

En historie om strategi som en virus

*»An idea is like a virus, resilient, highly contagious.
The smallest seed of an idea can grow.
It can grow to define or destroy you.«*
Fra filmen Inception

Af Søren Obed Madsen *

Med udgangspunkt i virusteori foreslår artiklen at udvikle en analyseramme, der definerer strategi, som en virus der trænger ind i den organisatoriske organisme. Formålet er at åbne op for en mere nuanceret diskussion og forståelse af, hvordan en strategi påvirker organisationer, herunder især strategiers negative effekter. Artiklen kommer med en række eksempler på, hvordan strategi som en virus spredes og påvirker sin vært.

A. Indledning

1. Baggrund**

Ideen til denne artikel udspringer af en samtale med en læge med speciale i blodsygdomme¹ om mit ph.d. projekt, hvor vi talte om strategiers påvirkning på organisationer og virusteori. Røvik (2007, 2011) har skrevet om ideer eller organisationsopskrifter med en virusmetafor, for at beskrive, hvordan ideer kan opføre sig i en organisation. De trænger ind, de inkuperer og de kan mutere. Røvik gør opmærksom på, at metaforen kan opfattes negativt, og at det ikke er hans intention. Denne artikel argumenterer derimod for, at virusteori er en analogi, da begge fænomener har de samme egenskaber.

En bredere diskussion af, hvordan strategier påvirker organisationer

* Søren Obed Madsen er cand.scient.pol. og ph.d.studerende tilknyttet SLIP programmet på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS.

** Artiklen er blevet kommenteret af en anonym reviewer.

Åbne op for fokus på en strategis negative effekter

2. Formål og problemstilling

Formålet er at gøre det muligt at undersøge, analysere og diskutere noget som der normalt ikke bliver undersøgt og diskuteret, nemlig strategiers negative påvirkning på organisationen. Modstand mod strategier omtales også i litteraturen som værende negativt i organisationen, og anses for at være en barriere der skal overkommes, så strategien kan have de positive effekter. Dette virusperspektiv argumenterer derimod for, at modstand mod disse strategier kan opfattes som en del af organisationens immunforsvar, og er derfor en positiv nødvendighed for at organisationer kan fungere og overleve. På den måde vender denne artikel de vedtagende sandheder på hovedet ved at definere strategi som noget negativt og modstand som noget positivt. I litteraturen er strategiens intenderede effekter blevet behandlet, mens alle de uintenderede effekter er blevet kaldt emergens. Denne artikel foreslår at tilføje en yderligere distinktion, hvor der skelnes mellem positive og negative effekter. Vi mangler differentierede begreber for at kunne beskrive, analysere og diskutere, hvilke effekter en strategi samlet har på organisationens medlemmer. Det kan blandt andet gøres ved at lære af virologerne.

3. Oversigt over artiklen

Artiklen er bygget op på følgende måde. Først præsenteres mit ph.d. projekt, herunder det teoretiske fundament der er oversat fra litteraturvidenskabelige oversættelsesstudier. Dernæst gennemgås og defineres de centrale begreber som ideer, organisation, strategi og virus. Derefter kommer nogle eksempler på effekterne af en virusinfektion fra en organisation. Artiklen afsluttes med en konklusion og en perspektivering der opfordrer til at også fokusere på de negative effekter af en strategi.

B. Teori og metode

Mit projekt handler om strategi, og selv om strategi studeres ud fra forskellige teoretiske perspektiver (Mintzberg et al, 2009; Jess Hansen, 2002; Stacey, 2003) kan det også defineres som en ide.

Projektet er inspireret af oversættelsesteori

Projektets teoretiske fundament er inspireret af litteraturvidenskabeligt oversættelsesteori. Empirien er et casestudie med tre offentlige organisationer, hvor jeg har interviewet 36 ledere om deres læsning og anvendelse af strategierne, foretaget observationsstudier og kvalitative tekststudier. Lederne er på alle niveauer i organisationerne. De

undersøgte strategier er forskellige i de tre cases. I den ene case drejer det sig om en overordnet strategi, i den anden er det en tværgående strategi, og i den tredje case har jeg undersøgt delstrategier.

I denne artikel tager jeg udgangspunkt i en enkelt af casene. Årsagen hertil er, at denne organisation startede med at arbejde med et nyt strategikoncept lige da mit samarbejde med dem startede. Det gav en mulighed for at følge udviklingen fra starten, da ideen kom ind i organisationen, modsat de to andre organisationer der havde arbejdet med deres strategikoncepter igennem flere år.

2. Oversættelses studier

Det er normalt at anvende oversættelsesbegrebet indenfor organisationsfeltet. Der er dog tale om en sociologisk inspireret forståelse af oversættelse (Czarniawska, 2005), hvorimod den som jeg tager udgangspunkt er inspireret af litteraturvidenskaben. Hvor den sociologiske oversættelse definerer oversættelse som en kollektiv proces, definerer den litteraturvidenskab oversættelse som noget individuelt.

