/eller funktionel. Når jeg skelner imellem de to, så er det fordi, at oversættelsen kan være legitim overfor andre, men ikke funktionel i dagligdagen og omvendt. Derfor er det muligt at operere med tre typer oversættelser: en der er autoriseret af ledelsen og legitim, men ikke funktionel, og en uautoriseret, der ikke er legitim, men funktionel. Og endelig er der en, der både er funktionel og legitim. Det er den enkelte leder, der vælger, hvilken version der skal bruges og det afhænger af modtagerne. Således er det den legitime version, der bruges til møder med ledelsen og den funktionelle, der anvendes sammen med medarbejderne. Nogle ledere betegner de to versioner som den eksterne og den interne.

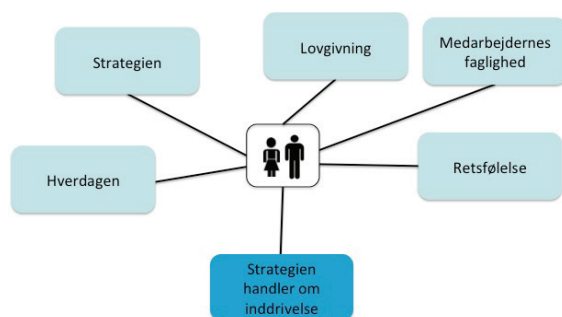
Spørgsmålene illustrerer også de mange muligheder eller krav som en oversætter står overfor, når en strategi skal oversættes. Derfor er det særlig interessant, at fokusere på, hvilke faktorer som oversætteren retter sin loyalitet mod. I en organisation er der mange hensyn, der skal tages, og selvom det ikke siges højt, så forventes det, at der er loyalitet imod alle de krav, der stilles. Det gælder lige fra strategien over budgettet til diverse administrative retningslinjer og betjening af politikerne. I en hverdag med begrænsede ressourcer er lederne tvunget til at prioritere og legitimere denne prioritering. Dette hjælper styringsværktøjerne til, og lederne har en del at vælge imellem, når de går i gang med oversættelsen. Det betyder, at der er mange faktorer, der har indflydelse på oversættelsen og dermed også, at hvis der sker en ændring i en af de kilder, som oversætteren anvender, vil det medføre en revidering af oversættelsen.

3.2.3 Eksempler på eksterne kilders indflydelse på oversættelsen

Hvordan konteksten og andre styringsredskaber påvirker oversættelsen, oplevede jeg, da jeg deltog på en ledelsesdag i en af organisationerne. På dette møde skulle fire ledere fra forskellige afdelinger fremlægge, hvordan de ville, med deres eget udtryk, ville udmønte målene i strategien.

En oversættelse med udgangspunkt i egen strategi

Den første leder arbejder med økonomisk kriminalitet. Hun fortalte, at strategien handler om inddrivelse, hvilket betyder at få fat i de penge, som kriminelle prøver at snyde samfundet for. Derefter fortalte hun om afdelingens egen strategi og påpegede, at deres strategi hænger sammen med tre mål. Hun oversatte strategien ved at tage udgangspunkt i hendes egen strategi og udviste loyalitet imod medarbejdernes faglighed, retsfølelse og lovgivningen. Hendes oversættelseskort ser således ud:



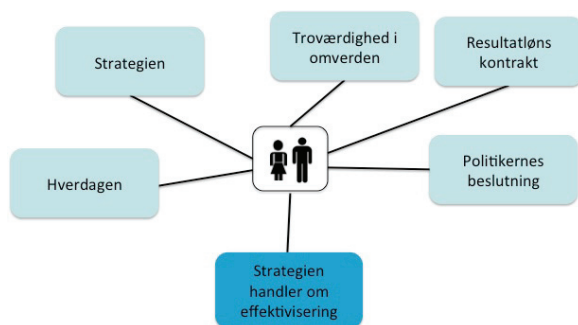
Figur 7: Oversættelseskort: Strategien handler om inddrivelse

Hun lavede en funktionel og kulturel oversættelse ved at fokusere på, hvad hun kunne bruge strategien til i hendes eget arbejde. Denne funktion er allerede udfyldt af en eksisterende strategi, som hun derefter siger, understøtter tre mål i organisationens strategi. Som alle oversættere skal hun træffe et valg mellem at rykke teksten tættere på modtagerne eller modtagerne tættere på teksten, og hun valgte det første. Derfor giver det også mening, at hun inddragede tre eksterne kilder, hvoraf den første, lovgivningen, er et styringsredskab, den anden; medarbejdernes faglighed, der er social og faglig, mens den sidste; retsfølelsen kan betegnes som social og fungerer som en legitimering, der henviser til omverdens krav til hendes afdelings arbejde.

Oversættelse med udgangspunkt i egen resultatlønskontrakt

Den anden leder refererede ikke til nogen mål i strategien, men sagde, at strategien handler om effektivisering. Hendes begrundelse var, at politikerne har vedtaget, at organisationen skal være mere effektiv og for at have troværdighed i omverdenen, bliver man nødt til at vise, at man effektiviserer. Derudover står det også i hendes resultatlønskontrakt, at hun bliver belønnet for at effektivisere.

Hendes oversættelseskort ser ud som nedenstående.



Figur 8: Oversættelseskort: Strategien handler om effektivisering

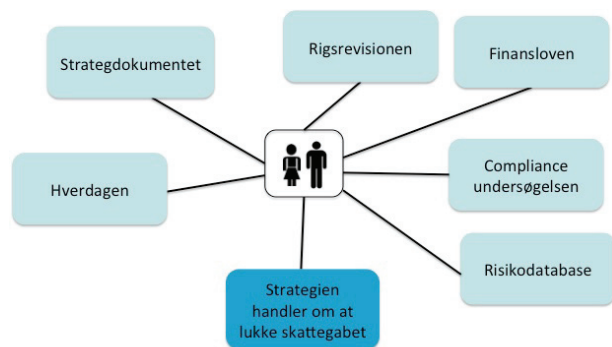
Hun laver en funktionel og ideologisk oversættelse ved at fokusere på strategien som redskab til effektivisering. Resultatlønskontrakten anses for at være det vigtigste hensyn, og troværdigheden i omverden og politikernes hensyn fungerer som legitimering.

Oversættelse med udgangspunkt i egne arbejdsopgaver

Den tredje leder nævnte tre mål, og mente, at strategien handler om at lukke skattegab, hvilket betyder, at der skal være så lidt forskel mellem, hvad der kommer ind i kassen, og hvad man estimerer, at der skulle være kommet ind. Derefter fortalte han om på de projekter, der foregik i hans afdeling. Projekterne

handlede om at lukke skattegab. Han nævnte Rigsrevisionen, Finansloven, en risikodatabase og en undersøgelse som de faktorer, der har betydning for oversættelsen. Rigsrevisionen og undersøgelsen fungerer som indikatorer på om projekterne er lykkedes. Finansloven påvirker om, der er penge til projekterne, og risikodatabasen fungerer som støtte til at gennemføre projekterne.

Hans oversættelseskort er:

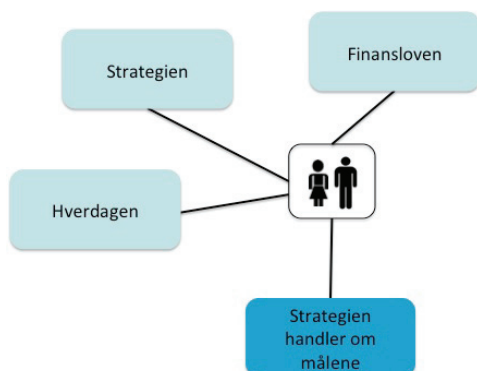


Figur 8: Oversættelseskort: Strategien handler om at lukke skattegab

Oversætteren laver en kulturel oversættelse ved at tage udgangspunkt i hans egne arbejdsopgaver og læse strategien i lyset af projekterne. Strategien spiller tilsyneladende en meget lille rolle i forhold til de andre faktorer som han tager hensyn til i oversættelsen. At lukke skattegab kan defineres som et af organisationens primære formål, og denne definition kommer ikke fra strategien, men fra organisationens formål som skattemyndighed.

Oversættelse med udgangspunkt i strategien

Den fjerde leder tog udgangspunkt i alle mål i strategien. Hun tog hensyn til finansloven, fordi det er her, hun ved, hvor mange midler der er afsat til organisationen. Modsat de andre havde hun taget hvert enkelt mål i strategien og lavet 21 delmål på det ene mål, der har en direkte betydning for hendes egen afdeling.



Figur 9: Oversættelseskort: Strategien handler om målene

Hun tager udgangspunkt i det mest konkrete i strategien, der er målene og derfra udpeger hun det mest relevante mål for hendes afdeling, som hun så oversatte funktionelt og ideologisk til 21 mål.

De fire ledere læser strategien i lyset af vidt forskellige kilder, og kommer derfor til forskellig forståelse af, hvad strategien handler om.

3.2.4 Fra resultatkontrakter til strategi

I en anden af caseorganisationerne blev der produceret strategier, da de som tidligere beskrevet skulle afløse resultatkontrakterne som styringsværktøj mellem departementet og styrelserne. Lederne havde også tidligere arbejdet med andre koncepter. Det gjorde, at lederne læste strategien i lyset af de tidligere koncepter.

En leder fortalte, hvilke koncepter, eller modeller som han kalder dem, han tidligere har arbejdet med og hans erfaring med dem:

"... Altså, vi har jo gennem årene, også inden den model vi har nu, arbejdet med forskellige. Inden jeg startede, arbejdede man rigtig meget med Balanced Scorecard, men man lykkedes ikke helt, for det blev meget controller-agtigt, og meget detaljeret, ærkefaldgruben med Balanced Scorecard. Før det arbejdede man med

business excellence, og man søgte også en kvalitetspris på et tidspunkt, eller to, hvor der også lægger noget i den model, der fordrer strategiske tænkninger, ud over i en resultatkontrakt. Altså, det er ikke nok for at tilfredsstille den model, eller tilfredsstille tankerne bag den model, at sige, jamen vi har en resultatkontrakt, og det er det. Jamen, hvordan kommer vi videre, hvad er indsatserne og aktiviteterne og hvordan genbruger vi målingerne og alt det der. Så man har længe haft fokus på andre værktøjer end bare lige en resultatkontrakt. Og når vi endte med, eller det er jo ikke endt endnu, men når vi nu har den model i øjeblikket, så tror jeg, at det handler om, at vi var lidt i limbo med det der Balanced Scorecard projekt, der var røget i hegnet, og så at jeg kom med den modelovre i mit kontor, hvor jeg, som sagt, kun lavede den lokalt først. Den var enkel. Den byggede på noget teori, men var enkel. Først og fremmest var den enkel at forstå.”

Denne leder fortæller os tre ting om hans forhold til styringsredskaber. For det første, at han er bevidst om den proces, hvor et styringsredskab bliver erstattet af andre over tid, fordi de anses for at være bedre end det tidligere eller, med hans ord, ryger i hegnet. For det andet, at et enkelt styringsværktøj ikke kan stå alene, da der er en række spørgsmål, som den ikke besvarer i forhold til at udføre strategien. For det tredje, at han har lavet sin egen model, som han kunne forstå. Det kan derfor antages, at han ikke forstod de tidligere modeller, eller at modellerne ikke kunne anvendes i hans kontekst med mindre, han gjorde noget ved dem. Derfor lavede han sin egen model, der hjælper ham med at arbejde strategisk. Denne model kan også forstås som en oversættelse.

Strategien bliver altså læst med et historisk blik, der sammenligner den med tidligere koncepter. De spørgsmål som den ikke besvarer, må besvares af andre styringsværktøjer og den er lettest at forstå, hvis man laver sin egen.

Netop sammenligningen med tidligere koncepter er et af kriterierne, når lederne bedømmer strategien:

Interviewer: *"Okay. Jeg har ikke flere spørgsmål. Hvis du har et eller andet, du tænker, du mangler at sige, eller du synes, jeg skal vide..."*

Leder: *"Nej, jeg synes vi kom meget fint omkring det. Der er ingen tvivl om, bare for at gentage, den store pointe for mig, er det her med, at jeg er glad for denne her lille model, vi arbejder med, som jeg oplever som mere anvendelig end dens storebror, excellence modellen. Som nok også er mere anvendelig for os, med den interesse for modeller vi nogen gange har i ledelsesgruppen. Men jeg venter på den helt store åbenbaring, ved at der kommer nær sammenhæng mellem, at vi bruger en masse arbejde på at udfylde det, der godt bare kan ligne en projektplan, og at den lige pludselig bliver til en strategi, fordi vi får talt prioriteringer. Det glæder jeg mig rigtig meget til. Det ville være et stort øjeblik for mig, når det lykkes."*

Denne leder oplever, at det nuværende strategikoncept er bedre end det gamle, når han sammenligner dem. Kvaliteten er bedre, fordi den er mere anvendelig, men er ikke så anvendelig, at den udfylder den funktion, som lederen mener, at en strategi skal, nemlig at gøre dem i stand til at prioritere. Dette kan tolkes som et udtryk for, at oversættelseskvaliteten ikke er helt i orden. Til gengæld har lederen en tro på, at det en dag vil lykkes at lave en sådan strategi. Troen på, at det en dag vil lykkes bliver uddybet i afsnittet om strategiens effekter.

En anden leder sammenligner også det nuværende strategikoncept med det forrige, men tillægger det en anden funktion:

Interviewer: *"Denne her forretningsstrategi, passer den til jeres kontor?"*

Leder: *"Forretningsstrategien er i hvert fald betydeligt bedre end resultatkontrakterne, de gamle resultatkontrakter, fordi de var abstrakte at læse og svære at læse. Jeg synes, at det er lykkedes at lave nogle forretningsstrategier som mere forklarer, hvad vi er for en biks samlet set. Det er faktisk meget godt dokument til at forstå, hvad det er for en styrelse, man er en del af. Så det virker også på den måde. Og især i denne styrelse, som er en ret broget biks. Hvis de gider læse den der 1,5 side eller hvad det er, 2 sider, så giver det faktisk et billede af, hvad man er en del af."*

Denne leder fortæller ikke om hun bruger strategien, men blot, at den er bedre end resultatkontrakterne, der var svære at læse. Her er forretningsstrategiens funktion, at forklare, hvilken organisation man er en del af. Strategiens funktion bliver uddybet senere i afsnittet om funktionel oversættelse. Denne leder nævner også, at forretningsstrategierne var svære at læse. Netop forståelsen er også et af kriterierne for at bedømme strategiens kvalitet og forståelsen er en forudsætning for at kunne anvende den.

En leder, der ikke har været med til at forfatte strategien, illustrerer det historiske blik på strategien på en anden måde:

”Nu ved jeg jo ikke præcis hvilke spørgsmål, du har tænkt dig at stille, men det vil nok også fremgå, når vi kommer længere hen i det, at strategiarbejdet har levet en lidt kummerlig tilværelse. Altså, vi har startet ud med, fra starten af, at få defineret og lavet en resultatkontrakt for... Eller en forretnings... Øhh, hvad fa'en hedder det nu... En forretningsstrategi for hele huset. Og det var jo nyt, og jeg synes egentlig godt, vi alle sammen kunne bekende os til den, men den er jo sådan på det meget overordnede plan.”

Han forveksler betegnelsen for strategien med resultatkontrakten, hvilket kunne tyde på, at forretningsstrategien ikke er en del af hans faste ordforråd og dermed heller ikke noget, som han anvender til dagligt. Dette skal ses sammen med at strategiarbejdet, som han siger, har levet en lidt kummerlig tilværelse. Set i lyset af, at de vanskeligheder som de, der var involveret i produktionen af strategien, oplevede med ordene indenfor dette koncept, samt manglende fokus på strategi, er det ikke overraskende, at han oplever det samme. Med andre ord, så viser lederen at det tager tid at lære nye ord og begreber, når en strategi erstattes af en anden. Han viser også, at det er muligt at, med hans ord, bekende sig til strategien, uden at den anses for at være en hjælp i ens hverdag. Denne pointe udfoldes senere i afsnittet om kriterier for at strategien bliver oversat.

En leder fra departementet beskriver, hvad de styrer efter:

Leder: *"Ja, vi styrer jo efter ministeren og regeringen og de opgaver, vi har i den sammenhæng, og så styrer vi jo efter de forretningsstrategier, der bliver aftalt med institutionerne. Og så prøver vi, via koncernindsatsområderne, at se på, om der er tværgående dagsordener, som typisk har det bedst, ved at vi tager os af dem, eller at vi i hvert fald giver ansvaret for at løfte det... Altså, vi har, bare lige for at sige det, vi har sådan nogle centerkontrakter herinde, som er vores eget styringsværktøj, eller hvad man skal sige, herinde, hvor vi bruger det som en dialogproces vi har med hinanden om, hvad skal vi nu særligt have fokus på, og hvad skal vi lave... Som er et-årig, ikke. Og som vi så gør status på, og som vi har noget projekt og udfordring på, og sådan noget. Så det er ikke fordi, vi ikke har diskussioner om, hvad det er vi skal have fokus på, og hvad er vores succeskriterier og sådan noget."*

Lederen er fra det kontor, der har ansvaret for styringen af styrelserne, og citatet illustrerer den kompleksitet, som strategierne optræder i. Denne leder nævner både ministeren, regeringen, indsatsområder, tværgående dagsordener, resultatkontrakterne og centerkontrakter, som redskaber til at have det, som han kalder for en dialogproces om, hvad de skal lave. Igen ses det, hvor mange hensyn som lederen skal tage, og det kan diskuteres om, det er muligt at forblive loyal imod alle krav på én gang, da verden ikke er så hierarkisk, som strategien lægger op til.

Bevidstheden om at strategien kan læses på flere måder

Strategier har flere modtagere, og de læser dem på forskellige måder. Det kan give nogle vanskeligheder for de ledere, der er opmærksomme på, at læsningen af strategien varierer. En af de ledere, der har haft ansvar for at få andre ledere til at producere strategierne fortæller her, at lederne får at vide, at de skal være ambitiøse, når de opstiller målene i strategien:

Interviewer: *"Du nævner, at "de lader sig måle på". Hvad tænker du på, når du bruger den formulering?"*

Leder: *"Jeg tænker på det, at når man for eksempel siger i en forretningsstrategi, at om tre år vil man gerne have realiseret det mål, så mener jeg, at hvis det skal give mening at sætte treårige mål, så skal det være nogen, hvor man om tre år kan konstatere, om man har nået dem. Og det er det, jeg mener med at lade sig måle på. De skal committe sig, og turde vove et øje og sige, vi vil gerne være der om tre år. Jeg siger ofte til direktørerne, at det jo ikke er sådan, at man skal være bange for at sætte sig ambitiøse mål, fordi der kan jo ske meget undervejs, som gør, at man ikke når dem, så det er jo ingen katastrofe, hvis man ikke når dem. Jeg synes i virkeligheden det værste ville være, hvis man sætter sig nogle ret uambitiøse mål, som man nærmest når uden at foretage sig noget."*

Denne leder fra departementet taler om strategien som om, at den kun skal læses internt. De ledere, der arbejder i styrelserne er dog bevidste om, at strategien også bliver læst af andre, herunder Finansministeriet og Rigsrevisionen og de læser den som en resultatkontrakt:

Leder: *"Altså, vi plejer at have en kontraktopfyldelse på en 80-90 % af alle de mål, der bliver sat op. Nogle gange næsten 100. Men nu i år er vi nede på 60. Og det er blandt andet de der effektmål, som vi har lagt stor pointmæssig værdi på i vores kontrakt, som så har fejlet. Og så kan det godt være vi gør det igen næste år, og så... Ja vi fejlede, fordi lige nu er det kun os selv, der synes, det er et eksperiment, ikke. Så er der andre, der begynder at forvente, at vi leverer."*

Interviewer: *"Du siger, det er farligt. Hvordan er det farligt?"*

Leder: *"Direktøren siger, at vi skal være modige. Vi skal prøve det af, vi skal sætte nogle ting om, og så skal vi prøve det. Det er også fint nok. Vi skal ikke være for bange, og sige at vi ikke vil opnå noget, eller det skal være meget nemt, eller sådan noget. Det der sker, det er, at der er forståelse i omverdenen for, at det er noget vi prøver af. Det, der gør det farligt, er så, at i Finansministeriet og i departementet og sådan noget, når man skal vurdere det, så falder man tilbage til nogle gamle mønstre og siger, at 60 % er utilfredsstillende. Altså, vi skal op på 90 % eller sådan noget. Og*

så glemmer man pludselig, at vi er i gang med at prøve noget nyt af. Altså, bliver der ved med at være denne her forståelse af, hvis vi tre år i træk har 60 % opfyldelse, fordi vi har været meget modige med at sætte vores effektmål, det er på den måde det kan være farligt. Vi kan pludselig komme under kritik, fordi vi bliver bedømt på nogle andre præmisser, end vi selv havde forventet. ”

Her er der tale om, at modtagerne af teksten læser den forskelligt og det er oversætteren klar over. Det giver nogle oversættelsesvanskeligheder. Initiativtageren til oversættelsen er direktøren, der stiller nogle krav til, hvad strategien skal indeholde. Her handler det om at formulere ambitiøse mål. Disse ambitiøse mål læses forskelligt af direktøren og af Finansministeriet. Hvor førstnævnte læser dem som ambitioner, så læser Finansministeriet dem som estimater. Det er oversætteren bevidst om, og det skaber modsatrettede hensyn, hvor kravene er inkompatible.

3.2.5 Fra projektstyringsværktøj til digitaliseringsstrategi

I den tredje caseorganisation startede det strategiske arbejde, som beskrevet ud fra et behov fra IT afdelingen om at kunne styre deres projektportefølje.

Som lederen, der var projektleder på strategien, fortæller, så definerer han strategien som:

”... den er jo rammen for det, vi skal lave de næste tre år. Så der er jo sådan set angivet en række konkrete projekter, som der også er sat tidsramme og økonomi på.”

En anden leder i en anden del af organisationen beskriver strategien således: *”... Men ellers kan man sige, at i bund og grund er digitaliseringsstrategien jo en meget overordnet strategi, vedtaget af direktionen på baggrund af et oplæg fra primært digifolkene og økonomifolkene.”*

Denne beskrivelse viser at lederen, der i dette tilfælde er jurist, laver en skelnen mellem, hvem der har skrevet strategien og hvem der har besluttet den. Han opdeler forfatterne til strategien som digifolk og økonomifolk, mens beslutningstagerne er

direktionen. Dermed er hans gruppering af sine kollegaer baseret på deres faglighed, og han viser, at de er anderledes end ham.

En anden leder, der var projektleder på strategien fortæller her om, hvad der var relevant for ham i strategien:

Interviewer: *"I forhold til selve strategien, er der så nogle ting som du synes er mere relevant for dit arbejde end andre?"*

Leder: *"Strategien har jo både nogle afsnit, som er mere overordnede, hvad er ministeriets overordnede mål, hvordan understøtter digitalisering dem, hvad er det for nogle udfordringer, som omverdenen stiller os overfor, hvad er det for nogle centrale krav. Det er jo selvfølgelig interessant nok eller relevant nok at vide, men det er nok for nogle andre læsere, der gerne vil vide, hvad det er for en sammenhæng, strategien er lavet i. Og så er der også nogle beskrivelser af de her indsatsområder, men også af de opgaveområder, som vores computersystemer skal understøtte, og det er superinteressant og giver os en god indføring i, hvorfor fanden er det egentlig, vi laver det her. Men det, der for mig er det vigtige, er, hvad er det for nogle indsatsområder, hvad er det for nogle projekter, hvad er det for en økonomi, og hvad er det for en styring og organisering. Det andet er ligesom lidt nogle overordnede ting. Det er det, man nok nogle andre steder ville sige, at det er strategien. Det er fint nok, det er der, men det er ikke det, der er redskabet i min hverdag."*

Bemærk, hvordan han opdeler strategien i elementer og tildeler hvert element en funktion og nogle modtagere. Det element, der er relevant for ham er det element, der kan fungere som et redskab i hans hverdag, hvilket er strategiens del om projekter.

Da jeg beder ham om at uddybe, hvilke redskaber han anvender i sin hverdag, svarer han: *"Ja, der har vi jo de der porteføljeplaner, som sådan set er en kvartalsvis opdatering af de samlede projektplaner, som vi kører efter. Og så har vi så også en løbende opdatering af budget fordelt på projekter og vedligeholdelseskonti... Der er rigtig mange forskellige ting."*

Her ses det igen, at strategien indgår i en sammenhæng med andre styringsværktøjer. Derfor spurgte jeg ham om, hvem der sørger for, at der er sammenhæng mellem strategien, porteføljen og budgettet? Og han svarede:

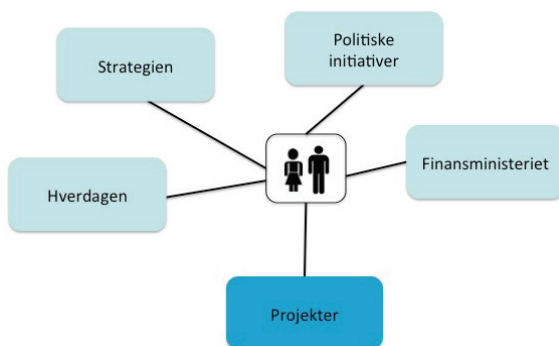
"Man kan sige, at strategien, den laver man jo up front, kan man sige, og i forlængelse af den har man nogle projekter, der skal laves. Og den projektportefølje, man har lavet i planen, den bliver så løftet over i vores porteføljeplan, eller masterplan, så opdaterer du den hver tredje måned. Økonomien... I sammenhæng med, at man siger, det er de her projekter, vi gerne vil lave, så siger man, hvis vi skal lave de projekter, så skal vi bruge så mange penge, fordelt sådan her over årene. Det er dit udgangsbudget. Det kan du så tilsvarende opdatere løbende, og når du skifter mellem årene ruller du de ubrugte midler ind til næste år, og der kan også komme nye projekter til. Så der er... Strategien er sådan set udgangspunktet for økonomien eller budgettet og masterplanen eller porteføljestyringen."

Han opstiller et hierarki, hvor strategien fungerer som udgangspunkt for projekterne, herunder økonomien, hvilket passer godt til et projektstyringsværktøj, der skal bruges internt uden, at det kan påvirkes af eksterne faktorer. Problemet opstår, når andre strategier eller styringsværktøjer skaber konflikter i forhold til den prioritering, som strategien har foretaget, eller at der opstår spørgsmål, som strategien ikke giver svar på:

Leder: *"Der er jo masser af ting, som den ikke giver svar på, men nu ved jeg ikke, om en strategi skal give svar på alt... Hvis man så laver en på det helt overordnede niveau, på måske 5 sider, den vil sikkert sige en hel masse, men alligevel ikke så meget, den vil ikke give dig så mange konkrete svar på hvad som helst. Der vil jeg tro, at lige meget hvor meget du ligesom borer den ud og gør den konkret og laver det til handlingsplan, så vil det jo selvfølgelig blive mere og mere klart, hvad det går ud på, hvad der skal laves og hvilken rækkefølge, men derfor kan der jo stadigvæk være spørgsmål, man ikke kan få svar på. Det må man jo så bare løse. Jeg har ikke besluttet oplevet, at der var nogen konflikter, at nu gør vi noget, som vi slet ikke kan*

få til at passe med vores strategi. Det skulle være sådan noget med, at vi fornemmer, at der fra politisk hold kommer nogle nye ting, som for eksempel en ny digitaliseringsstrategi, der er på vej ind fra finansministeriet, som vi også har været med til at give nogle bud på, hvad kunne vi bidrage med i forhold til vores område, for eksempel det der med [indsats] og at lave sådan et [register], som kunne være ankerpunkt for andre myndigheder. Og det er faktisk et projekt, som vi, på grund af økonomien, ikke havde med i vores handlingsplan, selvom vi syntes, det var en rigtig god idé. Og det er klart, at hvis det ligesom bliver prioriteret fra centralt politisk hold, at det skal man lave, så er der et eller andet, i hvert fald sådan prioriteringsmæssigt konflikt imellem, at der er noget, vi skal lave, og så det der står i strategien. Det er sådan et eksempel, hvis man endelig skal finde noget.”

Her ses igen, hvordan strategiens indhold påvirkes af andre tekster. Hvis Finansministeriet kommer med en tekst, der er relevant for strategien, så ændres denne tekst. En strategi kan heller ikke give svar på alt. Derfor er lederen nødt til at kigge andre steder hen, hvis der er spørgsmål, som strategien ikke besvarer. Dette kan illustreres på følgende måde:



Figur 10: Oversættelseskort: Strategien handler om projekter

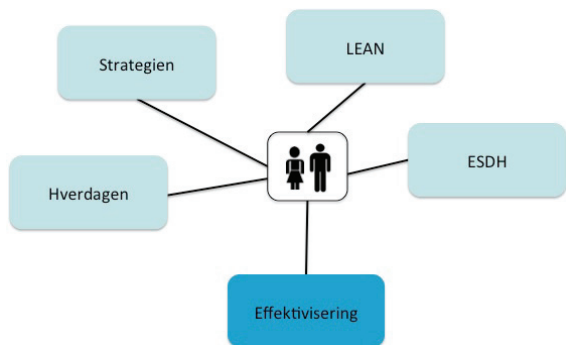
Strategiens indhold har politisk bevågenhed, ligesom Finansministeriet er ved at udarbejde en digitaliseringsstrategi, som har indvirkning på denne caseorganisation.

Det gør, at denne leder udpeger to andre hensyn, som han læser strategien ud fra og som skaber hans oversættelse, der fokuserer på projekter.

En leder i en anden del af organisationen fortæller, hvordan han oversætter strategien:

"... vi siger hos os, at vi kan selvfølgelig ikke tale om digitalisering og ESDH, altså elektronisk sags- og dokumenthåndtering, uden at koble det med LEAN og den modsatte vej. Det hænger simpelt hen sammen. Og det er også derfor, at hos os er digitalisering og hele det ESDH-tiltag, der er lavet her omkring den strategi, det er det, de kalder LEAN 3.0. Og det er fordi, hvis man går lidt tilbage i tid... Jeg sidder som sagt i en stabsfunktion under direktionen, og har det her ansvar. Men det er så for den forretningsmæssige tilgang i forhold til det her. Og det handler selvfølgelig om, at vi har været igennem en femårig strategi med at implementere LEAN og forbedringskultur, og det har været ganske succesfuldt, og derfor har vi ønsket, det er også meget naturligt, at sige, at de gode elementer fra LEAN, de mange gode elementer, vil vi gerne have afspejlet ind i vores digitaliseringskoncept, samtidig med at vi sagde, at det her jo gav mulighed for endnu mere effektivisering, når vi begynder at tage rigtig digitalisering i brug."

Denne leder læser digitaliseringsstrategien sammen med elektronisk sags- og dokumenthåndtering (ESDH) og LEAN, da han tager udgangspunkt i den effektiviseringsproces, som har foregået i hans afdeling. Derfor anser han digitalisering for at være et middel til yderligere effektivisering og dette passer til LEAN. Hans oversættelseskort kan ses nedenfor.



Figur 11: Oversættelseskort: Strategien handler om effektivisering

3.2.6 Organisationsidealer

En af de kilder, der har betydning for alle oversættelser, uanset konteksten, er oversætterens organisationsideal. Et organisationsideal handler om, hvad organisationens formål er og hvilke kriterier, der definerer organisationens succes. Dette ideal indikeres af informanternes ordbrug, og hvad de udviser loyalitet imod i deres arbejde. Det er dog ikke blot et spørgsmål om at kategorisere en organisation som enten offentlig eller privat. Det er kategorier, der i bedste fald kan betegnes som arketyper og i værste fald er upræcise, da de ikke afspejler den kompleksitet, der er i en stor organisation. Derfor er det mere interessant at analysere informanternes organisationsideal. Her viser det sig, at organisationens opgaver opfattes indenfor tre kategorier. Produktion, offentlig myndighed og politik. Dette afspejles også i strategidokumenterne, der anvender ord fra alle tre organisationsidealer. Dermed er det muligt, at en organisation rummer de idealer, der normalt vil kunne tilskrives til forskellige organisationer.

En leder fortæller om, hvorfor hun godt kan lide strategien:

Interviewer: *"Hvis vi snakker lidt overordnet, hvorfor har I så en forretningsstrategi?"*

Leder: *"Det, vi skal, er, at vi skal være i stand til at forklare, hvorfor vi skal have 600 millioner kroner om året... Fordi riget fattes jo penge alle steder, og vi skal kunne*

legitimere, at vi får denne her bevilling. Og det har vi før i tiden gjort på aktivitetsmål. Det har været godt, det er nemt at måle. Men verden flytter sig, og det er ikke rigtigt længere nok at kunne sige, jamen vi skal have 600 millioner fordi vi laver 30.000 tilsyn og giver 20.000 påbud. Så kan man sige, hvad nytter det? Kan vi ikke bruge pengene bedre, hvis vi giver nogle private rådgivere de samme penge, og vi lader dem komme ud på virksomhederne og med deres faglighed og målretning. Altså, hvorfor skal det være en offentlig myndighed?”

Lederen anvender alle tre organisationsforståelser i begrundelsen for at have strategien: politikerne bestemmer allokeringen af midler, de er som offentlig myndighed i konkurrence med private rådgivere og de ved, hvad de skal producere i løbet af et år. Hun er et eksempel på en oversætter, der forstår de forskellige verdener, som hun befinder sig i.

Dette står i modsætning til en anden situation, hvor jeg som observatør var med til et ledermøde, hvor en leder under en plenumdiskussion påpegede, hvor besværligt politikerne gjorde hans arbejde, og alt ville være lettere, hvis politikerne fokuserede på det, der virkede frem for det, der var populært. I pausen kom en fra topledelsen og spurgte ham om, han vidste, hvilken type organisation han var ansat i, og at grunden til, at de gik på arbejde var for at betjene politikerne. Lederen modsagde ikke topchefen, men lyttede kun og satte sig ned bagefter. Dette var en illustration af et sammenstød mellem to ledere med hver deres organisationsideal, der modsat den første leder, ikke var i stand til at få dem til at fungere sammen.

Organisationsidealene kan illustreres på følgende måde som arketyper:

Arbejdspladsen er en	Produktionsvirksomhed	Offentlig myndighed	Politisk organisation
Succeskriterier:	At nå produktionsmålene inden for budgetterne	At overholde lovgivningen	At gøre den politiske chef glad
Bruger ord som:	Kunder	Borgere	Politikere
	Effektivitet	Retsikkerhed	Legitimitet
	Forretningen	Myndigheden	Organisationen
	KPI'er	Nøgletal	Tallene
	Budgettet	Loven	De politiske udmeldinger
	Finansministeriet	Rigsrevisionen	Medierne

Tabel 3: Tre organisationsidealer inden for samme organisation

3.2.7 Strategi i en tre-i-en organisation

Når den samme organisation både skal være en produktionsvirksomhed, en offentlig myndighed og en politisk organisation, giver det vanskeligheder, fordi det udfordrer strategitekstens autoritet, når der er undtagelser for, hvornår den kan anvendes:

Interviewer: *"Har du oplevet, at du står i en situation, hvor strategien siger du skal gøre et, og der er noget andet, der siger, du skal gøre noget andet?"*

Leder: *"Nej, altså, jeg vil sige, der er selvfølgelig en diskussion. Altså nogen gange, så skal man jo forberede en politisk aftale, hvor der også er nogle andre hensyn. Så er det jo sådan det er, så der vil jeg sige, ja, der kan man da godt opleve, at man kan sige, strategien bliver overruled, fordi der er andre... akademisk politik, eller nogle hensyn på andre områder eller noget helt tredje, som spiller ind. Så der kan man godt opleve det. Sådan i den daglige drift af butikken synes jeg ikke, der er så meget, altså budget og økonomi, det kører, men jeg synes ikke der er noget, der sådan kolliderer på den måde."*

Her ser vi, at strategien ikke altid afgør, hvad der skal ske, selvom lederne udtaler at strategien skal hjælpe dem med at gå i samme retning. Med andre ord er den ikke øverste styringsværktøj i et hierarki af styringsværktøjer. Den pågældende strategi har en kausalitetskæde med klare definerede mål og tilhørende klart definerede midler til at opnå disse mål. Strategien er således udtryk for et bestemt organisationsideal og fungerer godt i den daglige drift, hvilket kan tolkes som

produktionsvirksomheden, men mister sin autoritet indenfor det politiske organisationsideal. Lederne i den pågældende organisation foretager selv en skelnen mellem de aktiviteter, der virker og de aktiviteter, der er populære. Strategien fokuserer på det første, mens lederne mener, at politikerne fokuserer på det sidste. Faktisk ville det være muligt at lave en kausalitetskæde for den politiske organisation på samme måde, som der er blevet lavet en kausalitetskæde for produktionsvirksomheden. Jeg foreslog det til en af de ansvarlige for strategien, men dette blev afvist med den begrundelse, at det ville skabe forvirring om strategiens autoritet, hvis der var to strategier i spil på samme tid.

En leder fra samme organisation har et eksempel på denne underminering af strategiens autoritet fra et andet styringsværktøj:

Interviewer: *"Er dit arbejde blevet lettere eller vanskeligere, efter forretningsstrategien blev lavet?"*

Leder: *"Det er blevet vanskeligere."*

Interviewer: *"Ja?"*

Leder: *"Fordi ideen er, at strategien skal afløse vores almindelige kontrakt med en masse produktivitetsmål. Og det har den jo ikke gjort."*

Interviewer: *"Det har den ikke gjort?"*

Leder: *"Endnu, nej."*

Interviewer: *"Nej, okay."*

Leder: *"Vi har stadigvæk vores kontrakt med vores produktivitetsmål, og så har vi strategi også. Så den er kommet oveni."*

Interviewer: *"Ja."*

Leder: *"Så vi skal lave alle de her ting, og det skal så resultere i alle de her effekter. Så der er blevet flere styringsparametre".*

Interviewer: *"Okay. Forsvinder resultatkontrakten så på et eller andet tidspunkt?"*

Leder: *"Ja, det er tanken, at den skal det."*

Interviewer: *"Men du ved ikke hvornår?"*

Leder: *"Nej. Jeg ved heller ikke, hvornår man er klar til det."*

Interviewer: *"Hvad er vigtigst for dig, strategien eller resultatkontrakten?"*

Leder: *"Resultatkontrakten er afgjort vigtigst. Fordi, hvad kan man sige, vi er en fabrik. Og kontrakten er vores produktionsplan. Der står hvor meget vi skal lave af den og... Altså hvor mange blå klodser og hvor mange gule klodser og hvor mange kilometer tovværk, vi skal lave, og hvor tykt det skal være. Så vi ved ikke rigtigt, hvad vi skal gå i gang med, hvis ikke vi har en kontrakt. Og så bliver vi også målt på... Altså, alle aktiviteterne er jo pointsat, og vi bliver målt på det også, ikke."*

Her ses en leder mellem to styringsredskaber: strategien, der vil have effekter og resultatkontrakten, der vil måle produktionen. Lederen definerer selv organisationen som en fabrik, og det påvirker hans opfattelse af strategiens anvendelighed. Selvom intentionen med strategien var at afløse resultatkontrakten er dette ikke sket, fordi som han siger "... vi ved ikke rigtigt, hvad vi skal gå i gang med, hvis vi ikke har en kontakt." Det skyldes, at strategien ikke har denne funktion, hvor den konkret fortæller, hvad de skal lave. Derfor kan strategien ikke afløse resultatkontrakten før, der er et alternativt, der organiserer arbejdet. Til gengæld bliver det vanskeligere for lederen at udføre sit arbejde, fordi der er kommet flere styringsparametre, som ikke er koordineret.

En leder fra en af de andre caseorganisationer beskriver sin organisation som en blanding af flere typer:

Interviewer: *"Hvilken type organisation vil du beskrive ministeriet som? Er det sådan en privat virksomhed, er det en politisk styret organisation, er det en produktionsvirksomhed... Hvilket ord ville du bruge?"*

Leder: *"Det er en blanding mellem en produktionsvirksomhed og politisk virksomhed. Det er jo også meget forskelligt, efter hvor du er i organisationen. Det kan jo både være herinde i departementet, hvor der sidder nogle og betjener det politiske niveau og laver lovgivning, og til at man har afdelinger som sidder og laver sagsbehandling og behandler klagesager. Der er både noget produktion, og vi hjælper med at understøtte produktionen, men der er helt klart de der politiske elementer, hvor hele organisationen leverer ind til det, men hvor vi selvfølgelig også er underlagt de politiske dagsordener, der er. Vi kan blive sat til at lave nogle systemer, fordi det har*

man besluttet politisk. Rigtigt mange af de fagsystemer, der blev lavet, de blev jo lavet, fordi man har besluttet, at nu skal vi have et fælleseuropæisk system, sådan er der både på nationalt og EU-plan masser af eksempler.”

Her er en leder, der skelner mellem den politiske og den produktionsorienterede form for virksomhed. Organisationen kan på den baggrund opdeles i om de løser politiske eller produktionsmæssige arbejdsopgaver. Den produktionsmæssige virksomhed er dog underlagt den politiske, da den kan kræve, at alle hjælper med at løse de politisk igangsatte opgaver. Derfor giver det også god mening, at han beskriver organisationen som en blanding.

Der er også eksempler på ledere, der bevidst skifter mellem navnet afhængig af, hvilket organisationsideal, som de taler om:

Interviewer: *”Kan du forklare mig, hvordan du ser forskellen mellem et ministerium og en koncern?”*

Leder: *”Jamen, altså, egentlig ikke nogen særligt stor forskel, jeg tror bare vi kalder os koncernen. I virkeligheden bruger vi nok meget ”ministeriet”, når det er politisk betinget, og så bruger vi ordet ”koncernen”, når det er alt det andet, ikke. Men det er nok mere det, der ligger i det, der er ikke noget forskelligt i det, det er bare to ord for det samme.”*

Denne leder kommer med et paradoksalt udsagn. På den ene side skelner han mellem det politiske og ”alt det andet”, og på den anden side siger han, at ordene dækker over det samme. Begge dele kan kun være sandt, hvis organisationen på samme tid er en, og på samme tid er flere, hvilket kan lade sig gøre, hvis der findes flere organisationsidealer.

At navigere mellem flere organisationsidealer kan give oversætteren vanskeligheder, da strategiens funktion kan styrkes eller svækkes afhængig af, hvilket organisationsideal, der er herskende i den pågældende kontekst. Dermed kan

oversætteren blive nødt til at kompensere for strategiens manglende autoritet ved at anvende andre kilder.

Afhængig af lederens organisationsideal kan strategien også ændre både funktion og indhold i oversættelsen. Dette er ikke overraskende i forhold til oversættelsesteori. Til gengæld er det interessant, at det ikke er noget som lederne adresserer, selvom det medfører, at de tror, at de taler om den samme strategi, men i stedet for taler om deres egen oversættelse af strategien. Dette ideal kan sammenlignes med ideologisk oversættelse, hvor oversætterens ideologi påvirker, hvordan den oversatte tekst kommer til at se ud. Det kan også være en del af forklaringen på, at der opstår modstand mod strategien. Dette skyldes, at strategien er skrevet i et sprog, der udtrykker et bestemt organisationsideal. Dette ses tydeligst i caseorganisationerne, hvor strategien indeholder ord, der giver udtryk for, at organisationen går fra at være myndighed til at være en virksomhed. Det medfører modstand fra de ledere og medarbejdere med et myndighedsideal. Modstanden bliver kamufleret som vilje til samarbejde, som jeg vil komme med eksempler på senere i afsnittet om ideologisk oversættelse.

3.3 Analysens 3. del: Oversættelse og redigering af strategier

Dette afsnit handler først og fremmest om, hvordan ledere oversætter og redigerer strategier. Det er dog ikke alle ledere, der oversætter strategierne. Årsagerne til dette og deres virkning gennemgås.

Denne del er bygget op på følgende måde: Først starter jeg med at gennemgå centrale begreber i oversættelsesteori og sætter disse ind i en organisatorisk sammenhæng. For at en leder skal kunne oversætte strategien, kræver det en række oversættelseskompetencer. Disse beskrives og diskuteres i forhold til den sociale verden som det strategiske arbejde foregår i. I forlængelse af oversættelseskompetencerne skelner jeg mellem de ledere, der mener, at de forstår strategien og de ledere der ikke forstår den, samt de ledere der mener, at den er rigtig og de ledere der mener, at den er forkert. Baseret på disse fire arketyper giver

det en beskrivelse af, hvordan lederne behandler strategien. Det er to af de fire arketyper, der oversætter strategien. Dernæst beskriver jeg, hvordan de ledere der mener, at de har forstået strategien, finder ud af, hvilke dele af strategien de skal oversætte. Da en strategi som tekst, via dens mange sætninger og afsnit, kan forstås på mange måder, er det til diskussion om den objektivt kan forstås. Til gengæld kan det diskuteres, hvad der kendetegner en mangelfuld eller forkert oversættelse, og hvem der er i stand til at vurdere om en oversættelse er rigtig eller forkert. Disse spørgsmål beskæftiger jeg mig dog ikke med i dette projekt.

Men hvordan finder oversætteren ud af, hvad og hvordan strategien skal oversættes? Før det spørgsmål kan besvares, må spørgsmålet om, hvad der kendetegner en oversætter i en organisation først besvares.

3.3.1 Rollefordelingen i arbejdet med oversættelser

I forhold til en organisatorisk rollefordeling adskiller en oversættelsesteoretisk rollefordeling sig på en række punkter. I en organisation er rollerne baseret på positioner som topledelse, mellemledere og medarbejdere. Det antages, at jo højere op en person er i hierarkiet, jo større indsigt og overblik har personen (Becker, 1998). Derfor er det logisk at spørge en topchef, hvis man har spørgsmål til strategien. Det er dog baseret på en antagelse om, at topchefen ved mere end spørgeren. Det kan godt være, at topchefen ved mere om baggrunden for strategien, men det bliver straks vanskeligere, når topchefen skal fortælle spørgeren, hvad strategien betyder for ham eller hende. Hvis magtrelationen også indgår i overvejelserne, så vil de fleste ikke fremstå som uvidende eller usikre overfor deres chef. I en af organisationerne var der møder for hele organisationen, hvor topcheferne fortalte om strategien. Spørgsmålene drejede sig om baggrunden for strategien og den tænkte proces, men ikke om konsekvenserne. Det er netop denne del af det strategiske arbejde, der er overladt til de enkelte ledere og afdelinger og som går under navnet implementering.

Hvis vi nu ændrer overstående antagelser ud fra et oversættelsesteoretisk perspektiv, så tilbyder vi en beskrivelse, der matcher de empiriske observationer.

Antagelserne bliver baseret på en anden rollefordeling, der giver andre ansvarsområder. Disse er forfattere, oversættere, modtagere og initiativtagere til oversættelsesprocessen. I en organisation kan der være overlap mellem nogle af disse roller. I casene er der eksempler på sådanne overlap. I en organisation er toplederen således både forfatter og initiativtager. En leder er både oversætter og modtager. Medarbejdere er både forfattere, hvis de har skrevet dele af strategien, og modtagere. I en anden organisation er toplederen modtager. Nogle ledere er forfattere og oversættere, mens andre er oversættere og modtagere. Disse rollefordelinger giver en anden ansvarsfordeling end i det traditionelle organisatoriske hierarki. En forfatter bestemmer, hvad teksten skal indeholde. Hvis forfatteren og oversætteren kan tale sammen, kan forfatteren have ønsker til oversættelsen som for eksempel, hvilke dele der skal videreføres, og hvilke der gerne må ændres. Det er dog stadig oversætteren, der afgør, hvordan oversættelsen kommer til at se ud. Oversætteren kan således enten overbevise forfatteren om, at visse dele af originalteksten ikke vil fungere i en oversættelse, eller blot oversætte den ud fra egen overbevisning. Forfatteren vil typisk ikke være i stand til at sammenligne oversættelsen med originalen grundet manglen på oversættelseskompetencer, hvilket giver oversætteren en høj grad af frihed.

3.3.2 Oversættelseskompetencer

For at en oversætter kan udføre sit arbejde, kræver det oversættelseskompetencer. Disse omfatter et indgående kendskab til retorik, grammatik, kultur, historie, ideologier og tekstfunktioner, som er forudsætninger for at kunne løse opgaven. Den egentlige kompetence er at kunne producere forskellige oversættelser ud fra én originaltekst, og derefter udvælge den tekst som passer bedst (Pym, 1990). Der er ikke nogle officielle ordbøger eller leksika, som oversætteren kan slå op i, når der er tvivl om, hvordan noget i strategien skal forstås. Til gengæld er der mange andre styringsværktøjer, som er gennemgået tidligere.

Som tidligere beskrevet argumenter Røvik (2007) for at oversættelseskompetencer i en organisation ikke kun omhandler viden, men også mod, kreativitet, tålmodighed og styrke, hvis ikke oversætteren blot skal acceptere originalen eller andres

oversættelser for at undgå konflikter. En anden måde at undgå disse konflikter på er at have flere oversættelser og holde de mere kontroversielle oversættelser skjult for dem, der ikke umiddelbart kan forstå dem. På den måde er der tale om, at nogle oversættere gør deres arbejde for at tildele strategien en funktion i hverdagen, og derfor anvender forskellige oversættelser til forskellige modtagere.

3.3.3 Oversættelsesvanskeligheder

Nu er det ikke alle ledere, der har disse oversættelseskompetencer eller anser sig selv for at have et ansvar for at oversætte strategien. Strategilitteraturen beskriver, at strategien er ledernes ansvar (Mintzberg, 1987a). Selvom det er topledelsen, der typisk beslutter strategien, udpeges mellemlideren til at være central i den videre proces, og kan så enten ignorere den, yde modstand mod den eller arbejde videre med strategien, det som typisk kaldes for implementering, (Noble, 1999). Dermed antages det, at læserne af strategien også forstår den, hvilket empirien viser ikke altid er tilfældet. Hvis strategidokumentet analyseres oversættelsesteoretisk, bliver der åbnet op for at medtage oversættelseskompetencer og -vanskeligheder i analysen. På den måde bliver det muligt at spørge om læserne forstår strategien, hvilke dele de mener, at de forstår og på hvilken måde de forstår den.

Den første type vanskeligheder handler om, at oversætteren ikke har optimale arbejdsforhold til at oversætte strategien. Dette er også tilfældet, når strategidokumenterne skal oversættes. Under interviewene fortalte informanterne om, at de tit fik nye chefer, hvilket betød, at de skulle forholde sig til en ny oversættelse af strategien. Andre af informanterne fortalte om vanskeligheden ved at arbejde med strategi, når de havde oplevet at blive flyttet rundt som leder for forskellige afdelinger på kort tid. Derfor spurgte jeg mine kontaktpersoner om de havde data på, hvor mange ledere, der årligt skiftede stilling, men de havde ikke den slags data. Det er derfor ikke muligt at udtale sig kvantitativt om dette. Til gengæld sætter flytningen af lederne fokus på betingelserne for oversættelsen af strategien, hvor denne opgave vanskeliggøres, når lederne flyttes rundt.

Den anden type vanskeligheder handler om oversætterens kompetencer til at forstå og oversætte teksten. Interviewene viser, at der er mange måder at forstå strategien på, men også at det er muligt ikke at forstå den, eller at der skal arbejdes med den før den pågældende leder mener at have forstået den. Dette kan skyldes, at oversættelsesopgaven ikke bliver adresseret specifikt, og i stedet bliver der talt om at formidle, kommunikere, drøfte eller implementere. Selvom alle strategierne er skrevet på dansk, er der alligevel nogle forståelsesvanskeligheder, når det kommer til sproget. Det skyldes forskellige fagsprog, og da strategierne er skrevet i et bestemt fagsprog, vanskeliggør det forståelsen hos andre faggrupper. En leder som jeg interviewede, beskrev det på følgende måde:

”Altså, det fremstår en smule teoretisk, selvom det måske ikke er det. Men det er jo sådan hele planhierarkiet er bygget op, at man har et lille hjørne, eller bidrager til noget et eller andet sted i det hierarki der, og det er selvfølgelig vigtigt at vide, hvor man hører til der i maskineriet. Men der er lang vej fra strategien, og hvordan man læser om de her forskellige ting, til de funktioner vi sidder og forvalter helt ude i baggrunden.”

Lederen fortæller her, at strategien viser, hvad han bidrager med, men hans udsagn tolkes som, at hans bidrag er til at overse, og selvom det er vigtigt at vide, hvor han hører til i maskineriet, så har han ikke behov for denne viden. Han siger også, at strategien ikke er relevant i hans situation, fordi hans situation er langt fra, hvad strategien beskriver, og derfor fremstår den teoretisk. Det kan tolkes, som om han ikke forstår strategien, og derfor ikke kan oversætte den.

Forståelsesvanskelighederne skyldes sproget og den virkelighed som det beskriver, hvilket afspejles i hans formulering om, at der er lang vej mellem strategien og den virkelighed, som han oplever.

Nogle informanter betegner sproget i strategierne som akademisk, højtravende og uforståeligt. I forbindelse med at jeg skulle fremlægge de foreløbige resultater for de strategiansvarlige i en af caseorganisationerne, havde jeg en samtale med en specialkonsulent om netop dette emne. Jeg havde talt om oversættelsesopgaven, de

forskellige sprog der tales i organisationen og responsen på det sprog, som strategien var skrevet i. Da en af hans arbejdsopgaver var at skrive strategien, var han utilfreds med, at ledere i andre dele af organisationen ikke gjorde mere ud af at lære strategisproget. Det ville gøre hans arbejde lettere, hvis de lærte sproget, så der ikke opstod så mange misforståelser. Jeg spurgte ham om det ikke ville være lettere, hvis han nu skrev i et sprog, som de kunne forstå. Hans sprog var trods alt i mindretal i organisationen. Han kiggede overrasket på mig og udbrød: *"Jamen, jeg kan jo ikke skrive i et sprog, som jeg ikke selv forstår"*. Dette er en selvstændig pointe. At selv om vi i organisationer taler samme nationale sprog, så glemmer vi nogle gange, at vi også taler forskellige fagsprog, hvilket giver vanskeligheder, hvis vi ikke er i stand til at oversætte det ene sprog til det andet. Dette relaterer ikke kun til produktionen af strategien, men også til ideen om at det er muligt at skrive en tekst, der er forståelig for alle i organisationen. Denne pointe bliver diskuteret i analysens sidste afsnit, der handler om, hvad analysens resultater betyder for strategilitteraturen.

3.3.4 Hvad vil det sige at forstå strategien?

Nu kunne det lyde som strategien læses som en monolitisk enhed. Det er ikke tilfældet. En tekst tilbyder, via sine mange dele, mange forskellige måder, hvorpå teksten kan forstås. Det betyder, at en strategi ikke oversættes i sin helhed, men at teksten deles op i sine enkeltheder og hvert enkelt ord, sætning og reference må analyseres af oversætteren for at afgøre, hvilke oversættelsesmodel der skal anvendes, eller om afsnittet skal udelades. Til gengæld betyder det, at lederen får et generelt indtryk af strategien ved gennemlæsningen, og dette indtryk får konsekvenser for, hvilke handlinger lederen foretager sig efterfølgende.

Når jeg skriver, at nogle ledere ikke forstår strategien, er det ikke et udtryk for, at der kun er en objektiv måde at forstå den på. Det er baseret på ledernes egen opfattelse af, hvor tilgængelig strategiens indhold er for dem i forhold til, hvordan de skal oversætte den til deres lokale kontekst. Når de giver udtryk for, at den er uforståelig, så er det, fordi sproget eller kulturen som strategien udtrykker, er en barriere for dem, så det er svært at tolke det på andre måder end, at de ikke forstår strategien.

Dermed er det også sagt, at det er muligt at forstå eller ikke forstå dele af strategien, men min tolkning er baseret på informanternes udsagn.

I en af organisationerne skulle strategidokumentet erstatte resultatkontrakten, der fungerede som styringsredskab mellem styrelserne og departementet. Strategidokumenterne blev skrevet af styrelserne og skulle godkendes af departementet. Dette tydeliggjorde, at det krævede nogle særlige kompetencer for at forstå strategidokumenterne, fordi aktørerne i departementet ikke talte det samme fagsprog som aktørerne i styrelserne. Dermed opstod der både en konflikt i forhold til rollefordelingen og opgaven med at formulere strategierne. De manglende kompetencer til at forstå strategien fik nogle af aktørerne i departementet til at tvivle på deres evner og ret til at varetage styringen af departementet, for hvordan kan man styre noget, som man ikke forstår? Antagelsen i konceptet var jo, at aktører i styrelserne skrev strategidokumenterne og aktører i departementet skulle godkende dem på samme måde, som de tidligere havde godkendt resultatkontrakterne. Det viste sig dog, at sproget i strategierne var præget af det sprog, som styrelserne talte, og derved var der fagudtryk og referencer, som departementet ikke forstod. Derved blev en styringsdialog vanskeliggjort. Dilemmaet for aktørerne i departementet bestod i, om de skulle lade som ingenting, eller om de skulle stille krav til, at styrelserne skulle producere mere tekst, der forklarede, hvad deres strategi handlede om. På den måde var styrelserne forfatter og departementet oversættere, men oversætterne forstod ikke alt, hvad der var i teksten. Dette problematiserede ikke alene departementets evne til at godkende strategidokumenterne, men også deres autoritet til at gøre det.

3.3.5 At lære et nyt sprog

I en af caseorganisationerne begyndte de at arbejde med et nyt koncept for strategien, hvilket medførte, at de skulle lære nye ord, deres betydning og de antagelser, som konceptet byggede på. Det er særlig interessant i et oversættelsesteoretisk perspektiv, fordi det giver mulighed for at studere, hvordan ledere forholder sig til dette sprog, og hvad det betyder for oversættelsen af strategien. En leder fortæller om oplevelsen med det nye sprog:

Interviewer: *"Har du været i tvivl omkring noget af det, der står i strategien?"*

Leder: *"Nej, altså, nu har jeg jo været med til at skrive den, den oprindelige, så jeg har ikke været i tvivl om noget i den... Jo, jeg vil sige, at den del af det der handler om kausalitet og gennemslag, virkning på samfundet, effektdelen af det, den synes jeg er ret svært at arbejde med. Mest fordi det jo er uendeligt svært at udtale sig om kausaliteten mellem at vi laver en indsats og så den effekt, man kan se i samfundet, men det er jo ret svært at vide, om det netop er på grund af denne her indsats, at der er sket det her. Så når man kigger på sådan nogle overordnede målsætninger omkring at øge beskæftigelsen, så er der jo så uendeligt mange andre faktorer, der bidrager til det konjunkturforhold og alt muligt forskelligt, ikke. Og det har også været svært at lave, og det er vi heller ikke færdige med, det nåede vi ikke i den første runde, med at lave de her forskellige, hvad hedder det, PKI'er... Øhh. KPI'er! Ja. Der kan man bare se. Så det, synes jeg, har været svært."*

Lederen har været med til at skrive strategien, men har stadig svært ved at acceptere antagelsen om, at det er muligt at identificere deres påvirkning på et givet mål.

Ligeledes har han svært ved at huske, hvad en KPI (key performance indicator) hedder. Hans udtalelser kunne indikere, at han ikke helt forstår strategien, samtidig med at han ikke er helt enig i dens grundlæggende antagelser om kausalitet. Det må derfor antages, at det er vanskeligt at oversætte strategien, når han ikke behersker det sprog, som det er skrevet i. Til gengæld prøver han at overtage ordet KPI, fremfor at oversætte det til et ord, som kunne være en del af hans eget ordforråd som for eksempel indikator eller nøgletal.

Dette er et eksempel på, at sproget, herunder den underlæggende ideologi i et strategikoncept, kan være, hvis ikke uoversættbar, så vanskelig at oversætte.

En leder fra et kontor, der arbejder med processer fortæller om de forskellige sprog, der tales i organisationen:

"...meget af vores opgave går på at oversætte de forskellige sprog, som der er mellem de her tre parter og få det hele til at køre sammen i en højere enhed."

De tre parter, som han nævner, er tre dele af organisationen, der er vigtige for at hans afdeling kan udføre sit arbejde. Så han bliver spurgt om de sprog, som han nævnte:

Interviewer: *"Nu siger du sprog, hvad er det for et sprog, de taler i de forskellige afdelinger?"*

Leder: *"Altså, juristerne orienterer sig jo meget imod det politiske system og ministeren og lovgivnings... Og har jo også deres helt eget jurist stammesprog, kan man sige. Det skal vi kunne afkode og omsætte til nogle bestillinger til IT, som jo taler deres eget stammesprog omkring systemunderstøttelsen og en hel masse mærkelige koder for systemer og numre og sådan noget, som det kan være ganske vanskeligt at komme ind i. Og så er der jo regionerne, som har meget fokus på det sådan helt dag til dag lavpraktiske med at få kunderne ekspederet, og som jo har svært ved at sætte sig ind i mærkelige systemsammenhænge og som har svært ved at sætte sig ind i mærkelige politiske hensyn, som kan virke uhensigtsmæssige, når man skal sidde og administrere det i praksis. Så der er noget at binde sammen der."*

Interviewer: *"Hvilket sprog taler i så? Nu taler du om de her stammefællesskaber, er i en stamme i jeres kontor?"*

Ledere: *"Ja, det tror jeg da, vi er. Men jeg tror, måske netop fordi vi spiller den der rolle med at binde de andre sammen, så tror jeg, vi har lidt mindre stammesprog end de andre, fordi vi bliver nødt til at kommunikere med dem alle sammen. Det sprog, som jeg forsøger, at vi skal komme til at tale, som i virkeligheden er en del af min ledelsesmæssige opgave at uddanne medarbejderne til, det er det forretningsmæssige sprog."*

Denne leder fungerer som oversætter til daglig, og har identificeret tre sprog, som han kalder for stammesprog. Disse sprog skal han kunne, hvis han skal kunne udføre sit job. Han fortæller også, at hans opgave er at uddanne sine medarbejdere til at tale et fjerde sprog, som han kalder for det forretningsmæssige sprog. På den måde

bliver det muligt at lære nye sprog, der gør at hans afdeling kan fungere som oversættere mellem afdelinger, der taler forskellige sprog. På den måde bliver det lettere for afdelingen at udføre sine opgaver med at koordinere processer.

3.3.6 At google ord i strategien

En anden leder fortæller om hans vanskeligheder ved det, som han kalder for akademiske ord:

Interviewer: *Hvad gør du, hvis du er i tvivl om nogle af de der ord eller formuleringer?*

Leder: *Jamen så må jeg jo spørge...*

Interviewer: *Hvem spørger du så?*

Leder: *Så spørger jeg min direktør.*

Interviewer: *Okay. Har du oplevet, at I er enige om, at nogle af de der ord er lidt akademiske, eller...?*

Leder: *Nej, nu er hun jurist, så det tror jeg ikke. Ellers så googler vi det. Det er jo altid godt at google noget.*

Interviewer: *Ja. Hvis vi tager det der interaktion, bruger du så interaktion nu, eller samarbejde?*

Leder: *Samarbejde. Det er vigtigt, vi snakker samme sprog, synes jeg. Det skal ikke være for højt.*

Sproget i denne strategi er skrevet af akademikere med speciale i strategi og styring. Det afspejler sig i sprogbruget, men i andre dele af organisationen tales andre sprog. I dette eksempel handler det om et akademisk sprog, der skal oversættes til ikke akademisk sprog. Det undrede mig, da jeg hørte lederen sige, at han googler de ord, som han ikke forstår. Men egentlig er det logisk, at når lederen ikke forstår et ord, så googler han det, på samme måde som nogle anvender Google Translate, når de vil kende betydningen af ukendte ord på andre sprog. Denne leder fortæller sine medarbejdere om strategien, men foretager en sproglig oversættelse af de ord, som han mener, er for akademiske. Her kan det så diskuteres om den sproglige oversættelse viderefører den mening som forfatteren intenderede. Dette bliver diskuteret i afsnittet om sproglig oversættelse.

3.3.7 Har topledelsen den bedste forståelse for strategien?

I forbindelse med interviewene og observationsstudierne virkede det som en udbredt antagelse, at topledelsen forstår strategien bedre end alle andre. Processen omkring produktionen af strategien og formidlingen af den bygger på denne præmis. Det er topledelsen, der godkender strategierne. Det er også dem, der på ledermøder og stormøder fortæller ledere og medarbejdere om strategien. Hvis der opstår tvivl om, hvordan noget skal forstås eller der er budskaber i strategien, der skal uddybes, så er det også topledelsen, der kan klare denne opgave. Set fra et oversættelsesteoretisk perspektiv er det logisk, at forfatterne kender originalteksten bedre end oversætterne. Det er også logisk, at forfatterne kan fortælle om deres intentioner med teksten til oversætterne. Derfor blev jeg overrasket, da jeg interviewede denne topleder, fordi han fortalte om, at han ikke helt forstår sproget som IT folk taler:

Topleder: "Når jeg sidder og snakker jura eller personalepolitik eller sådan noget, det er sikkert selvvurderet, men så synes jeg jo godt, at jeg altid ved noget om det, mens jeg ved godt, at på det her område, der er der grænser for hvor langt ned jeg kan komme i faglig viden, simpelt hen. Og jeg forstår ikke, altså jeg kan ikke programmere, og der er masser af ting, når jeg kigger over skulderen på en, der ordner min computer, så forstår jeg jo ikke en kæft af hvad, der foregår, vel. Og det har jeg altid syntes er en særlig udfordring på IT-området, ikke. Og det er derfor, det er så vigtigt at få lavet de der processer, hvor ledere, fagfolk og IT-folk sidder sammen på en eller anden måde. Så må man snakke det igennem så godt, man nu kan. Forstå hinanden så godt som muligt. Så der er derfor jeg synes det er rigtigt at arbejde, på det her område, der er det rigtigt at arbejde med strategier, ikke."

Denne topleder kender sine begrænsninger i forhold til, hvilken viden han skal have for at forstå det sprog, som strategien er skrevet i. I dette tilfælde har han svært ved at forstå strategien, for IT sproget er for fremmed for ham. Han kompenserer ved at lave en proces, hvor forskellige fagligheder mødes, når de laver strategien, så der er mulighed for, at de involverede aktører opnår en fælles forståelse for strategiens

indhold. Dermed har de også mulighed for at lære hinandens sprog. Det løser dog ikke det problem, at personer der ikke har været involveret, kan have svært ved at forstå strategien. En proces, der involverer forskellige fagligheder, kan også tænkes at føre frem til et hybridsprog, som kun de involverede forstår. Efter interviewet fortalte han mig, at han ikke havde en særlig god forståelse for strategien. Dette anså han dog ikke som et problem, fordi han havde tillid til de mennesker, der havde skrevet strategien og derfor ikke havde noget problem med at stå på mål for den. Når han har vanskeligt ved at skrive og forstå strategien, er toplederens rolle processuel, hvor han får de rette mennesker til at tale sammen.

Dette var også tilfældet på et af observationsstudierne, hvor en topleder fortalte sine ledere, at topledelsen havde brugt størstedelen af et direktionsmøde på at diskutere, hvad de havde ment med en bestemt formulering i strategien. Det skyldes, at selvom topledelsen havde godkendt strategidokumentet, så var det forfattet af specialkonsulenter fra det kontor, der har ansvaret for at producere strategidokumentet. Derfor var topledelsen ikke længere forfattere, men oversættere, der ikke kunne identificere forfatterne, og derfor måtte diskutere, hvad en enkelt sætning betød. Når strategidokumentet læses i en bestemt kontekst vil der være dele af den, der er relevant på forskellige tidspunkter. Dermed kan der opstå den situation, som den pågældende topchef talte om: at en formulering i strategidokumentet bliver relevant, men ingen ved, hvordan den skal forstås. Det skyldes selve egenskaben ved tekster: at de tilbyder mange mulige fortolkninger og læses i lyset af andre kilder. Dermed kan en læser af et strategidokument lægge mærke til forskellige dele af teksten på forskellige tidspunkter.

Ovenstående problematiserer, at det altid er topledelsen, der forstår strategien bedst og dermed er i stand til at besvare spørgsmålene om den. Det skyldes både at sproget i strategien kan være fremmed for topledelsen, men også, at strategien kan være skrevet af andre, hvor topledelsens rolle har været at godkende den. Dermed kan der være passager og formuleringer, som topledelsen forstår rent sprogligt, men ikke er i stand til at forstå meningen med. Derfor er der ingen garanti for, at

toplederne forstår strategidokumenterne bedre end andre, når de ikke selv har forfattet dem.

3.3.8 Når strategien gives videre

Der er en række konsekvenser, når lederne ikke forstår strategien. Strategien ignoreres, eller sagt med et populært udtryk: "den samler støv på hylden."

Der er dog også den mulighed, at den gives videre uden at lederen forstår den. Det skyldes, at lederen får at vide, at strategien skal kommunikeres til medarbejderne. Faktisk viser interviewene, at nogle ledere ikke forstår strategien, men alligevel giver den videre. Det skyldes, at de ikke definerer sig selv som oversættere, men som udførere, der leverer, hvad der bliver bestilt. Dette foregår på mange andre områder i en offentlig organisation, for eksempel når ministeren, en anden afdeling eller en chef på højere niveau bestiller et notat eller nogle informationer. Denne type ledere leverer det, der efterspørges og det gælder også, når strategien skal kommunikeres. Det kan foregå per e-mail, hvor strategien videresendes til medarbejderne, eller ved at lederen anvender den præsentation, som er produceret centralt af for eksempel strategi- eller kommunikationsafdelingen. Når en leder ikke forstår strategien, men alligevel giver den videre, vil der opstå situationer, hvor medarbejderne stiller relevante spørgsmål af oversættelsesteoretisk karakter som "Hvad betyder det her for os?" Sådanne præsentationer kan få karakter af et ritual, hvor lederen besvarer spørgsmålene med svar, som "Det finder jeg ud af og vender tilbage".

3.3.9 Forståelsen kan blive bedre med tiden

Der er også et tidsperspektiv i forståelsen af strategien. Over tid lærer lederne strategien bedre at kende. Det vil sige, at de lærer sproget, kulturen, funktionen og ideologien i strategien. Netop ideologen har betydning for om lederne opfatter strategien som rigtig eller forkert. Denne kan også ændres over tid. Det aspekt beskriver jeg i afsnittet om oversætteren og magt.

En leder fortæller, at hans forståelse for strategien er blevet bedre i de sidste fire år:

Leder: *“For strategien har udviklet sig meget, jeg har kun været her i fire år, og jeg synes, det har udviklet sig meget i de fire år. Det er en strategi... Den er blevet meget tydelig, den er blevet dybere indarbejdet, jeg har lært at forstå den bedre, den er blevet klarere og mere struktureret, og for os her har det været væsentligt lettere i '10... Noget af det vi læste, da jeg kom i '07, det var sådan meget fluffy. Det er blevet meget operationaliseret. Og nu kan jeg også sammenligne det med mange af de virksomheder, jeg har været i, og det ligger på et langt, langt klarere og tydeligere plan, end jeg har set andre steder. Så jeg synes, det er prima. Jeg synes, det er et godt stykke arbejde. Jeg kan godt forstå det. Det er vanskeligt, fordi det er en meget stor forretning, og så er det politisk bestemt, nogle af de overskrifter, der står i den. Eller delvist i hvert fald, det er jo sådan lidt med at få de politiske krav til at stemme overens med kontinuiteten og så videre, fra de tidligere år. Det tager faktisk lang tid at komme ind i maskinen og forstå tænkningen i det.”*

Lederens forklaring på, at han forstår strategien bedre nu end tidligere, tilskrives han strategiens kvalitet: at den er blevet klarere og mere struktureret. Han siger også, at det tager lang tid at komme ind i maskinen og forstå tænkningen i det, hvilket kan tolkes som at opnå en forståelse for kulturen og ideologien. Dermed kan det sagtens være, at det afgørende for hans forståelse ikke er, at strategien er blevet mere operationaliseret, men at han simpelthen er blevet bedre til at læse den.

3.3.10 Kriterier for at strategien bliver oversat

I et oversættelsesteoretisk perspektiv, er det oversætteren der må tage ansvar for oversættelsen. Derfor er det interessant, når nogle ledere ikke tager ejerskab for strategien, fordi det fortæller noget om, hvilke kriterier der skal opfyldes før de går i gang med at oversætte strategien. Med andre ord har lederne nogle udvælgelseskriterier, som de bruger, når de skal finde ud af, hvilke dele af strategien der skal oversættes og hvordan disse dele skal oversættes.

3.3.11 Læsning af strategien som konkret eller abstrakt

En leder fortæller om, hvorfor hun ikke føler ejerskab overfor strategien:

Interviewer: ... Hvem ejer egentlig strategien? Hvem har ansvaret for den?

Leder: *Det har ministeriets digitaliseringsafdeling, men det er også vores, det er jo sådan en fælles digitaliseringsafdeling, men den ligger fysisk i ministeriet, men det er en fælles afdeling, sådan en koncernfælles digitaliseringsafdeling vi har. Og det vil sige, at i sidste ende er det jo både vores departementschef og vores direktør som ejer den, og som på den måde jo også ledelsesgruppen. Men sådan er det jo tit med de her strategier, altså, at det er sådan lidt fluffy på en eller anden måde, hvem er det lige... Nogle gange er der slet ikke nogen, der vil have den, vel, så er det bare sådan, 'jeg håber ikke det er mig, der ejer den'. Sådan tror jeg nu ikke det er med denne her, men det tror jeg også er fordi, der er mange i ledergruppen, der er... Jamen, det er lidt svært at forholde sig til det med strategi, altså hvordan er det lige... Det er nemmere, når det bliver lidt mere konkret."*

Hun peger på en række aktører som hun mener, har ansvaret for strategien. Hun anser ikke sig selv for at være en af dem. Nøgleordet her er "konkret". Hvis vi antager, at det modsatte af konkret er abstrakt, og at det er det hun mener, når hun siger at strategier tit er "fluffy", så fortæller det os to ting. Den første er, at hun har svært ved at forholde sig til strategien, hvis den ikke direkte fortæller hende, hvad hun skal gøre, og det andet er, at hun ikke påtager sig sin oversættelsesopgave. Hun har en forventning om, at strategidokumentet fungerer lige ud af boksen, og hvis den ikke gør det, så lader hun den ligge, fordi hun ikke forstår den. Så hvis hun skal tage ansvar for strategien, skal den være konkret. Det konkrete ville være, at der er nævnt specifikke opgaver, som hun eller hendes afdeling skal tage sig af.