Oversættelses studier et selvstændigt forskningsfelt inden for litteraturvidenskaben, der beskæftiger sig med de forskellige aspekter af at skulle oversætte tekster. Disse aspekter kan inddeles i fire skoler afhængig, hvad de fokuserer på i oversættelsesprocessen. Den ene skole fokuserer på den lingvistiske del. Her handler det om, hvordan meningen kan overføres via ord fra et sprog til et andet. Den anden fokuserer på, hvordan kulturene påvirker forståelsen af ordene (Lefevre, 1992; Bassnett & Lefevre, 1990). Den tredje skole argumenterer for, at det ikke er ord eller kultur der er vigtig i en oversættelse, men tekstens intenderet funktion (Nord, 1997; Reiss, 2000, Vermeer, 1989). Den fjerde skole interesserer sig for, hvordan oversættere og oversættelser udøver magt og indflydelse (Niranjana, 1992; Venuti, 1995; Maier, 2007). Disse forskellige vægtninger kan også kaldes for oversættelsesmodeller (Pym, 2010). Denne definition af oversættelse adskiller sig hermed fra den sociologiske oversættelse, der i højere grad er et synonym for transformation (Røvik, 2007)

**Fire skoler
inden for over-
sættelsesteori**

3. Hvad er en idé?

Begrebet ide anvendes som en fællesbetegnelse for holdninger, antagelser, tro, koncepter, normer, organisationsopskrifter uden, at man har en fælles definition af dem, men fokuserer i stedet for på, hvordan de spredes, overføres, diffunderes eller oversættes. Ideers epistemologiske status er uafklaret og kan således defineres og kategoriseres

**Betegnelsen ide
kan have mange
betydninger**

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

på forskellige måder (Campbell, 2004; 120). I denne artikel defineres ideen ud fra Røviks virusteori (2007, 2011). Her defineres ideen ud fra dens egenskaber som er at sammenligne med en virus: »spredning, smitsom, immunitet, adoption og effekter.« (Røvik, 2011, 635)

Der er ingen sammenhæng mellem ideens navn og ideens indhold

Ideer i organisationer er blevet studeret på forskellige måder. I denne sammenhæng er det nyttigt at skelne mellem det materielle og det immaterielle, da det i høj grad kan diskuteres om en objektiv epistemologi er mulig, når det drejer sig om noget immaterielt som en ide. Det er relativt let at undersøge udbredelsen af en teknologi, som for eksempel en bærbar computer, mens det i høj grad kan diskuteres om, hvor store ændringer ideen skal gennemgå, når den rejser eller oversættes, før den ophører med at forblive den samme ide. Det er vanskeligt at få det fulde overblik over alle ideens komponenter. Dette skyldes, at der ingen sammenhæng er mellem betegnelsen og indholdet. I den materielle verden er det lettere at diskutere om en bærbar computer stadig er en bærbar computer, hvis skærmen fjernes under rejsen, end om Balanced Scorecard stadig er Balanced Scorecard, hvis man erstatter nogle elementer med andre.

Røvik bruger betegnelsen håndtering, når det overordnet handler om, hvordan organisationer reagerer på ideer (2011). Denne betegnelse rummer således både diffusion (Rogers, 2003), rejser (Czarniawska, 1996, 2005), overførelse (Birkinshaw et al, 2010; Szulanski, 1996), oversættelser (Czarniawska & G. Sevón, 1996; Callon, 1986; Latour, 1987; Røvik, 1997, 2011) og mode (Abrahamson, 1996, 2011; Espósito, 2011; Bort & Kieser, 2011).

Vi ved ikke på forhånd, hvordan ideer påvirker organisationer

Tilgangene antager, at organisationen har en høj grad af autonomi i forhold til, hvordan ideer skal håndteres for at passe til organisationen. Selvom organisatoriske ideer har fællestræk med virusser, så udfordrer virusteorien ovenstående antagelsen, da det ikke er værten der bestemmer over virussen. I et virusperspektiv får ideen sit eget liv og interagerer med værten. Der er således tale om, at værten ikke selv vælger at blive inficeret, ikke nødvendigvis er bevidst om infektionen, inden de negative effekter bliver mærkbare og ikke kan forudse, hvad der kommer til at ske. Nogle vil sikkert stille spørgsmålstejn ved påstanden om, at vi ubevidst er smittebærere af ideer. Her kan det argumenteres, at vi ikke ved, hvad der sker, når en ide går fra en person til en anden. Den kan være en fordel eller den kan være til ulempe. Vi ved ikke, hvordan den vil påvirke alle de eksisterende ideer,

om den påvirker sin vært positivt, negativt eller måske begge dele på forskellige områder.

4. Hvad er en organisation?

I dette perspektiv er en organisation en organisme der interagerer med omgivelserne. Det vender den gængse sandhed på hovedet om, at strategi er positivt og modstand negativt. Dermed giver perspektivet et blik for immunitet overfor sygdomme (Røvik, 2011). Nogle af dem er medførte og andre er erhvervet. Jo flere vira en organisme har oplevet, jo stærkere er dens immunitet overfor lignende vira.

Organisationen er en organisme

C. Forståelse af strategiers betydning i praksis

1. Strategier kan defineres på mange forskellige måder

Under de to hovedretninger i strategilitteraturen, der omtales som planlægningsperspektivet og procesperspektivet, kan strategi blandt andet defineres som: en plan (Ansoff, 1965), en proces (Mintzberg, 1994), en praksis (Gerry et al, 2008; Whittington, 2001), beslutninger (Martin, 2010), et skuespil (Goffman, 1990) eller en forhandling (Pettigrew, 1977). Pointen er, at det teoretiske perspektiv påvirker, hvordan fænomenet strategi defineres og studeres. Derfor skal perspektiverne ses som supplement til hinanden der hver især fokuserer på delelementer ved fænomenet strategi.

Det teoretiske perspektiv påvirker, hvordan fænomenet strategi defineres og studeres

Selvom en strategi har klare mål er der ingen der ved, hvad der kommer til at ske, når en strategi begynder at inficere og sprede sig i en organisation, fordi den kan mutere undervejs. Det er bevidst, at jeg anvender ord fra virusterminologien. Mintzberg kalder dette for emergens, men forholder sig ikke til om der er tale om positive eller negative virkninger på organisationen. Det anses ligefrem for at være en ulempe, hvis strategiens mål ikke opnås. Dette skyldes en antagelse om, at strategiens effekter er positive.

Strategiens effekter kan deles op i positive og negative

2. Modstand mod strategier

Litteraturen om strategi behandler modstand mod strategi som noget negativt. (Kotter, 2008; Piderit, 2000; Johnson, 1992; Thomas et al, 2011). Nogle søger en forklaring på, hvorfor modstanden opstår, hvordan den udøves og hvordan den kan undgås eller minimeres (Thomas & Davis, 2005; Oreg et al, 2011). Denne artikel definerer dog modstand som noget positivt, da modstand beskytter det eksisterende og prøver at forhindre ødelæggelser.

I et virusperspektiv er modstand en del af immunforsvaret der skal beskytte det eksisterende, så det ikke ødelægges

3. Strategi som en virus

En virus har seks egenskaber

Røvik har skrevet om virusteorien, og minder om, at den kun er en metafor. Denne artikel bruger dog virusteorien som en analogi, da det påstås, at der er store ligheder mellem den måde som en virus og en strategi opfører sig på, når den først er trængt ind i en organisation, og interagerer med sin vært. Det er baseret på de seks fremtrædende egenskaber ved virusser som Røvik nævner; smittefarlig, immunitet, replikering, inkubation, mutation og dvale (Røvik, 2011,646).

En virus er smittefarlig

For det første smitter en virus kun en levende vært. På samme måde som en strategi kræver, at organisationen interagerer aktivt med den, kræver en virus også celler som den kan inficere. I organisationen fungerer mennesker som cellerne.

Man kan blive immun overfor en virus

For det andet kan man opnå immunitet overfor en virus. Denne egenskab er særlig interessant, når det gælder strategisk arbejde. I strategilitteraturen omtales modstand mod strategien som noget negativt, men fra et virusperspektiv er det noget positivt. Modstanden kan anses for at være en del af organisationens indre immunforsvar, der beskytter organismen imod virusens skadelige virkninger. Når en ny strategi minder om en tidligere, der forårsagede problemer vil der opstå modstand. Dette er ikke fordi der sker forandring, men fordi der er aktører der kan huske, hvad der skete sidst, da en lignende strategi var tilstede i organisationen, og disse aktører forsøger at forhindre at en lignende situation opstår.

Derudover er der mekanismer i en organisation der, som det er tilfældet med kroppens ydre immunforsvar, huden, forhindrer strategier i overhovedet at trænge ind i organisationen. Det kan være lovgivning, systemer eller modeller der kan beregne, hvilke mulige virkninger en strategi har.

En virus replikerer sig selv

Virussen replikerer sig selv. Dette skal forstås således, at strategien vinder udbredelse i organisationen på samme måde som en virus spreder sig i en organisme. Strategiens ambition er at være dagsordensættende og at kunne influere hvad som helst. Det er med andre ord vanskeligt at begrænse strategien til bestemte områder i organisationen. Det skyldes, at 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)

Virussen kan inkubere. Denne egenskab omhandler tidsperspektivet i strategisk arbejde. Normalt antages det, at strategien er aktiv, så snart den er vedtaget og kommunikeret ud i organisationen. Pointen med inkubationstid er, at der kan være perioder, hvor strategien er inaktiv, og pludselig bryder ud og påvirker organisationen.