En anden leder foretager den samme opdeling af strategien:

Interviewer: *"Er der nogle ting i forretningsstrategien, hvor du tænker, det er en forkert formulering, eller?"*

Leder: *"Næh, det gør jeg egentlig ikke. Altså hvis det er sådan, at man prøver at klippe det meget sammen måske."*

Interviewer: *"Hvordan klippes sammen?"*

Leder: *"Jamen vi havde en... Før havde vi et værdibaseret arbejdstilsyn, hvad er vores mission, og hvad er vores vision, ikke."*

Interviewer: *"Ja?"*

Leder: *"Og så har vi også nogle værdier, respekt, ærlighed, effektivitet, eller hvad det er. Jeg kan aldrig huske sådan nogle."*

Interviewer: *"Nej, det kan jeg heller ikke."*

Leder: *"De er også svære at være uenige i, ikke? Men det er sådan linet op først, når vi læser det. Så har vi vores forretningsstrategi nedenunder, hvor det står, hvad vi egentlig skal opnå, og hvordan skal vi gøre det. Og egentlig kunne man nok godt nøjes med det sidste, hvis du spørger mig. Så det er sådan en ramme med meget guldkrymmel udenom, ikke. Den bliver først konkret lidt senere."*

Igen er det ordet konkret, der kendetegner den del af strategien som han mener, er interessant for ham. Han kunne godt undvære den abstrakte del, som han kalder for guldkrymmel. Årsagen er, at han læser strategien for at finde ud af, hvad han skal gøre og det, der ikke direkte fortæller ham dette, er for ham ligegyldigt.

En leder fra en anden caseorganisation læser strategi på en anden måde:

Interviewer: *"Hvad gør, at det (strategien) giver mening?"*

Leder: *"Det giver mening, hvis det er noget der er foreneligt med vores arbejde. Det må også godt være en udfordring på den måde, det behøver ikke bare at passe ind i krammet. Det må godt være noget hvor vi virkelig skal arbejde for at gøre det her. Men hvis det er meningsfyldt, så gør vi det også gerne. Det kan være dialogen med brugerne eller samarbejdspartnere. Der har vi skruet rigtig meget på nogle ting og brugt rigtig mange ressourcer på nogle ting de sidste mange år. Men fordi det giver mening, så er det godt at arbejde med den strategi dagligt, og så bliver den også mere levende."*

Når hun fortæller om, at strategien giver mening, betyder det, at hun kan se en sammenhæng mellem den og hendes arbejde. Modsat den forrige leder, så har denne leder ikke noget imod at skulle få strategien til at "passe ind i krammet", så

den bliver mere levende, hvilket tolkes som, at hun oversætter strategien, så den passer ind i hendes kontekst. Dermed er der endnu et kriterium, som lederne vurderer strategien efter: relevans. Dette kriterium minder om det konkrete, men modsat det konkrete, der er eksplicit formuleret, så repræsenterer relevans den del af strategien, der giver mening for ledere, og som giver mulighed for at foretage en mere fri oversættelse af strategien.

Et tredje kriterium for om strategien oversættes er rigtighed. Det handler om, hvorvidt den pågældende leder er enig i enten delelementer i strategien eller strategiens overordnet ide. Dette kriterium svarer til oversættelsesteorien ideologiske retning, hvor oversætteren har magt til at ændre de centrale budskaber i teksten, hvis de ikke stemmer overens med oversætterens egen overbevisning (Munday, 2008).

Her giver en leder udtryk for sin holdning til strategien:

Interviewer: *"Sådan overordnet synes du så, at strategien passer?"*

Leder: *"Ja, det synes jeg faktisk. Jeg synes den giver god mening, og jeg synes også, den giver grobund for at lave nogle ting om og hele tiden kigge på, hvordan vi kan blive bedre, så på den måde er den også relevant, ikke. Den giver rigtigt god mening."*

Strategien giver den pågældende leder mulighed for at skabe forbedringer, hvilket kunne tolkes somom den legitimerer hans egen ideologi om, at der skal foretages kontinuerlige forbedringer. Det gør strategien relevant for ham.

Der er altså identificeret tre distinktioner, som strategien vurderes ud fra, når lederen mener at have forstået strategien. Disse distinktioner fungerer som kriterier for, hvordan lederne handler, når de har læst strategien.

Lederne skelner altså mellem det abstrakte og det konkrete i strategierne, når de læser dem. Nogle vælger at gøre det abstrakte konkret ved at oversætte strategien, og andre oversætter den ikke, hvis de ikke kan finde noget, der vedrører deres afdeling, arbejdsområde eller navn.

Andre leder skelner mellem det relevante og det irrelevante. De vælger kun at oversætte de dele, som de opfatter som relevante.

De to første distinktioner handler om dele af strategien der kan aktivere oversætterne til at arbejde med strategien, hvor den tredje skelnen drejer sig om, hvilke dele af strategien der opfattes som værende rigtige eller forkerte. Denne skelnen kan aktivere oversætterne til at arbejde mod strategien.

3.3.12 Handlinger baseret på læsningen af strategien

Ovestående distinktioner gælder dog kun for dem, der har forstået den. Som beskrevet er der også ledere, der af forskellige årsager ikke forstår strategien eller opfatter den som værende den rigtige vej at gå. Det påvirker, hvordan de handler på den. Læsningen af strategien og konsekvenserne for lederens handling kan opsummeres i følgende tabel:

	Strategien opfattes som ikke forstået	Strategien opfattes som forstået
Strategien opfattes som rigtig	Sende den videre	Oversættes
Strategien opfattes som forkert	Ignorere	Yde modstand, herunder også oversættelse

Tabel 4: Forudsætninger for at handle på strategien

At sende strategien videre

Hvis en leder ikke forstår strategien, men opfatter den som rigtig, sendes den videre. Det kan, som sagt foregå via e-mail eller ved møder, hvor lederen læser op af strategien eller anvender en præsentation, som en central enhed har produceret.

Denne handling er interessant, fordi det ser ud som om, strategien bliver videreformidlet, men resultatet er tvivlsomt, da handlingen begrænser sig til sproglig formidling uden at afsenderen forstår det der formidles. En leder fortæller om denne problemstilling:

Leder: *"Det er en svær ting at kommunikere strategien videre i et kontor med 23 medarbejdere og at få dem til at interessere sig for det."*

Interviewer: *"Hvad er det, der gør det svært?"*

Leder *"Fordi det er omfattende. Det er fagligt meget bredt, og for de fleste af dem, der sidder her, ligger det faglige lige så langt væk for dem, som det gør for mig. Jeg har lidt lettere ved det, fordi jeg får flere informationer sådan på... Altså, jeg bliver fodret bedre, end de gør. Det er min opgave at fodre dem, hvis de ikke selv læser det på Intranettet, og det kan de sgu ikke overkomme, så meget er der. Så det er svært at overskue det her, og det her er en vanskelig virksomhed at komme ind i, og mange af dem, jeg har ansat, kommer ind fra alle mulige forskellige virksomheder."*

Lederen fortæller, at det er svært at kommunikere strategien videre og få dem til at interessere sig for det. Hun mener selv, at det skyldes, at medarbejdernes faglighed ligger langt væk fra det som strategien handler om, men hun siger også, at deres faglighed ligger lige så langt væk fra strategien som hendes egen gør. Selvom hun, med sine ord, bliver fodret bedre end medarbejderne, så kan hendes udsagns tolkes, som om hun reelt ikke ved, hvad hun skal stille op med strategien, fordi hun ikke forstår den. Hun ved dog, at det er hendes opgave at "fodre" dem, men er ikke i stand til at oversætte strategien, fordi hendes faglighed er så langt fra dokumentet, så hun ikke forstår den.

At ignorere strategien

Der er to måder at ignorere strategien på og disse skyldes to forskellige læsninger af strategien: manglende relevans koblet med den konkrete del af strategien og manglende forståelse.

3.3.12..1 At ignorere strategien, fordi den ikke opleves relevant

Den første måde handler om, at strategien ikke anses for at være relevant. Det skyldes, at lederen læser den konkrete del af strategien og ikke kan finde sit eget navn eller afdelingens navn på nogle af målene eller opgaverne. Det bliver til et oversættelsesproblem, når ledere kobler det konkrete med det relevante, fremfor at oversætte det abstrakte og gøre det relevant. Denne leder fortæller om den måde at læse strategien på:

"... jeg har jo læst virksomhedsplanen igennem med stor interesse, men igen har vi lidt svært ved at finde os selv i den, fordi ganske vist er vi nævnt som et af fokusområderne i det kommende år, ministerens fokusområder, [afdelingens navn] er et af dem, der er nævnt deri i indledningen, men så slutter det også. Altså, vi kan simpelt hen ikke genfinde os selv i nogen af de mål der er, omkring digitalisering, omkring brugervenlighed og hvad der ellers er af forskellige målsætninger. Der er simpelt hen ingen målsætninger for vores område. Altså for indsatsen for det segment vi arbejder med, der er ingen målsætninger, konkret i strategien, som jeg læser den i hvert fald. Så derfor er vi også nødt til at styre efter det, som er vores interne målsætninger, som ikke er specielt eksplicitte, og det kan godt være lidt et problem, og det er jeg også helt sikker på, at ledelsen arbejder med, altså det har jeg hørt i hvert fald, at man arbejder på at få alle med. Man er godt klar over, at der er nogen, som knap så meget kan genfinde sig selv som andre. Det skal være en plan, hvor alle kan se sig selv."

Formuleringen: "at genfinde sig selv i strategien" betyder, at der konkret står noget i strategien, som lederen oplever som relevant for hans arbejde. Det oplever han ikke, at der gør, fordi han ikke oversætter strategiens abstrakte del. Så strategien hjælper ham ikke med at styre. Derfor erstatter han strategiens funktion som styringsredskab med afdelingens interne målsætninger. Han uddyber, hvad de interne målsætninger består af:

Leder: *"Hvert år, der afrapporterer vi til folketinget. Hvor mange sager vi har lavet, hvor store beløb vi har lavet, og der har vi så den målsætning der hedder, at vi vil forsøge at lave et bedre resultat end sidste år, hvert år."*

Interviewer: *"Og det er målt på...?"*

Leder: *"På antallet af sager, og på beløbene."*

At han erstatter strategien med de interne målsætninger udpeger han som et problem. Han fortæller selv om, hvorfor det er et problem:

Interviewer *"Hvorfor har i en strategi?"*

Leder: *"Altså hos [Organisationens navn]? Det skal alle virksomheder vel have, altså man forsøger at lave målsætning og ledelse og så videre og så videre, det er vel meget klogt at man har nogle målsætninger som er, hvad skal man sige, overordnede målsætninger, som så bliver trickled ned, kan du så sige, og at man ligesom... Alle målene, så at sige, ligesom er med til at medvirke til at man når de overordnede målsætninger."*

Hans opfattelse af strategiens funktion er, at den gør det muligt for alle i organisationen at se, hvad de bidrager med i forhold til at nå organisationens målsætninger. Denne funktion oplever han ikke, at strategien opfylder, da hans afdeling ikke er nævnt i strategiens konkrete del. Det udgør den ene del af, hvorfor han oplever det som et problem. Den anden del handler om omgivelsernes forventninger til, hvad han og hans afdeling skal levere:

Leder: *"Nu er det jo ligesom strategien, der er det helt centrale, og jeg synes også det er et rigtig godt dokument. Jeg synes, at for dem der er beskrevet deri, der er det ret tydeligt at se, hvad der forventes. Det er helt ned på enkelte indikatorer, og man kan se hvad er det konkret, der forventes på det her område."*

Interviewer: *"Nu nævner du forventninger. Hvis du ikke kan genkende dig selv eller din afdeling i det..."*

Leder: *"Det bliver slet ikke omtalt, sådan set, andet end de første tre sider, eller sådan noget..."*

Interviewer: *"Hvor kommer de forventninger, som du så styrer efter - hvor kommer de fra?"*

Leder: *"De kommer fra, at vores område jo er ekstremt politisk, altså vi er jo i medierne, måske modsat andre, som sådan en gang imellem er det, men vi er det sådan set bare løbende, i medierne... Og derfor laver vi også masser af ministerbetjening, for ministeren bliver spurgt hele tiden, i skatteudvalget, jamen hvad gør du i forhold til det, og hvad gør du i forhold til det. Og ministeren har jo lavet en handlingsplan, som vi også har medvirket til, omkring de multinationale selskaber, her før sommerferien, og på den måde er det egentlig rimelig... Altså fordi der netop er den der ret direkte forbindelse til ministeren, med vores område, så det er ikke sådan at det skal igennem hele hierarkiet, vi kører sådan ret direkte på den måde, og laver ministerbetjening, så samråder vi og bringer materiale til ham, og på den måde er det ikke svært at vide, hvad han ønsker."*

Her uddyber han, hvad han mener, at strategiens funktion skal være. Den skal både være et dokument, der viser, hvordan han bidrager til organisationen, men også et dokument, hvor han kan læse andres forventninger til ham. Da strategien ikke gør nogle af delene, oplever han det som et problem. Det skyldes, at han kun fokuserer på strategiens konkrete formuleringer med ord, og anvender ikke andre oversættelsesmodeller. Han løser dette problem ved at anvende andre kilder, der udfylder den funktion, som strategien ikke gør.

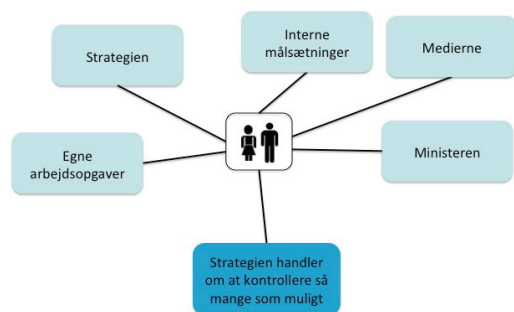
Leder: *"... det kan godt virke sådan lidt underligt – på trods af at vi ikke er en del af den der strategi, så synes jeg egentlig at jeg har ret godt styr på, hvad det er vi skal gå efter, og hvad der forlanges af os."*

Interviewer: *"Og det får du...?"*

Leder: *"Det får vi via den politiske virkelighed, vi lever i og de avisoverskrifter og den debat, der er omkring [afdelingens ansvarsområde], der er det ret klart for os at det handler om at få kontrolleret så mange som muligt, og at sørge for at der ikke er noget at komme efter."*

Dette er et eksempel på, at en oversætter kan få produceret en oversættelse, selvom han oplever originalteksten er mangelfuld. Han bruger blot andre kilder til at få den viden, som originalteksten ikke giver ham. Det kan derfor diskuteres om han oversætter strategien eller blot udfylder dens funktions med afdelingens interne målsætninger. På den ene side kan han ikke bruge strategien som styringsredskab. På den anden side inddrager han andre kilder, der gør det muligt at formulere, hvad hans afdeling skal, hvilket kan tolkes som en oversættelse af strategien, selvom strategien ikke indgår som tekst.

Hans oversættelseskort kunne se sådanne ud:



Figur 12: Eksempel på pseudo oversættelse

Denne pointe er vigtig, da den viser, at hvis oversætteren ikke oplever, at strategien er relevant i forhold til at vide, hvad man bidrager med og hvilke forventninger, der er fra omgivelserne, så er det stadig muligt at producere det som oversættelsesteorien kalder for en pseudo oversættelse. Den udgiver sig for at være en oversættelse, og modtagerne har svært ved at gennemskue den manglende forbindelse til originalteksten. På den måde bliver det muligt for lederen at kompensere for strategiens manglende funktion, selvom han ignorerer strategien.

3.3.12..2 At ignorere strategien, fordi den ikke forstås

En anden variant af at ignorere strategien bunder, som tidligere beskrevet, i at det ikke er alle ledere, der forstår strategien, da de ikke forstår ordene eller den kultur,

som ordene er et udtryk for. Det får nogle konsekvenser for, hvordan de behandler den:

Interviewer: Så hvis vi snakker omkring indholdet af digitaliseringsstrategien, kan du så med dine egne ord, fortælle mig, hvad den handler om?

Leder: Så skal jeg fortælle dig noget, som gør, at det er meget vigtigt med den der anonymitet, ikke, for det var sådan, at der kom en mail fra min chef, om strategien, og den mail, jeg læser altid mine mails, og holder styr på hvad jeg har læst og ulæst med fed, ikke, for ligesom at holde styr på det, og jeg har siden den kom for 7 måneder siden eller et eller andet, så har min chefs mail været den eneste mail, jeg konstant har haft stående som ulæst. Fordi jeg ville gerne læse den, men jeg har ikke haft noget tid. Og så fik jeg så denne her indkaldelse til det her møde med dig, og så tænkte jeg, jeg må hellere læse den, og så printede jeg den ud, og så læste jeg den i forgårs for første gang. Og jeg læste også først min chefs mail for første gang i forgårs, hvor der stod, at det er vigtigt jeg kunne videregive den til mine medarbejdere. Og det har jeg ikke gjort. Og nu når jeg har læst den, tænker jeg, at det ikke giver mening at viderekommunikere den til mine medarbejdere, ikke i den form, den har nu. Altså, den er simpelt hen for kedelig. Og der er for meget plidder-pladder som ikke vil interessere mine medarbejdere, og de indsatsområder og tegningerne som jeg synes er svære at forstå. Så det har jeg ikke.”

Denne leder kommer med nogle paradoksale budskaber. For det første siger han, at han altid læser sine mails, men chefens mail om strategien har været ulæst i 7 måneder. For det andet har han ikke videregivet strategien til medarbejderne, selvom han gerne vil. Han kan bare ikke, fordi strategien er vanskelig at forstå og ikke vil interessere medarbejderne. Det bliver endnu mere paradoksalt, da han fortæller om afdelingens arbejde:

Leder: Men digitalisering er meget present hos medarbejderne her i kontoret, altså de er med til at teste, når der er nye systemer. Jeg går utroligt meget ind for at brugerteste, og jeg afsætter mange ressourcer, måske endda for mange ressourcer i forhold til vores sagsbehandlingstid, på at lade medarbejderne teste under udvikling,

så hvis du spørger medarbejderne rundt i kontoret, hvad de ved om IT-udvikling, så ved de utroligt meget i forhold til vores område, og hvad vi gerne vil, og hvordan vi gerne vil arbejde med selvbetjening... Vi satte lige et selvbetjeningsprojekt i luften her for tre uger siden, hvor brugeren skal kunne lave track and trace på sin sag. Så vi er rigtigt langt fremme her, men jeg må nok beklage og sige, at jeg tror ikke, der er en eneste medarbejder her, der føler, de er en del af en overordnet fireårig digitaliseringsstrategi.”

Igen er der et paradoks: Udviklingen af IT tager altså mange ressourcer på kontoret. Medarbejderne er tilsyneladende kompetente og ved meget om IT udvikling. Alligevel mener lederen ikke, at de føler sig som en del af den overordnet strategi og at strategien vil interessere dem. Så hvad kan en mulig forklaring være på, at han ikke har fortalt dem om strategien, når dens emne fylder så meget i kontorets arbejde? Han fortæller selv, at strategiens indsatsområder og tegninger er svære at forstå. Den er fuld af plidder-pladder. Han antager, at et strategidokument er noget som man blot kan sende videre til medarbejderne uden at skulle oversætte den. Hvis det er tilfældet, er det logisk, at han ikke har foretaget sig noget. Han forstår ikke selv strategien, og kan derfor ikke fortælle om den til medarbejderne. Derved undgår han spørgsmål fra medarbejderne om strategien, som han sandsynligvis ikke ville kunne svare på. Dette er et eksempel på manglende oversættelseskompetencer kombineret med, at sproget i strategien får lederen til at opfatte strategien som forkert. Derved kan og vil han ikke bringe den videre til medarbejderne. Han har ikke fortalt andre om det, og hans chef er ikke klar over, at medarbejderne i det pågældende kontor ikke har hørt om strategien.

At yde modstand

At yde modstand mod strategien er et emne, der er velbehandlet i strategilitteraturen. Både de dele der handler om, hvorfor der opstår modstand og hvordan modstanden kan minimeres. De forskellige aspekter ved emnet bliver behandlet senere i afsnittet om ideologisk oversættelse og afsnittet om strategi og magt. Det aspekt ved modstand mod strategien som jeg vil behandle her, drejer sig

om, hvordan forståelsen og opfattelsen af, at strategien er forkert påvirker, hvad lederen gør med strategien.

Denne leder fortæller om, hvordan han bruger strategien til at få indblik i, hvad der kunne påvirke hans afdeling, og hvordan han håndterer det med sine medarbejdere:

Leder: "Vi har nogle målbilleder 2013, som fortæller os, hvor skal vores opgaver løses geografisk i 2013. Og der prøver vi at se på, hvilken indflydelse kan det have på os. For der er jo nogle, der gerne vil have vores opgaver. Nogle af de opgaver vi løser. Hvordan skal vi så stille os i forhold til det."

Interviewer: "Der er nogle, der gerne vil have jeres opgaver?"

Leder: "Ja."

Interviewer: "Hvordan det?"

Leder: "Det er, vi har noget der hedder [Afdelingsnavn], som kigger på [specific arbejdsopgave]. Så de vil gerne trække vores opgaver med ind i det også. Så det prøver vi at forholde os til, og sige hvordan skal vi... Kunne vi godt tænke os at blive en del af det? Eller kunne vi godt tænke os med at fortsætte med at være en del af [afdelingsnavn]. Så der prøver vi så at tale lidt taktik ind og sige hvordan vil vi prøve at påvirke det her. Og der er det vigtigt, jeg har en snak med mine medarbejdere, så jeg ikke bare agerer efter, hvad jeg selv synes, men at jeg har medarbejdernes ord for, at vi godt kunne tænke os at arbejde i den og den retning. Der er det også vigtigt, at jeg er i stand til at opstille de scenarier og konsekvenserne klart for dem, hvis vi gør det ene eller gør det andet."

Ovenstående tegner et billede af en anden type modstand end den, hvor man verbalt giver udtryk for, at man er uenig i strategien eller undlader at udføre de handlinger som strategien foreskriver, at man skal udføre. Her er der tale om at "go native". Lederen er først og fremmest loyal mod sine medarbejders ønsker, og vil have deres accept af, hvilken rolle afdelingen skal have i organisationen. Lederen opstiller derfor scenarier og de konsekvenser, som valgene vil få. Her optræder han som deres leder, og ikke som topledelsens mand, der skal få strategien til at fungere.

En bemærkning om distinktionen abstrakt og konkret

Når en leder skelner mellem det abstrakte og det konkrete i strategien medfører det, at nogle ledere ikke oversætter strategien, selvom de både forstår den og er enig i den. Det skyldes at ledere, der kun læser det konkrete, og hvis de ikke kan finde deres navn, afdeling eller arbejdsopgaver i den del, så anser de strategien for at være irrelevant. Denne skelnen giver en særlig udfordring, når den relateres til selve produktionen af strategien. Som Pettigrew (1977) har beskrevet, så er produktionen af strategi en forhandling mellem flere aktører. Abstrakte formuleringer som at være effektive, at ens arbejde skal have en samfundsmæssig effekt og at gøre det nemmere for brugerne, hjælper aktørerne med at nå til enighed om strategien, og derved lettere at producere, når flertallet godkender den. Disse abstrakte formuleringer gør det både nemmere og sværere for oversætteren.

Inden for oversættelsesteori kaldes den abstrakte del for internationalisering (Esselink, 2000). Når der bliver produceret et IT program, undgås alle nationale kendetegn i slutproduktet. Det vil sige, at elementer som møntfod, tidszone og datoformat først bliver indsat i oversættelsen. Oversætteren sparer en arbejdsgang med først at skulle afkode originalen og derefter finde ud af, hvordan det skal oversættes. Med andre ord ved han, at der på forhånd mangler noget, og derved kan han blot sætte de manglende elementer ind. Nu er strategi en anden genre end et IT program, men alligevel er opgaven den samme: at oversætte. Den abstrakte del af strategien indeholder ingen referencer til afdelinger, særlige opgaver eller interne forhold i udvalgte dele af organisationen. Det er med andre ord noget, som alle kan være enige, men som ingen rigtig ved, hvad betyder, eller måske mere præcist: de abstrakte formuleringer skal og kan oversættes på mange måder. Dette gør det vanskeligt at oversætte.

En leder forklarer, hvordan han oplever arbejdet med strategien. Der er enighed om målet, men diskussionerne om midlerne, hvilket er at oversætte strategien fra det abstrakte til den konkrete:

"Igen vil jeg sige, at jeg tror i virkeligheden, at strategien er sådan rimeligt accepteret. De fleste der arbejder på området vil nok sige, ja, det er nok meget rigtigt og sådan noget. I virkeligheden oplever jeg mere, at diskussionerne kommer så snart man kommer lidt længere ned, og siger, okay, jamen hvad er det så, vi skal foretage os for at nå det der mål. Der er mange flere diskussioner i virkeligheden, altså, der er egentlig ikke så mange diskussioner af, at det faktisk er et meget fornuftigt mål. Det er nok meget godt. Men okay, hvad skal vi så gøre for det. Der er virkeligt mange holdninger til det..."

Han har tilsyneladende den opfattelse, at strategien skal oversættes på samme måde overalt i organisationen, når han siger, at der er mange holdninger til det. Som det er tilfældet med Røviks pointe om modus, så lægger det op til en diskussion af, hvem der er i stand til at vurdere oversættelsens kvalitet og hvor mange oversættelser, der skal eller må være af samme strategi i en organisation.

Magtforholdene i organisationerne medfører oversættelsesvanskeligheder, fordi det kan blive sværere for oversætteren at udføre sin opgave. For det første skyldes det, at der ikke tales om strategioversættelser, men om implementering, projekter og at udføre planer og beslutninger. Derved antages det, at de involverede aktører har kompetencerne til at oversætte strategier, hvilket ikke altid er tilfældet. For det andet er der således intet rum, hvor oversættelsesstrategierne kollektivt kan diskuteres. En leder fortæller her om, hvordan det foregår i hans organisation

Interviewer: *"Har du oplevet, at der er nogle af dine kollegaer, der studser over nogle ord eller nogle formuleringer eller et eller andet (i strategien)?"*

Leder: *"Jeg vil sige, at jeg er sikker på, at der er nogle af dem, som gør det. For der findes mange, som er meget mindre modelnørdede end jeg er, og vi har også en del nye chefer, som lige er kommet til, for hvem det må være lidt tågesnak noget af det. Så det er jeg sikker på, der er. Men det er ikke noget, man scorer point på at sidde og lufte til ledelseskomsammenerne."*

Interviewer: *"Hvad gør man så?"*

Leder: "Man kan håbe, at de går ned og spørger nogen. Men ellers holder man bare lav profil, går jeg ud fra."

Denne leder har været med til at producere strategien. Han har en position som mellemlider og er en af de ansvarlige for strategien. Han har både en viden og interesse i strategi som emne, hvilket han omtaler som værende "modelnørden". Derfor er det interessant, at han ikke har taget initiativ til at diskutere strategien med de nye chefer, så den ikke er "tågesnak". Så paradoksalt nok ved lederen, at der er forhindringer for at udføre strategien, men grundet hans position og magtforholdene kan han ikke bringe emnet op, fordi "det er ikke noget man scorer point på". Det kan skyldes magtforholdene og forståelse af, hvad en chef bør kunne. Det er ikke legitimt at tale om oversættelsesproblemer og oversættelsesvanskeligheder, da det kunne medføre en mistanke om, at man ikke er en kompetent chef og derved ville man, i hans terminologi, få minuspoint, hvilket ikke er ønskeligt for nogle af deltagerne.

Man kan så spørge sig selv om strategien behøver at være abstrakt. Man kan jo bare gøre den konkret, når man laver den. En leder fortæller her, hvorfor det er vanskeligt:

Interviewer: Du sagde, at det er svært at lave dem (strategierne). Hvad er det, der gør det svært?

Leder: Det, der gør det svært, tror jeg, det er, at når du går ind i en styrelsesopgave, så viser det sig hurtigt, at den er mere kompleks, og det at koge den ned til måske en eller nogle få kerneopgaver, det er i virkeligheden svært. Altså, jeg synes tendensen er, at man skrider tilbage til det, jeg synes var en svaghed i de gamle resultatkontrakter, at man ligesom ville prøve at få alt med. Og vi er jo ikke en privat virksomhed, der lever af at lave ét produkt, så vi ligesom skal optimere på det. Vi er jo typisk nogle som, ja det er forskelligt fra styrelse til styrelse, men vi er jo nogle, hvor den materie vi arbejder med, den er relativt heterogen. Og den er også heterogen på en anden måde, og det er, at i den politiske verden er der jo ikke entydige mål og midler. Altså, midlerne kan være politiske og så videre, så det bliver let meget

komplekst. Og desto mere du arbejder med sådan en strategi, er der risikoen for, at du skrider over i, at strategien afspejler kompleksiteten, frem for at den ligesom prøver at forenkle og koge ned.”

Lederen peger på svagheden ved enhver tekst. Den kan ikke beskrive hele verden uden at blive hele verden. Derfor bliver der nødt til at være et vist abstraktionsniveau i teksten. Han peger også på svagheden ved ethvert strategidokument. Det indgår i en omskiftelig verden, hvor kausalitetsforholdene ikke altid er klare, hvilket gør det vanskeligt at skrive en konkret tekst om forholdet mellem midler og mål, når disse midler og mål påvirkes af politiske forhold, der hurtigt kan skifte. Dette er netop styrken ved den abstrakte del af strategien, at den kan holde til disse skift, men det udvikler sig til et problem for de ledere, der ønsker at strategien skal være konkret, fordi de ikke oversætter den, men forventer, at de blot kan videreformidle den.

3.3.13 Hvordan oversættes strategier?

Denne del af analysen gennemgår eksempler på, hvordan strategier oversættes ud fra sproglige, kulturelle, funktionelle og ideologiske overvejelser. Det er muligt for oversætteren at anvende forskellige oversættelsesmodeller af samme tekst, da valget af oversættelsesmodel afhænger af ovenstående overvejelser i forhold til tekstens indhold, oversætteren, modtagersproget og modtagerkulturen. Derfor er disse eksempler ikke repræsentative for, hvordan hele oversættelsen ser ud, men skal illustrere forskellige oversættelsesmodeller.

Sproglig oversættelse

En sproglig oversættelse fokuserer på ordene i sproget. Oversættelsen foregår ved at finde et ord på modtagersproget der ækvivalerer med ordet på kildesproget. Den tydeligste form for denne oversættelse foregår, når der er mange engelske ord i strategien, som det er tilfældet i en af caseorganisationerne:

Interviewer: Når du kigger på strategien og har læst den... er der nogen ord eller vendinger, hvor du tænker, hvad betyder det, eller det er jeg uenig i, eller...?

Leder: Jeg vil sige det på den måde, at nu har jeg jo siddet en masse med nordisk sprogpolitik, og nu ved jeg jo godt, at hele IT-verdenen er meget angelsaksisk påvirket i hele deres tilgang til, hvad man kalder ting og sager, og jeg vil sige det på den måde, at en del af strategien, selvom de har arbejdet meget med den, så er den stadig meget et internt værktøj for dem af os, som kender terminologien. Så det er ikke en der sådan en kioskbarer i forhold til medarbejderne, fordi man bruger mange ord, der er af engelsk terminologi, og oven i købet mange forkortelser, hvor jeg selv i starten lige skulle se... Og der må jeg indrømme, at jeg er meget til at bruge danske ord, og i vores kommunikation med vores medarbejdere har vi hele vejen igennem brugt danske ord, hvor vi kunne slippe afsted med det. Fordi min grundfilosofi er, at skaber du et fremmedlegeme i en organisation eller en organisme, så er det ligesomovre på hospitalet, så kan den blive udstødt igen. Så derfor har det været vigtigt for mig, LEAN bruger vi nogle gange, men for det meste taler vi om forbedringskultur. Vi bruger ingen af de japanske ord, vi bruger kun danske ord og udtryk. Og der kan du sige, at strategien er stadig så stærkt påvirket af et engelsk ordsæt, og der så jeg jo gerne, at ministeriet var fremme og udfordrede det danske sprog, men jeg anerkender også, at... Og så hellere danskificere det.”

Lederne tager her de engelske ord i strategien, og oversætter dem til dansk, for at gøre strategien mere tilgængelig for medarbejderne. Han opsummerer faktisk kernen i den sproglige oversættelse, når han fortæller, at forudsætningen for at kunne bruge strategien som et værktøj ikke er, at man har arbejdet meget med den, men at man kender terminologien. Han kalder det endda for at danskificere strategien ved at konsekvent at oversætte alle udenlandske ord, og det er ligegyldigt om, det er i strategien eller i koncepter som LEAN. Han sammenligner fremmede ord med et fremmedlegeme, og hvis han ønsker, at medarbejderne ikke afstøder strategien, så skal den være forståelig for dem, hvilket han gør ved at fjerne de sproglige barrierer i teksten.

Den sproglige oversættelse begrænser sig derfor ikke til de engelske ord, men også til forkortelser, hvilket åbner op for, hvad oversættelse betyder i en organisation. Her er der ikke kun tale om nationale sprog, men også om faglige sprog. Dette er igen

tydeligst i en strategi, der er skrevet af en faggruppe, hvis sprog ikke er kendt i resten af organisationen, som det er tilfældet med denne IT strategi. Det ses dog også i de andre strategier, hvor nogle ledere enten ikke forstår særlige ord eller blot ryster på hovedet af dem, fordi de er akademiske:

Interviewer: *"Er der nogle ord eller formuleringer, der virker forkerte på dig i strategien?"*

Leder: *"Nej, man kan nok bare sige generelt, at noget, der kommer inde fra vores koncercenter, er nok skrevet i lidt højere vendinger eller sprog..."*

Interviewer: *"Hvordan?"*

Leder: *"Måske sådan lidt, ja undskyld, akademikersprog. Vi er praktikere inde hos mig, vil jeg sige, så derfor kan det godt være svært for dem, at forstå. Også for mig, det er slet ikke det."*

Interviewer: *"Kan du huske nogle formuleringer, hvor du har tænkt, hvad betyder det der?"*

Leder: *"Nej, ikke lige umiddelbart. Men der er da nogle ord, vi griner af indimellem."*

Interviewer: *"Ja. Har du et eksempel på det?"*

Leder: *"Interaktion, kan jeg huske vi snakkede om."*

Interviewer: *"Interaktion?"*

Leder: *"Ja, det er jo bare samarbejde, ikke."*

Denne leder laver en modsætning mellem sproget i strategien, som er skrevet i det, som han kalder for akademikersprog og det, der kan formodes at være praktikersprog, som tales i hans afdeling. Han laver derfor en sproglig oversættelse af de ord, som han ikke mener passer til hans afdeling. Nogle af ordene i akademikersproget fremstår endda så latterlige, at de griner ad dem. Det kan skyldes, at de "høje vendinger" anses for at være unødvendige, men det signalerer, at koncercenteret har magt til at bede andre om at udføre en opgave. Derved kan latterliggørelsen være med til at gøre deres sprog og afdelinger jævnbrydige. Selvom han siger, at ordene kan være svære at forstå for hans medarbejdere og ham, så kan han godt forstå akademikersprog. Ellers ville han ikke være i stand til at oversætte dem til hans egen afdeling.

Kulturel oversættelse

En kulturel oversættelse tager udgangspunkt i, at ords mening ikke dannes af ordet, men af konteksten. Begrundelsen er, at et ord på kildesproget ikke har en ækvivalent på modtagersproget, eller at ordet vil have en helt anden betydning i en anden kultur. Derved bliver det ikke kun forholdet mellem kildesproget og modtagersproget der er relevant, men også forholdet mellem kildekulturen og modtagerkulturen.