Der er en inkubationsperiode

Virusser kan også mutere, hvor der sker ændringer i den genetiske struktur. Dette kendes blandt andet fra fugleinfluenza og svineinfluenza. Dette betyder, at virussen kan brede sig til organismer som hidtil ikke har været i fare for at blive smittet. Strategier kan også mutere, og kombineret med at de replikerer sig selv, kan strategier trænge ind i hidtil uberørte dele af organisationen. Dette kan også beskrives som oversættelse, men modsat oversættelsen, så foregår mutationen ukontrolleret, og er således svær at forudse resultatet af. Som Røvik beskriver giver dette virussen mulighed for ikke at blive genkendt af immunforsvaret (2011). I organisatorisk sammenhæng kan en mutation være ændring i et koncept eller i konceptets navn. At der ikke nødvendigvis er sammenhæng mellem navnet og indholdet gør det kun vanskeligere at genkende og sammenligne koncepter. (Se for eksempel Ax & Bjørnenak, 2005). Derfor kan strategiens navn forblive det samme i hele organisationen, men indholdet varierer afhængig af afdelingen.

En virus kan mutere

Virussen kan gå vækstdvale, hvor den ikke længere giver symptomer, men den befinder sig stadig i organismen. Dette leder tanker hen på strategier der ikke er aflivet, og som til tider dukker op og giver nogle symptomer som for eksempel forvirring, fordi ingen ved, hvordan man skal forholde sig til denne strategi.

Virussen kan gå i vækstdvale

Man kan diskutere om værten er bevidst om, at han er smittet. Og om der er forskel på en uvidende smittebærer eller om en smittebærer der bevidst forsøger at smitte andre. Der kan argumenteres for, at en bærer af en ide vil forsøge at overtale andre til at synes om ideen. Der kan også argumenteres for, at på et tidspunkt vil ideen ikke længere blive opfattet som menneskeskabt, men som naturlig. Dette kan antages at påvirke, hvor bevidst værten er om den smitte som han eller hun påfører andre.

Smittebærer vil forsøge at smitte andre

Virussen påvirker sin vært på forskellige måder. Nogle kan blive meget svækket af forkølelse, mens andre oplever den mildere. Strategier påvirker også den organisation som den trænger ind i. Det bemærkelsesværdige er, at et koncept kan påvirke en organisation på én be-

Den samme virus kan påvirke værter på forskellige måder

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

stemt måde, mens en anden organisation oplever konceptet på en anden måde. Dette står i kontrast til det som de fleste populære bøger indenfor strategi påstår; at konceptet kan bruges hvor som helst og af hvem som helst der ønsker at lykkes bedre med sin strategi.

Endelig så ville en virusteoretisk forklaring på management fashion være, at der ikke er tale om, at mange adopterer et bestemt koncept af egen fri vilje, men at der er tale om en pandemi. Da virussen har sit eget liv, er der heller ikke tale om, at der er modeskabere og modefølgere, men kun om inficerede og ikke inficerede.

Virusperspektivet kan give en større forståelse for, hvordan en strategi påvirker organisationer

4. Eksempler på infektion

Når vi beskriver og analyserer strategisk arbejde igennem virusteori- en giver det en anden forståelse for de negative sider af strategisk arbejde. Det kan diskuteres om det er selve strategien der skaber de negative effekter, eller om det er de mennesker der udfører den, der bærer ansvaret. I denne artikel skelner jeg ikke mellem de to, da der er tale om, at det er vanskeligt at definere en klar grænse for, hvad strategien indeholder og hvordan menneskene påvirkes. Det kræver et mikroskop at kunne adskille virussen fra resten af organismen, og i den immaterielle verden har jeg ikke adgang til sådanne et mikroskop, men må konstatere, at strategien og menneskene interagerer med hinanden. Derimod skelner jeg mellem smittebærerne, der bevidst forsøger at smitte andre, dem der er smittet, og dem der ikke er blevet smittet med virussen. Formålet er at få en større forståelse for, hvordan strategier påvirker forskellige dele af organisationen negativt.

D. Præsentation af casen

Et nyt koncept for strategien skal afløse det gamle

1. Baggrund

Casen har indført et strategikoncept hentet fra performance management der fokuserer på organisationens effekt på samfundet. Kernen i konceptet er en kausalitetskæde, hvor organisationen skal beskrive, hvilke midler de anvender til at opnå de ønskede mål. Hvis man ser bort fra, at det er vanskeligt at adskille organisationens påvirkning af målet fra andre organisations påvirkning af samme mål, så tiltalte konceptet de ansvarlige for styringen i organisationen. Det tidligere koncept med resultatkontrakter blev opgivet fordi, som den ansvarlige for arbejdet med strategierne udtalte »... vi skulle blive bedre til at arbejde mere langsigtet, hvor de resultatkontrakter og styringsredska-

ber, vi har haft hidtil, måske har været lidt for kortsigtede.» Her ses, at intentionen med den nye ide er at fortrænge den gamle. At denne intention ikke blev realiseret vil blive uddybet senere.

En fra topledelsen fortalte historien om, hvordan ideen kom ind i organisationen:

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, 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, eksplícit 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.«*

Ideen kom altså ind i organisationen, da lederen havde været på et kursus, hvor han havde fået præsenteret konceptet og mente, at det skulle erstatte organisationens daværende resultatkontrakter. Dette kan betegnes som en infektion, hvor ideen bag konceptet har smittet den øverste beslutningstager i organisationen, der derefter bevidst smitter resten af organisationen. Bemærk, at lederen brugte ordet

**Det nye koncept
var et forsøg**

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

»forsøg« om indførelse af det nye koncept for styring. Tolkningen er, at ingen ved, hvad der kommer til at ske, og derfor betegner han det som et forsøg. Det kunne lede tankerne hen på medicinske forsøg, hvor forsøgskanen får sprøjtet en virus ind i kroppen, og derefter studeres effekterne.

Konceptet havde været i inkubation

Lederen talte også om tidsperspektivet. Ifølge ham selv havde organisationen på daværende tidspunkt arbejdet med dette koncept i snart fire år. Men jeg deltog på det første møde, hvor de eksterne konsulenter skulle præsentere konceptet for repræsentanter for organisationen, og det skete for to år siden. En mulig forklaring er, at forberedelserne, eller inkubationstiden, har været 2 år, hvor han har haft drøftelser med resten af topledelsen om dette koncept.

Konceptet stammede fra den private sektor

Et andet aspekt er, at konceptet stammer fra private virksomheder. Lederen fik fortalt, at virksomhedernes succes primært skyldes, at de har et bestemt strategikoncept, og ønsker derfor at bruge det samme strategikoncept. Han gjorde sig dog ingen overvejelser om hvorvidt arbejdsbetingelserne i en offentlig organisation er anderledes end i en privat virksomhed. Her ses, at virussen qua sin retoriske indpakning om succes i høj grad er smittefarlig. Da jeg spurgte ind til dette aspekt gav han følgende svar:

Interviewer: *»Hvad tænker du omkring det med at tage noget, der er udviklet i privat regi med over i en offentlig organisation?«*

Leder: *»Jeg tror i virkeligheden, at det, vi har taget over, mere er tankegangen. Det vi har i ministeriet udspringer mere af nogle tanker og ideer, som var det jeg mere subjektivt fik ud af at gå på uddannelse, men vi har ikke sådan sagt, her er en lærebog, en strategi er det og det, det er det, vi implementerer. I en vis forstand tror jeg det er meget hjemmestrikket, det der kom ud af det. Jeg tror, at hvis de der udmærkede lærere jeg havde på uddannelsen, hvis de kom over og så hvad vi lavede, så ville de sige, at det kan de ikke genkende. Eller, måske genkende noget filosofi i det, forhåbentlig, men vi har ikke valgt sådan en bestemt værktøjskasse, det har vi ikke. Og de der cases viste også, at der er ikke sådan én værktøjskasse, som alle succesrige private virksomheder bruger, langt fra. Det, jeg fik med hjem, var mere en erkendelse af, at rigtigt mange af de succesfulde virksomheder har en strategi. Og de er meget skarpe på, hvad det er der gør, at de er konkurrencedygtige. Og hvis du har den, og det i øvrigt er rig-*

tigt, at de er konkurrencedygtige, så bliver du også en succesfuld privat virksomhed.»

Her ses, hvordan der skete en mutation. Lederen anvendte ikke en virus terminologi, men talte om tankegangen og hjemmestrikning. Det var dog uklart, hvilke dele af ideen som de ændrede, når han talte om en kausalitet der antager, at hvis organisation har en strategi, bliver den konkurrencedygtig og så får den succes. Man kunne antage, at han ikke selv var klar over, hvordan de ændrede konceptet. Det kan ses, da han fortsat talte om konkurrencedygtighed, der umiddelbart ikke er en betingelse for et en offentlig organisation, der samarbejder med andre. Netop dette aspekt blev kritiseret af andre ledere i starten, fordi organisationen samarbejder med mange andre organisationer for at opnå deres mål. Konceptet antager derimod, at midlerne til at opnå målet er indenfor organisationen.

Konceptet for strategien muterer

2. Organisationens første møde med ideen

I starten fik lederne hjælp fra et konsulentfirma. Konsulentfirmaet arrangerer 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 sådan en studietur. Dette kan betegnes som en smittekilde, hvor de fleste ledere, der hjemvender efter turen, er præget af en begejstring for konceptet. Det første officielle møde i organisationen om det nye koncept sker netop ved udpegelse af strategigruppe, der består af lederrepræsentanter fra organisationen og to konsulenter fra det omtalte firma.

I starten er de smittede ramt af begejstring for konceptet

En leder fortalte om hendes møde med konceptet.