En leder fortæller her om sine overvejelser og erfaringer med, hvad kulturen betyder for strategien:

Interviewer: *"Du siger, at I arbejder med strategien, hvordan har det her arbejde foregået?"*

Leder: *"Jamen det er foregået ved, at vi i den landsdækkende enhed her, hvor vi har Aalborg, Århus, Middelfart og Høje Taastrup og Fredensborg... Og der vil vi nok sige, at vi er en organisation, der taler vores stammesprog, den har du vel efterhånden lært at knække, den kode. Men så arbejder vi alligevel forskelligt, for der er forskel på Sjælland og Jylland, og der er også forskel på Sønderjylland og Nordjylland."*

Lederen skelner mellem sprog og kultur i denne udtalelse. Han mener, at organisationen har sit stammesprog, som indikerer, at de taler samme sprog, men på baggrund af geografiske forskelle findes der også forskellige kulturer. Jeg beder ham om at uddybe, hvad forskellene består i:

Leder: *"Mentaliteten, hastigheden, acceptgraden, hvornår er en ordre en ordre, og hvornår er den til diskussion, altså hele denne her måde at arbejde på. Der er nogle, der tror, at alt er til diskussion, selvom det faktisk er en ordre. Og så noget med at acceptere denne her måde med at arbejde med projekter, og ikke i afdelinger. Vi har sådan noget med, det fik du måske et indtryk af i går, at ovre fra Aalborg er der sådan en tanke, at hvis man nu bare kunne passe sig selv og få ro ovre fra dem i København, så var det dejligt. Tilsvarende dem i Århus og den i Middelfart. Og i Høje*

Taastrup sidder der en 65 mand, der siger, at det sådan set bare er et forstyrrende element, at vi har nogen der sidder i Fredensborg og i Århus.”

Han skelner mellem de, der mener, at alt er til diskussion og de, der udfører ordre. Dette kan også forstås som en kulturel oversættelse, hvor strategien skrives i en kultur, hvor den ikke er til diskussion, men når den kommer til en anden kultur, vil alt i den blive diskuteret. Det påvirker selve udførelsen af den, når den oversættes så forskelligt på baggrund af kulturerne. Det kan også tolkes som et udtryk for, at de der modtager en tekst, som de ikke selv har formuleret, bliver nødt til at ændre den, for at få den til at fungere i deres egen kontekst. Dette er dog vanskeligt at forstå for en forfatter, der mener at de taler samme sprog, og derfor burde forstå teksten på samme måde. Forfatteren har ingen forståelse for at kulturerne er jævnbyrdige, og derved anser han de kulturer, der er anderledes end hans egne som en hindring for udførsel af den strategi, som han selv har formuleret. Han overvejer heller ikke om modtagerne på baggrund af deres kultur er i stand til at forstå teksten, og derfor kunne diskussionen også anses for at være et udtryk for, at modtagerne ønsker at forstå teksten, og derfor spørger ind til den, hvilket han opfatter som om de vil diskutere alt.

En leder fortæller konkret om, hvordan han oversætter strategien kulturelt:

Interviewer: *”... ”Vi knækker kurven” er et af de højest prioriterede områder, hvad gør du så for at omsætte det til dit område?”*

Leder: *”Jamen vi omsætter den simpelt hen til, og sætter nogle flere ord på. Og her der har jeg sat ind, hvad det er vores ledergruppe har sagt, hvor er det vi kan komme ind og bidrage mest. Vi skal bidrage til det hele, men der er nogen, hvor vi særligt kan være vigtige. For eksempel den der med 'knækker kurven', jamen det aller vigtigste det er jo, at vi er omhyggelige med at vejlede kunderne med at få lavet deres forskudsregistrering rigtigt, så de ikke får restskatter. Hvis vi kan høre, at det her måske ikke lyder helt rigtigt, det er måske for at lukke et hul i en kort periode, altså få noget mere udbetalt, at vi så stopper det. At vi, kan man sige, tænker helhedsorienteret, får facetterne med, får kigget, jamen er det en restant i forvejen,*

så kan det godt være vi skal kræve lidt mere dokumentation i forhold til hans fradrag, end vi skulle have kunnet på alle dem, der bare kan bruge selvbetjening. Så der indgår vi aktivt, og hvor medarbejderne, så kommer det helt ned på konkret plan, hvor man så kan diskutere, hvad kan vi gøre, er der nogle snilde måder til at opdage, det nu er det en restant, hvordan får vi fat i de her pejlemærker, så vi ved, hvad det er for en type kunde, vi har med at gøre. Altså så er vi helt nede på det konkrete plan.”

Her ses, hvordan lederen tager udgangspunkt i et af målene i strategien og sætter det i relation til hans ansvarsområde. Han siger, at det handler om, hvad de kan bidrage med, men han gør det ved at oversætte målet til hans egen afdeling ved først og fremmest at tage udgangspunkt i afdelingens eksisterende arbejdsopgaver. Jeg har tidligere beskrevet ledere, der ledte i strategien efter nogle mål, hvor deres afdeling eller navn var nævnt, og hvis det ikke var tilfældet, anså de strategien for at være irrelevant. Ved en kulturel oversættelse gør det modsatte sig tilfældet. Her gør oversætteren teksten relevant for modtageren ved at tage udgangspunkt i modtagerens verden. Det kræver, at oversætteren tager sig en frihed i oversættelsen ved at anvende det sprog, som modtagerne allerede anvender.

Funktionel oversættelse

En funktionel oversættelse er, at oversætteren tager udgangspunkt i forfatterens intention med teksten og hvad forfatteren mener, at teksten skal sætte læseren i stand til at kunne gøre. Dette er interessant i forhold til strategitekster, hvor det gør det muligt at studere, hvordan oversættere enten ikke anser strategiens funktion for relevant, ændrer funktionen eller ændrer teksten, men bibeholder funktionen. Det gør det også muligt at adressere aktørernes forforståelse for, hvad strategiens funktion er eller skal være, når denne forforståelse er udtalt eller indforstået. Dermed muliggør det en diskussion af, hvad strategiens funktion er og om denne funktion kan opfyldes af andre former for styringsværktøjer.

En leder fortæller her, hvilket er et eksempel på en funktionel oversættelse.

Leder: *"Ja. Jeg vil sige, at indtil for ikke særligt lang tid siden opfattede vi forretningsstrategien som det dokument, vi selv have brygget sammen her. Og som vi sådan set ikke sendte ind til departementet. De vidste godt, vi havde det og havde noget viden om det, men der var styringsdialogen med departementet hen over kontrakterne. Vi synes bare, at kontrakterne var for snævre på en eller anden måde. Der stod nogle konkrete mål, der stod ikke noget om, hvordan vi skulle gøre det. Det var op til os selv. Så det var vores forsøg på at lave et dokument, som viste, hvad er det så for nogle prioriteringer og valg og fravalg, vi gør os, og hvad synes vi, er det vigtigste for at nå de der kontraktmål og nogle andre mål, som vi synes var vigtige, fordi de der 8-10 mål i kontrakten var jo ikke det eneste saliggørende. Altså, der stod for eksempel ikke noget om HR og hele HR-området, så der lavede vi en strategi, som også tog det med... Så det er det, vi har kaldt forretningsstrategi indtil for ikke så lang tid siden, men så har vi jo haft et arbejde med vores departement og vores... Og de andre styrelser, hvor vi har lavet sådan en koncernstrategigruppe på et tidspunkt. ... Og det er der jo ellers kommet et fælles koncept om, eller ikke helt fælles, men nogle svar som vi så kan folde os ud på hver især i de 6 enheder. Og det er det, vi nu kalder forretningsstrategien. Så sådan en har vi så lavet. Så nu kalder vi det for vores forretningsstrategi eller vores eksterne strategi, og det apparat, jeg talte om tidligere, er så vores interne strategi."*

Hans udtalelse er interessant at to årsager. Det første er navnet på strategien. De har haft en forretningsstrategi, der havde funktionen at tydeliggøre deres prioriteringer, samt valg og fravalg. Det anså de for at være nødvendigt, fordi resultatkontrakten ikke havde den funktion. Da det nye koncept for styring mellem departementet og styrelserne ankommer, så opstår situationen, at strategierne har det samme navn, men har to forskellige funktioner. Derfor ændrede de navnene på dem begge, så de afspejlede deres funktioner. Den anden årsag, der gør udtalelsen interessant, er at det afføder en diskussion om den nye forretningsstrategis funktion, dens relation til den hidtidige forretningsstrategi og hvordan de løser oversættelsesopgaven:

Interviewer: *"I forhold til det med forretningsstrategien, den eksterne, er dit arbejde så blevet lettere eller vanskeligere, efter den er kommet på banen?"*

Leder: *"Det er blevet... Det var ikke nogen let fødsel at komme frem til en fælles forståelse med de andre enheder, men det var spændende arbejde, og jeg vil sige, at det er blevet lettere på den måde, at vi fik en diskussion om, skal det så være vores strategi-strategi, punktum. Eller skal den alligevel være så departementsrettet, og på så højt abstraktionsniveau, at vi alligevel har brug for et internt dokument. Og det blev vi enige om, og det skriver departementet også om i det fælles dokument, vi har, om hvordan vi laver strategi. At departementet forventer, at vi ved siden af den eksterne forretningsstrategi har noget styringsgrej. De skriver ikke hvad det skal være, men ledelsesinformationssystemer eller andet ledelsessystem der er med til at styre biksen. Og der har vi så valgt at sige, at det der tidligere var vores forretningsstrategi, vores interne, det er det, vi bruger til prioriteringer over året og ændringer på indsatser og sådan noget. Fordi der står ikke indsatser på så konkret niveau i den eksterne forretningsstrategi. Så hvis vi skal finde ud af, om vi skal lave noget øget uddannelse på et eller andet område, hvor vi ikke er stærke, så står det ikke i den eksterne, så står det i den interne. Eller hvis vi skal lave konkrete indsatser, eller ændrer vores måde at behandle vores sager, fordi vi skal lave flere end vi gør lige nu, så er det også der, vi finder det."*

Diskussionen om, hvad den nye forretningsstrategi skulle indeholde, var en diskussion af dens funktion. Skal den fungere, som de resultatkontrakter som den afløser, hvor det var et styringsdokument mellem departementet og styrelsen, eller skal den også kunne anvendes internt til at tale om prioriteringer? Beslutningen i denne styrelse blev, at den nye forretningsstrategi får en funktion rettet mod departementet, og kaldes for den eksterne strategi, mens deres egen forretningsstrategi nu kaldes for den interne. Det var oversætternes eget valg, da de får de to tekster til at supplere hinanden ved at tildele den ene en funktion som det abstrakte og den anden som det konkrete. Derved foregik oversættelsen ikke lineært ved at tage udgangspunkt i den eksterne og lave en intern, men ved at oversætte den interne til den eksterne og omvendt.

Ideologisk oversættelse

Den ideologiske oversættelse tager udgangspunkt i, at enhver tekst har en ideologi. Nogle kalder det for et narrativ eller en virkelighedsopfattelse. Pointen er, at teksten ikke er neutral og derfor kan den påvirke modtageren. Dette kan ses i sammenhæng med den funktionelle oversættelse, hvor forfatteren har bestemte intentioner med teksten, og det er oversætterens opgave at videreføre denne funktion i oversættelsen. Den ideologiske oversættelse tager ikke udgangspunkt i funktionen, men i ideologien og om oversætteren mener, at den skal videreføres i oversættelsen eller om den skal ændres. Dermed spiller oversætteren en meget mere central betydning i ideologisk oversættelse, da oversætterens subjekt påvirker oversættelsen.

Denne form for oversættelse giver to muligheder. Oversætteren kan videreføre ideologien i oversættelsen, og kan tillade sig at foretage store ændringer i teksten, så længe ideologien er intakt. Den anden mulighed er, at oversætteren ændrer ideologien eller narrativet i strategien. Dette kan gøres uden at ændre teksten, men ved at tilføje et narrativ til teksten, der derved ændrer ideologi.

3.3.13..1 At ændre ideologien

I dette interview viser en leder, at det er muligt at lave begge former for oversættelser af samme strategi:

Interviewer: *"Hvis vi igen snakker forretningsstrategien, er der så nogen dele, der er mere relevante for dig end andre?"*

Leder: *"Ja, afgjort. Altså, det omkring vores tilsyn. Hvordan er det, vi skal opnå målene med tilsyn. På hvad for nogen brancher, på hvilke virksomheder, med hvilke værktøjer."*

Her er der en leder, der oplever strategien som relevant, fordi den udpeger midlerne til målene. Jeg spørger ham så, hvordan han arbejder videre med strategien:

Leder: "Jamen, vi er jo en meget hierarkisk styret organisation, så det mest vigtige i forhold til det, er det der kommer ud af det, men vi får for eksempel nogle nye initiativer, nogle nye tilsyn vi skal ud og lave. Så skal vi ud og lave dialog med bygherrer, der starter byggerier op. De har noget ansvar også, for at de skal sørge for få arbejdsmiljøet, der er for alle, på plads. Vi har lavet særlige ulykkesinitiativer, vi har lavet særlige initiativer overfor virksomheder, der har mange ulykker. Og det kommer jo ned oppefra. Vi finder selv ud af, at det kan være en god idé på sådan et lederseminar, og så bliver det ført ud i livet, og så får vi så opgaven, og den skal så implementeres og sættes i værk. Og så overgår det til almindelig drift, men det er jo sådan en almindelig ting, der skal orkestreres. Så har vi også det med, når vi bliver mere dialogbaserede, der bliver snakket om effekt og sådan noget, så det bliver jo meldt ud fra organisationen også, at vi arbejder mere med forretningsstrategi og sådan, og det spiller jo tilbage til mig også, fordi jeg bliver jo så udfordret, også selvom vi først skal i gang næste år."

Her fortæller han om de to måder, hvorpå de arbejder med at udføre strategien. Den ene er topdown, hvor de bliver pålagt at udføre visse opgaver og den anden kalder han for dialogbaseret, hvor de internt finder ud af, hvilke indsatser der kan skabe den ønskede effekt. Netop denne del af strategiens ideologi, om at arbejdet skal have effekt, bliver taget godt imod, og indsatserne tilrettelægges ud fra denne ideologi. Dermed oversætter han noget af strategiens ideologi til hans afdeling.

Denne ideologi medfører dog, at indsatser, der ikke anses for at virke, bliver kritiseret:

Leder: "Jeg bliver udfordret med det samme, når der en medarbejder, der bliver sendt ud på en opgave, hvor han helt tydeligt kan se at det her, det er mere sådan for en ordens skyld, at vi laver det, for det skal vi, for vi skal jo ud i alle virksomheder. Så kommer det fra mig, at jeg siger hvad med den der dagsorden 'effekt', fordi nu kan jeg ikke... Altså jeg ved der er store problemer, fordi jeg skal lave dem her, som jeg bare skal lave for en ordens skyld, og hvor er effektdagsordenen henne i det. Vi

begynder også samtidig at prioritere vores tilsyn, når vi snakker effekt, altså, det er jo en dagsorden, der roligt begynder at blive italesat nedefra og op.”

Effektideologien skaber en konflikt, når der skal udføres opgaver for ”en ordens skyld”. Dette skyldes, som tidligere beskrevet, at strategien kan overtrumfes af politiske beslutninger. Derfor kan der komme en topdown indsats, der er politisk besluttet, men som ikke stemmer overens med strategiens ideologi om effekt. Disse indsatser tager ressourcer fra de indsatser, der skaber effekt. Dette stiller lederen i en situation, hvor han både skal argumentere for effekt og mod effekt. Jeg spørger ham, hvad han svarer, når han får den type spørgsmål fra medarbejderne:

Leder: ”Altså, så siger jeg, at det er rigtigt, og så siger jeg, at de opgaver som vi skal løse, dem skal vi så lade være med at bruge flere kræfter på, end det er nødvendigt, vi skal tilrettelægge dem effektivt, vi skal, vi skal tilrettelægge vores kørsel, sådan så vi ikke bruger mere tid på landevejen og bag rattet end allerhøjest nødvendigt, så vi skal have vores logistik på plads. Fordi de obligatoriske opgaver som der ikke er så meget effekt i, dem skal vi lave. Men vi kan jo gøre meget for at få dem til at fylde så lidt som muligt, så der bliver tid til noget af det andet.”

Her ses, hvordan ideen om effekt skaber en nedprioritering af obligatoriske opgaver med lidt effekt og en opprioritering af opgaver, der skaber effekt. Effekttanken har dog også sine bagsider, hvilket illustrerer den anden pointe ved en ideologisk oversættelse: at oversætteren kan ændre i tekstens ideologi. Her forsætter lederen med at fortælle om den del af strategiens ideologi, som han ikke er enig i:

Leder: ”Altså, hvis vi vil have, der skal ske denne her effekt, hvad er det så, der skal ske ude på virksomhederne, og hvad er det vi kan gøre, hvor er det vi spiller ind, og sådan noget. De så også fint nok ud, men det man ikke analyserer, det er alle de andre variable, der er i spil. Altså, der er meget, der har betydning for, hvad der sker af ulykker i en kommune, end hvad vi gør. Og især dette her billede med, at vi er ude på en virksomhed i 2-3 timer... Altså, jeg synes det grænser til det megalomane at tro, at der kan komme en eller anden tilsynsførende ud og tale med ledelsen om

sikkerhedssituationen i virksomheden i 3 timer, og hvis man så kommer ud i virksomheden året efter, så vil man kunne se, hvordan den samtale har udmøntet sig i virksomhedens måde at tænke og arbejde på. Det, synes jeg, er meget, meget ambitiøst. Og alene det, at vi har en hård vind og at der er glat vil sige, at der er mange kommunale arbejdere, der falder. Det vil sige, det giver en stigning i arbejdsulykker. Og vi har et mål om, at vi vil sænke mængden af arbejdsulykker i kommunen via en eller anden indsats, og det vil sige, at vi har 20 mand ude et par 100 timer for at snakke med kommunens ledelse, ikke. Vi kan gøre rigtigt meget derude, men... Og det er jo også fint med forretningsstrategien, den er god nok, der er bare alt muligt andet i spil, også, som vi ligesom også tager ansvar for at skulle være herrer over, og det er vi ikke. Så jeg synes det er en farlig strategi, hvis det er noget, vi sælger overfor vores omverden, at vi kan reducere ulykker, for eksempel i kommunen, eller nedslidning eller førtidspension, på baggrund af vores tilsyn.”

Her ses, hvordan oversætterens subjekt påvirker oversættelsen. Denne leder beskriver en anden del af strategiens ideologi, og denne er han ikke enig i. Ideologien handler om, hvorvidt det er muligt at identificere kausalitet i forhold til det ønskede mål og hvilke indsatser, der fører til målet. Han omtaler det som en farlig strategi, fordi den skaber nogle forventninger i omverden om, at de er i stand til at løse nogle problemer, som de ikke har indflydelse på. Da strategien ikke medtager alle aktører og alle midler til at reducere ulykker, får strategien det til at se ud, som om det alene er deres ansvar at reducere ulykker i Danmark. Jeg spørger ham om, hvad han gør med denne problemstilling:

Leder: “Dagsordenen er jo allerede kørt, og der er ingen grund til at sidde og sige det, for vi har fået at vide, at vi skal arbejde med effektmål, vi skal pege på nogle konkrete reduktionsmål. Altså nogle effekter. Og så skal vi lave en forretningsstrategi, og så skal vi prøve det af, altså, det er et eksperiment, ikke. Nu er det så også sådan, at det vi prøvede sidste år, i 2010, det lykkedes ikke overhovedet, altså ulykkerne faldt ikke i byggebranchen, og de steg i kommunerne, hvor vi også havde en indsats og sådan. Det er jo klart, der er jo en kold vinter. Så vi laver et forsøg, og så ser vi resultater, så evaluerer vi og finder årsager til det er gået eller

ikke er gået, så det kommer hen ad vejen, men ad de rigtige kanaler, ikke. Og dagsordenen er, at vi skal prøve det. Jamen, fint nok, så prøver vi det. Altså, jeg kan jo ikke sidde og sige, at jeg synes, det er en farlig teori, og så går direktøren tilbage til departementschefen og siger, at det må vi hellere lade være med. Det kan ikke betale sig.”

Læg mærke til, hvordan lederen anvender de faglige ord fra strategien korrekt, ligesom han anvender ordet ”reduktionsmål”, og lige tilføjer ”effekter”, hvilket sandsynligvis skyldes, at han var usikker på om jeg vidste, hvad reduktionsmål var. Han er også klar over, at der tales om strategien internt som et eksperiment, men er bekymret for, hvordan omgivelserne læser den, når de ikke ved, at der er tale om et eksperiment. Der virker derfor sandsynligt, at der er tale om en leder, der forstår strategien. Igennem interviewet er hans opfattelse af strategien blevet nuanceret. Han fokuserer på den grundlæggende ideologi i strategien: at ens arbejde skal have effekt i samfundet, og at denne effekt kan kortlægges ved at opstille relationen mellem mål og midler. Han mener, at strategien er brugbar i forhold til at vurdere om indsatser har den ønskede effekt, men er kritisk overfor om det er muligt at identificere midlerne til at opnå målene, ligesom han er kritisk overfor, om strategien får det til at se ud, som om de er de eneste, der har ansvaret for at løse opgaven med at nedbringe arbejdsulykker. Det kan han dog ikke sige til direktøren, fordi beslutningen er blevet truffet. Derved ændrer han ideologien i strategien fra at være en fortælling om at arbejdet skal have effekt og at denne kan identificeres ved hjælp af kausalitet til, at man skal gøre en forskel, men man kan ikke gøre det alene.

3.3.13..2 At videreføre ideologien

En anden form for ideologisk oversættelse er at videreføre strategiens ideologi i oversættelsen. Et eksempel på dette er denne leder:

Interviewer: *”Hvad består dine arbejdsopgaver i?”*

Leder: *”I dag består de sådan set i, at... Grundlæggende selvfølgelig... SKAT har nogle overordnede strategier. Og den strategi der bliver kaldt den bærende strategi, som er den, der ligesom dækker ud over hele SKATs arbejdsområde, der er en del af den, der*

hedder konsekvensdelen, det vil sige, dem der ikke vil spille med skal have med hammeren, og de skal håndteres hårdt og nu og her. Min opgave er egentlig at udfolde den del af strategien over på området økonomisk kriminalitet. Og det vil sige at arbejde videre med den strategi, og sige, hvad betyder det, at du skal anvende de hovedtanker omkring økonomisk kriminalitet. Det, som det betyder, er at jeg har sikret mig, at vi har vores eget mindre strategiplan, der oversætter den overordnede strategi ned til medarbejderniveau, ned til gruppeniveau og ned til ledelsesniveau. Så det er en vigtig del af det. Så er en vigtig del også at styre og prioritere kræfterne i forhold til, at vi hele tiden bruger vores ressourcer de rigtige steder.”

Her ses en leder, der påtager sig oversættelsesopgaven ud fra en styringsmæssig betragtning, hvor strategien skal hjælpe med at prioritere ressourcerne. Bemærk at han udvælger den del af strategien, som han mener, er relevant ved at tage udgangspunkt i hans egen afdeling. Han lægger dog ikke vægt på ordene, men på hvad han mener, er det grundlæggende i strategien: at der skal være konsekvenser, når man ikke overholder loven. Denne ideologi arbejder han videre med i strategien ved at oversætte den, og det sker ved at besvare spørgsmålet ”Hvad betyder strategien for vores arbejde?” Og han forsætter med at uddybe oversættelsen:

Leder: ”Grundlæggende går SKATs grundlæggende strategi, den bærende strategi, ud på, at alt hvad man kan presse ind i at servicere og forhindre i at få ind ad fordøren, det skal vi gøre. Altså, hvis folk kan lave deres egen selvangivelse ved, at vi har nogle gode systemer og kan vejlede dem ordentlig og sådan noget, så bliver det ikke til sager bagved. Men omvendt har vi også den strategi, at vi skal stoppe sådan nogle ting, før ulykken har bredt sig. Lidt ud fra den tankegang som, hvis der sker et uheld ude på en landevej, så er det første, man skal gøre at sikre, at ulykken ikke breder sig. Det er egentlig det, der er vores teori. Strategisk arbejder vi efter fire S'er, det kalder vi dem. Det er for at medarbejderne skal kunne vågne om natten, og så kan de de her fire S'er. Det er, at når vi har en samfundsindsats, så skal vi stoppe skaden, så skal vi sikre aktiverne, og så skal de straffes. De der fire ting er vores overordnede mål.”

Interviewer: ”De der fire S'er, er det kun for jeres område, eller er det for hele SKAT?”

Leder: *"Det er der, hvor vi prøver at omsætte SKATs overordnede strategi til noget, der er nærværende for mine medarbejdere."*

Her uddybes ideologien i strategien ved at indsætte juraen i en social kontekst, og derved bliver ideologen at folk, der bryder loven skader samfundet. Dette fører til, at hans oversættelse af strategien handler om at minimere skaderne på samme måde, som man skal stoppe en ulykke, så den ikke spreder sig. Han har, som oversætter også tænkt modtagerne ind i oversættelsen ved at skabe en tekst, der er målrettet til hans medarbejdere. Det må forventes at oversættelsen appellerer til medarbejdere, der arbejder med økonomisk kriminalitet, netop på grund af den iboende ideologi.

3.4 Analysens 4. del: Magt og strategiens effekter

Denne del af analysen beskriver og analyserer magt og strategiers effekter igennem den del af litteraturvidenskabelig oversættelsesteori, der handler om magt. (Niranjana, 1992, 1994; Venuti, 1992, 1995; Maier, 2007; Baker, 2006, 2010). De oversættelsesteoretiske perspektiver på magt er samlet under overskriften kolonisering, da perspektiverne arbejder med dette begreb, samtidig med at det udtrykker strategiens effekter og oversætternes arbejdsbetingelser. Dermed skifter analysen karakter. Her er det ikke længere kun, hvad aktørerne gør med strategiteksterne, men også hvad strategiteksterne gør ved aktørerne, samt hvordan aktørerne forsøger at kæmpe imod strategien.

Formålet er at skabe et andet ordforråd, der kan give en bedre forståelse af strategiens effekter og de magtforhold, der eksisterer i strategisk arbejde for at kunne analysere de betingelser, som lederne arbejder under i oversættelsen af strategier. Nærmere bestemt handler denne del om, hvilke effekter en strategi har, samt oversætternes rolle i strategiproces, når det handler om magtforhold i organisationen.

Først gives en kort gennemgang af magt og strategiers effekter ved at fokusere på, hvorfor det er relevant at nuancere de eksisterende bidrag inden for disse emner.

Dernæst beskrives, hvordan oversættelsesteori forholder sig til emnerne magt, modstand, effekter af magtudøvelse og arbejdsbetingelserne for oversættere i disse situationer. Derefter analyseres arbejdet med strategierne i caseorganisationerne ud fra oversættelsesteori ved at anskue det strategiske arbejde som en koloniseringsproces, hvor lederne er oversættere i denne proces. Denne tilgang er inspireret af det ideologiske perspektiv inden for oversættelsesteori.

3.4.1 En nuanceret forståelse af strategiens effekter

Under interviewene fortalte lederne om, hvordan strategien havde påvirket dem, og nogle gange havde ændret deres forståelse af, hvad deres egen rolle i organisationen var. En leder formulerede det således: *"strategien er hjernevask på den fede måde."* Det udsagn pegede på om en del af strategilitteraturen overser noget, når det påstås, at strategien nedbrydes til mål, som typisk ikke realiseres (Kaplan and Norton, 2008; Bossidy, 2002). Informanterne i organisationerne opgjorde også strategiens effekter på antal fuldførte projekter i handlingsplanerne. Så måske overså de også noget om strategiens effekter. Der er andre, der har tænkt denne tanke, og der er forskere, der studerer strategiens effekt på identitet, diskurser og magtrelationer (se for eksempel Laine & Vaara, 2007; Knights & Morgan, 1991; Pettigrew, 1977; Thomas & Hardy, 2011; Mumby, 2005; Kornberger & Clegg, 2011). Alle bidragene fremstår dog enkeltstående, der på forskellige områder uddyber vores forståelse af, hvordan en strategi påvirker aktørerne, og hvordan aktørerne reagerer på denne påvirkning. Bidragene har en tendens til at være sort og hvid i argumentationen. Der er tale om enten eller, når det gælder strategiens effekter og modstand mod strategien. Enten påvirker strategien, eller også gør den ikke, og enten er lederne for strategien, eller også er de imod den. Det skyldes, at strategien anses for at være en monolitisk størrelse, ligesom aktørernes muligheder for at skifte rolle afhængig af konteksten er fraværende. I bidragene fremstår både strategi og aktører som statistiske størrelser. Hvis denne viden om strategi sættes i forhold til oversættelsesteori er det muligt at opstille en samlet teoretisk ramme, der kan nuancere vores viden om strategiers effekter på tanker, sprog, identitet, handlinger og modstand, samt de betingelser som dette skaber for lederne.

Magtbegrebet er ikke ukendt inden for oversættelsesteori. Her udspringer diskussionerne om oversættelsers påvirkning af modtagerkulturen, censur og oversætternes rolle i magtudøvelsen fra studier af koloniseringsprocesser, herunder totalitære styre (se for eksempel Niranjana, 1992; Bassnett & Trivedi, 1999; Tymoczko & Gentzler, 2002; Asimakoulas & Rogers, 2011). Det skyldes, at i koloniseringsprocesser bliver teksters betydning og en oversætters påvirkning i magtudøvelsen tydelige, da han eller hun tvinges til at vælge side. Derfor tilbyder koloniseringer en empiri, der udbreder forståelsen af, hvilken rolle tekster og oversættere spiller i situationer, hvor der foregår magtkampe.

Perspektivet åbner op for at kunne koble strategiens samlede effekter sammen med lederens mulighed for at navigere inden for og påvirke de rammer, som strategien opsætter. På den baggrund bliver det muligt at nuancere, hvilke effekter strategien har, og adressere de betingelser, som lederne har i en strategiproces.

3.4.2 Oversættelsesteori og magt

Den ideologiske del af oversættelsesteori sætter fokus på teksters indflydelse i samfundet, samt oversætterens rolle og magt i oversættelsen (Munday, 2009; Niranjana, 1992; Baker, 2006). Dette perspektiv udspringer af studier af koloniseringsprocesser, herunder oversætterens rolle i disse processer. I de tre andre perspektiver inden for oversættelsesteori kan oversætteren fremstå som neutral, hvilket den ideologiske del af oversættelsesteori argumenterer for ikke er tilfældet, da det handler om at træffe valg, der kan redigere eller ændre en tekst radikalt. De anser oversættelsen for at være en omskrivning af en originaltekst. Det skyldes, at selve oversættelsesprocessen anses for at være en arena for en magtkamp mellem modsatrettede interesser, og oversætteren er en part i denne magtkamp (Asimakoulas & Rogers, 2011). Derfor bliver det interessant at undersøge, hvordan en oversætter anvender denne indflydelse på teksten til at fremme eller modarbejde bestemte interesser. Den bagvedliggende antagelse er, at tekster påvirker modtagerne, da de formidler viden og inspiration. Derfor er tekster i stand til at forandre modtagernes syn på verden, og de deraf afledte tanker, ord og handlinger. Dette er også argumentet for censur, som borgere i totalitære stater er

udsat for. Staten vil have kontrol med, hvad borgerne får at vide, og her spiller oversættere en rolle i forhold til at redigere udenlandske tekster, således at de stemmer overens med statens ønsker. Det er dog ikke altid, at oversætternes loyalitet er rettet mod staten. Denne pointe uddybes senere.

Forskere inden for den ideologiske del af oversættelsesteori argumenterer ved at anvende tre typer eksempler. Den første slags er situationer, hvor oversætternes loyalitet ikke er rettet mod at lave en korrekt oversættelse. Det kan enten være, at de omskriver i teksten for at opnå bestemte mål, eller at de udnytter den viden, som de får ved at være oversættere til egen vinding. Præmissen er, at når en oversætter fungerer som bindeled mellem to personer eller verdener, der ikke forstår hinanden, så må de have tillid til, at oversætteren rent faktisk oversætter det sagte eller det skrevne ord, og ikke selv ændrer teksten, så indholdet forandres. Det er dog ikke altid, at man kan have den tillid til oversættere. Som beskrevet i teorikapitlet, var det for eksempel tilfældet, da en høvding fra en lokal stamme skrev under på et dokument, som de troede var en fredsftale, men i virkeligheden overgav alle rettigheder til området til de fremmede. Oversætteren havde løjet overfor dem ved at sige, at dokumentet handlede om noget andet end det, der virkelig stod. Oversætteren var ikke neutral, men arbejdede for virksomheden, der gerne ville have retten til at udnytte området og misbrugte således den tillid, som høvdingen udviste. Der er ligeledes eksempler på, at oversætterne ændrer tekstens ideologi, hvis de enten ikke er enige i den, eller at den ikke passer til konteksten. Som tidligere beskrevet planlægger delstaten Bayern at udgive en ny udgave af Mein Kampf, når ophavsretten udløber i 2015, men de vil ændre tekstens funktion. Den vil således ikke være et argument for nazismen, men vil kunne bruges til at argumentere mod nazismen.

Den anden type eksempler er oversætternes rolle i (af) koloniseringsprocesser og under totalitære styre. Her har oversætterne en nøgleposition, da de enten muliggør magthavernes fortsatte dominans, eller giver de undertrykte mulighed for at gøre modstand. Oversætteren kan have en interesse i at behage den, der betaler lønnen, men kan også være udsat for trusler og tvang, som det er set i

koloniseringstiden og under totalitære styre. Positionen som bindeled mellem forskellige aktører giver, som sagt, mulighed for manipulation, og her kan oversætteren forråde sin arbejdsgiver ved at "go native", og derved udvise loyalitet overfor de undertrykte. Oversætteren kan også udvise loyalitet imod sin arbejdsgiver og videregive oplysninger, der gør, at han forråder lokalbefolkningen eller hans egne.

Den anden type af eksempler er de situationer, hvor en oversat tekst fra en kildekultur påvirker modtagerkulturen for at illustrere at tekster ikke er neutrale, men er bærere af bestemte ideologier og verdensbilleder. Det var tilfældet i forbindelse med oversættelser af bibelen, der repræsenterede et andet syn på forholdet mellem tanker og handlinger end i mange andre kulturer. Kulturen i et land forandrede sig, da biblen introducerede ideen om, at der skal være overensstemmelse mellem, det man tænker og det man gør, ellers er der tale om at lyve. Kulturen i landet havde hidtil været, at en aftale kun gjaldt, hvis der var vidner til den, og det var derfor socialt accepteret at gøre det, som bibelen kalder at lyve, hvis der ikke var vidner (Bellos, 2011). Nogle tekster er forbudte i visse lande, da de anses for at sprede en ideologi, som ikke anses for at være ønskelig. Det er for eksempel tilfældet med Adolf Hitlers *Mein Kampf*, der har været forbudt i Tyskland siden 2. Verdenskrig, da den anses for at kunne skabe ekstremisme.

Ovenstående åbner op for diskussionen af, hvor store friheder en oversætter kan tage sig, og hvem der er i stand til at bedømme om oversættelsen er god eller mangelfuld. Dette diskuteres også mellem de forskellige perspektiver inden for oversættelsesteori, da de forskellige perspektiver bedømmer oversættelsens kvalitet ud fra forskellige kriterier. Den centrale pointe er dog, at tekster kan påvirke den sociale kontekst, som de indgår i, og at oversætteren har stor indflydelse på, hvordan oversættelsen kommer til at være. Derfor er en oversætter i stand til at føre andre bag lyset, hvis de ikke kan sammenligne originalen med oversættelsen, eller at de ikke forstår begge sprog.

3.4.3 Om oversættere som potentielle forrædere

Som tidligere beskrevet, var de første oversættere indfødte, der mere eller mindre frivilligt arbejdede for kolonister. Opgaverne bestod ikke kun i at oversætte mellem de indfødte og kolonisterne, men også i at give kolonisterne informationer, der gjorde det lettere for dem at kolonisere det nye område. Oplysningerne kunne handle om, hvor naturressourcerne befandt sig, hvor mange krigere der var, og hvem de centrale beslutningstagere var. Disse oplysninger blev anvendt af kolonisterne til at styrke deres position i området. Derfor blev oversætterne af deres egne landsmænd anset for at være forrædere. Oversætterne kunne dog også finde på at forråde deres arbejdsgivere. Nogle af disse oversættere "went native" (Bellos, 2011). Der er ikke et tilsvarende udtryk på dansk, så derfor anvender jeg det engelske. At "go native" betyder, at aktørernes loyalitet ikke længere ligger hos deres overordnede, men rettes imod de personer, som de skulle være med til at dominere og kontrollere. De overtager de indfødtes kultur, værdier og så videre uden, at de overordnede opdager det. Det sker, fordi de enten ikke længere tror, at kolonimagten har ret til at udøve tvang over den oprindelige befolkning eller at de har mistet troen på, at kolonimagten på alle måder er overlegen i forhold til de ædle vilde. I et ministerium er der grænser for, hvor længe en person må sidde med et styringsansvar for et bestemt ministerielt område. Det er for at minimere risikoen for, at den pågældende person overtager synspunkter fra de aktører, som han ellers skulle styre. Det er vanskeligt at vide om en person er "go native", da personen er forbindelsesledet mellem aktører, der normalt ikke kan tale sammen. Dette giver oversætteren mulighed for at tilgodese særlige interesser. Det kan enten være arbejdsgiveren, modtagerne eller sig selv. Et eksempel er, at det er vanskeligt at afgøre, om en leder bruger sine medarbejdere som undskyldning for ikke at gennemføre en bestemt aktivitet, eller om der virkelig er tale om, at medarbejderne ikke er parate til at gennemføre den pågældende aktivitet, eller om lederen har personlig interesse i ikke at gennemføre aktiviteten.