Interviewer: *»Kan du huske hvad du tænkte første gang du hørte, I skulle arbejde på den måde?«*

Leder: *»Ja, men nu er jeg sådan lidt belastet, for jeg er faktisk en af de første, der var med, nu har jeg jo været her længe, og jeg var dybt begejstret.«*

Interviewer: *»Hvad var det, der gjorde, at du blev begejstret?«*

Leder: *»Det var, at jeg syntes, at der var rigtigt meget, hvad skulle du sige, hvis man tog den gamle måde at arbejde med kontrakter på, så sad man hvert år, »hvad skal vi lave«, og så lavede du sådan nogle*

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

mål, som egentlig bare var ikke-mål, som handlede om, at vi skal nå noget inden et bestemt tidspunkt. Eller 1. Februar har vi lavet sådan og sådan, og egentlig er det jo meget intetsigende i sig selv, at du skal nå noget til en frist, altså, det er vel lige meget og det nogle gange skulle være 2 måneder forsinket eller en anden gang en måned før, men hvor du egentlig ikke får forholdt dig til slutproduktet, altså gør det her faktisk en forskel. Der hvor det skal gøre en forskel for at være meningsfuldt.»

Hun fortsætter med at uddybe hendes oplevelse af konceptet:

Interviewer: *»Ja. Hvornår hørte medarbejderne om den første gang, eller hvordan foregik det, at medarbejderne hørte om den første gang? Strategien og værdikæden og effekt ...«*

Leder: *»Jeg tror egentlig, at for dem, jeg har arbejdet sammen med gennem længere tid, der var det da jeg kom hjem fra det der rejse haløj, vi alle sammen har deltaget i, første gang, og hvor jeg var fuldstændigt ... og tænkte, det her var godt nok smart. Og jeg kan huske, vi sad faktisk, vicedirektøren og mig, og lavede det første forsøg med det på vej hjem i flyet. Fuldstændigt tændte af, gud, sådan kunne man også arbejde. Og jeg tror egentlig, at det der var sådan meget besnærende ved det, så finder man altid ud af lidt hen af vejen, at så let var det heller ikke, men det der kan være lidt besnærende er, at det er sådan meget rent i sin tankegang. Og så handler det jo om ligesom at få det passet ind, så det ligesom kan blive fleksibelt nok i forhold til den politiske hverdag, vi så har. Man kan ikke bare lige tage det og sætte det ind, så er der jo ingenting der virker.«*

Begejstringen bliver dæmpet ved mødet med den organisatoriske virkelighed

Hvis man tolker lederens svar i et virusperspektiv, svarer det til, at de første symptomer på en infektion er begejstring, og at virussens effekt dæmpes ved mødet med den organisatoriske virkelighed. Det bemærkelsesværdige er, at den første smittebærer, en topchef, uddelegerede det daglige ansvar til en leder, som igen har uddelegeret ansvaret til en medarbejder. Hermed isolerer både topchefen og lederen sig fra den organisatoriske virkelighed, der åbenbart virker neutraliserende på begejstringen for strategikonceptet.

Konceptet smitter via sin retoriske indpakning

Virussen har også en egenskab der gør, at den øger sin evne til at smitte: En tiltalende retorisk indpakning, som denne leder bemærkede:

Interviewer: »Er der nogle ord i strategien, som virker forkerte på dig?«

Leder: »Et eller andet sted, så er det, der er der nu i den strategi meget runde vendinger, så nej ...«

Interviewer: »Hvordan runde vendinger?«

Leder: »Altså det er meget svært at være uenig i noget af det. På den måde overordnede vendinger, i hvert fald. Det er jo først, når vi går ned og siger, hvilke handlinger skal vi så lave, for at det bliver, at vi kan have en masse diskussioner.«

Denne leder oplevede, at der er forskel på den retoriske indpakning og indholdet. Det er vanskeligt at være uenig i strategiens formulering, mens der kan være uenighed om de konkrete handlinger, der skal føre til målene. Dette påvirker organisationen på den måde, at der skal bruges masser af ressourcer på møder, diskussioner, forhandlinger oplæg og alle de andre aktiviteter som en ny strategi medfører. Så strategien giver et øget aktivitetsniveau og de ressourcer som bruges på dette aktivitetsniveau bliver taget fra andre aktiviteter. Dette blev også nævnt ved det første møde mellem repræsentanter fra organisationen og de konsulenter der skulle forklare dem om konceptet. Lederne fortalte, at sidste gang de skulle arbejde med et nyt koncept for styring, glemte de at lave nogle af de opgaver som de var forpligtet til af lovgivningen. Det medførte en kritik fra Rigsrevisionen. Dette gjorde, at en del af lederne var skeptiske og immune overfor virusen, da de tidligere havde oplevet den.

Arbejdet med det nye koncept tog ressourcer fra det almindelige arbejde

Det var heller ikke alle der opførte sig som feberramte. Dette gav nogle problemer for de personer der ikke var smittet, og derfor oplevede sig som klarsynet blandt en majoritet der har hallucinationer. Der var ingen mødesteder i organisationer, der var fri for smittede individer, og de var som regel i overtal eller også var de magtfulde i organisationen. En leder fortalte her om sine oplevelser:

Ikke alle blev smittet af virusen

Interviewer: »Hvad gør du så, siger du det til nogen, eller holder du det for dig selv, eller hvad gør du, når du bliver i tvivl?«

Leder: »Jeg holder det lidt for mig selv. Fordi 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

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

konkrete reduktionsmål. Altså nogle effekter. Og så skal vi lave en strategi, 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. 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, at det er en farlig teori, og så går direktøren tilbage til topledelsen og siger, at det må vi hellere lade være med. Det kan ikke betale sig.»

De raske blev isoleret fra de virusramte

Lederen her viser tegn på at være immun overfor den nye strategi med begrundelsen, at de har prøvet det før, og det virkede ikke. Han anså strategien for at være farlig, fordi de spildte ressourcerne på at gøre noget, der ikke virker. Dette kunne han dog ikke fortælle til nogen, da virussen havde vundet udbredelse blandt beslutningstagerne. Dermed blev det den omvendte verden, hvor de raske blev isoleret, og ikke de syge, der blev isoleret fra de raske, som vi kender fra hospitalsverden.

Det nye koncept erstattede ikke det gamle, men de to eksisterer side om side i organisationen

Selvom intentionen med det nye koncept var at erstatte resultatkontrakterne, viste det sig, at resultatkontrakterne var mere sejlivede, og den nye ide kunne ikke slå dem ihjel. Det vanskeliggjorde lederens arbejde, når de skulle forholde sig til to modstridende ideer. En leder fortalte om, hvordan det påvirkede hans dagligdag:

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, at der er to vira i organisationen, som påvirker på hver sin måde. Den ene vil have effekter og den anden vil have produktionsmål. Selvom den ene burde udrydde den anden, levede de nu side om side, hvilket vanskeliggjorde lederens arbejde. Det lader dog til, at resultatkontrakten på daværende tidspunkt var stærkest, da den samtidig fungerede som en produktionsplan. Den binder sig til organismen i en symbiose, hvor den skaber orden, så længe organisationen forsætter med at lave produktionsmål og arbejde hen imod dem. Det er interessant, at lederen har et tidsperspektiv, der forventer, at resultatkontrakten forsvinder, selvom han ikke ved, hvornår det kommer til at ske. En kritisk tolkning ville sammenligne dette med en sygdomsramt person, der forventer, at sygdommen vil forsvinde uden at kunne sætte et præcist tidspunkt på, hvornår det sker. Lederen tænker slet

Tilstanden kunne være kronisk

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

ikke tanken, at det måske kunne være kronisk. Det bør også bemærkes, at han på den ene side siger, at resultatkontrakten vil forsvinde og på den anden side siger »... vi ved ikke rigtigt, hvad vi skal gå i gang med, hvis vi ikke har en kontakt.« På daværende tidspunkt havde han intet alternativ til resultatkontraktens måde at organisere arbejdet på. Derfor kan det påstås, at resultatkontrakten ikke kan undværes, før der er et alternativ, der kan fortælle dem, hvordan de skal organisere deres arbejde.

Der er ikke længere modstand mod strategien

3. Ideen efter halvandet år

Da der var gået halvandet år, siden konceptet blev præsenteret for repræsentanter fra organisationen af konsulenterne, afholdes et møde i strategigruppen. Til mødet var der repræsentanter fra enhederne, samt den medarbejder, der har ansvaret for processen om strategien og hendes leder. Formålet med mødet var at kvalificere to af enhedernes strategier. Mødet blev styret af medarbejderen. Modsat det første møde var der ikke længere modstand mod selve konceptet. Der var ingen der stillede kritiske spørgsmål til konceptet. Derimod drejede diskussionerne om, hvordan de kunne få konceptet til at fungere. Det var især Key Performance Indicator (KPI'er) der blev brugt tid på.

En af deltagerne sagde:

»Det er svært med den økonomistyring, hvor KPI'erne bliver målet i sig selv fremfor indikatorer på at målene bliver opnået.«

En anden deltager fortsatte: *»I kan lave jeres arbejde virkelig godt og KPI'erne ser dårlige ud, fordi I tager fat i et virkeligt svært problem«*

Det virkede som om de havde fået kollektivt hukommelsessvigt, og ikke længere kunne erindre deres faglige og logiske argumenter mod konceptet. Til gengæld var de nu optaget af at få konceptet til at fungere på trods af at de tidligere har været skeptiske overfor lige netop de elementer der nu gav dem problemer. Virussen havde fået overtaget, og modstandskraften var blevet svækket.