En praktisk konsekvens af, at der kan sættes spørgsmålstejn ved oversætternes loyalitet kan, som tidligere beskrevet ses, når statslige topledere mødes. De har hver

deres oversætter for at fjerne risikoen for, at oversætteren kun er loyal imod den ene person (Bellos; 2011). Det andet eksempel med de udenlandske katolske præster der kom til Vatikanet, men ikke kunne tale latin eller italiensk. De brugte oversættere, når de skulle skrifte og oversætterne fik derigennem en detaljeret viden om alt det som præsterne gerne ville holde hemmeligt, og begyndte at afpresse dem. Det medførte, at præsterne fik sprogkurser, så de ikke længere var afhængige af oversættere, når de skulle skrifte⁶. Oversættere spiller dog stadig en stor rolle i vores samfund, om end, at de tit er usynlige og deres indflydelse ofte ikke bemærkes (Venuti, 1995). Med andre ord er det de færreste, der læser en oversættelse, der også tænker på, hvilken indflydelse som oversætteren har haft på oversættelsen.

3.4.4 Om strategidokumenternes effekt på identitet, magt og modstand

Hvis vi ser på strategiens effekter, kan vi konstatere, at strategien udpeger, hvad der er vigtigt. Det er det samme argument, som oversættelsesteoretikere fremfører, når de påstår, at tekster påvirker den sociale verden. Laine & Vaara har tidligere beskrevet dette, og hvordan det påvirker menneskernes roller (2007), ligesom Kornberger har skrevet om strategiens performative praksis (2011). Strategien beskriver en ønsket fremtid og de handlinger, der skal til for at realisere denne fremtid, hvilket mere eller mindre eksplicit betyder, at der er nogle ting som ikke er tilfredsstillende i nutiden. Det får aktørerne til at forstå nutiden og deres egen rolle anderledes. Strategien skaber, men er samtidig destruerende (Westwood et al, 2001). Strategidokumentet er således ikke neutral (Levy, et al, 2003). Den indeholder et bestemt verdenssyn, der giver en bestemt forståelse af, hvad et problem er, og

⁶ Dette eksempel er beskrevet i turistbogen: Harder, T. (2009) "Rom amore mio!", Gyldendal.

hvilke midler der skal anvendes til at opnå målet (Knights and Morgan, 1991). På den måde definerer strategien, hvornår organisationen og dens medlemmer er en succes (Brown, 1993). Strategiens ambition er, at være dagsordensættende og at kunne influere hvad som helst. Strategien problematiserer den viden eller praksis, som alle tager for givet. Den viser ikke alene den ønskede fremtid, men stiller samtidig spørgsmålstejn ved hvem vi er, hvorfor er vi her og hvad vi laver (Lilley, 2001). En strategi resulterer således i handlingsplaner, men også ændringer i identiteten, tanker og den måde, som aktørerne taler på.

I forbindelse med strategisk arbejde er alle ikke nødvendigvis enige i strategien. Det gælder både under produktionen af den, hvor formuleringen af strategien er præget af politiske forhandlinger (Pettigrew, 1977) og under udførelsen af den. Spørgsmålet om, hvorfor der opstår modstand, og hvordan den kan minimeres, har optaget både forskere og praktikere (Thomas & Davis, 2005; Oreg et al, 2011). Der er dog en tendens til at dele aktørerne op i de, der er for strategien og de, der er imod den. Denne skelnen kan oversættelsesteori hjælpe med at nuancere, da den gør det muligt at analysere, hvad i strategien, der skaber modstand eller tilslutning. Det bliver også muligt at identificere aktører, der skifter holdning over tid, eller modarbejder strategien, selvom de siger, at de tilslutter sig den. Dermed tilføjer oversættelsesteori et tidsmæssigt aspekt, der udvider vores forståelse af, at en tekst kan påvirke en modtager, så denne skifter holdning over tid.

Laine & Vaara beskriver, hvordan aktører yder modstand mod strategien, fordi strategien tildeler dem roller, som de ikke ønsker at have. Der er således tale om, at modstanden opstår, fordi aktørens subjekt er truet. Andre forklaringer på modstanden er, at strategien truer aktørernes interesser specifikt eller at der generelt er modstand mod forandring (Kotter, 2008; Piderit, 2000; Johnson, 1992; Thomas et al, 2011). Disse perspektiver har tilsyneladende en forståelse af processen som et politisk spil mellem ligeværdige deltagere, hvorimod det oversættelsesteoretiske perspektiv tager udgangspunkt i, at nogle deltagere har en mere privilegeret position, der fungerer som en platform, hvor de kan udøve deres magt over andre. Der er således sjældent tale om, at nogen med fysisk vold kan

udøve magt over andre, men om mere raffinerede måder at udøve magt på, som kan defineres som symbolsk magt (Bourdieu, 2001), bevidsthedskontrollerende magt (Lukes, 2005) eller blot som trusler om sanktioner, såsom disciplinære påtaler eller fyring. Det medfører, at medarbejderne bliver selvdisciplinerende (Knights & Morgan, 1991). Involvering af mellemlederne anbefales for at minimere modstanden mod strategien (Westley 1990; Floyd & Wooldridge, 2000; Balogun & Johnson 2004). Det er dog et empirisk spørgsmål, hvilke effekter involveringen af mellemlederne har på modstand mod strategien.

3.4.5 Om kolonisering

Koloniserings mange betydninger

Begrebet kolonisering har mange forskellige betydninger (Loomba, 1998; Young, 2001), men bruges i betydningen at oprette kolonier, invadere, overtage et område og fortrænge det oprindelige. Begrebet er tværfagligt og anvendes blandt andet af biologer, psykologer, samfundsforskere, er lingvister, litteraturvidenskabsfolk, historikere og sociologer (se for eksempel Quayson, 2011; Prasad, 2003). I organisatorisk sammenhæng anvendes begrebet til at beskrive den proces, hvorved rationaler, logikker og ideologier internaliseres som for eksempel Habermas påpegning af relationen mellem livsverden og systemverden (1996). Kolonisering indbefatter ændring af magtforhold, identitet og diskurser mellem kolonimagten og de koloniserede (Venuti, 1995).

Kolonisering anvendes overordnet i to betydninger. Den ene er den fysiske, hvor et område er blevet koloniseret af en overmagt, der har vist den oprindelige befolkning at der vil blive slået hårdt ned på modstand. Derfor underordner den oprindelige befolkning sig, men kan samtidig være bevidste om, at de ikke deler deres overmænds syn på, hvordan tingene skal være.

Den anden betydning er af kognitiv art. Her er den oprindelige befolkning ikke længere bevidste om, at de har et alternativ til kolonisternes måde at gøre tingene

på. De deler den samme ideologi, og anser kolonisterne for at have svar på de spørgsmål, som de ikke selv kan finde svar på.

Koloniseringens effekter

Den oprindelige befolkning kunne blive påvirket af koloniseringen på fire måder:

1. Fysisk koloniseret og kognitiv koloniseret: Overmagten var tilstede, og den oprindelige befolkning anså dette for at være normalt, og gjorde således ikke modstand.
2. Fysisk koloniseret, men ikke kognitiv koloniseret: Overmagten var tilstede, men den oprindelige befolkning anså den ikke for at være legitim, og gjorde derfor modstand, når det var muligt.
3. Kognitiv koloniseret, men ikke fysisk koloniseret: Overmagten var ikke tilstede, men den oprindelige befolkning beundrede overmagten og forsøgte at imitere den.
4. Udslettet. Det kunne enten ske igennem krige eller med europæiske sygdomme, som den oprindelige befolknings immunforsvar ikke kunne bekæmpe. I mange tilfælde smittede kolonisterne den oprindelige befolkning med europæiske sygdomme som forkølelse, influenza, mæslinger og skoldkopper. Disse kunne være hårde for europæer, men sygdommene kunne være dødelige for ikke-europæer (Adriansen et al, 2008).

Eksempler på de fire ovenstående kategorier kan findes i forbindelse med de begivenheder, hvor rejsende fra Europa kom til andre dele af verden som de, på trods af at området var befolket, betegnede som uopdaget, for derefter at opføre bosteder og begynde at tage ejerskab over de nye områder og de oprindelige beboere.

I både Nord- og Sydamerika medførte det i bedste fald marginalisering og i værste tilfælde udslættelse af det oprindelige folk, dets sprog og dets kultur. Niranjana (1992) beskriver den ændring, der skete med Indien, da det blev koloniseret af England. Engelsk blev herskernes sprog. Dermed blev evnen til at kunne tale engelsk adgangsbilletten til de mere privilegerede positioner i samfundet. Det medførte, at indiske børn efterspurgte lærebøger på engelsk, hvilket af kolonimagten blev

udelagt som, at de engelske skolebøger var de indiske overlegne, og det havde inderne indset, og derfor efterspurgte de dem. Derved fremstod det indiske sprog, kultur og viden som mere primitivt end det engelske. Koloniseringen opfyldte sin egen profeti.

Kolonisternes nye måder at gøre tingene på medfører, at de ædle vilde skal lære et nyt sprog og nye måder at gøre tingene på. Det tager tid, ligesom det er sandsynligt, at ikke alle fra den oprindelige befolkning er villige til at opgive deres eget sprog og egne skikke for at tilegne sig kolonisternes eller blot finde sig i at leve side om side med dem. Det sås blandt andet i Nord- og Sydamerika med kampe mellem den oprindelige befolkning og kolonisterne.

Ideen om den anden

Forudsætningen for at kunne legitimere magtudøvelsen, hviler på ideen om den anden (Said, 1995). Den anden er en konstruktion, hvorved en aktør understreger en andens svagheder, og dermed legitimerer den førstnævntes forpligtelse til at hjælpe den svage. Dette kan gøres med individer, grupper eller hele samfund. På engelsk kaldes denne proces for *othering*, hvilket jeg oversætter til *andengørelse*.

Kolonisterne kunne derved retfærdiggøre deres magtudøvelse på grund af deres andengørelse af lokalbefolkningen. Andengørelsen kan kun bibeholdes, så længe kolonisten har billedet af den anden som værende svag. Den kollapser ved kontakt med den anden, da kontakten nuancerer billedet af den anden, og derved kan illusionen om den andens svagheder og ens egen fortræffelig ikke opretholdes.

Om totalitære styreformer

Som et resultat af kolonisering kan der opstå totalitære styre, hvor friheden for borgerne er stærkt begrænset, da magthaverne forsøger at opnå total kontrol over alle områder i samfundet. Oversættelsesteori fokuserer på de midler, der kan hjælpe magthaverne med at opnå kontrol, såsom udbredelse af bestemte tekster og censur af alle andre. Hermed ønsker magthaverne at kontrollere, hvilken viden som borgerne i staten kan få adgang til, da der ligger en antagelse om, at der er sammenhæng mellem tekster, tanker, ord og handlinger. Ved at kontrollere

teksterne antager styret, at de også styrer tankerne, ordene og handlingerne. På den måde forsøger magthaverne at kontrollere borgerne indefra og udefra. Her spiller oversættere en særlig rolle, da de redigerer i udenlandske tekster med henblik på at understøtte styrets ideologi (Rundle & Sturge, 2010).

Et kritisk blik på organisationer vil sige, at det samme gør sig gældende for ledere, med den undtagelse, at de ansatte i organisationerne kan sige op og derved forlade det system, som de ikke er enig med. Det er dog ikke alle, der har mulighed for det. Der kan være perioder, hvor det er vanskeligt at få et nyt arbejde, man kan være så specialiseret, så det i praksis ikke kan lade sig gøre at arbejde i en ny organisation, med mindre man tager en ny uddannelse, eller man er så idealistisk, at man vil kæmpe for at bevare det eksisterende. Derfor kan ansatte opleve at befinde sig i den samme situation som under et totalitært styre, hvor de enten skal underordne sig en strategi, som de ikke er enig i eller modarbejde den med risiko for at blive straffet. Derfor bliver det relevant at undersøge, hvor ledernes loyalitet ligger i det strategiske arbejde, da det har konsekvens for, hvilke effekter strategien har, ligesom strategiens effekter påvirker ledernes loyalitet. Dermed muliggør perspektivet at analysere strategiens effekter ud fra et aktørperspektiv, hvor strategien kan passivisere nogle aktører, mens andre modarbejder den i det skjulte.

3.4.6 Loyalitet og forræderi

Oversættelsesteori taler om loyalitet i oversættelsesprocessen (Baker, 2008). Hvor loyaliteten bør ligge afhænger af, hvilken oversættelsesmodel, der anvendes (Pym, 2010). Udgangspunktet i starten af oversætternes historie var, at loyaliteten bør være rettet mod at oversættelsen er så sproglig tæt på originalen som muligt. Siden hen er der kommet tre andre perspektiver. Den såkaldte kulturelle retning mener, at oversættelsen bør opfattes af modtagerne, som værende skrevet på deres eget sprog, således at de ikke tænker over, at der er tale om en oversættelse (Lefevere, 1992; Bassnett & Lefevere, 1990). Det gør, at oversætterne er mindre loyale imod ordene, og mere loyale mod modtagerkulturens tolkning af ordene. Den tredje retning er loyal imod oversætterens intention om, hvilken funktion teksten skal have (Nord, 1997; Reiss, 2000; Vermeer, 1989). Det skyldes, at de kobler tekstens funktion

med, hvilke handlinger som forfatteren intenderede at teksten skal sætte modtagerne i stand til at kunne udføre i den sociale verden. Den fjerde tilgang fokuserer på aktørernes modsatrettede interesser og konsekvenserne, der kan opstå, når der er konflikter mellem forskellige interesser i oversættelsen (Niranjana, 1992; Venuti, 1995; Maier, 2007). I en organisation er det sandsynligt at antage, at de fleste mener, at der bør udvises loyalitet imod det styringsredskab, som de selv er ansvarlige for. Strategiafdelingen mener, at det er strategien og økonomiafdelingen mener, at det er budgettet. Pointen er, at det stiller lederne i en situation ikke ulig oversætterne, der konstant stiller sig selv spørgsmålene "hvor bør min loyalitet ligge?", og "hvad bør jeg tage hensyn til i min oversættelse?". Selv om det ofte kræves i en organisation, er det ikke realistisk at være loyal imod alt og alle.

Med modsat fortegn handler denne diskussion om forræderi. Oversættere har lige fra begyndelsen været anset for at være forrædere. Enten imod dem som de oversætter fra eller imod dem, som de oversætter til. Oversætteren er en mand, der tjener to herrer, og de to herrer er ikke altid enige. Samtidig har oversætteren stor indflydelse på oversættelsen. Det gør, at oversættere på samme tid er nødvendige og frygtede, fordi deres opdragsgivere er afhængige af dem, men samtidig ved de ikke, om de kan stole på dem (Baker, 2010).

3.4.7 Oversætterens rolle under kolonisering og i et totalitært styre

At arbejde under disse forhold stiller naturligvis de ledere, der har ansvaret for at udføre strategien i en situation, hvor de må træffe en række valg. De kan vælge side på samme måde, som en oversætter må træffe nogle valg om, hvorvidt teksten skal tættere på modtagerne, eller modtagerne skal tættere på teksten. Eller også må de spille dobbeltspil, som mange oversættere tidligere har gjort, og forråde nogen eller noget, for at være loyal imod noget andet.

I en kolonisering såvel som i en strategiproces udøves der censur. I totalitære styre oplever oversætterne ikke alene, at der er grænser for, hvad der kan oversættes, men også hvordan det skal oversættes. Det formuleres ikke på denne måde i

strategiprocesser. Her tales der om, hvordan noget skal forstås, hvilket kan sammenlignes med censur, hvis en leder får påbud om, hvordan noget skal forstås på trods af, at han er uenig i denne udlægning.

Oversættere har dog den fordel, at de er svære at kontrollere, da det kræver viden om flere sprog, hvis man ønsker at kunne gennemskue om deres oversættelser virkelig er oversættelser, og ikke blot noget som de selv har fundet på. Den sidste type kaldes for pseudooversættelser (Bellos, 2011). I Spanien under Francos styre var oversættelser populære (Rundle & Sturge, 2010). Årsagen var, at tekster udefra blev anset for at være mere pålidelige, end de tekster som styret producerede. Derfor fandt nogle oversættere på at producere deres egne tekster, men lod som om, det var oversættelser af originale værker.

Oversættere er med andre ord ikke særlige synlige, men har stor indflydelse på en oversættelses udformning, ligesom de kan manipulere med både teksten og de personer, som de arbejder for.

3.4.8 Koloniseringen i organisationer

Hvis der trækkes en parallel fra de historiske begivenheder til livet i organisationer, giver det en anden forståelse for, hvordan strategisk arbejde foregår. Forståelsen af strategi forandres fra at være en historie om forhandlinger, om at formulere en strategi og modstand mod forandring, til at blive en historie om forræderi, at være tro mod sig selv, og om kamp og overlevelse.

Et eksempel på dette kan være, at de legitime beslutninger går fra at skulle være juridisk begrundet til at være økonomisk begrundet. Strategien bliver et redskab til at kolonisere resten af organisationen med et bestemt verdensbillede, herunder hvilke mål som organisationen skal arbejde hen imod, og hvilke midler der skal anvendes. I forbindelse med organisationsidealer kan det være en produktionsideologi, der stiller spørgsmålet "kan det betale sig?", fremfor en offentlig myndighedsideologi der spørger "er det lovlig?"

Når strategiens formål er skabe forandring ved at beskrive, hvad der skal gøres anderledes end hidtil, kan andengørelsen anvendes til at forstå tre af de dynamikker, der foregår i strategisk arbejde. Dynamikkerne handler om at forstå retfærdiggørelsen af anvendelsen af en strategi, der skal erstatte andre, og hvorfor der opstår modstand mod den. Den første dynamik er, at anvendelsen af strategi retfærdiggøres ud fra ideen om, at den anden ikke ved, hvad han skal gøre, hvis ikke der er en strategi. Beslutningstagerne af strategien kan derved ignorere, at den anden allerede har en strategi eller underkende værdien af denne. Den anden dynamik er, at skaberne af strategien, defineret som kolonimagten, undgår direkte kontakt med den anden ved at anvende oversættere, forstået som ledere, der har den daglige kontakt til medarbejderne. Derved bliver det muligt at opretholde andengørelsen af de andre og deres behov for ens strategi, eller at det legitimerer den magtudøvelse som strategien består i. Den tredje er oversættere, der "go native", fordi det ikke er muligt at opretholde andengørelsen ved kontakt til den anden. Herved er der risiko for, at ledernes loyalitet rettes mod en praksis, som strategien ønsker at forandre eller udrydde, og strategien bliver ikke længere noget, der skal udføres, men noget der skal modarbejdes.

Efter denne gennemgang af, hvordan oversættelsesteori forholder sig til effekter og magt i strategisk arbejde, vil jeg nu anvende perspektivet til at analysere empirien.

3.4.9 Hvordan strategien koloniserer – mellem hvorfor og hvordan

Fra hvorfor til hvordan

Empirien, der anvendes i dette afsnit, er fra en organisation, der i de seneste år har arbejdet med et nyt koncept for resultatkontrakter, som de kalder for forretningsstrategier. Det tidligere koncept med resultatkontrakter blev opgivet fordi, som den ansvarlige for arbejdet med strategierne fortalte " *...vi skulle blive bedre til at arbejde mere langsigtet, hvor de resultatkontrakter og styringsredskaber, vi har haft hidtil, måske har været lidt for kortsigtede.*"

Under interviewene spurgte jeg lederne om, hvorfor der skete et skift i konceptet. De refererede alle til, at årsagen var, at topchefen var på efteruddannelse, og her fik han kendskab til det nye koncept, som han mente var bedre end de eksisterende resultatkontrakter.

Det betød, at hver styrelse skulle lave en forretningsstrategi med tre niveauer:

1. Hvilke samfundsmæssige effekter, som styrelsens arbejde har.
2. Hvilke aktiviteter, der giver effekterne.
3. Hvilke indikatorer, der viser om aktiviteterne fører til de ønskede effekter.

Kernen i konceptet er en kausalitetskæde, der viser sammenhængen mellem de tre niveauer. I konceptet kaldes det for forandringsteorien, mens topchefen kalder det for logikken.

I starten fik lederne hjælp fra et stort konsulentfirma, der har specialiseret sig i performance management. Mange af de centrale ledere i organisationen har været på en studietur til udlandet, som konsulentfirmaet arrangerer.

3.4.9..1 Mødet med konceptet

Jeg startede på projektet, da de var i gang med at formulere den første forretningsstrategi. Mit første møde med lederne var, da jeg deltog som observatør på deres første strategiworkshop, der blev styret af de eksterne konsulenter. Der var otte deltagere fra ministeriet og to eksterne konsulenter. Formålet med workshoppen var at "få et fælles sprog og lave et koncept (for styring)". Mødet startede med en præsentation af deltagerne, herunder de to eksterne konsulenter, der styrede mødet. Den ene konsulent startede med at forklare, at mødet var tidsbegrænset, at der skulle være fokus på debat og at konceptet skulle erstatte resultatkontrakterne som styringsværktøj.

En af deltagerne spurgte *"På hvilket niveau tænker vi skabeloner og modeller? Vi har jo modeller, der fungerer."* Kontorchefen svarede: *"Vi skal finde ud af, hvor langt skabelonerne skal række ned."*

Herefter gennemgik konsulenterne de centrale begreber i konceptet, såsom KPI'er, outputmål, resultatomål, effektmål og forandringsteorier. Deltagerne havde to typer spørgsmål. Den første var forståelsesmæssige spørgsmål om, hvad der adskilte det ene begreb fra det andet. Den anden type spørgsmål var en tvivl på, om at det kunne lade sig gøre at lave en kausalitetskæde, da den samfundsmæssige effekt af deres arbejde afhang af andre aktører udenfor organisationen. Denne tvivl blev håndteret med et udsagn fra den ene konsulent om, at *"Det er ikke en eksakt videnskab – det er for at tale om, vi gør de rigtige ting. Det er en måde at have en styringsmæssig dialog om, hvad vi gør."* Den daværende kontorchef var dog ikke i tvivl om, hvorvidt det kunne lade sig gøre, og talte også om, at de på et senere tidspunkt skulle lave, det han kaldte performance budgetting, hvor de kobledes den strategiske og økonomiske styring sammen, så de kunne vide, hvor meget en indsats kostede i forhold til, hvad man fik ud af den. Den ledende konsulent påpegede, at det endnu ikke var lykket for nogen at gøre dette, men kontorchefen argumenterede for, at man skulle være ambitiøs i sit arbejde.

Efter drøftelserne af de centrale begreber i konceptet, præsenterede konsulenterne deres bud på et koncept, som var inspireret af et koncept fra et andet ministerium. Kontorchefen stillede krav om at konceptet skulle være enkelt. Konsulenterne spurgte, *"Hvilke elementer i jeres nuværende strategiske arbejde vil I gerne beholde?"* Der var ingen, der svarede. Herefter forlod konsulenterne mødet, mens de resterende deltagere fortsatte drøftelserne som især handlede om risikoen ved konceptet. Deltagerne kom med udsagn, som *"Det er godt, at der bliver plads til individuelle forskelle. Kan forstå ledelsens fascination af, at vi alle arbejder mod de samme mål, men sådan er virkeligheden bare ikke"* og *"Det er søgt, når vi skal være enige i alle de faglige mål"*. Deltagerne var med andre ord skeptiske overfor ideen om, at der kunne opstilles fælles mål. Flere af deltagerne nævner, at sidste gang de lavede et koncept for styringen, tog det så mange ressourcer, at de næsten fik Rigsrevisionen på nakken for ikke at lave de opgaver, som de skulle. Efter denne drøftelse uden konklusioner afsluttede mødet med en ny mødedato.

Formålet med mødet var som førnævnt at få et fælles sprog og et koncept for styring. Det virkede nu mere, som om deltagerne skulle lære et nyt sprog og et nyt koncept for styring, hvilket afspejlede sig i typen af spørgsmål og drøftelserne. Det nye koncept for styring var det nye sprog. Konsulenterne var eksperterne, der besvarede spørgsmål om, hvad begreberne betød, og som deltagerne skulle lære at bruge rigtigt. Kontorchefen var autoriteten, der kunne stille krav. Hverken konsulenterne eller kontorchefen interesserede sig på mødet for, hvad deltagerne havde af styringsværktøjer i forvejen eller, hvad de kaldte de enkelte elementer. Ikke engang, da en af deltagerne sagde, at de har modeller, der fungerede godt i forvejen, blev der spurgt ind til dette. Man kunne have forestillet sig, at et møde, hvor formålet var at få et fælles sprog i højere grad havde taget udgangspunkt i alle deltagernes sprog, og ikke kun i at flertallet skulle lære fåtallets særlige ord inden for styring. Derfor kan man spørge sig selv, om mødets formål egentligt var at få et fælles sprog, om formålet ikke var gennemtænkt, eller om formålet var noget andet. Måske var formålet ikke gennemtænkt, men hvis mødet anses for at være en del af koloniseringen, hvor lederne skulle trænes i at være oversættere, så må man konstatere, at formålet var et andet, og at mødet var en succes. Deltagerne blev introduceret til et nyt koncept for styring af kolonimagten. De begyndte at lære sproget, og hvad der var vigtigt. Nemlig, at i dette styringsredskab skulle man kunne overbevise modtagerne om, at ens arbejde har en gavnlig samfundsmæssig effekt.

3.4.9..2 Efter mødet

Efter mødet sendte jeg fem spørgsmål til deltagerne om konceptet. Spørgsmålene var:

1. Hvilke ord synes du, er de centrale ord i konceptet for strategisk mål- og resultatstyring?
2. Hvordan vil du definere de centrale ord i konceptet?
3. Er der nogen ord i konceptet, som du synes virker forkerte i forhold til din hverdag? Hvis ja, hvilke og hvorfor?
4. Er der nogen ord i konceptet, som du synes burde hedde noget andet? Hvis ja, hvilke og hvad burde de hedde?

5. Hvis du har nogle kommentarer til konceptet i forhold til din hverdag, er du meget velkommen til at skrive dem her:

Deltagernes besvarelser udpegede, at forandringsteori, effekt og indikatorer eller KPI'er blev opfattet som de centrale ord i konceptet. Alle besvarelserne gav udtryk for forskellige slags bekymringer. Noget af bekymringen drejede sig om værdien af arbejdet med at lave en langsigtet strategi i en hverdag, der er præget af kortsigtede hensyn. En anden del af bekymringen drejede sig om KPI'erne. Om antallet af dem, og om de burde hedde indikatorer i stedet for. En af deltagerne besvarede spørgsmålet om, der er nogle ord, der virker forkerte i forhold til hverdagen, med: *"Nej, ikke i så høj grad mere. Jeg har efterhånden vænnet mig til terminologien og kan begynde at oversætte det til ting i min hverdag."* Dette fortæller os noget om, at den pågældende leder var begyndt at lære ordene og anvende dem i sin hverdag, hvilket tolkes som, at hverdagen blev underlagt ideologien i strategien. Formuleringen *"jeg har efterhånden vænnet mig til terminologien"* kan også tolkes, som om der ikke længere var modstand imod det verdensbillede, som terminologien repræsenterer.

På mødet var det tydeligt, at disse begreber ikke var en del af alle deltagernes hverdag. De spurgte flere gange konsulenterne om begrebernes betydning og forskelle som for eksempel, hvilken forskel der var på outputmål og resultatomål. Andre gange brugte de forandringsteorier og forandringsstrategier som synonyme. De var alle enige om, at det var en god ide, at deres arbejde skal have en samfundsmæssig effekt, men de var mindre enige om, hvorvidt det var muligt at lave en kausalitetskæde. Især KPI begrebet blev diskuteret. En del af deltagerne brugte ordet indikatorer, når de talte om KPI'erne som fx *"...KPI'erne, eller indikatorerne. Hvor mange skal der være af dem?"*

Her ses det, at deltagerne forsøger at tilegne sig begreberne, men stadigvæk er usikre i dem, og derfor efterlyser hjælp fra konsulenterne, der er de vidende. Deltagerne har ikke bedt om dette koncept, men bliver tvunget til at forholde sig til det. Det gør det ekstra svært at yde modstand, da det er vanskeligt at være uenige i,

at ens arbejde skal have en samfundsmæssig effekt. Til gengæld kan det diskuteres, hvorvidt det er muligt at dokumentere denne effekt, men selvom nogle af deltagerne forsøger at få diskuteret dette punkt, blev det afvist af kontorchefen. Deltagernes indvendinger handlede om, at der er mange ting, der er udenfor deres egen kontrol, når det handler om at deres indsats for en effekt i samfundet. Kontorchefen svarede, at det mere handlede om at kigge på sit arbejde på en bestemt måde, fremfor at gøre det til en videnskab.

Efterfølgende blev der dannet en gruppe af de strategiansvarlige. Gruppen skulle mødes jævnligt for at give hinanden sparring og udveksle viden. Formanden for gruppen var en afdelingsleder fra departementet.

3.4.9..3 Halvanden år efter første møde

Gruppen mødtes jævnligt efterfølgende, men der bliver længere og længere tid mellem møderne. Jeg deltog ikke på alle disse møder, hvor der blev diskuteret indholdet af de nye strategier. Halvanden år efter mit første møde med gruppen blev jeg inviteret til et nyt møde, hvor de skulle kvalitetssikre to forretningsstrategier. Der var for dem gået et halvt år siden sidste møde. I mellemtiden var der kommet ny regering, der havde lavet organisatoriske ændringer med oprettelse af en ny styrelse, og der var kommet en ny kontorchef. Formanden for gruppen var ikke tilstede, da han deltog i et møde om oprettelsen af den nye styrelse, ligesom nogle af de personer, der havde været de strengeste kritikere af det nye strategikoncept var fraværende. Den nye kontorchef åbnede mødet med at fortælle at han var ny kontorchef, og han ville følge det strategiske arbejde meget tættere, end han før havde gjort, hvor han var konstitueret kontorchef. Han fortalte også, at han muligvis ville skulle gå inden mødets afslutning på grund af et andet møde om oprettelsen af den nye styrelse.

Styrelserne præsenterede deres forretningsstrategier, og under præsentationen gik kontorchefen til sit andet møde. Efterfølgende startede drøftelserne.

Deltagerne var stadig opmærksomme på KPI begrebet og brugte indikatorer som synonym eller indikatorer som uddybning af KPI'erne i samme sætning. Spørgsmålene om, hvordan man laver gode KPI'ere blev stillet til specialkonsulenten fra departementet, som ikke kunne give nogle svar, der virkede tilfredsstillende på deltagerne. Jeg bemærkede, at deres spørgsmål havde forandret sig i forhold til det første møde, som jeg observerede.

De stillede ikke længere det grundlæggende spørgsmål om hvorfor, men om det operationelle hvordan. Ingen stillede spørgsmål til den grundlæggende ide i konceptet: At det er muligt at lave en kausalitetskæde, og at det er muligt at trække en skillelinje mellem organisationens og eksterne aktørers indflydelse på et givent mål. Derimod stillede de spørgsmål om, hvordan de skulle få konceptet til at virke i praksis. Det kan selvfølgelig indvendes, at det ikke var overraskende, at der ikke kom nogen indvendinger på mødet på grund af magtrelationerne. Men det kan også forklares ved at deltagerne havde været i gang så længe, at de vidste, hvad der var legitimt og ikke legitimt at udtale sig om og stille spørgsmålstejn ved. Nogle af de mere kritiske deltagere var heller ikke til stede. Derfor kan det tænkes, at drøftelserne var mindre kritiske, end de ellers ville have været. Det interessante var dog, at hverken kontorchefen eller afdelingschefen var tilstede, da drøftelserne begyndte. Specialkonsulenten repræsenterede departementet, og derfor kan der argumenteres for, at samtalerne ikke foregik blandt ligemænd. Disse forklaringer er sandsynlige, men det interessante er den udvikling, der er sket siden det første møde.

At deltagerne efterlyste svar fra departementet på, hvordan de skulle løse de problemstillinger som de oplevede, kan anses for at være en del af magtspillet mellem styrelserne og departementet. Denne reaktion kan tolkes på to måder, der hver især afhænger af, hvor bevidste deltagerne var om magtrelationen og den kontekst, som de befandt sig i. Den første tolkning er baseret på, at lederne ikke er koloniserede. På en elegant måde forskyder de ansvaret for det strategiske arbejde til departementet. Underforstået må departementet have de rigtige svar, da det er dem, der har igangsat arbejdet. Her fremstår lederne som nogle, der bare leverer

det, der bliver bestilt, og når de har svært ved at levere, må bestilleren hjælpe dem. Det svarer til en ædel vild, der stiller sin herre et spørgsmål for at udstille herrens uvidenhed, og derved illustrerer manglen på kompetencen til at være herre. Lederne er fuldt ud bevidste om, at departementet ikke har svaret, men de pålægger dem ansvaret for at finde en løsning, og fremstår derfor som samarbejdsvillige og underdanige på samme tid. Derved udstiller de departementets kompetence og bliver i den forstand ligemænd, da ingen af dem ved, hvordan problemet løses. Men denne tolkning er baseret på, at deltagerne er bevidste om magtforholdet, og de ønsker at udligne asymmetrien.

Den anden tolkning er baseret på, at lederne er koloniserede. De er ikke længere bevidste om, at deres interesser er truet af konceptet for strategien, men opfører sig som de ædle vilde overfor deres overlegne herrer, der har svar på alle spørgsmål. Strategien definerer den naturlige virkelighed, som anses for at være et vilkår, og ikke for at være menneskeskabt. De har accepteret strategiens verdensbillede, og forsøger nu at efterleve det, selvom de oplever de vanskeligheder, som de halvanden år tidligere havde påpeget ville opstå.

3.4.10 Når "hvorfor" er væk

Eksemplet i dette afsnit er fra en caseorganisation, der som alle andre offentlige organisationer er blevet pålagt besparelser. Strategien har eksisteret i næsten 10 år, og målene er blevet justeret lidt undervejs, men ideologien har ikke ændret sig og handler stadig om effektivisering.

En lederdag

Jeg var med som observatør på en lederdag, hvor årets udfordringer skulle diskuteres. Det foregik ved, at personer fra topledelsen fortalte de cirka 70 ledere og chefer om, hvordan de så nutiden og fremtidens udfordringer. Formen var et oplæg der varede mellem 40 og 55 minutter, hvor der derefter var afsat tid til spørgsmål i 5-15 minutter. I starten af det første indlæg sagde en af topcheferne, at formålet med dagen var at drøfte strategien, så de kunne få samme syn på udfordringerne og prioriteringerne, samt at de fik fælles syn på opgaverne. Her ses det, hvordan

topledelsen anvender strategien til at sætte noget på dagsordnen i organisationen. I dette tilfælde er det udfordringerne, og man kan spørge sig selv, hvorfor det bliver lettere at løse udfordringerne, hvis alle i rummet får samme syn på, hvad udfordringerne består i, og hvordan de løses.

Et af punkterne på dagen vedrørte de besparelser, som de var blevet pålagt. Der var intet nyt i dette. Alle havde vidst det, siden det blev politisk bestemt at antallet af ansatte skulle skæres kraftigt ned. Derfor handlede oplægget om rammeforudsætningerne for det strategiske arbejde.

Oplægsholderen havde tre budskaber. Det første var, at de skulle finde besparelser, så de kunne løse opgaverne med færre midler. Dette vanskeliggjordes af, at det ikke virkede, som om der var nogle oplagte steder at spare, eller som hun formulerede det i afslutningen af oplægget: *”Det var rammerne. Er der flere spørgsmål? Det er udtryk for at der er store effektiviseringskrav til os. Der er både generelle og specifikke krav og de specifikke krav bliver mindre og mindre.”* Der er altså ikke længere nogle eksterne aktører, der kan pege på specifikke områder, hvor der kan spares i organisationen, og derfor bliver det til generelle krav om at spare.

Det andet budskab var, at der kommer nogle effektiviseringsgevinster, når nogle bestemte IT systemer er fuldt ud implementeret. Deadline for disse systemer er dog blevet udskudt et par gange, så det er uvist, hvornår systemerne er implementeret.

Det tredje budskab var, at det er en vanskelig opgave at fortælle medarbejderne, at arbejdet inden for visse områder bliver styrket, når alle kan se, at budgetterne bliver mindre.

Da oplægget er færdigt var der tid til spørgsmål og kommentarerne. De handlede om forslag til, hvordan man kunne spare penge. En af cheferne foreslog, at man kunne lave lønnedgradering, så lønnen matchede deres kompetencer frem for deres anciennitet. En anden chef foreslog, at man fyrede de 10 procent, der performer dårligt, og så kunne man ansætte nogle, der var mere produktive. En tredje spurgte

til om det var muligt at nedbringe sygefravær. De blev afvist af oplægsholderen, der fortalte, at de foretog analyser sammen med Finansministeriet, og at deres sygefravær var meget lavt.