E. Konklusion

Denne artikel har forsøgt at anvende virusteorien som analyseramme for strategisk arbejde i en offentlig organisation. Hermed bliver der sat fokus på, hvilke effekter som strategien har på organisationen. I

dette eksempel er det en topchef der først bliver smittet af virussen, der har form af et koncept for styring kaldet strategier. Derefter smitter topchefen bevidst resten af direktionen, der beslutter, at konceptet skal erstatte deres hidtidige koncept kaldet resultatkontrakter. Det lader til, at det første symptom på smitten er en begejstring, der derefter dæmpes ved mødet med den organisatoriske virkelighed. Efter halvandet år sker der et hukommelsestab, hvor de smittede glemmer deres indvendinger mod konceptet, og herefter er de kun optaget af at få konceptet til at virke. Der er også eksempler på ledere der er immune overfor den nye virus. Det skyldes, at konceptet minder om et tidligere koncept. Her udeblev de positive effekter, og derfor er lederen afvisende overfor det nye koncept. Endelig er der selve det nye koncept der skulle erstatte det gamle. Dette blev ikke tilfældet, da det gamle koncept blev brugt til at organisere arbejdet. Det medførte, at visse ledere oplevede, at deres arbejdsdag blev vanskeligere, da de skulle forholde sig til to former for styringskoncepter.

F. Perspektivering

Dette virusperspektiv på strategi rejser ikke alene en diskussion af strategiers negative effekter i en organisation, men også om at styringskoncepter kan og bør studeres som vira. Derfor kan det diskuteres, hvilke sygdomme strategier påfører deres vært. Er der tale om polio, rabies eller blot en relativ harmløs forkølelse? Et andet aspekt af dette perspektiv er spørgsmålet om, hvordan en organisation bliver immun overfor visse former for vira. Hvad sker der på et institutionelt niveau, hvor visse former for strategier ikke kan leve i nogle organisationer, på systemniveau, hvor der findes systemer der forhindrer visse former for strategier ikke kan trænge ind, og på individniveau, hvor centrale beslutningstagere er afvisende, på grund af tidligere erfaringer? Et tredje aspekt er, hvordan styringskoncepter udveksler egenskaber samme måde som to vira kan blive til en mutation, når de begge er tilstede i samme vært. Det fjerde og sidste aspekt er styringsredskabers indbyggede strategi til at multiplere sig i en organisme. Nogle vira som for eksempel forkølelse spreder sig hurtigt og opdages med det samme, mens andre vira som for eksempel HIV spreder sig langsomt, og risikeres at først blive opdaget, når det er for sent.

Noter

1. Tak til Emil Hermansen for at stille gode spørgsmål til projektet.

Referencer

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *The Academy of Management Review*.
- Abrahamson, E. (2011). The iron cage: Ugly, uncool, and unfashionable. *Organization Studies*, 32(5).
- 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).
- Bassnett, S., & Lefevere, A. (1990). Translation, history and culture. London: Pinter.
- Bort, S. & Kieser, A. (2011). Fashion in organization theory: An empirical analysis of the diffusion of theoretical concepts. *Organization Studies*, 32(5).
- Bresman, H. (2010). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(1).
- 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.
- Campbell, John L. (2004). *Institutionel forandring og globalisering*, Akademisk Forlag, Kbh.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (2005). *Global ideas how ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmoe: Liber.
- Czarniawska, B., & Sévón, G. (1996). *Translating organizational change; translating organizational change*. Berlin.
- Esposito, E. (2011). Originality through imitation: The rationality of fashion. *Organization Studies*, 32(5).
- Goffman, E. (1990). *The presentation of self in everyday life*, Penguin Books, London.
- 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).
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1).
- 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.
- Kotter, J.P. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8).
- Latour, B. (1987). *Science in action how to follow scientists and engineers through society* Harvard University Press. Cambridge.
- Lefevere, A. (1992). *Translation, rewriting and the manipulation of literary fame*. London: Routledge.
- Lilley, S. (2001). »The language of strategy«, in R. Westwood and S. Linstead (eds) *The language of organization*, London: Sage.

- 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.
- Martin, R. (2010). The execution trap. *Harvard Business Review*, 88(7/8).
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari the complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Niranjana, T. (1992). *Siting translation. history, post-structuralism, and the colonial context*. Berkeley, CA: University of California Press.
- 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).
- Pettigrew, A. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management Organization*.
- 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).
- Pym, A. (2010). *Exploring translation theories*. London: Routledge.
- 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.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. London: Simon & Schuster.
- Røvik, K.A. (2011). From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas. *Organization Studies*.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stacey, R.D. (2003). *Strategic management and organisational dynamics the challenge of complexity* (4th ed.). London: Pearson Higher Education.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*.
- Thomas, R. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*.
- Thomas, R. & D., A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*.
- Venuti, L. (1995). *The translator's invisibility a history of translation*. London: Routledge.
- Vermeer, Hans J. (1989): »Skopos and commission in translational action«. In: A. Chesterman (ed.) *Readings in Translation Theory*. Helsinki: Oy Finn Lectoria Ab.
- Whittington, R. (2001). *What is strategy and does it matter?* (2nd ed.). London: Thomson Learning.