Analyse af lederdagen

Som det var tilfældet med den første case var formålet med mødet at få noget fælles. I den første case var det sprog, og i dette eksempel var det fælles syn. Der er dog kun afsat taletid til topledelsen, så resten af deltagerne havde ikke mulighed for at dele deres syn på udfordringerne. Der er således i højere grad tale om, at topledelsen fortalte om deres syn på udfordringerne end at mellemlederne fik lov til at fortælle om deres.

Umiddelbart virkede deltagerne som samarbejdsvillige ledere, der var interesserede i at bidrage til at løse de organisatoriske udfordringer. Der var nemlig ingen, der stillede spørgsmål ved det realistiske i besparelserne, eller om det var muligt at styrke noget, når der er færre ressourcer til det. Som det var tilfældet med den første case kan deltagernes reaktioner tolkes på to måder. Den første er ud fra legitimitetsbetragtninger, hvor mødet er en scene, hvor der spilles skuespil og man skal ikke træde ud af sin rolle, hvis man ønsker at forblive på scenen. Som det var tilfældet før, afhænger dette af deltagernes bevidsthed, hvilket naturligvis er umulig at få adgang til. Derfor er denne forklaring helt plausibel. I oversættelsesteoretisk sammenhæng forklares dette med at lederne er "go native". Lederne er bevidste om magtforholdet, så de opfører sig på en sådan måde, at de undgår at blive sanktioneret og er klar over, at topledelsen ikke ved, hvordan lederne opfører sig, når de er i deres egne afdelinger.

Den anden forklaring svarer til den tidligere nævnte. Lederne er blevet koloniseret, og de er ikke længere bevidste om, at der kan sættes spørgsmål ved det, som de kalder for rammeforudsætningerne. På samme måde, som de ædle vilde ikke længere stillede spørgsmål ved kolonisternes ret til at bestemme, stiller lederne ikke længere spørgsmål ved, om det kan være anderledes, men agerer inden for den ramme, som de har fået stillet op. Endda ved at foreslå tiltag, der ville

betyde forringelser af deres medarbejders arbejdsforhold såsom lønning og fyringer.

3.4.11 Strategiens effekter

Som jeg tidligere viste, så anvender ledere strategien, hvis de mener, at den er brugbar i forhold til at løse deres arbejdsopgaver. Det forudsætter dog en bevidsthed om deres muligheder, og at der er frihed i organisationen til at anvende strategien, som de finder bedst. Empirien viser dog, at strategien kan påvirke modtagerne, således at de overtager det virkelighedssyn, som strategien er et udtryk for. Den leder, som jeg citerede tidligere, kaldte det for hjernevask. Det er dog ikke alle, der taler om strategien som hjernevask. Nogle taler om strategien som en fælles forståelsesramme:

Interviewer: *"Men du nævnte det der med, at en strategi skaber fælles forståelse?"*

Leder: *"Ja."*

Interviewer: *"Men hvorfor skal man have en fælles forståelse?"*

Leder: *"Altså, det ved jeg ikke, man bliver jo nødt til at lave nogle... Altså, jeg synes det er vigtigt at vide, hvor man egentlig gerne vil hen med det, man laver, og sådan mere overordnet det jeg sagde før, altså hvad er det vi gerne vil vide om 5 år. Altså, hvis man allerede har gjort det klart, så har man jo allerede en fælles forståelsesramme. Og der synes jeg bare det er vigtigt, at man stort set holder sig inden for den."*

Hvor strategien som hjernevask påvirker lederne kognitivt, så giver denne leders forståelse af strategien muligheden for en fælles forståelse, som lederne kan tale ud fra. Det er ikke til at afgøre om denne forståelsesramme begrænser sig til sproget i organisationen, eller om det også påvirker ledernes måde at tænke på. Med ideen om strategi som hjernevask, er det dog sandsynligt, at effekten ikke er begrænset til sproget. Pointen er at strategien kan påvirke, hvordan lederne tænker, taler og handler, og kan derfor sammenlignes med en koloniseringsproces, der stiller lederne i den samme situation som lokalbefolkningen, når andre vil overtage deres område. Oversættelsesteori giver mulighed for at forstå, hvordan ledere navigerer under

disse forhold, hvor strategien definerer en fælles ramme, som de så kan være for eller imod, og endda overtage, så de ikke længere tænker over, at der findes noget alternativ til den.

En leder opsummerer pointen med sammenhæng mellem strategiens effekter og modstand:

“Man skal ikke undervurdere betydningen af strategien. Den kom inden jeg kom til organisationen, så vidt jeg husker, men var relativt ny. Og i dag, stadig fire-fem år efter, er den ikke unchallenged, for det er et markant brud med hele verdensopfattelsen og selvforståelsen hos rigtig mange medarbejdere. Så den er ikke hele vejen i mål endnu, men den har virkelig gjort meget for den måde, vi arbejder på nu, og de prioriteter vi har. Og den har flyttet organisationen rigtig meget, så den betyder meget. Og for sådan nogle som os er den vel også sådan rimeligt meget rygmarvsstof, som vi godt kan agere på uden at skulle slå op i den.”

Strategien er i stand til at ændre aktørernes selvforståelse og måde at arbejde på. Lederen omtaler det som, at den bliver rygmarvsstof, hvilket tolkes som, at hun bruger den i dagligdagen uden at tænke over det. Til gengæld nævner hun også, at den ”ikke er unchallenged”, hvilket tolkes som om der stadig er modstand mod den verdensopfattelse, som den repræsenterer. Dette leder hen til en diskussion om ledernes loyalitet.

3.4.12 Diskussion af loyalitet i strategisk arbejde

Som tidligere beskrevet drøftes det inden for oversættelsesteori, hvad en oversætter bør være loyal imod i sin oversættelse af en originaltekst. Hvad oversætteren bør være loyal imod afhænger af det teoretiske standpunkt. Loyaliteten kan for eksempel være rettet mod originalteksten, modtagernes kultur, forfatterens intention med teksten og teksten ideologi eller en kombination af disse. Hvis disse overvejelser overføres til strategisk arbejde, giver det et særligt blik for ledernes situation.

Normalt tales der ikke eksplicit om loyalitet i strategisk arbejde. Det er implicit, at der skal udvises loyalitet mod strategien. I interviewene fortæller lederne, at man har en strategi for at sikre, at man går i fælles retning. Det interessante er, at der er den mulighed, at nogle ledere synes, at strategien peger i den forkerte retning. Det rejser et spørgsmål om, hvad ledere, der ikke er enige i strategien, kan gøre.

Et eksempel på, hvad en leder kan gøre, hvis han ikke er enig i strategien, og den alligevel påvirker afdelingen, er at han kan neutralisere de negative effekter af strategien. Det skal gøres inden for den ideologi, som strategien repræsenterer, således at ingen opdager forræderiet mod strategien.

I en samtale jeg havde med en leder fortalte han at han havde foretaget modtræk ved at blive inden for den effektiviseringsideologi, som strategien repræsenterer:

Interviewer: "Men du nævnte det med, at du sætter nogle personkommentarer på [præsentationen af strategien], ligesom jeres direktør også gør, ikke?"

Leder: "Ja."

Interviewer: "Kan du give et eksempel på sådan en kommentar...?"

Leder: "Ja, det kunne for eksempel være det her med [navn på af indsatsområde]. Får det konsekvenser for os? Hvad kan vi forvente, at det vil have af indflydelse på det arbejde, vi laver? Er der nogle af jer, der kan risikere at skulle flyttes? Og det er der jo, og hvordan kan vi så komme ud af den. Kan vi måske ved at lave noget sideforskydning blive fri for det der. Og der fik jeg noget accept af mine medarbejdere, jeg tog nogle andre opgaver ind og gjorde, så vi var fri for at levere ressourcer til [specifik afdeling]. Hvor vi sagde, hvis vi nu optimerer vores hjælp til dem, der ikke er så dygtige til [specifik opgave], og så i stedet leverede noget der, så kunne vi være fri for at levere til [specifik afdeling]. Så vi prøver at se, hvordan kan vi hjælpe organisationen, sådan at vi ikke bliver flyttet over, men leverer et produkt som de ikke kan sige nej tak til at modtage... Derudover så har afdelingen måske ikke fået, men i hvert fald tiltaget sig en særlig forpligtelse til at uddanne andre og være faglig garant for hele regionen på [specifik opgave]."

Her ses det, at lederens loyalitet er rettet mod medarbejderne, og på at sikre at ingen af dem skal flyttes til andre afdelinger. Derfor udtænker de en plan for, hvordan de undgår strategiens negative effekter. Det gøres ved at forblive inden for ideologien om, at organisationen skal effektivisere, og give ledelsen et tilbud, som de ikke kan afslå: at sørge for at organisationen bliver mere effektiv inden for et vigtigt emne. De fremstår som værende loyale imod strategien, på trods af loyaliteten at ligger et andet sted. Denne form for modstand muliggøres af, at lederen har forståelse for, hvad strategien handler om. Det vil blive uddybet senere i afsnittet om involvering og modstand.

Strategiens relevans og anvendelighed

Hvis man synes, at strategien er ligegyldig kan det skyldes to forhold. Det første er, at den ikke berører ens dagligdag, og det andet er, at strategien ikke fortæller noget nyt, fordi den blot beskriver, det som man allerede gør. Oversat til koloniseringsperspektivet svarer det til, at området ligger uden for kolonimagtens indflydelse, eller at området allerede er koloniseret.

En leder giver her et eksempel på det sidste.

Interviewer: *"Hvad bruger du så forretningsstrategien til?"*

Leder: *"I det daglige?"*

Interviewer: *"Ja."*

Leder: *"Ingenting."*

Interviewer: *"Ingenting?"*

Leder: *"Nej".*

Interviewer: *"Bruger du noget, altså, du snakkede lidt omkring..."*

Leder: *"Jo, jeg bruger den til noget."*

Interviewer: *"Hvad bruger du den til?"*

Leder: *"Jeg gør det samme som medarbejderne."*

Interviewer: *"Ja?"*

Leder: *"Hvis vi får opgaver, som vi har mulighed for at prioritere, eller ikke har mulighed for at prioritere, hvis vi snakker, hvad, altså... Hvor skal vi lægge kræfterne*

hende, altså både ledelsesmæssigt, men også i forhold til vores egne prioriteringsrum. Så taler jeg også effektdagsorden med min chef, omkring hvad der egentlig giver mest, eller kan vi nedprioritere denne her opgave, jeg ved godt vi skal lave den, men der er jo ikke noget effekt i den. Det kan se ordentligt ud på papir, sådan noget, men har vi mulighed for måske at prioritere, så vi flytter nogle ressourcer over på et område og nogle opgaver, der måske har større arbejdsmiljømæssigt udbytte. Så på den måde bruger jeg den."

Interviewer: *"Der bruger du den?"*

Leder: *"Ja."*

Interviewer: *"Hvad bruger du den ellers til?"*

Leder: *"Så bruger jeg den ikke til noget."*

Interviewer: *"Så bruger du den ikke til noget?"*

Leder: *"Nej."*

Interviewer: *"Okay."*

Leder: *"Det er også fordi, så ny er den heller ikke. Den har sat noget præg på vores rammer, vores værdier og vores vision. Og vi skal ud og lave tilsyn og være dialogbaserede på virksomhederne, vi skal give påbud til dem, der ikke selv kan finde ud af det. Den del af det er jo ikke nyt. Det har været en del af vores selvforståelse i 10 år."*

Her ser vi igen strategiens koloniserende effekter, da den skaber rammen for, hvad der kan tales om, og hvordan det kan tales om. Det har konsekvenser for, hvad der prioriteres i mødet mellem lederen og andre, men da området allerede er koloniseret anvendes den ikke til andet.

Opsummering strategiens effekter

I de to caseorganisationer omtaler lederne strategien som en plan. Forventningerne er, at planen skal udføres for at få effekt på de processer og produkter, som ikke fungerer som ønsket, og derved kan organisationerne performere bedre end de gjorde tidligere. Dette stemmer godt overens med, at mainstream litteratur definerer strategien i positive termer, og opgør dens effekt via opfyldte mål. Strategiens effekter er, som andre også påviser, ikke begrænset til mål i

handlingsplanerne, men påvirker også verdensopfattelsen, selvforståelsen, tankerne, sproget, arbejdet og prioriteringer.

3.4.13 Involvering og modstand

De tre organisationer har en høj grad af involvering i forbindelse med produktion af strategien. Det sker ud fra tre hensyn. Det første er at hæve kvaliteten i strategien ved at inddrage de personer, der ved mest om de pågældende emner. Det andet er at minimere modstand mod strategien, da det er vanskeligt at være modstander af noget, som man selv har lavet. Dette omtales populært som, at involvering skaber ejerskab. Det tredje er at skabe legitimitet om det strategiske arbejde, således at kritik om topdown kan tilbagevises.

Involvering er særlig interessant i et koloniseringsperspektiv, fordi det giver deltagerne muligheder for at påvirke strategiens indhold.

Selvom en af intentionerne med involvering er at skabe ejerskab, er det ikke ensbetydende, at det får denne effekt: En leder formulerer det således: *“Jeg kan ikke se mig selv i strategien, altså mit eget bidrag. Da vi skulle lave vores mission og visioner, ikke også, der var vi alle, alle medarbejdere, inddraget i processen, men det blev jo sammenskrevet af mange gange, så de sætninger og de ord vi har sagt, kan vi ikke genkende.”*

Det er egentlig logisk, at når der er mange personer involveret i produktionen af en tekst, er det vanskeligt at se, hvor ens fingeraftryk er i den færdige tekst. Lederne opfatter ikke strategien som legitim blot, fordi de har været involveret i produktionen af den. At der har været tale om en involverende proces sikrer heller ikke, at strategien ikke opfattes som topdown. Det er trods alt topledelsen, der redigerer forslagene og beslutter, hvad der skal stå i den endelige tekst. I bedste mening er de forskellige udkast af strategierne sendt til høring inden de blev vedtaget, men det er ikke alle, der læser udkastet, når version nr. 7 kommer i deres mailboks. De antager, at de allerede ved, hvad strategien handler om, og vælger derfor at bruge tiden på noget andet end at læse endnu et udkast af strategien.

At påvirke indholdet

Involveringen i strategien giver mulighed for at lederne kan påvirke indholdet. Pettigrew (1977) har tidligere studeret dette som politiske processer. I de tre caseorganisationer vælger lederne to former for indflydelse under produktionen af strategien. Den ene er at få en af deres, såkaldte kæphest ind i strategien. Formålet er at gøre det irreversibelt, da strategien anses for at være et pålideligt middel til at sikre sig, at noget bliver gennemført. Den anden er at holde noget ude af strategien. På den måde forsøger lederen at gøre særlige områder fri for indblanding fra strategien. Derfor kan det diskuteres om kvaliteten af strategien hæves, når deltagerne henholdsvis prøver at få deres kæphest ind i strategien eller holde dem udefra den.

Informanterne giver udtryk for en opfattelse af, at involvering skaber ejerskab. Dette kan studiet dog ikke empirisk påvise. Derimod viser det sig, at de mennesker der har været involveret i produktion af strategien har et større kendskab til strategien, end de personer der ikke har været involveret i processen. Dette kendskab kan dog anvendes til at modarbejde strategien på raffinerede måder. Strategien anvendes til at få et indblik i topledelsens intentioner, og derefter vælge sin taktik ud fra, om man er enig eller uenig i strategien.

Da jeg interviewede lederne overraskede det mig, hvor mange der talte om kontinuerlige ændringer. Lederne oplever konstant forandringer af processer, organisering og opgaver. De er vant til forandringer. Derfor virker det usandsynligt, at det kan tolkes som modstand mod generel forandring, hvis de modarbejder. Derimod virker det sandsynligt, at de modarbejder en specifik forandring, fordi den truer de faktorer som lederne udviser loyalitet imod. Strategien bliver derfor en repræsentation af den ideologi, som modstanderne gør oprør imod, og fungerer derved som et konkret objekt, det er lettere at yde modstand end mod en ikke materialiseret ideologi.

3.4.14 Ledernes situation i strategisk arbejde set fra

koloniseringsperspektivet

Interviewene tegner et billede af ledere, der forsøger at få løst de daglige arbejdsopgaver i en kontekst, der er præget af kontinuerlige organisatoriske forandringer, et stort antal af inkompatible styringsredskaber og modsatrettede hensyn.

Interviewene viser også, at lederne kan deles op i to grupper. Den første gruppe består af ledere, der tolker at deres opgave er at producere det, der bestilles. De er orienteret mod topledelsen, og deres loyalitet imod strategien er meget stor. Populært beskrevet gør de, hvad der bliver sagt. Denne gruppe kan anses for at være koloniseret. Den anden gruppe er ledere, hvis loyalitet ikke nødvendigvis ligger hos topledelsen, men imod i deres egen ideologi. De har ingen problemer med at være ulydige mod strategien, hvis det stemmer overens med deres egen overbevisning.

Lederne skal operere ud fra en rationel økonomisk ideologi, hvor der kun skal gøres det, der virker uden, at man er helt sikker på, hvad det egentlig er, og samtidig tilfredsstille politikere, hvis ideologi ikke altid er rationel.

Mange af lederne fortæller i interviewene om de kontinuerlige forandringer, som kommer i form af ændring af de organisatoriske strukturer, forflyttelse til nye afdelinger, sammenlægninger og omgivelsernes skiftende krav. Dette står i kontrast til strategiens billede af organisationen som stabil.

Organisationerne har mange former for styring. Internt er der strategier for de fleste områder, budgetter, resultatkontrakter, samarbejdsaftaler og retningslinjer. Eksternt er der lovgivningen, EU, Finansministeriet, Finansloven og Rigsrevisionen. På den ene side begrænser det lederens mulighed for at handle, og på den anden side giver det stor frihed. På samme måde som en oversætter kan legitimere sin oversættelse ved at henvise til noget, som andre ikke kan få adgang til, kan lederne legitimere deres

beslutninger og handlinger ved at henvise til et styringsværktøj eller en regulerende aktør. Og der er nok at vælge imellem.

I organisationerne tales der om styringshierarki, hvor de enkelte styringsredskaber sættes op i et diagram, således at det er muligt at se relationerne mellem vision, mission, strategi, handlingsplaner og alle de andre styringsredskaber. I praksis eksisterer der dog i højere grad et styringsnetværk, der skabes af den enkelte leder for at få styringen til at fungerer i den lokale kontekst. Derved er der risiko for, at der kan sættes spørgsmålstegn ved ledernes loyalitet overfor organisationen, når de på den ene side ikke forholder sig til en helt række af styringsredskaber og på den anden side kombinerer andre i en ny oversættelse. Efter et af interviewene talte jeg med den pågældende leder om oversættelse af strategier, og hvordan der er mange forhold, der påvirker oversættelsen. Under vores samtale udbød hun *”Måske er jeg ikke sådan en dårlig leder endda”*. Dette kunne tolkes som en indfødt, der opfatter sig selv som underlegen i forhold til det ideal, som strategien opstiller igennem sin ideologi og performative sprog.

3.4.15 Opsummering på magt og strategiens effekter

Denne del af analysen har analyseret strategisk arbejde ud fra et koloniseringsperspektiv. Ambitionen var at kaste et oversættelsesteoretisk blik på, hvordan strategiens effekter, modstand og ledernes situation kan forstås og analyseres i sammenhæng.

For det første er strategiens effekter ikke begrænset til opfyldte mål i en handlingsplan. Strategien kan ændre definitionerne på middel/mål og årsag/virkning i organisationen. Den får derved effekter på flere niveauer end blot opnåede mål og gennemførte projekter. Den har effekt på det, som vi gør, den måde vi taler sammen på og den måde, som vi tænker på. Nogle ledere vil forholde sig skeptisk til strategien, mens andre koloniseres af den og overtager derved den virkelighedsopfattelse, som den repræsenterer.

For det andet er strategien et udtryk for en bestemt ideologi, som lederne kan være mere eller mindre enige i. Derfor kan modstand mod strategien ikke forklares som modstand mod forandring, men som modstand mod en bestemt ideologi, der medfører en bestemt forandring.

For det tredje er lederne i en situation, hvor der tit er urealistiske eller modsatrettede krav til deres performance. Det giver både begrænsninger på, hvad de kan tillade sig, men giver også en frihed til dem, der udnytter de muligheder der er, når andre ikke kan gennemskue, hvor den pågældende leders loyalitet ligger.

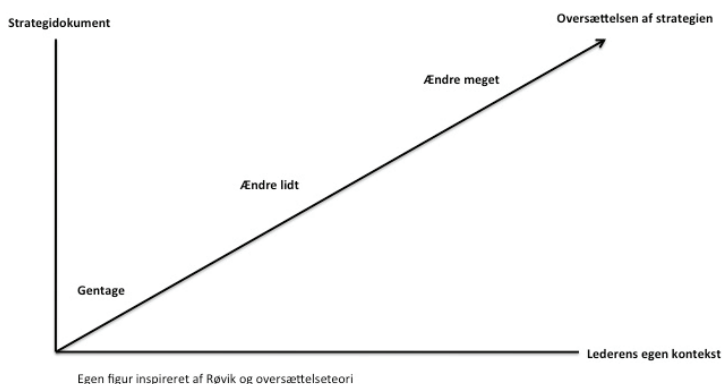
Oversætteren fungerer først og fremmest som forbindelse mellem en eller flere aktører, der umiddelbart ikke forstår hinanden. Det lyder mere neutralt end det er, når man tager strategiens performativitet i betragtning. Oversætteren er nødt til at afgøre sin loyalitet i oversættelsesprocessen, hvis det viser sig, at der er modstridende hensyn, der skal tages.

I et kritisk perspektiv kan oversætterens således både fungere som en aktør til at kolonisere organisationen med en bestemt ideologi, til at beskytte organisationen mod ideologien eller til at afkolonisere organisationen.

3.5 Typer af oversættere i organisationer

På baggrund af interviewene opstilles nogle arketyper for at tydeliggøre forskellene på de forskellige typer af oversættere og betingelserne for disse typer. Formålet er, at generalisere på baggrund af analysen og derved kunne udtale sig generelt om, hvorfor strategidokumenter oversættes på forskellige måder afhængig af konteksten. Oversætterens type defineres ud fra et sammenspil mellem tekstens oversættelighed, oversættelseskompetencer og oversætterens loyalitet. Det er altså muligt, at en oversætter er sproglig i en sammenhæng og anvender en anderledes oversættelsesmodel i en anden sammenhæng.

Oversættelbarhed handler om sværhedsgraden i at oversætte en tekst, og hvor meget der skal ændres i teksten før, den passer til lederens kontekst. Røviks pointer om oversættelsesmodus kan kombineres med oversættelsesteori, der påpeger relationen mellem sprog og kultur. Dermed bliver det muligt at opstille nedenstående model, der kan forklare, hvorfor nogle ledere må ændre teksten mere end andre.



Figur 13: Ændringsgraden i at oversætte strategidokumenter

Jo længere væk indholdet i strategidokumentet ligger på det sprog, den kultur og ideologi, samt tiltænkte funktion sammenlignet med lederens egen kontekst, jo mere vil den blive ændret.

Oversættelseskompetencer handler om evnen til at forstå strategidokumentet, og oversætte det til en anden kontekst. Det kræver kompetencer inden for sprog, kultur, tekstfunktioner og ideologier.

Loyalitet handler om, hvilke faktorer som lederen tager hensyn i sin oversættelse. Dette er både et udtryk for strategidokumentets intertekstualitet og for valg af oversættelsesmodel. Loyaliteten giver sig udtryk i strategidokumentets intertekstualitet og kan være rettet mod det sociale, det faglige eller det styringsmæssige, når det handler om at finde ud af, hvad strategien handler om.

Oversættelsesmodellen udvælges af lederen ud fra om loyaliteten er rettet mod ledelsen, egen kontekst, funktionen, ideologien eller oversætteren selv. De konkrete faktorer er et empirisk spørgsmål, men blikket for loyalitet giver mulighed for at inddrage flere faktorer end blot strategidokumentet, når lederens oversættelse af strategien skal analyseres.

Konteksten påvirker også oversættelsen af strategien. Her kan konteksten både fungerer som subjekt og som objekt, der enten skal underordne sig strategien eller påvirker den.

3.5.1 Den sproglige

Den sproglige oversætter. Teksten er i høj grad oversætbar, hvilket er et udtryk for, at den passer til den kontekst, som den skal oversættes til. Oversætteren tager udgangspunkt i strategien og udviser loyalitet mod ledelsen ved at oversætte ordene og meningen med ordene i strategien.

3.5.2 Den kulturelle

Den kulturelle oversætter tager udgangspunkt i modtagernes verden og ændrer teksten, som kan være mindre oversætbar og kræver derfor en større grad af redigering og oversættelse før, end den bliver meningsfuld i lederens kontekst. Lederen udviser loyalitet imod flere faktorer end den sproglige oversætter.

3.5.3 Den funktionelle

Den funktionelle oversætter vurderer, hvordan strategidokumentet kan opfylde en funktion i lederens egen kontekst. Loyaliteten er rettet imod at få løst de daglige arbejdsopgaver, samtidig med at skulle udvise loyalitet imod forfatternes intention med strategidokumentet.

3.5.4 Den ideologiske

Den ideologiske oversætter fokuserer på strategiens ideologi, og på den baggrund enten viderefører den i oversættelsen eller ændrer den for derved at forsøge at uskadeliggøre den. Hvis lederen er enig i ideologien, vil denne blive videreført i

oversættelsen. Hermed sker der en ændring fra det abstrakte til det konkrete. Hvis lederen ikke er enig i ideologien, vil denne blive forsøgt neutraliseret ved at udelade den i oversættelsen. Det er også denne type oversættere, der ”go native” og kan fremstå som værende loyale mod strategien, men den egentlige loyalitet ligger mod egen afdeling.

3.5.5 Den rejsende

I forbindelse med et besøg i en af caseorganisationerne dukkede et eksempel op på den type oversættere, som teorien beskriver som forræderisk. I en organisation handler denne type oversættere om mellemledere, der er på gennemrejse. Det er tidligere blevet beskrevet, at nogle ledere oplever at blive flyttet rundt i organisationen, hvilket forringer arbejdsvilkårene for oversættelsesopgaven, men de forsøger stadigvæk at oversætte strategierne. Det er ikke tilfældet med denne type oversætter, hvis loyalitet er rettet mod sig selv og sin karriere. Denne type af oversættere sætter fokus på en særlig type loyalitet og dens konsekvens for kvaliteten af oversættelsen.

I starten af 2013 deltog jeg på et møde med et kontor, der har ansvaret for strategien i en af caseorganisationerne. Anledningen var oprettelse af et nyt kontor, der skulle arbejde med strategi og styring og jeg var blevet inviteret til at holde et 30 minutters oplæg om mit projekt til et såkaldt morgenmadsmøde for kontoret. Hele kontoret var samlet, inklusiv den nye chef, der lige var blevet ansat og kom fra et andet ministerium. Jeg holdt mit oplæg, hvor konklusionen var, at strategier oversættes ind i deres kontekst, og derfor er det problematisk at fokusere på strategiens indhold og ikke ledernes oversættelse af den. Efter mit oplæg rejste chefen sig, gik op til flipoveren, sagde *”vi har en anden tilgang end din”* og tegnede en model, der bestod af fire dele: en vision, uddybning af visionen, midler til at opnå visionen og KPI’er. Han koncentrerede sig om at forklare KPI’erne og den proces, de ville bygge op for at holde øje med KPI’erne. Jeg var overrasket over, at han ikke forholdte sig til det, som jeg lige havde fortalt om. Så jeg spurgte ham, hvilke overvejelser de havde gjort sig om, hvordan lederne ville reagere på KPI’erne, og hvilken indvirkning KPI’erne ville have på lederes måde at arbejde på i forhold til det,

som jeg lige havde fortalt. Han fortalte, at han troede på, at KPI'erne ville få den ønskede effekt, så lederne gjorde, hvad de blev bedt om at gøre. Det udviklede sig til en samtale på cirka 5 minutter om KPI'er og magt i strategisk arbejde, der blev afbrudt, da hans telefon ringede. Han tog telefonen og forlod lokalet. Da han var gået, rejste fire af medarbejdere sig op, samlede sig om mig og fortalte, at det jeg havde sagt gav meget mening i forhold til deres arbejde. De resterende medarbejdere enten lyttede eller så på deres telefoner. De fire medarbejdere fortalte, at de ikke følte sig kvalificeret til at bedømme kvaliteten af andres arbejde, at der manglede dialog om, hvordan de lavede den bedste styring og at de vidste, at den styringsmodel, der blev anvendt ikke virkede. Så kom chefen ind igen, og samtalen stoppede. Chefen talte stadig i telefon, tog sin taske og gik uden at hilse. Da han var gået, fortsatte samtalen, hvor de gav udtryk for deres tvivl og utilfredshed med modellen og processen. Jeg bemærkede, at hver gang de talte, kiggede de først hen imod døren. Det var som om, at de var bange for, at deres chef hørte deres kritik. Jeg spurgte, hvorfor de ikke sagde alle disse ting til deres chef, og så fik jeg svaret *"Han er jo blevet ansat til lave denne form for styring, og når det om 2-3 år viser sig, at modellen ikke virker, så er han videre til et nyt job. Han er ligeglad med, hvad der sker, så længe det opfylder hans eget mål"*. Jeg spurgte, hvorfor de ikke gjorde noget, men i et arbejdsmarkedet med høj arbejdsløshed og en enig ledelse, var der ikke nogen af dem, der havde lyst til at løbe den risiko. Derefter stoppede en af medarbejderne mødet, fordi der var gået den time, der var afsat til mødet, jeg sagde pænt farvel og forlod lokalet.

Da jeg forlod bygningen, begyndte jeg at analysere, hvad det var som jeg havde oplevet. Jeg havde mødt medarbejdere, der på forhånd vidste, at deres arbejde ikke ville have den ønskede effekt, men blev brugt som et led i en karriereplan. Og alligevel accepterede de det af frygt for at blive fyret. Jeg havde oplevet en chef, der afviste det, som jeg havde sagt med, at de havde et andet perspektiv og som gik uden at sige farvel. Det fik mig til at overveje om, jeg der havde oplevet en femte form for oversætter i organisationer. En, hvis loyalitet ikke ligger hos organisationen, men hos sig selv. Oversættelsesteorien beskriver denne type som en mulighed, men her var der empiri, der understøtter teorien. En såkaldt leder på gennemrejse, der ansættes

til at skabe veldefinerede resultater, men som forrårder sin arbejdsgiver ved at igangsætte projekter, der på forhånd er dømt til at mislykkes. Denne type oversættere er ikke ukendte inden for oversættelsesteori. Oversættere har via deres position særlige muligheder for at manipulere, da de er bindeled mellem aktører, der ikke taler sammen. Enten fordi de ikke forstår hinanden, eller fordi de er adskilte i tid eller sted. I det her tilfælde er det en leder, der kommer udefra organisationen, og er blevet ansat til en specifik opgave, der handler om at lave et styringsredskab, der kan styre resten af organisationen. Medarbejderne er ikke enige i den valgte løsning. De tør ikke henvende sig til ledelsen, da det jo er dem, der har ansat lederen, og derfor antager, at de er enige i den valgte fremgangsmåde. Nøgleordet er antage, da de ikke vil teste disse antagelser, ved at henvende sig til topledelsen. Oversætteren fremtræder jo som en repræsentant for ledelsen, og medarbejdernes tolkning bliver, at topledelsen mener det samme som ham. Det kan være, at topledelsen er enig, men det kan også være, at topledelsen ikke kender til situationen i afdelingen. Måske bliver de ført bag lyset af lederen, som en kunde, der tror, at oversætteren udfører den bestilte opgave, men i stedet tilbageholder informationer, der kunne kvalificere topledelsens beslutninger. Til gengæld fremstår oversætteren loyal overfor opdragsgiveren, selvom modtagerne er utilfredse, og overfor modtagerne fremstår oversætteren som en person, der udfører den bestilte opgave. Det ser dog ud til, at opgaven på forhånd vil mislykkes, men når dette bliver opdaget, er oversætteren væk.

3.6 Delkonklusion på analysen

Dette afsnit opsummerer analysens konklusioner og diskuterer, hvad de betyder for strategilitteraturen ved at relatere dem til de tre temaer som afhandlingen fokuserer på: ledere, strategidokument og oversættelsesprocessen. Resultaterne kan læses på to måder. Den kritiske udlægning vil være, at resultaterne problematiserer nogle grundlæggende antagelser, når det gælder, hvordan en strategiproces skal designes, ledernes kompetencer og loyalitet, samt strategidokumentets funktion, men kan også læses konstruktivt, hvor det bliver muligt at studere de processer og betingelser, der på den ene side medfører at strategidokumenters indhold forandres,

når de flytter kontekst, og på den anden side studere, hvad der kan gøres for i højere grad at få et strategidokument til at få den tiltænkte effekt i organisationer.

3.6.1 Processen

Først og fremmest skaber processen en kaskade af oversatte strategier, der er ukoordineret og det vides ikke om de supplerer eller modarbejder hinanden. Analysen viser, at der tages udgangspunkt i det samme strategidokument, og derved mener lederne ikke, at der er tale om nye strategier, men at de gør noget ved strategidokumentet, for at få det til at fungere i deres egen kontekst. Dette skyldes, at teksten kan læses på flere måder, og at det læses i lyset af andre faktorer. Lederne taler stadigvæk om "strategien" selv om de taler om deres egen oversættelse, der kun er en oversættelse af dele af det originale strategidokument. Dermed kan det diskuteres, om de stadig taler om den samme tekst, hvis deres oversættelse er meget forskellig fra originalen.

Det leder til to diskussioner i forhold til, hvordan en strategi kan studeres. Den ene er i forhold til selve strategiens funktion. Selvom strategier i planperspektivet beskrives som noget, der sikrer, at organisationen går i samme retning ved at vise den fælles vej for organisationen (Mintzberg et al, 2007), medvirker strategidokumentet i praksis til at øge antallet af mulige veje, da lederne oversætter strategien ud fra deres egen kontekst. Derved øges antallet af strategier i organisationen, og et samlet overblik over sammenspillet og relationerne mellem strategierne vanskeliggøres. Det stiller spørgsmålstejn ved antagelsen om, at et strategidokument kan fortælle aktører i organisationen, hvilken retning som organisationen bevæger sig i, når dokumentet skal oversættes, før at det kan blive relevant i løsningen af de daglige arbejdsopgaver.

Den anden diskussion drejer sig om antallet af oversættelser af det samme strategidokument og om emergens. Oversættelserne rejser spørgsmålet om hvorfor forskerne ikke genkender oversættelsen som en oversættelse af strategien, men karakteriserer dem som emergent strategi.

Involvering beskrives som et middel til at forbedre den organisatoriske performance (Woolridge & Floyd, 1999). Det kan ikke genfindes i empirien. Til gengæld giver involveringen mulighed for at påvirke strategiens indhold. Enten ved at få mål ind i strategien eller ved at få mål ud af strategien. Involveringen skaber også en viden om strategien, der kan give en bedre forståelse af intentionen med strategien, men denne viden kan også anvendes til at modarbejde strategiens intentioner senere i processen. Dermed kan involvering ikke anses for at være entydigt positivt for hverken kvaliteten af strategien eller for den efterfølgende implementeringsproces. Involveringens effekter må blive et empirisk spørgsmål.

Selvom både informanterne og litteraturen taler om at implementere strategien i ental, så er det ikke det, der sker. Der er ingen, der implementerer strategien. De implementerer deres oversættelse af strategien. Dermed kan det også diskuteres hvor mange ressourcer, der skal anvendes på at udvikle en strategi i forhold til at oversætte den. Analysen viser ligeledes, at det ikke er muligt at producere et strategidokument, der ikke kan oversættes mod forfatterens intentioner. Derfor bør der i højere grad fokuseres på, hvordan strategidokumenter oversættes end, hvordan de produceres.

3.6.2 Lederne

Analysen viser, at der er forskel på at beslutte strategier og at forstå strategier. Dette skyldes selve produktionsformen, hvor de, der godkender strategidokumentet i nogle tilfælde ikke er de, der har forfattet dokumentet. Dermed bliver topledere også til oversættere, hvor der opstår oversættelsesvanskeligheder, fordi de ikke forstår alt i strategidokumentet. Denne mangel på forståelse for dele af strategien er underbelyst i strategilitteraturen, da det antages, at lederne forstår strategien. Forståelsen af strategien kan blive bedre over tiden, men det skyldes, at lederne læser strategien ud fra deres egne kontekster. Derfor kan det ikke antages, at lederne forstår strategien, når den er blevet produceret, fordi forståelsen ikke kun afhænger af strategidokumentet, men af den kontekst, hvori det skal fungere.

Det er åbenlyst at foreslå, at forfatterne til strategien blot skal skrive teksten, så den bliver forståelig for alle, men analysen viser også, at det ikke er muligt. Forfatterne til strategidokumenterne skriver i et særligt sprog som alle andre, og dette sprog kan ikke forstås af alle i organisation. Analysen viser, at denne mangel på forståelse af strategien findes både blandt strategiansvarlige, der skal vurdere andres strategidokumenter, topledere og mellemledere. Det rejser spørgsmålet om det overhovedet er muligt at producere en strategi, der er forståelig og relevant for alle i organisationen. Her er svaret nej. Til gengæld vil det være muligt, at kombinere de to perspektiver på strategi som plan og som proces sammen ved at forfatterne og oversætterne i højere grad adresserer intentionen med teksten, oversættelsesvanskeligheder og oversættelsesproblemer.

Ikke alle ledere opfører sig som oversættere, men har fire muligheder for at gøre noget med strategidokumentet. De kan videresende det i uoversat form, ignorerer det, oversætte det eller yde modstand mod det, hvor modstanden kan tage form af en ideologisk oversættelse. Disse handlinger viser, at en leder godt kan videresende strategidokumentet uden at forstå det, ligesom det viser, at det kræver en god forståelse for strategien for at modarbejde den.

Handlingerne viser også, at der er betingelser, der skal være opfyldt, før end lederen begynder at oversætte strategidokumentet. Betingelserne handler om at kunne forstå teksten, synes at den er rigtig og relevant.

Strategier fungerer i en kontekst. Nogle gange påvirker strategien konteksten og andre gange påvirker konteksten strategien. Det er dog oversætterens valg hvilke dele af strategien, der skal påvirke oversættelsen og hvilke dele af konteksten, der skal påvirke oversættelsen. Dermed er der ikke tale om, at kulturen "spiser" strategien⁷, men at oversætteren bruger strategidokumentet og kulturen til at sammensætte en "ret", der passer til konteksten.

⁷ Citatet "Culture eats strategy for breakfast" bliver tilskrevet Peter Drucker.

3.6.3 Strategidokumentet

Selve strategidokumentet har også egenskaber, der er værd at lægge mærke til. Egenskaberne handler om selve formuleringerne, strukturen, den tiltænkte funktion og effekterne.

Dokumenterne er skrevet i abstrakte formuleringer, som er vanskelige at være uenige i. Derved øger det sandsynligheden for, at så mange som mulig fra organisationen kan anse den for at være rigtig, hvilket de fleste informanter også gør. De abstrakte formuleringer medfører dog også, at ledere skal oversætte den, hvis den skal være relevant i deres kontekst. Dermed bliver de abstrakte formuleringer et tveægget sværd, fordi det øger antallet af personer, der opfatter strategien som rigtig, men øger samtidig antallet af personer, der opfatter de abstrakte formuleringer som irrelevante, og derfor ikke af sig selv begynder at oversætte strategien.

Når de abstrakte formuleringer skal konkretiseres giver det mulighed for mange fortolkninger, da strategidokumentet læses i lyset af andre kilder. Dermed har alle strategidokumenter en kontekst, og det bør studeres i denne kontekst. Det er muligt at forklare, hvorfor modtagerne af strategidokumenter læser dem på forskellige måder ved at adskille teksten fra dens tiltænkte funktion, ved at inddrage de kilder, som modtagerne læser strategien i lyset af, samt ved at anse teksten for at være en monolitisk enhed.

Selvom strategidokumentet omtales som en plan, så kan teksten også anvendes som dokumentation for den øverste ledelses intentioner. Derved kan andre aktører få indblik i topledelsens tankegang, foretage modtræk, øve sig på at yde modstand på en elegant måde eller blot forberede sig på at argumentere for sin sag inden for den logik, som strategien repræsenterer.

Strategidokumentet er kun et ud af flere styringsværktøjer. Forfatterne til strategien tilskriver den en bestemt funktion, men denne funktion kan allerede være opfyldt af

et andet styringsværktøj i en anden kontekst. Alt i alt kan ideen om, at strategier har en særlig privilegeret opmærksomhed fra ledernes side, udfordres. Det skyldes diskussionen om, hvorvidt det er muligt at lave et styringshierarki, hvor strategien er i toppen, eller om strategien blot er et ud af flere ligeværdige styringsredskaber som for eksempel budgetter, kontrakter, lovgivningen eller blot andre strategier? Hvis det sidste er tilfældet, må der være en diskussion af, hvilken rolle en strategi skal spille i en organisation, hvis strategiens funktion opfyldes af andre styringsredskaber. Eller sagt med andre ord: en diskussion af, hvornår der ikke skal være en strategi, fordi den tiltænkte funktion allerede er tilstede i organisationen. Det fører til den næste pointe om uopfyldte mål i strategidokumentet.

Strategidokumenterne produceres med den intention, at de skal have en bestemt effekt. Effekten er defineret som opfyldelse af de mål, der er beskrevet i strategidokumenterne, men ovenstående viser, at det ikke giver et retvisende billede af strategiers effekter, hvis der fokuseres snævert på det originale strategidokument. Det skyldes, at det er oversættelsen af strategien, der implementeres, og oversættelsen medtager andre kilder end blot strategidokumentet. Hvis strategidokumentet er i konflikt eller konkurrerer med andre styringsværktøjer, er det derfor forventeligt, at målene ændres.

Strategidokumentets effekter kan ikke vurderes uden inddragelse af tidsaspektet. For det første kan strategien over tid påvirke aktørerne, således at de overtager det billede af virkeligheden, som strategidokumentet beskriver. Her er der tale om en effekt, der kan sammenlignes med en koloniseringsproces. For det andet er en strategi ikke altid oversættelig. Dermed er der sproglige forståelser, som først skal være tilstede, for at processen kan gå i gang. Oversætteren kan måske ikke sproget, men skal først lære det. Dernæst skal strategidokumentet muligvis oversættes til et sprog, der ikke eksisterer endnu. Denne proces overses, hvis det antages, at lederne forstår strategien, og den kan implementeres, når den er færdigproduceret. Derfor kan det diskuteres, hvornår effekterne af en strategi kan opgøres. Datoerne i handlingsplanerne vil ikke give et retvisende billede, hvis forudsætningerne for at oversætte strategien ikke har været tilstede.

3.6.4 Bidrag til strategilitteraturen

En kritisk læsning af ovenstående kan forstås som en problematisering af grundlæggende antagelser inden for strategifeltet, når det handler om, hvad ledere gør med strategidokumenter, og hvad et strategidokument kan bruges til i en organisation.

Når et strategidokument defineres som en tekst, forandrer det opfattelsen af, hvad en strategi er, og hvad den kan. Først og fremmest handler det om, at lederne ikke oversætter hele strategien, men kun de dele af den, som de forstår. Derfor giver det ikke mening at tale om, at strategien implementeres, når det kun er dele af den. Strategidokumentets forfattere kan godt intendere tekstens funktion til at være en plan (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Porter, 1980), men i oversættelsen kan denne intention forandres og funktionen ændres. Derfor kan strategien være ligegyldig for en leder, hvis strategiens funktion allerede er optaget af et andet styringsredskab, mens det for en anden leder er et appendiks til resultatkontrakten. Dette udfordrer strategidokumentets særstatus af at være det øverste styringsværktøj i et hierarki af styringsværktøjer, og der er intet, der indikerer, at lederne tildeler strategien særstatus i deres lokale kontekst, fordi der er andre hensyn, der skal tages, når strategien skal oversættes. Derfor er der ingen garanti for, at et strategidokument kan anvendes til at skabe fælles retning i en organisation, som ellers er strategiens berettigelse (Mintzberg et al, 2007), fordi oversættelsen kan ændre strategiens indhold. Det gør, at strategien ikke automatisk er performativ som Kornberger et al, 2011 påpeger. Strategien bliver kun performativ, hvis oversætteren medtager denne egenskab i oversættelsen. Her er der tilgængelig mulighed for at anvende den som et værktøj til at kolonisere andre med et bestemt billede af virkeligheden. Derfor er oversættelsesprocessen central, hvis vi ønsker at forstå, hvad strategien er og gør, fordi oversættelsen erstatter det originale strategidokument.

Når lederne taler om strategien tror de, at de taler om det samme strategidokument, men egentlig taler de om hver deres oversættelse. Det rejser spørgsmålet om, hvad der kan betegnes som strategien, når forskellige ledere oversætter forskellige dele af

strategidokumentets indhold. Deres oversættelser er med andre ord kun oversættelser af dele af strategidokumentet. Giraudeau (2008) påpeger, at strategidokumentet danner udgangspunkt for formuleringen af nye strategier, men glemmer, at det er muligt at oversætte et strategidokument. Derfor anser oversætterne de nye strategier for have en direkte forbindelse til den originale strategi, selvom det kun bliver dem selv, der kan se forbindelsen. Det kan derfor diskuteres om strategien er originaldokumentet, den samlede sum af oversættelserne og strategidokumentet, eller det kun er oversættelserne? Litteraturen beskriver strategi i singularis, men der er også mulighed for, at strategien er pluralis, således at originalteksten og oversættelserne tilsammen udgør strategien.

Martin (2010) beskriver strategiprocessen som en beslutningskaskade, hvor topledere beslutter en overordnet strategi. Derefter kan resten af aktørerne i organisationen komme med input til, hvordan disse overordnede beslutninger kan omsættes til beslutninger på lokale niveauer. Det er vanskeligt at se, hvordan dette skulle kunne lade sig gøre af tre årsager. For det første har topledere, der beslutter strategien (Hart, 1992) og derfor autoriserer strategidokumentet, ikke altid forudsætningerne for at forstå teksten, når de ikke selv har forfattet den. For det andet har topledelsen heller ikke altid de nødvendige oversættelseskompetencer. For det tredje kan en abstrakt strategi oversættes på mange måder, og der er ingen garanti for, at oversætterne henvender sig til topledelsen for at få godkendt deres oversættelse af strategien. I stedet for kan topledere rolle i strategisk arbejde nu studeres ud fra, hvilken rolle de har i produktionen af strategidokumentet og i oversættelsen, herunder deres samarbejde med forfatterne. Det muliggør studier af topledere som forfattere, oversættere og initiativtagere og kan give en bedre forståelse for topledelsens rolle i strategisk arbejde.

Martin (2010) argumenterer også for, at opdelingen mellem strategi og implementering skader effekterne af strategien og kalder dette for the execution trap. Det er dog vanskeligt at se et alternativ til denne opdeling, da processerne er politiske, og derfor er aktørerne ikke enige, ligesom topledelsen ikke altid vil være i

stand til at overbevise andre aktører om, at strategien er rigtig. Derfor giver det mere mening at tale om the translation trap. Her er det hverken produktionen af strategidokumentet eller implementeringen, der er interessant, men hvilke negative effekter det har på en strategiproces, når oversættelsesprocessen overses. Med denne pointe er det også muligt, at ledere ikke er dårlige til at implementere strategi (Hrebiniak, 2006), men derimod mangler træning i og mulighed for at oversætte strategidokumenter.

Det er også muligt at komme med en konstruktiv udlægning af resultaterne. Denne udlægning handler om, at resultaterne giver mulighed for at fokusere på de processer, der binder teksten sammen med tolkningen. Dermed åbnes op for en handlingsorientering i forhold til at bygge bro mellem strategi som plan og strategi som proces. Her er det ledernes opgave som oversættere at relatere strategidokumentet til deres egne arbejdsopgaver, og derfor må der forventes en variation. Denne variation betyder dog ikke nødvendigvis, at strategien bliver emergent. Den er blot oversat, og alle oversættelserne tager udgangspunkt i samme strategidokument. På den måde får perspektivet konsekvenser for, hvad der kan studeres og hvordan det kan studeres.

Når strategi defineres som noget en organisation gør (Whittington, 1996; Johnson et al, 2003; Jarzabkowski et al, 2005), er det kun halvdelen af historien, for strategi er også noget som en organisation har. Derfor virker det som en mere konstruktiv diskussion at fokusere på, hvad organisationer gør med den strategi, som de har ved at studere sammenspillet mellem strategidokumentet og aktørerne. Derved sammenføjes det instrumentelle med det fortolkende (Bakir og Todorovic, 2010). Det sker ved at fokusere på, hvilke betingelser, der skal være tilstede, før end lederne oversætter strategierne, såsom eksempelvis at lederne skal have oversættelseskompetencer og anse strategien for at være rigtig. Det bliver også muligt at forklare, hvorfor forståelsen af strategidokumenterne ændres over tid. Det skyldes dels, at strategien læses i lyset af andre kilder, dels at ikke alle ledere forstår strategien første gang, de får den i hånden. Det tager tid at oversætte, og når

antagelsen er, at alle ledere forstår strategien, overser man en tidsmæssig faktor, der ikke eksisterer, når der tales om at implementere strategien.

Dermed bliver det muligt at komme med teoretiske forklaringer på, hvad der skaber emergente strategier ved at inddrage lederens oversættelsesproces. Emergens er blevet brugt som en residual forklaring i strategilitteraturen (Mintzberg & Waters, 1985). Resultaterne af dette projekt kan åbne op for, hvad der skaber emergens, og dermed kan emergens studeres på en ny måde. Hvis oversættelser tidligere er blevet kategoriseret som emergent strategi, er der mulighed for, at en langt større del af de intenderede strategier er blevet implementeret, end vi hidtil har troet.

4 Kapitel – Konklusion og perspektivering

Denne del opsummerer delkonklusionerne i afhandlingen og besvarer forskningsspørgsmålet med dens underspørgsmål og afsluttes med en perspektivering. Grundlæggende analyserer afhandlingen, hvad ledere gør med et strategidokument, når det ændrer kontekst. Dette sker ud fra en teoretisk referenceramme, der er inspireret af oversættelsesteori.

Selve forskningsspørgsmålet er: "Hvordan oversætter ledere strategidokumenter?"

Det overordnede forskningsspørgsmål udfoldes ved hjælp af seks underspørgsmål, der uddyber oversættelsesprocessen:

1. Hvordan afgør en leder, hvilke oversættelsesmodeller, der skal anvendes?
2. Hvilke kriterier skal være opfyldt, før at lederen oversætter strategien?
3. Hvad er oversættelse i en organisatorisk sammenhæng?
4. Hvad er oversætternes rolle i organisationer?
5. Hvordan udfolder magten sig i oversættelsen af strategier?
6. Hvilke forhindringer eksisterer for at foretage oversættelser?

Svarene på spørgsmålene giver dog mere mening, hvis den kontekst som oversættelses foregår i først beskrives. Derfor beskriver jeg først, hvordan antagelserne omkring strategi, ledere og oversættelse fører til en situation, hvor det manglende sprog og begrebsapparat vanskeliggør at adressere de problemer og udfordringer, der opleves i det strategiske arbejde, når det handler om at få strategien til at virke. Dernæst kommer svarene på spørgsmålene.

4.1 Strategioversættelsens kontekst

Inden for oversættelse af litterære tekster er det accepteret, at en oversat tekst kan forekomme i mange varianter. Dermed opstår der paradoksalt nok en forståelse for, at selvom noget er forskelligt, kan det alligevel være det samme. Der er udviklet begreber og analysemetoder til at vurdere, om en oversættelsen er, hvad den udgiver sig for. Dette er ikke tilfældet i organisationer, hvor antagelsen er, at strategien læses på samme måde og alle ledere kan oversætte strategien. Det viser sig dog, at denne antagelse er problematisk. Mange ledere forstår ikke strategierne, hvilket medfører, at de ikke oversætter den, men enten ignorerer den eller blot videresender den uden at tage ansvar for, om medarbejderne læser den eller forstår den. Videresendelsen af strategien kan give indtryk af, at lederne arbejder med strategien, men dette er ikke tilfældet, fordi lederne forstår den ikke. På trods af en høj grad af involvering i skabelsen af strategien, er der ikke formelle anledninger, hvor lederne kan tale om deres oversættelsesproblemer og oversættelsesvanskeligheder. Strategierne er skrevet således, at det er vanskeligt at være uenig i formuleringerne. Det øger sandsynligheden for at lederne opfatter den som værende rigtig. Til gengæld er formuleringerne abstrakte, og skal konkretiseres for at blive relevante for den enkelte leder. Nogle leders arbejdsområder er nævnt i strategien og det gør at strategien bliver relevant. Hvis arbejdsområderne ikke er nævnt, kan en leder godt anse strategien for at være rigtig, men på grund af de abstrakte vendinger bliver strategien også irrelevant, hvis ikke lederen oversætter den til sin egen hverdag. Det gør, at de enkelte ledere har mulighed for at læse strategien på mange forskellige måder og oversætte de dele af strategien, som de

anser for at være rigtig, og som de forstår. Dette foregår ved at inddrage andre kilder, der hjælper lederne med at forstå, hvad strategien handler om.

På baggrund af de manglende muligheder for at tale om oversættelsesproblemer og oversættelsesvanskeligheder, medfører det, at oversættelsen foregår individuelt og ukoordineret, hvilket betyder, at der er mange oversættelser i spil på en gang, hvor det ikke vides om de supplerer hinanden, eller om de modarbejder hinanden.

En organisation har mange styringsværktøjer, og selvom antagelsen er, at strategien er det øverste styringsværktøj i et hierarki af styringsværktøjer, så viser det sig, at der i højere grad er tale om et netværk, hvor visse styringsværktøjer konkurrerer med strategien, når det handler om prioritering og funktion. Her står lederen i midten af netværket og skal dele sin loyalitet, hvilket ikke altid er realistisk. Derfor vises der nogle gange loyalitet mod strategien, og andre gange er loyaliteten rettet mod andre hensyn.

Det er i denne kontekst, at lederne skal oversætte strategierne.

4.2 Hvordan afgør en leder, hvilke oversættelsesmodeller der skal anvendes?

Hvilken oversættelsesmodel lederne anvender påvirkes af flere forhold. For det første afhænger det af lederens oversættelseskompetencer, herunder at kunne forstå indholdet i strategidokumentet. Når teksten ikke altid læses i sin helhed, men i enkeltdele, bliver det muligt at være uenig i visse dele af strategien, mens man er enige i andre dele i den. Det er også muligt at forstå visse dele af den, mens andre dele fremstår som værende uforståelige.

For det andet afhænger anvendelsen af en bestemt oversættelsesmodel af, hvor lederens loyalitet ligger. Er den rettet mod topledelsen, medarbejderne, lederen selv eller noget fjerde? Dermed bliver oversættelsesmodellen et udtryk for lederens loyalitet.

For det tredje handler det også om, hvor oversætbar teksten er i forhold til deres egne afdelinger. Oversætteligheden handler om, hvor meget frihed oversætteren skal tage sig for at gøre teksten tilgængelig i en ny kontekst. Jo mere teksten skal ændres, jo mere bevæger oversætteren sig væk fra den rent sproglige oversættelse. Dette er i overensstemmelse med oversættelsesteori, hvor målet med oversættelsen er at gøre teksten brugbar i en ny kontekst.

På den baggrund er der opstillet fem arketyper af oversættere i organisationer; den sproglige, den kulturelle, den funktionelle, den ideologiske og den rejsende. Disse fem adskiller sig fra hinanden på de tre ovenstående kriterier: oversættelseskompetencer, loyalitet og strategidokumentets oversættelighed til deres egne kontekster.

4.3 Hvilke kriterier skal være opfyldt, før at lederen oversætter strategien?

Overordnet skal der være opfyldt to kriterier før at en leder oversætter strategidokumentet. Det første handler om forståelse og det andet handler om, at lederen opfatter strategien som rigtig. Hvis lederen oplever strategien som forstået og som rigtig bliver den oversat. Dette gøres ved at udvælge de elementer i teksten, der opfattes som værende relevante i forhold til lederens arbejdsopgaver.

4.4 Hvad er oversættelse i en organisatorisk sammenhæng?

Studiet af oversættelser definerer, at oversættelser kan forstås som tekst til tekst, tekst til tale, tale til tale og tale til tekst. Dette er også tilfældet i organisationer, men med en tilføjelse. Ledere oversætter ikke hele strategidokumentet, som en oversætter ville gøre i en litterær oversættelse. De oversætter kun de dele, der er forståelige og som de anser for at være rigtige, eller forkerte, hvis der er tale om en ideologisk oversættelse.

Det betyder, at en oversættelse i en organisation kun er en delvis oversættelse af det originale strategidokument. Oversættelsen kan både foregå som tekst til tekst og som tekst til tale. I begge tilfælde kommer oversættelsen inden implementeringen, fordi oversættelse erstatter den originale strategi. Det er således ikke strategien, der implementeres, men lederens oversættelse af strategien.

4.5 Hvad er oversætternes rolle i organisationer?

Oversætterens rolle er at fungere som bindeled mellem dele af organisationen, der enten ikke forstår hinanden eller ikke mødes. Hvordan denne rolle udfyldes afhænger af oversætterens loyalitet. En neutral oversætter er en formidler af budskaber, der gør at aktører, der ikke forstår hinanden eller ikke kan tale sammen, kan opnå forståelse for hinanden. Hvis oversætteren ikke er neutral, udfyldes rollen anderledes. Så påvirker oversætterens loyalitet oversættelsen for at fremme en bestemt aktørs mål. Oversætteren kan være topledelsens redskab til at gennemføre deres beslutninger, medarbejdernes beskytter eller til for at fremme sine egne mål. Dermed er oversætteren helt central for at forstå, hvordan og hvorfor strategien forandres, når den flytter fra ét sted i organisationen til et andet.

4.6 Hvordan udfolder magten sig i oversættelsen af strategier?

Magten udfolder sig i oversættelsen af strategier på fire måder. Den første er den måde, hvorpå strategien påvirker oversætterne til at overtage strategiens syn på virkeligheden. Dette er en koloniseringsproces, hvor strategien bliver et udtryk for den naturlige orden. Dermed forandrer strategien lederens måde at opfatte deres arbejde på, samt hvad der kan defineres som mål og midler.

Den anden måde er, at der er grænser for, hvad der anses for at være en legitim oversættelse af strategien. Det medfører, at oversætterne ikke deler deres oversættelse med andre, med mindre de er sikre på, at den lever op til kravene for en autoriseret version. Det kan sammenlignes med oversætteres adfærd under autoritære styre, hvor de skal udføre deres opgaver med risiko for at blive beskyldt for at være forrædere.

Den tredje måde, som magten udfolder sig i oversættelse af strategier er, ved at oversætterten har gode muligheder for at spille dobbeltspil og forråde enten forfatterne eller modtagerne af oversættelsen. Det sker, når oversætterten manipulerer med oversættelsen for at opnå noget andet end det, der kan betegnes som en velfungerende oversættelse af strategien.

Endelig forsøger deltagerne i produktionen af strategidokumenterne at præge indholdet i en retning, der de enten gør at strategidokumentet kan bruges som et magtmiddel i forhold til deres egne mål eller til at friholde deres egne mål fra strategien.

4.7 Hvilke forhindringer eksisterer for at foretage oversættelser?

Forhindringerne i at oversætte strategier er allerede beskrevet i oversættelsesteorien som oversættelsesproblemer og oversættelsesvanskeligheder. Det første er objektivt og vedrører de problemer, som alle oversættere oplever, på grund af forholdet mellem sprog og kulturer, mens det andet er subjektivt og vedrører oversætterens kompetencer og arbejdsvilkår. Empirien giver mulighed for at konkretisere, hvilke forhindringer der findes. Analysen beskriver tre forhindringer for at foretage oversættelser.

Den første forhindring er de store variationer i ledernes oversættelseskompetencer. Nogle ledere er flersproget, forstået på den måde, at de er i stand til at forstå flere fagsprog og oversætte det ene til det andet. Andre ledere må google ord i strategien eller opgive at prøve at forstå den. Det gør ikke alene, at nogle ledere ikke oversætter strategien, men også at kvaliteten må forventes at være meget svingende. Analysen viser, at mange af informanterne ikke har de nødvendige oversættelseskompetencer til at oversætte strategien, og oplever den derfor som uforståelig, hvilket betyder, at de ignorerer strategidokumentet.

Den anden forhindring er arbejdsvilkårene for oversættelsen. Da det antages, at alle ledere er kompetente oversættere, er der ikke formelle muligheder for at få hjælp til oversættelsen eller til at diskutere oversættelsesproblemer. Mange af interviewene peger på, at ledere flyttes rundt i organisationerne, og at dette påvirker oversættelsesprocessen negativt.

Den tredje er selve den forhindring, som det skaber i en organisation, når der ikke er et sprog, der muliggør at tale om oversættelser og de vanskeligheder, som processen medfører. Det gælder især sammenspillet mellem strategien og de forskellige styringsværktøjer, samt de andre hensyn som lederen skal tage. Dermed bliver det op til den individuelle leder at få lavet en oversættelse, der tager hensyn til meget andet end blot strategien, selvom det er et problem, som alle lederne oplever.

4.8 Oversættelsesteoris anvendelighed i strategifeltet

Når strategi analyseres ud fra et oversættelsesteoretisk perspektiv, får vi øje på forhold, som er overset i strategilitteraturen. Det bliver muligt at studere strategi på en ny måde. For det første bliver det muligt at analysere, hvad der sker, når et strategidokument ændrer kontekst, og hvad aktørerne gør med dette dokument for at få det til at passe ind i deres egen kontekst. For det andet åbner perspektivet op for muligheden for at bygge bro mellem strategi som plan og strategi som proces, fordi oversættelsesteori har et sprog for, hvordan det instrumentelle og det fortolkende interagerer ved at fokusere på oversætteren. For det tredje giver den teoretiske referenceramme også mulighed for at studere, hvad der skaber emergens ved at gøre opmærksom på, at der er risiko for, at oversættelser bliver betegnet som emergent strategi, hvis forskeren ikke kan se en forbindelse mellem den originale strategiplan og oversættelsen. For det fjerde giver oversættelsesteori et blik for sammenspillet mellem styringsværktøjer, hvor strategidokumenter kun er et ud af mange. Det konkluderes, at der ikke er nogen, der implementerer strategi. De implementerer deres oversættelse af strategien og det er, derfor en strategi kan forandre sig undervejs. Det skyldes, at oversættelsen erstatter originalen.

Endelig kan den teoretiske referenceramme også anvendes til at legitimere den praksis, som ledere har med at oversætte strategidokumenter. Det kan gøre ledere bevidste om, at de har et ansvar for at oversætte strategi, og at det er legitimt, at der findes forskellige oversættelser. Dermed tilbydes et sprog, der kan hjælpe ledere med at arbejde med strategi. En tekst kan læses på flere måder, men oversættelsesteori minder os om, at det samme budskab også kan siges på mange måder. Når sprogene og kulturerne i organisationer er i pluralis, hvorfor skulle strategien så ikke også være det, når det handler om at gøre strategien forståelig for alle i de forskellige dele af organisationen?

4.9 Perspektivering

Denne afhandling kan læses som første udgave af en oversættelse af oversættelsesteori til strategifeltet, hvor der er lagt vægt på at skabe en teoretisk referenceramme, og gøre denne så tilgængeligt for strategifeltet som muligt. Det kunne dog være spændende, hvis andre også satte sig for at oversætte. På den måde ville det være muligt at sammenligne de forskellige oversættelser, som sandsynligvis ville være forskellige, men starte relevante diskussioner af oversættelse af strategier.

Diskussionerne vil starte, hvor denne afhandling slutter: Ved alt det, der er før og efter ledernes oversættelser af strategidokumenter. Det kan dreje sig om, hvem der er så i stand til at vurdere om oversættelsen er af en vis kvalitet, og hvad kendetegner oversættelseskvalitet i strategisk arbejde? Et andet interessant spørgsmål er om det er muligt at producere et strategidokument, så det bliver lettere at oversætte? Der er mange andre temaer, som oversættelsesteori giver mulighed for at besvare. Det skyldes, at et studie af strategi inspireret af oversættelsesteori på den ene side problematiserer en række af de antagelser i strategilitteraturen, der handler om forholdet mellem strategidokumenter og lederne, eller formuleret i oversættelsesteoretiske termer: forholdet mellem strategiteksten og oversætterne. Men på den anden side giver den teoretiske referenceramme også mulighed for i højere grad at kunne forstå de processer, der fører til at indholdet i et strategidokument ændres afhængig af konteksten. Dette

sker ved at bygge bro mellem perspektiverne på strategi som plan og strategi som proces. Detgøre det muligt at blive endnu klogere på fænomenet strategi og aktørers strategiske arbejde.

Referencer

Adriansen, I. (2008). *Fokus 2. fra oplysningstid til imperialisme* Gyldendal Uddannelse.

Allen, G. (2011). *Intertextuality* Routledge.

Allison Jr, T. (1983). Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects. *Policy*, 1, 2.

Allison, T. G. (1969). "Conceptual models and the cuban missile crisis" the american political science review.63(3)

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2012). *Making sense of management: A critical introduction* Sage Publications Limited.

Andreas, R. (2008). In SpringerLink (Online service) (Ed.), *The paradoxical foundation of strategic management*. Heidelberg: SpringerLink Online service;.

Anne Kinsella, E. (2006). Hermeneutics and critical hermeneutics: Exploring possibilities within the art of interpretation. *Forum, Qualitative Social Research*, 7(3)

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York:

Asimakoulas, D., & Rogers, M. A. (2011). *Translation and opposition* Multilingual Matters.

- Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in sweden. *Management Accounting Research*, 16(1), 1.
- Baker, M. (2010). Interpreters and translators in the war zone: Narrated and narrators. *The Translator*, 16(2), 197.
- Baker, M. (2006). *Translation and conflict A narrative account*. New York: Routledge.
- Baker, M., & Saldanha, G. (2009). *Routledge encyclopedia of translation studies* (2nd ed.). London: Routledge.
- Bakhtin, M. M. (1986). Speech genres and other essays. *Trans. V. McGee, Edited by M. Holquist and C. Emerson. Austin TX: University of Texas Press*,
- Bakhtin, M. M., & Holquist, M. (1981). *The dialogic imagination: Four essays* Austin: university of Texas press.
- Bakir, A., & Todorovic, M. (2010). A hermeneutic reading into “What strategy is”: Ambiguous means-end relationship. *The Qualitative Report*, 15(5), 1037.
- Bakka Jørgen Frode. (2010). In Fivelsdal Egil (Ed.), *Organisationsteori, struktur, kultur, processer*. København:
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, , 523.
- Bassnett, S., & Lefevere, A. (1990). *Translation, history and culture*. London: Pinter.
- Bassnett, S., & Trivedi, H. (1999). *Post-colonial translation theory, theory and practice*. London: Routledge.

- Becker, H. S. (1998). *Tricks of the trade how to think about your research while you're doing it*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Bellos, D. (2011). *Is that a fish in your ear: Translation and the meaning of everything*. London: Particular books.
- Benjamin, W. (1968). *The task of the translator* Illuminations.
- Bontekoe, R. (1996). *Dimensions of the hermeneutic circle* Humanities Press International Atlantic Highlands, NJ.
- Boolsen, M. W. (2006). *Kvalitative analyser: At finde årsager og sammenhænge* Hans Reitzel.
- Borum, F. (1995). *Strategier for organisationsændring*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Bourdieu, P. (2001). *Masculine domination* [Domination masculine]. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Brown, R. H. (1993). Cultural representation and ideological domination. *Social Forces*, 71(3), 657.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods; social research methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Callon, M. (1986). *Some elements of a sociology of translation domestication of the scallops and the fishermen of st. brieuc bay. in john law (ed.), power, action and belief: A new sociology of knowledge. london: Routledge & kegan paul*.
- Callon, M. (1991). Techno-economic networks and irreversibility. *Sociological Review Monograph*, 38, 132-161.

- Callon, M. (2004). The sociology of an actor-network: The case of the electric vehicle. In G. Grabher, & W. W. Powell (Eds.), *Networks. volume 2* (pp. 189-206) Elgar Reference Collection. Critical Studies in Economic Institutions, vol. 6; Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.;; Elgar.
- Carroll, L. (1875). *Maries hændelser I vidunderlandet. efter det engelske ved D. G.* København: Wøldike.
- Carroll, L. (2009). *Alice i Undreland.* Apostrof
- Carsten, G. (1998). *Den grå zone, fra offentlig til privat virksomhed.* København:
- Carter, C., Clegg, S. & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice? *Strategic Organization*, 6(1), 83.
- Carter, C., Clegg, S. & Kornberger, M. (2010). Re-framing strategy: Power, politics and accounting. *Accounting, Auditing Accountability Journal*, 23(5), 573.
- Catford, J. C. (1965). A linguistic theory of translation.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure chapters in the history of the industrial enterprise.* Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- Clausewitz, C. v. (1982). *On war.* Harmondsworth: Penguin.
- Clegg, S., Carter, C., & Kornberger, M. (2004). Get up, I feel like being a strategy machine? *European Management Review*, 1(1), 21-28.

Connell, I., & Galasiński, D. (1998). Academic mission statements: An exercise in negotiation.

Discourse & Society, 9(4), 457-479.

Czarniawska, B. (2009). Emerging institutions: Pyramids or anthills? *Organization Studies*,

30(4), 423-441.

Czarniawska, B., & Sévon, G. (1996). *Translating organizational change; translating*

organizational change. Berlin: de Gruyter.

Danske Bibelselskab. (1999). *Bibelen* Det Danske Bibelselskab.

Darmer, P., Jordansen, B., Astrup Madsen, J., & Thomsen, J. (2010). *Paradigmer i praksis:*

Anvendelse af metoder i studier af organiserings-og ledelsesprocesser

Handelshøjskolens Forlag.

De Saussure, F. (2011). *Course in general linguistics* Columbia University Press.

De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, content, context, an international*

perspective Cengage Learning Business Press.

Deetz, S. A. (1982). Critical interpretive research in organizational communication. *Western*

Journal of Communication (Includes Communication Reports), 46(2), 131-149.

Duff, A. (1981). *The third language* Pergamon Press.

Dyrberg, T. B., Hansen, A. D., & Tørfing, J. (2000). *Diskursteorien på arbejde* Roskilde

universitetsforlag.

EDWARD, H., BOWMAN, H. S., & Thomas, H. (2001). The domain of strategic management:

History and evolution. *Handbook of Strategy and Management* , 31.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, , 532-550.
- Esselink, B. (2000). *A practical guide to localization* John Benjamins Publishing Co.
- Fairclough, N. (1992). Discourse and text: Linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse Society*, 3(2), 193.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle, reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Flyvbjerg, B. (1991). *Rationalitet og magt: Bd. 1: Det konkrete videnskab; bd. 2: Et case-baseret studie af planlægning, politik og modernitet* Akademisk.
- Friedrich, H. (1992). "On the art of translation" in schulte, R. & biguenet, J.: "theories of translation : An anthology of essays from dryden to derrida". Chicago: University of Chicago Press.
- Gadamer, H. (2007). *Sandhed og metode, grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Kbh.:
- Gambier, Y., & Doorslaer, L. v. (2010). *Handbook of translation studies. vol. 1*. Amsterdam: John Benjamins Pub. Co.
- Gentzler, E. (1993). *Contemporary translation theories*. London: Routledge.
- Gile, D. (2009). *Basic concepts and models for interpreter and translator training*. Philadelphia, Pa.: John Benjamins Pub. Company.

- Giraudeau, M. (2008). The drafts of strategy: Opening up plans and their uses. *Long Range Planning*, 41(3), 291.
- Gjelstrup, G., & Sørensen, E. (2007). *Public administration in transition, theory - practice - methodology*. Copenhagen:
- Gleason Jr, H. A. (1961). An introduction to descriptive linguistics.
- Goffman, E. (1990). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books.
- Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2004). *Governing by network: The new shape of the public sector* Brookings Inst Press.
- Grandy, G., & Mills A. J. (2004). Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy*. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1153.
- Guba, E. G. (1990). *The paradigm dialog* SAGE Publications, Incorporated.
- Habermas Jürgen. (1990). *Moral consciousness and communicative action*. Cambridge:
- Habermas, J. (1996). *Teorien om den kommunikative handlen*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Habermas, J. (2002). *On the pragmatics of social interaction: Preliminary studies in the theory of communicative action* The MIT Press.
- Habermas, J. (1972). *Knowledge and human interests (paperback)* Beacon Press, USA.
- Hall, S. (1997). *Representation: Cultural representations and signifying practices* SAGE Publications Limited.
- Harder, T. (2009). *ROM amore mio!* Gyldendal A/S.

- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, , 327-351.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, 18(3), 99-109.
- Heldbjerg, G. (1997). *Grøftegravning i metodisk perspektiv: Et videnskabsteoretisk og metodologisk overblik* Forlaget Samfundslitteratur.
- Hermanowicz, J. C. (2002). The great interview: 25 strategies for studying people in bed. *Qualitative Sociology*, 25(4), 479-499.
- Hervey, S., & Higgins, I. (2012). *Thinking translation: A course in translation method: French to english* Routledge.
- Higgins, J. M. (2005). The eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3-13.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39(5), 479-496.
- Holst-Mikkelsen, M., & Poulfelt, F. (2008). *Strategi med mening hvordan sikrer virksomheder strategisk effektivitet?*. København: Børsens Forlag.
- Honneth, A. (1993). *The critique of power: Reflective stages in a critical social theory* the MIT Press.
- Howard, D. (2004). Who invented the "Copenhagen interpretation"? A study in mythology. *Philosophy of Science*, 71(5), 669-682.

- HREBINIAK, L. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (2001). *Implementing strategy an appraisal and agenda for future research*
- Jakobson, R. (1959). On linguistic aspects of translation. *On Translation*, 3, 30-39.
- Jardine, David (1992). Reflections on education, hermeneutics, and ambiguity: Hermeneutics as a restoring of life to its original difficulty. In William F. Pinar & William M. Reynolds (Eds.), *Understanding curriculum as phenomenological and deconstructed text* (pp.116-130). New York: Teachers College Press. ()
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage.
- Jess Hansen, A. M. (2002). *To lead from a distance the dynamic interplay between strategy and strategizing a case study of the strategic management process*. København: Samfundslitteratur.
- Johnson, G. (1992). Managing strategic change—strategy, culture and action. *Long Range Planning*, 25(1), 28.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: AND MyStrategyLab: Text and cases* (8. ed. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier* Hans Reitzels Forlag.
- Kaplan Robert, S., & Norton David P. (2009). In Norton David P (Ed.), *Eksekveringsgevinsten, øget konkurrencekraft med fokuseret strategi og drift*. København:
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kaptein, R., Hiemstra, D., & Kamps, J. (2010). How different are language models and word clouds? *Advances in information retrieval* (pp. 556-568) Springer.
- Katan, D. (2009). "Translation as intercultural communication" in munday, J., (2009) *introducing translation studies theories and applications*. (2nd ed.,). London: Routledge.
- Kelly, L. G. (1979). *The true interpreter a history of translation theory and practice in the west*. Oxford: Blackwell.
- Kennedy, D. (1982). The Stages of the decline of the Public/Private distinction. *University of Pennsylvania Law Review*, Vol. 130(No. 6), pp. 1349-1357.
- Kessler, B., Numberg, G., & Schütze, H. (1997). Automatic detection of text genre. *Proceedings of the 35th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics and Eighth Conference of the European Chapter of the Association for Computational Linguistics*, pp. 32-38.

- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12(2), 251-273.
- Kornberger, M. & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2), 136.
- Kotter, J. P. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130.
- Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions* University of Chicago press.
- Kvale, S. (1997). Interview. 1. udgave, 13. oplag. *Hans Reitzels Forlag: København*,
- Laine, P. & V., Eero. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29.
- Larsen, M. V., & Rasmussen, J. G. (2013). Strategisk ledelse som meningsskabende processer.
- Larsen, B. (2000). *Implementering det værste vrøvl i mands minde* I jönsson, sten & larsen, bøje (red.), teori & praksis. skandinaviske perspektiver på ledelse og økonomi-styring. københavn: DJØF forlag.
- Lawrence, N. W. (2000). *Social research methods, qualitative and quantitative approaches*. Boston, Mass:
- Lefevere, A. (1992). *Translation, rewriting and the manipulation of literary fame*. London: Routledge.
- Levy, D. L., Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Critical approaches to strategic management*. London: Sage Publications Ltd.

- Lilley, S. (2001). "The language of strategy", in R. Westwood and S. Linstead (eds) *the language of organization*, pp. 66–88. London: Sage.
- Locke, K., & Golden-Biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: Structuring intertextual coherence and "problematizing" in organizational studies. *Academy of Management Journal*, , 1023-1062.
- Loomba, A., & Orkin, M. (1998). *Post-colonial Shakespeares*. London New York: Routledge.
- Lukes, S. (2005). *Power: A radical view* (2. ed. ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Maanen, J. v. (1988). Tales of the field: On writing ethnography. *Chicago Guides to Writing, Editing, and Publishing*,
- MacKenzie, D. A. (2006). *An engine, not a camera: How financial models shape markets* The MIT Press.
- MacLennan, A. (2011). *Strategy execution translating strategy into action in complex organizations* . London: Routledge.
- Maier, C. 2007: The Translator's Visibility: the Rights and Responsibilities Thereof. In Salama-Carr, M. (ed.), *Translating and Interpreting Conflict*. Amsterdam/New York: Rodopi, 253-266. ()
- Mankins, M. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 64.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358.
- March James, G., & Simon Herbert A. (1993). *Organizations*. Cambridge, Mass:

- March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity*. *European Journal of Political Research*, 3(2), 147-171.
- Marcuse, H. (2002). *One-dimensional man: Studies in the ideology of advanced industrial society* Routledge.
- Martin, R. (2010). The execution trap. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 64.
- Melander, P. (2008). *Det fortrængte offentlige lederskab: Offentlig ledelse efter new public management* Djøf/Jurist-og Økonomforbundet.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. *Sage Publ.Inc.*,
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*,
- Mintzberg, H. (1972). Research on strategy-making. *Academy of Management Proceedings*, , 1972. (1) pp. 90-94.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. *New York*,
- Mintzberg, H. (1987a). *Crafting strategy* Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1987b). *The strategy concept 1: Five p's for strategy* U. of California.
- Mintzberg, H. (1975). *Impediments to the use of management information*. New York:
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.

- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies toward a general theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy bites back it is a lot more, and less, than you ever imagined...* Harlow: Pearson Professional Education.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari the complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *Readings in the strategy process; readings in the strategy process* (3rd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Moesgaard Andersen, M., Froholdt, M., & Poufelt, F. (2010). *Return on strategy how to achieve it!*. New York: Routledge.
- Morgan, G. (1986). Images of organization. Beverly Hills.
- Morgan, M., Levitt, R., & Malek, W. (2007). Executing strategy: How to break it down & get it done. *Harvard Business School Press, Boston*,
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing resistance in organization studies A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19.
- Munday, J. (2008). *Introducing translation studies: Theories and applications* Routledge.
- Munday, J. (2009). *The routledge companion to translation studies*. London: Routledge.
- Musashi, M. (2000). *The book of five rings* Shambhala.

- Neilson, G. (2008). The secrets to successful STRATEGY EXECUTION. *Harvard Business Review*, 86(6), 60.
- Nils, G. (1993). In Grimen Harald (Ed.), *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger, innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo:
- Niranjana, T. (1992). *Siting translation. history, post-structuralism, and the colonial context*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Niranjana, T. 1994 colonialism and politics of translation. in an other tongue: Nation and ethnicity in the linguistic borderlands. alfredo arteaga, ed. pp. 35–52. durham, NC: Duke university press.
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119-134.
- Nord, C. (1991). Scopos, loyalty, and translational conventions. *Target*, 3(1), 91.
- Nord, C. (1997). *Translating as a purposeful activity*. Manchester, UK.: St. Jerome Pub.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Pälli, P., Vaara, E., & Sorsa, V. (2009). Strategy as text and discursive practice: A genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, 3(3), 303-318.
- Obed Madsen, Søren (2012). *Strategi som kolonisering – rationel problemløsning eller bevidsthedsskabende magtmiddel?*, Økonomistyring & Informatik, 27. årgang 2011/2012 nr. 6, 669-701

Obed Madsen, Søren (2012). *The Flipsides of Strategy*, Paper at the XVI Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM): "Contradictions in Public Management. Managing in volatile times", Rom, 12. april, 2012.

Obed Madsen, Søren (2011:) *What you see is what you get - et bud på et oversættelsesteoretisk ordforråd i strategisk arbejde*, Økonomistyring & Informatik, Vol. 27, nr. 3, 2011

Obed Madsen, Søren (2011:) *Den flerdimensionelle strategi – et studie af, hvordan ledere i praksis anvender strategi*, Paper til Det Danske Ledelsesakademis 2011 konference, Copenhagen Business School 5.-6. december 2011

Pellegrinelli, S., & Bowman, C. (1994). Implementing strategy through projects. *Long Range Planning*, 27(4), 125-132.

Pettigrew, A. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management Organization*, 7(2), 78.

Pettigrew, A. (2003). *Strategy as process, power and change in cummings, S, & wilson, D, (2003), images of strategy, blackwell publishing, pp. 301-330*

Pettigrew, A., Thomas, H., & Whittington, R. (2002). *Strategic management the strengths and limitations of a field*

Piderit, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 2000, 25; Vol.25(4; 4), 783; 783-794; 794.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* Free press.

- Prasad, A. (2002). The contest over meaning: Hermeneutics as an interpretive methodology for understanding texts. *Organizational Research Methods*, 5(1), 12.
- Prasad, A. (2003). *Postcolonial theory and organizational analysis : A critical reader*. New York: Palgrave Macmillan.
- Pym, A. (1990). "A definition of translational competence, applied to the teaching of translation", paper presented to the 12th world congress of the FIT, belgrade. Unpublished manuscript.
- Pym, A. (1993). *Epistemological problems in translation and its teaching, a seminar for thinking students*. Calaceit:
- Pym, A. (2004). *The moving text localization, translation, and distribution*. Philadelphia: J. Benjamins.
- Pym, A. (2010). *Exploring translation theories*. London: Routledge.
- Quayson, A. (2011). *The cambridge history of postcolonial literature*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* Jossey-Bass.
- Reiss, K. (2000). *Translation criticism, the potentials and limitations: Categories and criteria for translation quality assessment*. Manchester, U.K. :American Bible Society,: St. Jerome Pub. ;.
- Ricoeur, P. (1981). *Hermeneutics and the human sciences: Essays on language, action and interpretation* Cambridge University Press.
- Ricoeur, P. (2006). *On translation*. London: Routledge.

- Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, , 276-286.
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* Blackwell Oxford.
- Rombach, B., & Zapata, P. (2010). *The rise of management-speak* Santérus Academic Press Sweden.
- Rosenblum, K. E. (1987). The in-depth interview: Between science and sociability. *Sociological Forum*, , 2. (2) pp. 388-400.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*; Bergen-Sandviken: Fagboklaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rubel, P. G., & Rosman, A. (2003). *Translating cultures: Perspectives on translation and anthropology* Berg Publishers.
- Rundle, C., & Sturge, K. (2010). *Translation under fascism*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Said, E. W. (1995). *Orientalism*. London: Penguin.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction*. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141.
- Sashittal, H. C., & Wilemon, D. (1996). Marketing implementation in small and midsized industrial firms: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 67-78.

- Sayre, W. S. (1958). Premises of public administration: Past and emerging. *Public Administration Review*, 18(2), 102-105.
- Schaap, J. I. (2012). Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 2.
- Scheuer, J. D. (2006). *Om oversættelse af oversættelsesbegrebet - en analyse af de skandinaviske ny-institutionalistes oversættelse af oversættelsesbegrebet*. Nordiske Organisasjonsstudier (NOS), (4), 3-40.
- Schleiermacher, F. (1813). On the different methods of translating. 1992, , 36-54.
- Schulte, R., & Biguenet, J. (1992). *Theories of translation : An anthology of essays from dryden to derrida*. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, J. C. (1990). *Domination and the arts of resistance: Hidden transcripts* Yale university press.
- Snell-Hornby, M. (2006). *The turns of translation studies: New paradigms or shifting viewpoints?* John Benjamins Publishing Company.
- Snell-Hornby, M., Pöchhacker, F., & Kaindl, K. (1994). *Translation studies: An interdiscipline:[selected papers from the translation studies congress, viena, 9-12 september 1992]* John Benjamins Publishing Company.
- Snow, C. C., & Hambrick, D. C. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *The Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.

- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223.
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations* Prentice Hall.
- Stacey, R. D., & Griffin, D. (2006). *Complexity and the experience of managing in public sector organizations* Taylor & Francis US.
- Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism* (2nd ed.). London: Routledge.
- Star, S. L. (2010). This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology, Human Values*, 35(5), 601.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's museum of vertebrate zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research grounded theory procedures and techniques*. London: Sage.
- Sun, T. (1995). *The art of war*. London: Hodder & Stoughton.
- Swales, J. M., & Rogers, P. S. (1995). Discourse and the projection of corporate culture: The mission statement. *Discourse & Society*, 6(2), 223-242.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools* Routledge.

- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331.
- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 22(1), 22-41.
- Thomas, R. & D., A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26(5), 683.
- Thompson, A. A., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2003). *Strategy: Winning in the marketplace: Core concepts, analytical tools, cases with powerweb and case-tutor download card*. McGraw-Hill Education.
- Thompson, J. B. (1981). *Critical hermeneutics. A study in the thought of paul ricoeur and juergen habermas*. Cambridge:
- Tymoczko, M., & Gentzler, E. (2002). *Translation and power*. Massachusetts: University of Massachusetts Press.
- Umberto, E. (2003). *Mouse or rat?, translation as negotiation*. London:
- Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17(6), 685-702.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285.

- Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: Strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. *The Globalization of Strategy Research*, 27, 29-50.
- Venuti, L. (1992). *Rethinking translation discourse, subjectivity, ideology*. London: Routledge.
- Venuti, L. (1995). *The translator's invisibility a history of translation*. London: Routledge.
- Venuti, L. (1998). *The scandals of translation towards an ethics of difference*. New York: Routledge.
- Vermeer, Hans J. (1989): "Skopos and commission in translational action". In: A. Chesterman (ed.) *Readings in Translation Theory*. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab, 173-187. ()
- Wachterhauser, B. R. (1986). *Hermeneutics and modern philosophy* SUNY Press.
- Weber, Max (Edited by Andersen, Heine, Bruun, H. H., & Kaspersen, L. B. (2003). *Udvalgte tekster: Bind 1* Hans Reitzel.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337.
- Westwood, R., & Linstead, S. (2001). *The language of organization*. London: Sage Publications Ltd.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1, 117.
- Whittington, R. (2004). Strategy after modernism: Recovering practice. *European Management Review*, 1(1), 62.

- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613.
- Whittington, R. (2001). *What is strategy and does it matter?* (2nd ed.). London: Thomson Learning.
- Whittington, R., Pettigrew, A., & Thomas, H. (2002). *Conclusion; doing more in strategy research*
- Williams, L. S. (2008). The mission statement A corporate reporting tool with a past, present, and future. *Journal of Business Communication*, 45(2), 94-119.
- Williams, R. (1985). *Keywords: A vocabulary of culture and society* New York: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (1994) case study Research—Design and methods. *Applied Social Research Method Series (5): Sage: London,*
- Young, R. (2001). *Postcolonialism: An historical introduction* Blackwell Publishers, Oxford.

Bilag 1. Første udgave af interviewguiden

Interviewguide 1.0

Intro. Formål med undersøgelsen. At finde ud af, hvordan ministerier arbejder med strategi.

Alt er anonymt og bliver optaget for at jeg kan analysere interviewene.

Rollefordeling. Jeg er den kompetente uvidende person. Han/hun er ekspert. Jeg afbryder måske.

Spørgsmål?

Tema 1. Beskrivelse af organisationen

1. Kan du først fortælle mig, hvad din funktion er her i [organisation]
2. Hvilken type medarbejdere er ansat her?
3. Hvornår er jeres arbejde i afdelingen en succes?
4. Hvor længe har du arbejdet her?
5. Hvad er din uddannelse?
6. Hvor typisk er dit arbejde i forhold til resten af organisationen?
7. Hvilken type opgaver løser din afdeling?
8. Hvad er vigtigt at vide for dig, for at du kan gøre dit arbejde godt?

Tema 2. Indholdet af strategien

1. Definition af strategi. Hvorfor har I en strategi?
2. Hvad tænker du på, når du hører [strategiens navn]?
3. Hvad bruger I til at styre efter? (Hvad skal du tage højde for i dit arbejde/hvilke mål styrer du efter i dit arbejde?)
Beskrivelse af strategiens indhold
4. Hvilke dele af strategien er relevante for dig? Uddyb
5. Er dit arbejde blevet lettere eller vanskeligere siden den nye strategi blev lavet?
6. Hvordan spiller strategien sammen med budgettet og andre strategier?
7. Er der nogen ord eller formuleringer i strategien, som virker forkerte på dig?
8. Hvad gør du, hvis der er noget, du er i tvivl om i forhold til strategien?
9. Synes du, at strategien passer til jeres organisation?
10. Er der noget, som du er uenig i, i strategien?
11. Hvilken funktion har strategien i din afdeling og i organisationen?

Tema 3. Beskrivelse af implementeringsprocessen

1. Hvornår startede du med at implementere strategien?
2. Hvordan foregik det?
3. Hvad synes du om opgaven med at implementere?
4. Hvordan får dine medarbejdere kendskab til strategien?
5. Hvad har du fortalt dem om strategiens indhold?
6. Oplever du nogen forhindringer i at arbejde med strategien?
7. Hvornår synes du, at det lykkes at føre strategien ud i livet?

Jeg har ikke flere spørgsmål. Er der noget, som du synes, at vi har glemt at tale om, eller som du synes, at jeg skal vide?

Bilag 2. Anden udgave af interviewguiden

Interviewguide 2.0

Intro. Formål med undersøgelsen. At finde ud af, hvordan ministerier arbejder med strategi. Alt er anonymt og bliver optaget for at jeg kan analysere interviewene. Rollefordeling. Jeg er den kompetente uvidende person. Han/hun er eksperten. Jeg afbryder måske. Spørgsmål?

Tema 1. Beskrivelse af organisationen (15 min)

1. Kan du først fortælle mig, hvem du er, og hvad dit arbejde består i her i [org.]?
2. Hvor længe har du arbejdet her? Hvad er din uddannelse?
3. Hvilken type medarbejdere er ansat her?
4. Hvilke typer opgaver løser din afdeling?
5. Hvad er vigtigt at vide for dig, for at du kan gøre dit arbejde godt?
6. Hvornår er jeres arbejde i afdelingen en succes?
7. Hvor typisk er dit arbejde i forhold til resten af organisationen?

Tema 2. Indholdet af strategien (15 min)

1. Kan du fortælle mig, hvad strategien handler om?
2. Hvilken rolle har du spillet i forhold til at formulere strategien?
3. Hvilke dele af strategien er særlige relevante for dig? Uddyb
4. Hvad gør, at de dele er relevante for dig?
5. Hvad tænker du på, når du hører [strategiens navn]?
6. Definition af strategi. Hvorfor har I en strategi?
7. Hvad bruger I til at styre efter? (Hvad skal du tage højde for i dit arbejde/hvilke mål styrer du efter i dit arbejde?)
8. Er der nogen ord eller formuleringer i strategien, som virker forkerte på dig?
9. Hvad gør du, hvis der er noget, du er i tvivl om i forhold til strategien?
10. Er der noget, som I er uenige om i strategien? Eller som du er uenig i?

Tema 3. Beskrivelse af implementeringsprocessen (30 min)

1. Hvad bruger du strategien til?
2. Hvad bruger dine kollegaer strategien til?
3. Hvordan arbejder du med den?
4. Hvordan følger du op på strategien?
5. Er dit arbejde blevet lettere eller vanskeligere siden den nye strategi blev lavet?
6. Hvordan foregår arbejdet med at føre strategien ud i livet? Hvor foregår den henne?
7. Hvad synes du om opgaven med at arbejde med strategien?
8. Hvilken effekt har strategien på hverdagen?
9. Synes du, at strategien passer til jeres organisation?
10. Hvordan spiller strategien sammen med budgettet og andre strategier?
11. Hvordan får dine medarbejdere kendskab til strategien?
12. Hvad har du fortalt dem om strategiens indhold?
13. Oplever du nogen forhindringer i at arbejde med strategien?
14. Har du nogen eksempler på, at strategien er ført ud i livet?
15. Hvornår ved du, at strategien er implementeret?
16. Hvornår synes du, at strategien er en succes eller en fiasko?

Jeg har ikke flere spørgsmål. Er der noget, som du synes, at vi har glemt at tale om, eller som du synes, at jeg skal vide?

Bilag 3: Oversigt over tabeller og figurer

FIGUR 1: HVAD EN OVERSÆTTER KAN TAGE HENSYN TIL	55
TABEL 1: DE FIRE PERSPEKTIVER INDEN FOR OVERSÆTTELSESTEORI	56
TABEL 2: OVERSIGT OVER FORSKELLENE PÅ STRATEGI SOM PLAN, PROCES OG TEKST	65
FIGUR 2: OVERSÆTTELSESKORT	85
FIGUR 3: WORD CLOUD AF SKATs STRATEGIPLAN	106
FIGUR 4: WORD CLOUD AF SKATs VIRKSOMHEDSPLAN	107
FIGUR 5: WORD CLOUD AF SKATs PRODUKTIONSPLAN	108
FIGUR 6: OVERSÆTTELSESKORT, DER VISER, HVORDAN KONTEKSTEN PÅVIRKER LÆSNINGEN AF STRATEGIEN	116
FIGUR 7: OVERSÆTTELSESKORT: STRATEGIEN HANDLER OM INDDRIVELSE	118
FIGUR 8: OVERSÆTTELSESKORT: STRATEGIEN HANDLER OM EFFEKTIVISERING	119
FIGUR 8: OVERSÆTTELSESKORT: STRATEGIEN HANDLER OM AT LUKKE SKATTEGABET	120
FIGUR 9: OVERSÆTTELSESKORT: STRATEGIEN HANDLER OM MÅLENE	121
FIGUR 10: OVERSÆTTELSESKORT: STRATEGIEN HANDLER OM PROJEKTER	130
FIGUR 11: OVERSÆTTELSESKORT: STRATEGIEN HANDLER OM EFFEKTIVISERING	132
TABEL 3: TRE ORGANISATIONSIDEALER INDEN FOR SAMME ORGANISATION	134
TABEL 4: FORUDSÆTNINGER FOR AT HANDLE PÅ STRATEGIEN	155
FIGUR 12: EKSEMPEL PÅ PSEUDO OVERSÆTTELSE	160
FIGUR 13: ÆNDRINGSGRADEN I AT OVERSÆTTE STRATEGIDOKUMENTER	215

Bilag 4. Antal af informanter og deres hierarkiske position

Position	Antal	Organisation
Mellemlider	9	Beskæftigelsesministeriet
Topleder	2	Beskæftigelsesministeriet
Mellemlider	7	Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration
Topleder	3	Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration
Mellemlider	8	SKAT
Topleder	6	SKAT

Bilag 5. English abstract

The manager as translator – a translation theoretical perspective on strategic work

This PhD thesis is a study of how managers translate strategy documents. Even though strategy has been studied for a long time from a lot of different perspective, there has been very little focus on the strategy document. This is surprising because strategic work is about producing a strategy document or to create activities based on the strategy document. It seems unlikely that the document is being read the same way by all and therefore the managers must do something with the document when it changes context. In order to analyze these processes a theoretical framework has been developed with inspiration from translation studies. This field focuses on how actors change texts when the text has to move to another context. The cases in the study are three Danish ministries where managers have been interviewed in order to answer the research question on how do managers translate strategy document?

The study shows that nobody implements strategy. They implement their translation of the strategy document. This is because that the translation replaces the original strategy document. In order to find out what the strategy is about, they read the strategy document in the light of other sources in their own context. This leads to many different readings of what the strategy is about. The study also shows that there are four ways to translate a strategy, and all four are being used to change the text in the strategy so it can function in the manager's daily tasks. Not all managers understand the strategy and therefore they are not able to translate it. The thesis argues that it is possible to explain what creates emergent strategy and why strategy changes when it is implemented. This is caused by the translation process that is between the development and the implementation of the strategy.

Bilag 6. Resume

Lederen som oversætter – et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde

Denne ph.d.-afhandling er et studie af, hvordan ledere oversætter strategidokumenter. Selvom strategi er blevet studieret i mange år fra forskellige perspektiver, har der været meget lidt fokus på strategidokumentet. Det er overraskende, fordi strategisk arbejde handler om at producere et strategidokument eller skabe aktiviteter baseret på et strategidokument. Det forekommer usandsynligt, at dokumenter bliver læst på samme måde af alle, og derfor må ledere gøre noget med dokumentet, når det ændrer kontekst. For at analysere disse processer, udvikler afhandlingen en teoretisk referenceramme med inspiration fra studiet af oversættelser inden for litteraturvidenskaben. Dette felt fokuserer på, hvordan oversættere ændrer tekster, når teksten skal flytte til en anden kontekst. Undersøgelsen er et casestudie med tre danske ministerier, hvor ledere er blevet interviewet med henblik på at besvare forskningsspørgsmål om, hvordan ledere oversætter strategidokumenter.

Afhandlingen viser, at ingen implementerer strategi. De implementerer deres oversættelse af strategidokumentet. Det skyldes, at oversættelsen erstatter det oprindelige strategidokument. De læser strategidokumentet i lyset af andre kilder i deres egen kontekst, når de skal finde ud af, hvad strategien handler om. Det fører til mange forskellige læsninger af strategidokumenterne. Afhandlingen viser også, at der er fire måder at oversætte en strategi på, og alle fire bliver brugt til at ændre teksten i strategien, så den kan fungere i lederens lokale kontekst. Ikke alle ledere forstår strategierne, og derfor er de ikke i stand til at oversætte det. Afhandlingen argumenterer, at det er muligt at forklare, hvad der skaber emergent strategi, og hvorfor strategier ændrer sig, når de flyttes fra den kontekst, hvor de blev produceret til lokale kontekster. Dette er forårsaget af oversættelsesprocessen, der er mellem udviklingen og implementeringen af strategien.

TITLER I PH.D.SERIEN:

– *a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process*

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
 20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
 21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
 22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
 23. Pernille Schnoor
Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv
 24. Sidsel Fabech
Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser
 25. Klavs Odgaard Christensen
Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada
 26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
 27. Holger Højlund
Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003
 28. Christine Mølgaard Frandsen
A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten
 29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
 2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
 3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
 4. Søren Buhl Pedersen
Making space
An outline of place branding
 5. Camilla Funck Ellehave
Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places
 6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
 7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
 8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence
 9. Norsk ph.d.
 10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Process-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederens meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks
 13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst
 14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets
 16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa
 17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)
 18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus
 2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices
 3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective
 6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships
 7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer
 9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry
13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementsstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisionsens beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s

2008

1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
 13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – An Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
 14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
 15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
 16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
 17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
 18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
 19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
 20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
 21. Mia Reinholdt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
 22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
 23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
 24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
 25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
 26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
 2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
 3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
 4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv
6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee
7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers
8. Jens Forssbæck
Essays on market discipline in commercial and central banking
9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?
10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry
11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.
12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services:
Shaping of user engagements
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities
14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser
15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business
16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context
17. Dorte Hermansen
“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praksis:
Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft
18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity
19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?
20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector
21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management
22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse
23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

- | | | | |
|-----|--|----|--|
| 24. | Christian Scheuer
<i>Employers meet employees
Essays on sorting and globalization</i> | | <i>End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design</i> |
| 25. | Rasmus Johnsen
<i>The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity</i> | 7. | Rex Degnegaard
<i>Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform</i> |
| 26. | Ha Thi Van Pham
<i>Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms: Evidence from Vietnam</i> | 8. | Ulrik Schultz Brix
<i>Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet</i> |
| 27. | Henriette Balieu
<i>Kontrolbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse</i> | 9. | Jan Ole Similå
<i>Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter</i> |
- 2010**
- | | | | |
|----|---|-----|---|
| 1. | Yen Tran
<i>Organizing Innovation in Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value</i> | 10. | Susanne Boch Waldorff
<i>Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse</i> |
| 2. | Anders Raastrup Kristensen
<i>Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management</i> | 11. | Brian Kane
<i>Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance</i> |
| 3. | Margrét Sigrún Sigurdardóttir
<i>Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry</i> | 12. | Lars Ohnemus
<i>Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts</i> |
| 4. | Ásta Dis Óladóttir
<i>Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management</i> | 13. | Jesper Schlamovitz
<i>Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter</i> |
| 5. | Christine Secher
<i>E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf</i> | 14. | Tommy Moesby-Jensen
<i>Det faktiske livs forbindtlighed
Følsomt informeret, ny-aristotelisk ήθος-tænkning hos Martin Heidegger</i> |
| 6. | Marianne Stang Våland
<i>What we talk about when we talk about space:</i> | 15. | Christian Fich
<i>Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power</i> |

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i sen-modernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud
Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme
38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet Et case-studie af kultur- og identitets-arbejdet i Kvickly
8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry
2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality
4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance
7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation
11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers
12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering Humanitarian Discourse in the age of Mediatization
13. Thorsten Mikkelsen
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer
14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen ud-over "the tipping point"? – en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner
15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making
16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed Social innovation i en forretningsmæssig kontekst
17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries
18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Iceland's Financial Collapse
 20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets
 21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts
 22. Birgitte Gorm Hansen
*Adapting in the Knowledge Economy
Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them*
 23. Kristina Vaarst Andersen
*Optimal Levels of Embeddedness
The Contingent Value of Networked Collaboration*
 24. Justine Grønbæk Pors
*Noisy Management
A History of Danish School Governing from 1970-2010*
 25. Stefan Linder
*Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship
Essays on Autonomous Strategic Action*
 26. Xin Li
*Toward an Integrative Framework of National Competitiveness
An application to China*
 27. Rune Thorbjørn Clausen
*Værdifuld arkitektur
Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse*
 28. Monica Viken
Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett
 29. Christian Wymann
*Tattooing
The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon*
 30. Sanne Frandsen
*Productive Incoherence
A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization*
 31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling
 32. Ivan Häuser
*Følelse og sprog
Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk*
 33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets
- 2012**
1. Peter Holm Andreasen
*The Dynamics of Procurement Management
- A Complexity Approach*
 2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment
 3. Line Kirkegaard
*Konsulenten i den anden nat
En undersøgelse af det intense arbejdsliv*
 4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS
 5. Morten Lind Larsen
*Produktivitet, vækst og velfærd
Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958*
 6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries
 7. Lynn Kahle
*Experiential Discourse in Marketing
A methodical inquiry into practice and theory*
 8. Anne Roelsgaard Obling
*Management of Emotions
in Accelerated Medical Relationships*

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture
10. Carina Christine Skovmøller
*CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og menings-
skabelse i relation til CSR ud fra en
intern optik*
11. Michael Tell
*Fradragsbeskæring af selskabers
finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11,
11B og 11C*
12. Morten Holm
*Customer Profitability Measurement
Models
Their Merits and Sophistication
across Contexts*
13. Katja Joo Dyppel
*Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret*
14. Esben Anton Schultz
*Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data*
15. Carina Risvig Hansen
*"Contracts not covered, or not fully
covered, by the Public Sector Directive"*
16. Anja Svejgaard Pors
*Iværksættelse af kommunikation
- patientfigurer i hospitalets strategiske
kommunikation*
17. Frans Bévert
*Making sense of management with
logics
An ethnographic study of accountants
who become managers*
18. René Kallestrup
*The Dynamics of Bank and Sovereign
Credit Risk*
19. Brett Crawford
*Revisiting the Phenomenon of Interests
in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of
Commerce*
20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance
21. Arne Stjernholm Madsen
*The evolution of innovation strategy
Studied in the context of medical
device activities at the pharmaceutical
company Novo Nordisk A/S in the
period 1980-2008*
22. Jacob Holm Hansen
*Is Social Integration Necessary for
Corporate Branding?
A study of corporate branding
strategies at Novo Nordisk*
23. Stuart Webber
*Corporate Profit Shifting and the
Multinational Enterprise*
24. Helene Ratner
*Promises of Reflexivity
Managing and Researching
Inclusive Schools*
25. Therese Strand
*The Owners and the Power: Insights
from Annual General Meetings*
26. Robert Gavin Strand
*In Praise of Corporate Social
Responsibility Bureaucracy*
27. Nina Sormunen
*Auditor's going-concern reporting
Reporting decision and content of the
report*
28. John Bang Mathiasen
*Learning within a product development
working practice:
- an understanding anchored
in pragmatism*
29. Philip Holst Riis
*Understanding Role-Oriented Enterprise
Systems: From Vendors to Customers*
30. Marie Lisa Dacanay
*Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and
Stakeholder Theory*

31. Fumiko Kano Glückstad
Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge
 32. Henrik Barslund Fosse
Empirical Essays in International Trade
 33. Peter Alexander Albrecht
*Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone*
 34. Maja Rosenstock
*CSR - hvor svært kan det være?
Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi*
 35. Jeanette Rasmussen
*Tweens, medier og forbrug
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug*
 36. Ib Tunby Gulbrandsen
*'This page is not intended for a US Audience'
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.*
 37. Kasper Aalling Teilmann
Interactive Approaches to Rural Development
 38. Mette Mogensen
*The Organization(s) of Well-being and Productivity
(Re)assembling work in the Danish Post*
 39. Søren Friis Møller
*From Disinterestedness to Engagement
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector*
 40. Nico Peter Berhausen
Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks
 41. Balder Onarheim
*Creativity under Constraints
Creativity as Balancing 'Constrainedness'*
 42. Haoyong Zhou
Essays on Family Firms
 43. Elisabeth Naima Mikkelsen
*Making sense of organisational conflict
An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work*
- 2013**
1. Jacob Lyngsie
Entrepreneurship in an Organizational Context
 2. Signe Groth-Brodersen
*Fra ledelse til selvet
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvedelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*
 3. Nis Høyrup Christensen
Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China
 4. Christian Edelvold Berg
*As a matter of size
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS*
 5. Christine D. Isakson
*Coworker Influence and Labor Mobility
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry*
 6. Niels Joseph Jerne Lennon
*Accounting Qualities in Practice
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control*
 7. Shannon O'Donnell
*Making Ensemble Possible
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance*

8. Robert W. D. Veitch
Access Decisions in a Partly-Digital World
Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music
9. Marie Mathiesen
Making Strategy Work
An Organizational Ethnography
10. Arisa Shollo
The role of business intelligence in organizational decision-making
11. Mia Kaspersen
The construction of social and environmental reporting
12. Marcus Møller Larsen
The organizational design of offshoring
13. Mette Ohm Rørdam
EU Law on Food Naming
The prohibition against misleading names in an internal market context
14. Hans Peter Rasmussen
GIV EN GED!
Kan giver-idealiteter forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?
15. Ruben Schachtenhaufen
Fonetisk reduktion i dansk
16. Peter Koerver Schmidt
Dansk CFC-beskatning
I et internationalt og komparativt perspektiv
17. Morten Froholdt
Strategi i den offentlige sektor
En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser
18. Annette Camilla Sjørup
Cognitive effort in metaphor translation
An eye-tracking and key-logging study
19. Tamara Stucchi
The Internationalization of Emerging Market Firms: A Context-Specific Study
20. Thomas Lopdrup-Hjorth
"Let's Go Outside": The Value of Co-Creation
21. Ana Alačovska
Genre and Autonomy in Cultural Production
The case of travel guidebook production
22. Marius Gudmand-Høyer
Stemningssindssygdommenes historie i det 19. århundrede
Omtydningen af melankolien og manien som bipolære stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelseslivs relative autonomi.
En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse
23. Lichen Alex Yu
Fabricating an S&OP Process
Circulating References and Matters of Concern
24. Esben Alfort
The Expression of a Need
Understanding search
25. Trine Pallesen
Assembling Markets for Wind Power
An Inquiry into the Making of Market Devices
26. Anders Koed Madsen
Web-Visions
Repurposing digital traces to organize social attention
27. Lærke Højgaard Christiansen
BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS
28. Lærke Højgaard Christiansen
EGENTLIG SELVLEDELSE
En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement

29. Morten Rossing
*Local Adaption and Meaning Creation
in Performance Appraisal*
30. Søren Obed Madsen
*Lederen som oversætter
Et oversættelsesteoretisk perspektiv
på strategisk arbejde*

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
*Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer
ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

1999

3. Mogens Bjerre
*Key Account Management of Complex
Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving
Consumer Goods Industry*

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous
Groups of Knowledge Workers
creating new Knowledge and new
Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer
Network*

2002

6. Peter Lohmann
*The Deleuzian Other of Organizational
Change – Moving Perspectives of the
Human*
7. Anne Marie Jess Hansen
*To lead from a distance: The dynamic
interplay between strategy and
strategizing – A case study of the
strategic management process*

2003

8. Lotte Henriksen
*Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige
udfordringer ved videndeling i
praksis*
9. Niels Christian Nickelsen
*Arrangements of Knowing: Coordinating
Procedures Tools and Bodies in
Industrial Production – a case study of
the collective making of new products*

2005

10. Carsten Ørts Hansen
*Konstruktion af ledelsesteknologier og
effektivitet*

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
*Endeavoring to Understand Market
Orientation – and the concomitant
co-mutation of the researched, the
researcher, the research itself and the
truth*

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
*Fundamental Signs and Significance
effects
A Semeiotic outline of Fundamental
Signs, Significance-effects, Knowledge
Profiling and their use in Knowledge
Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani
*When Bits Learn to Walk Don't Make
Them Trip. Technological Innovation
and the Role of Regulation by Law
in Information Systems Research: the
Case of Radio Frequency Identification
(RFID)*

2010

1. Alexander Carnera
*Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens*