

Strategi som kolonisering – rationel problemløsning eller bevidsthedsskabende magtmiddel?

Af Søren Obed Madsen *

»Everything is backwards now, like out there is the true world, and in here is the dream.« Jake Sully i filmen Avatar

Denne artikel ønsker empirisk at vise, hvordan strategier påvirker de mennesker der arbejder med den. Det sker ved at introducere ideen at analysere strategisk arbejde som en koloniseringsproces. Med udgangspunkt i kolonitiden og totalitære styre drages der paralleller til, hvordan strategisk arbejde foregår i organisationer. Det sker ud fra et perspektiv, der er inspireret af litterær oversættelsesteori med empiri fra to danske ministerier. Denne fremgangsmåde med at trække paralleller fra historiske begivenheder til livet i organisationer er tidligere brugt af Parker (2009) og Frenkel & Shenhav (2003).

Artiklen bygger videre på den forskning, der er foretaget af strategi inden for kritiske management studier (Morgan, 1980; Shrivastava 1986, Alvesson & Deetz, 2000; Thomas; 1998; Harfield, 1998; Knight & Morgan, 1991, 1995; Ez-zamel & Willmott, 2001, 2008; Levy, et al, 2003) Dermed udfordrer artiklen, som så mange andre, at en strategi er et udtryk for den bedste løsning på et givent problem, definerer strategi som et magtmiddel til, at nogle kan gennemtrumfe deres vilje på bekostning af andres.

A. Indledning

1. Baggrund og problemfelt

Ideen til denne artikel opstod, da jeg interviewede en række ledere i to organisationer om deres strategiske arbejde. Lederne fortalte, hvordan strategien havde påvirket dem og deres forståelse af, hvad deres egen rolle i organisationen var. En leder formulerede det som: »strategien er hjernevask på den fede måde.« Det fik mig til at overveje om en del af strategilitteraturen overser noget, når de påstår, at strategien nedbrydes til mål, som typisk ikke realiseres (Kaplan and Norton, 2008; Bossidy, 2002).) De ledere som jeg talte med opgjorde

Kolonisering kan fungere som en ramme til at samle de forskellige perspektiver på, hvilke effekter en strategi har

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

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

også strategiens effekter på antal fuldførte projekter i handlingsplanerne. Så måske overså de også noget om strategiens effekter. Der er mange før mig 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). Disse bidrag fremstår dog som enkeltstående inden for en forståelse af strategi som diskurser, og denne artikels ambition er at samle disse bidrag inden for en ramme der hedder kolonisering. Formålet er at bidrage med en samlet forståelse- og analyseramme af, hvilken effekter en strategi kan have, og hvad det betyder for ledernes arbejde i organisationen, herunder deres egen rolle og hvorfor der opstår modstand mod strategien.

2. Artiklens struktur og formål

Der er fire formål med artiklen. Det første er at forsøge at samle de perspektiver på strategi, der handler om magt, diskurs, identitet og strategiens effekt, som tidligere har fremstået fragmenteret, under en samlet analytisk ramme. Det andet er at komme med en empirisk forankret forklaring på, hvad der skaber modstand mod strategien. Det tredje er at åbne yderligere op for diskussionen af, hvad en strategis effekter er. Det fjerde formål er at stille skarpt på ledernes situation og handlemuligheder i disse strategiprocesser.

Artiklen starter med en introduktion af analysemodellen og herefter kommer der eksempler på kolonisering igennem strategisk arbejde fra to organisationer. Artiklen afsluttes med en konklusion og en perspektivering der problematiserer det manglende fokus på de ødelæggende effekter af en strategi.

B. Om oversættelsesteori

Oversættelsesteori giver et andet ordforråd til at beskrive strategisk arbejde på en anden måde end de eksisterende ordforråd

Oversættelsesteori er ikke et nyt begreb inden for socialvidenskaben, men er blevet defineret sociologisk (Røvik, 2007; Callon, 1986), hvorimod den teoretiske ramme i denne artikel er inspireret af den del af litteraturvidenskabelig oversættelsesteori, der handler om ideologi (Niranjana, 1992, 1994; Venuti, 1995; Maier, 2007; Grandy & Mills, 2004; Baker, 2006). Formålet er at skabe et andet ordforråd der kan beskrive og analysere fænomenet strategi på andre måder end de eksisterende ordforråd som vi kender fra forhandlingsteori, læringsteori og projektstyring.

Umiddelbart kan den oversættelsesteoretiske ramme minde om diskurstheori som teoretisk perspektiv, da den også beskæftiger sig med tekster (Alvesson & Karreman, 2000; Fairclough, 1992). Der er dog særligt to forhold som overordnet adskiller de to teoretiske perspektiver fra hinanden. Det første er, at i oversættelsesteori er diskursen ikke komplet, men fragmenteret på samme måde som vi kender fra lande, hvor der tales forskellige sprog og hersker forskellige kulturer. Det andet forhold er, at diskurserne kan være løst koblet eller dekokoblet fra hinanden. Dermed nuancerer det oversættelsesteoretiske perspektiv pointerne fra de mere diskursive orienterede retninger ved at fokusere på, hvordan konteksten, herunder andre styringsværktøjer, påvirker lederens oversættelse af den samme tekst, og hvad det giver lederne af muligheder for at påvirke oversættelsen. Det bliver således det unikke der er i fokus, frem for det fælles. En del af oversættelsesteori benytter dog diskurs som begreb, når de fokuserer på sprog og magt (Hatim & Mason, 1990; Venuti, 1992; Niranjana, 1992; 1994; Bhabha, 1994). Derfor er det vigtigt at skelne mellem diskurs som teoretisk perspektiv og diskurs som begreb.

Normalt opdeles oversættelsesteori i fire skoler, der hver især fokuserer på dele af oversættelsesopgaven, og tilsammen giver et billede af, hvilke overvejelser en oversætter kan gøre sig, når han eller hun skal oversætte en tekst. De fire dele handler om sprog, kultur, funktion og ideologi. se for eksempel (Nord, 1997; Bhabha, 1994; Baker, 2006, 2009; Gentzler, 2008; Gile, 2009; Niranjana, 1992; Pym, 2004, 2010; Tymoczko & Gentzler, 2002; Baker, 2006). Det er oversættelsesteoriens ideologiske skole der er særlig interessant i denne sammenhæng.

Den ideologiske del af oversættelsesteori sætter fokus på oversættelsesteoriens rolle og magt i oversættelsen (Munday, 2009; Niranjana, 1992; Baker, 2006). I de tre andre dele af oversættelsesteori kan oversættelsen fremstå som neutral, hvilket den ideologiske del af oversættelsesteori argumenterer for ikke er tilfældet, når det handler om at træffe valg der kan redigere eller ændre en tekst radikalt. Forskere indenfor den ideologiske del af oversættelsesteori fokuserer på de eksempler hvor oversætterne manipulerer i oversættelsesprocessen ved at ændre centrale elementer eller den iboende ideologi i teksten. Præmissen er, at når en oversætter fungerer som bindeled mellem to personer eller verdener der ikke forstår hinanden, må de have tillid til, at oversættelsen 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. Det var for eksempel tilfældet, da

Oversættelsesteoriens ideologiske skole fokuserer på oversætterens magt

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

en høvdingen fra en lokal stamme skrev under på et dokument som de troede var en fredsaftale, 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. 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. Der er også eksempler på, at oversætterne ændrer tekstens ideologi, hvis de enten ikke er enige i den, eller at den ikke passer til konteksten. Et eksempel på dette er, at en tekst om en frihedskæmper i en kontekst, kan blive til en tekst om en terrorist i en anden kontekst.

En diskussion af, hvor stor frihed en oversætter må tage sig i processen med at oversætte

Dette 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 skoler indenfor oversættelsesteori, da de forskellige skoler bedømmer oversættelsens kvalitet ud fra forskellige kriterier. Den centrale pointe er dog, at oversætteren har stor indflydelse på, hvordan oversættelsen kommer til at være, og er i stand til at føre andre bag lyset, hvis ikke de kan sammenligne originalen med oversættelsen eller at de ikke forstår begge sprog.

C. Om oversætternes loyalitet

Man ved aldrig om man kan stole på en oversætter

De første oversættere var 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«. 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

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

de indfødtes kultur, værdier osv. uden, at de overordnede kan se det. Dette 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 filmen Avatar sker det for hovedpersonen Jake Sully, hvis opgave det var at indsamle informationer om de indfødte, men han begynder at bruge sine ressourcer på at beskytte dem som han skulle angribe. På samme måde er der i et ministerium grænser for, hvor længe en person må sidde med et styringsansvar for et bestemt ministerielt område. Dette 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 forbindelsesleddet mellem aktører, der normalt ikke kan tale sammen. For eksempel er det 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.

En praktisk konsekvens af, at oversættere kan være illoyale mod deres kunder 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 ville måske sige kolonimagten) bliver likvideret af deres egne landsmænd, da 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 skrive. 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 skrive.¹ 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.

D. Om strategiens effekter på identitet, magt og modstand

Strategien skaber og destruerer på samme tid

1. Strategiens effekter på identitet

Hvis vi kigger på strategiens effekter kan vi konstatere, at strategien udpeger, hvad der er vigtigt. 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. Dette får aktørerne til at forstå nutiden og deres egen rolle anderledes. Strategien skaber, men er samtidig destruerende. (Westwood et al, 2001).

Strategiens ambition er at sætte dagsordenen i organisationen

2. Strategiens magt

Strategien er således ikke neutral. (Levy et al, 2003) Den indeholder ideologier, der giver en bestemt forståelse af, hvad et problem er, og hvilke midler der skal anvendes til at opnå målet (Knights & 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 i andre måder at tænke og tale på.

3. Modstand

I forbindelse med strategisk arbejde er alle ikke 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)

Strategien bliver brugt som magtmiddel

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 lader til at have en forståelse af processen

som et politisk spil mellem ligeværdige deltagere, hvorimod denne artikels 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 nogle 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 som disciplinære påtaler eller fyring. Dette medfører, at medarbejderne bliver selvdisciplinerende (Knights & Morgan, 1990)

4. Involvering

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.

Konklusionen på ovenstående er, at disse perspektiver minder om noget vi kender, nemlig kolonisering. En overmagt vil kolonisere den oprindelige befolkning, og dette sker igennem udøvelse af fysisk og symbolsk vold. Hvis vi sætter de eksisterende perspektiver ind i en ramme der handler om kolonisering giver det en bedre forståelse for strategiens effekter, modstand og ledernes handlemuligheder.

Som citatet fra Avatar illustrerer, så sker der noget, når vi udsættes for forskellige versioner af virkeligheden. I dette tilfælde handler det om den fremtidige virkelighed som strategien repræsenterer og den virkelighed som vi oplever i nuet. Den nuværende virkelighed blegner i forhold til strategiens løfter om en attraktiv virkelighed, hvor vores drømme er opfyldt og problemerne er løst.

Strategien har effekter på flere niveauer end blot opnået 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.

Strategisk arbejde minder om en koloniseringsproces

Strategien kan ændre vores syn på verden

E. Om kolonisering

Kolonisering bliver brugt indenfor mange forskellige fagområder

1. Koloniserings mange betydninger

Begrebet kolonisering har mange forskellige betydninger (Loomba, 1998; Young, 2001), men bruges i betydningen af at oprette kolonier, invadere, overtage et område og fortrænge det oprindelige. Begrebet er tværfagligt og anvendes blandt andet af biologer, psykologer, samfundsforskere, antropologi, lingvister, litteraturvidenskab, 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 har en fysisk og en kognitiv betydning

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.

Koloniseringen kan påvirke den indfødte befolkning på fire måder.

2. Koloniseringens effekter

Dermed kunne den oprindelige befolkning 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 kendte til. I mange tilfælde smittede kolonisterne den oprindelige befolkning med europæiske sygdomme som forkølelse, influenza, mæslinger og skoldkopper. (Holten et al, 2007)

Et eksempel 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, betegnedes 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 udslettelse af det oprindelige folk, dets sprog og dets kultur.

Niranjana (2001) 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 udlagt som, at de engelske skolebøger var de indiske ditto 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, at 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.

3. Koloniseringen i organisationer

Hvis vi nu trækker 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, kamp og overlevelse.

**Kolonisering
medfører mod-
stand**

**Strategisk
arbejde handler
om kamp og
overlevelse**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

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 en økonomisk ideologi der stiller spørgsmålet »kan det betale sig?«, fremfor en juridisk ideologi der spørger »er det lovlig?«.

F. Om totalitære styreformer

Oversætterne spiller en særlig rolle under totalitære styre

Under totalitære styre er friheden for borgerne stærkt begrænset, da magthaverne forsøger at opnå total kontrol over alle områder i samfundet. Midlerne hertil er både fysiske, og mentale som ideologi, censur og kontrol. Hermed ønsker magthaverne at kontrollere, hvilken viden som borgerne i staten kan få adgang til. 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).

Lederne er oversættere

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 enige med. Det er dog ikke alle der har mulighed for det. Der kan være perioder, hvor det er vanskeligt at få et nyt arbejde, eller 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.

G. Loyalitet og forræderi

Der mangler en diskussion af om ledere kan være loyale imod alle de ting som det forventes, at de er loyale imod

Oversættelsesteori taler om loyalitet i oversættelsesprocessen. Hvor loyaliteten bør ligge afhænger af, hvilken oversættelsesmodel som man anvender (Pym, 2010). Udgangspunktet i starten af oversætteres 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 meninger. Den såkaldte kulturelle del af oversættelsesteori mener, at oversættelsen bør være så meningsfuld som muligt for modtagerne (Lefevere, 1992; Bassnett & Lefevere, 1990). Det gør, at de er mindre loyale imod ordene, og mere loyale imod meningen med teksten. Den tredje model er loyal imod oversætterens intention om, hvilken funktion teksten skal have (Nord, 1997; Reiss, 2000; Vermeer, 1989). Den fjerde tilgang fokuserer på loyalitet imod tekstens ideologi (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 er ikke realistisk at være loyal imod alt og alle. Denne diskussion med modsatte fortegn handler 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 disse 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, og samtidig ikke ved om de kan stole på dem (Baker, 2010).

H. 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 et valg. Enten må de vælge side på samme måde som en oversætter må træffe nogle valg om 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.

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. Det sidste kaldes for pseudooversættelser. I Spanien under Franco var oversættelser populære (Rundle & Sturge, 2010). Det kan tænkes, 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, at de var oversættelser af originale værker.

Hvilken side skal lederne vælge?

Oversættere er svære at kontrollere

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

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.

I. Hvordan strategien koloniserer – mellem hvorfor og hvordan

1. Caseorganisation 1

a. Baggrund

Et koncept til at arbejde mere langsigtet

Den første case er 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 udtalte »... vi skulle blive bedre til at arbejde mere langsigtet, hvor de resultatkontrakter og styringsredskaber, vi har haft hidtil, måske har været lidt for kortsigtede.«

Da jeg spurgte interviewpersonerne om, hvorfor der skete et skift i konceptet, refererer 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. 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.

b. 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 mødet med at forklare til, at mødet er tidsbegrænset, at der skulle være fokus på debat og konceptet var næste version af, hvordan man styrer.

Et møde for at få et fælles sprog

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 som KPI'er, outputmål, resultatmål og effektmål og forandringsteorier. Deltagerne havde to typer spørgsmål. Den første type var forståelsesmæssige spørgsmål om, hvad der adskilte det ene begreb fra det andet. Den anden type spørgsmål var en tvivlen på, at det kunne lade sig gøre at lave en kausalitetskæde, da den samfundsmæssige effekt af deres arbejde afhang af andre aktører udenfor organisationen. Denne tvivlen 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 det kunne lade sig gøre, og talte også om, at de på senere tidspunkt skulle lave det han kaldte performance budgetting, hvor de kobede 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 til 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

Deltagerne er tvivlende overfor om konceptet er realistisk

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

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 i, at der kunne opstilles fælles mål. Flere af deltagerne nævner, at sidste gang, at 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.

Skulle deltagerne få et fælles sprog eller skulle deltagerne lære et bestemt sprog?

Formålet med mødet var som førnævnt at få et fælles sprog og et koncept for styring. Det virkede nu mere som, at deltagerne skulle lære et nyt sprog og et nyt koncept for styring, hvilket afspejlede sig i typen af spørgsmålene 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 en gang, 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 dette anses for at være en del af kolonisering må man konstatere, at formålet var et andet, og at mødet var en succes. Deltagerne blev introduceret til et nyt koncept for styring. 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 gavnlige samfundsmæssig effekt.

c. Efter mødet

Spørgsmål til deltagerne om konceptet

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 nogle ord i konceptet som du synes virker forkerte i forhold til din hverdag? Hvis ja, hvilke og hvorfor?
4. Er der nogle 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 at de burde hedde indikatorer i stedet for.

En af deltagerne svarede på spørgsmål 3 om der er nogle ord der virker forkerte i forhold til hverdagen, at: *»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.«*

På mødet var det tydeligt, at disse begreber ikke var en del af alle deltagernes hverdag. De spurgte tit konsulenterne om begrebernes betydning og forskelle som for eksempel, hvad der var forskel på outputmål og resultatmål. 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 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.

Bekymringer om KPI'erne og om konceptet passer til organisationen

Deltagerne forholder sig til konceptet, men er skeptiske, selv om konceptet lyder positivt

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

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

Halvanden år siden første møde, og der er sket mange ændringer

d. Halvanden år efter første møde

Gruppen mødtes jævnligt efterfølgende, men der bliver længere og længere tid mellem møderne. Halvanden år efter mit første møde med gruppen blev jeg inviteret til et nyt møde, hvor de skulle kvalitetssikre to forretningsstrategier. Der er gået et halvt år siden sidste møde. I den mellemtiden er der kommet ny regering der har lavet organisatoriske ændringer med oprettelse af en ny styrelse og der er kommet en ny kontorchef. Formanden for gruppen var ikke tilstede, da han deltog i et møde om oprettelsen af den nye styrelse. Den nye kontorchef åbnede mødet med at fortælle, at han var ny kontorchef, og han vil følge det strategiske arbejde meget tættere end han før har gjort. Han fortalte også, at han muligvis ville komme til at gå inden mødets afslutning på grund af oprettelsen af den nye styrelse.

Styrelserne præsenterede deres forretningsstrategier, og under præsentationen går kontorchefen. Efterfølgende starter drøftelserne.

Deltagerne tvivler ikke længere på et grundlæggende niveau, men på et operationelt

Deltagerne var stadig opmærksomme på KPI begrebet, og brugte indikatorer som synonym eller bruger indikatorer som uddybning af KPI'erne i samme sætning. Deres tvivlen var ikke længere på et grundlæggende niveau, men på et operationelt niveau.

Strategien har koloniseret deltagerne og den anses nu for at være naturlig, og ikke menneskeskabt

Spørgsmålene blev stillet til specialkonsulenten fra departementet, som ikke kunne give nogle svar der virkede tilfredsstillende på deltagerne. De stillede ikke længere spørgsmål om hvorfor, men om hvordan. Ingen stillede spørgsmål til den grundlæggende ideologi 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 nogle indvendinger på mødet på grund af magtrelationerne. 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. Det interessante var dog, at hverken kontorchefen eller afdelingschefen var til-

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

stede, da drøftelserne begyndte og nogle af de mere kritiske deltager havde meldt afbud til mødet. 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 hen 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. 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. 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.

2. Caseorganisation nummer to

a. Baggrund

Den anden organisation er som alle andre offentlige organisationer blevet pålagt besparelser. Strategien har eksisteret i næsten 10 år, og målene er blevet justeret lidt undervejs, men ideologien har ikke ændret sig.

**Strategien
handler om
besparelser**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

| | |
|--|--|
| Lederdagen handlede om at drøfte strategien, så alle kunne få samme syn på udfordringerne | <i>b. En lederdag</i> 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, hvordan topledelsen anvender strategien til at sætte noget på dagsordenen 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. |
| Oplæggene handlede rammeforudsætningerne | Et af punkterne på dagen vedrørte de besparelser som de var blevet pålagt. Der var intet nyt i dette. Alle har vidst dette siden det blev politisk bestemt, at antallet af ansatte skulle skæres kraftigt ned. Derfor handlede oplægget om rammeforudsætningerne for det strategiske arbejde. |
| Der skal spares, men der er ingen oplagte områder at spare på | Oplægsholderen havde tre budskaber. Det første var, at der er de skulde 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: <i>»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.«</i> 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. Deadlinen 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. Disse 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 dårligst, og så kunne man ansætte nogle der var mere produktive. En tredje spurgte til om det var muligt at nedbringe sygefravær. Dette blev afvist af oplægsholderen, der fortalte, at de foretog analyser sammen med Finansministeriet, og at deres sygefravær er meget lavt.

c. Analyse af eksemplet

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 dog ingen der stillede spørgsmålstejn ved det realistiske i besparelserne, eller om det er muligt at styrke noget, når der er færre ressourcer til det. Som det var tilfældet med den første case kan deltageres 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 deltageres bevidsthed, hvilket naturligvis er umuligt at få adgang til. Derfor er denne forklaring helt plausibel. I oversættelsesteoretisk sammenhæng forklares dette med, at lederne er gået native. Lederne er bevidste om magtforholdet, og ved, at topledelsen ikke ved, hvordan lederne opfører sig, når de er i deres egne afdelinger.

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

Deltagerne havde forslag til, hvordan man kunne spare penge

Topledelsen fik lov til at fortælle om deres syn på virkeligheden, mens mellemlederne skulle lytte

Mellemlederne samarbejdede med topledelsen

Mellemlederne er blevet koloniseret

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

| | |
|---|---|
| En diskussion af loyalitet giver et særligt blik for ledernes situation i strategisk arbejde | 3. 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. |
| Strategien er jo kun et styringsværktøj ud af mange | Normalt taler man ikke om 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 strategien jo kun er et ud af mange styringsværktøjer der regulerer og begrænser ledernes mulighedsrum. |
| Reaktionen på strategien afhænger af, hvordan den påvirker den enkeltes dagligdag | Det rejser en række problemstillinger: <ul data-bbox="368 848 1164 1021" style="list-style-type: none">• Hvad gør man, hvis man ikke er enig i strategien?• Hvad gør man, hvis man ikke forstår strategien?• Hvad gør man, hvis man synes, at strategien er ligegyldig?• Hvad gør man, hvis det ikke kan lade sig gøre at være loyal mod strategien, fordi der er noget andet man er loyal imod? Hvis man ikke er enig i strategien afhænger ens oversættelse af, hvordan strategien påvirker ens dagligdag. De strategier som casene har er i den henseende forskellige. Den ene case har en strategi der omfatter alle udviklingsaktiviteter, mens den anden har et koncept for strategier der omfatter alle aktiviteter. Det betyder, at det er flere lederne der oplever, at den udviklingsorienteret strategi ikke påvirker deres hverdag, end lederne der er underlagt en strategi der omfatter alle aktiviteter i organisationen. |
| Strategiens negative effekter kan neutraliseres ved at bruge dens egen ideologi mod den | Et eksempel på, hvad en leder kan gøre, hvis han ikke er enig i strategien, og den alligevel påvirker afdelingen, er at neutralisere de negative effekter af strategien. Dette skal gøres inden for den ideologi som strategien repræsenterer, således at ingen opdager forræderiet mod strategien. |

I en samtale med en leder har den pågældende person foretaget modtræk ved at blive inden for den optimeringsideologi 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].«

Denne form for modstand muliggøres af, at lederen har forståelse for, hvad strategien handler om, og vil blive uddybet senere i afsnittet om involvering og modstand.

Hvis man ikke forstår strategien er der ikke nogle formelle steder som lederne kan få hjælp. Det antages, at lederne har de rette kompetencer til at arbejde med strategi, og lederne ønsker ikke at fremstå inkompetente overfor andre. Disse antagelser gør det vanskeligt at tale om, hvis der er noget som man ikke forstår.

Involvering i strategiprocesen giver den nødvendige viden til at modarbejde strategien

Lederne mangler steder, hvor de kan tale om det de ikke forstår i strategien

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

En leder fortæller her om sine egne oplevelser:

Interviewer: Har du oplevet, at der er nogle af dine kollegaer, der studser over nogle ord eller nogle formuleringer eller et eller andet?

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.

Der er dog andre metoder som en leder kan benytte, når det nu ikke er muligt at tale om det på ledermøder:

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

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.

Lederne forstår ikke altid det sprog som strategien er skrevet i

I koloniseringsperspektiv giver de to ovenstående eksempler et indtryk af nogle ledere, der ikke helt kender det nye sprog som strategien er skrevet i, og som er overladt til sig selv eller google, hvis der er noget som de er usikre på eller prøve at finde nogle som kan hjælpe dem med at forstå strategien.

Strategien kan være ligegyldig for nogle ledere

4. 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 beskriver blot 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 hen, altså både ledelsesmæssigt, men også i forhold til vores egne prioriteringsrum. Så taler jeg også effektivt dagsorden 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.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

Interviewer: Hvad bruger du den ellers til?

Leder: Så bruger jeg den ikke til noget.

I: Så bruger du den ikke til noget?

Leder: Nej.

I: 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.

Strategien koloniserer ved at sætte rammen for, hvad der kan tales om, og hvordan det kan tales om

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.

Der er andre styringsværktøjer end strategien der kan være det vigtigste for nogle ledere

5. Strategiens konkurrenter og målkonflikter

Der er også ledere der oplever, at de skal forholde sig til mange styringsredskaber, der hver især giver lederen modsatrettede ordre, eller konkurrerer med hinanden om de begrænsede ressourcer. Her vælger de at tage hensyn til det som 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 ligger i 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.»

Interviewene viser, 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. Den anden gruppe er ledere, hvis loyalitet ikke nødvendigvis ligger hos topledelsen, men imod deres egen ideologi. De har ingen problemer med at være ulydige mod strategien, hvis det stemmer overens med deres egen overbevisning.

Nogle ledere er koloniseret og gør, hvad der bliver sagt, men andre følger deres egen overbevisning

6. Strategiens effekter

»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«

– Fra en samtale om strategi med en leder

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. I det ovenstående citat nævner lederen, hvordan strategien har påvirket verdensopfattelsen, selvforståelsen, arbejdet og prioriteringer.

Der tales om strategien som en plan med positive effekter, men strategien er mere end det.

Strategiens effekter kan således opgøres på fire forskellige områder.

a. Handlinger

Strategien har effekt på det som vi gør. Det er typisk denne del som mainstream litteraturen undersøger, når der tales om effekter.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

b. Ord

Strategien har effekt på den måde som vi taler på, og hvordan vi taler om det. Denne del er blandt andet blevet undersøgt ud fra magt, dramaturgi, diskurs og narrative perspektiver.

c. Tanker

Strategien har effekt på, hvordan vi tænker. Det handler ikke kun om vores egen og organisations identitet, men også hvad der mål og midler, problemer og løsninger, samt hvad der er naturligt og hvad der er menneskeskabt. Denne del er også blevet undersøgt ud fra diskurs og narrative perspektiver.

d. Andre styringsredskaber

Strategien kan også have effekt på andre styringsredskaber. Det kan være nye redskaber til at opgøre performance på, nye typer møder eller ændring af budgetter.

7. Ledernes situation i strategisk arbejde set fra koloniseringsperspektivet

Ledernes fokus er på at få løst de daglige arbejdsopgaver

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.

Lederne skal være rationelle i en irrationel hverdag

Lederne skal operere ud fra en rationel økonomisk ideologi, hvor der kun skal gøres det der virker uden at man helt er sikker på, hvad det egentlig er, og samtidig tilfredsstille politikere, hvis ideologi ikke altid er rationel. I den ene organisation var jeg som observatør med til et ledermøde, hvor en leder 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, at 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.

Der er konstant forandringer i organisationer, men strategien tror, at organisationen er stabil

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, 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 osv. 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. Samtidig opfatter mange ledere, at der derved kan sættes spørgsmålstejn ved deres loyalitet overfor organisationen, når de på den ene side ikke forholder sig til en helt række af styringsredskaber, og samtidig 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 udbrød 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.

8. Involvering og modstand

Begge organisationer har en høj grad af involvering i forbindelse med produktion af strategien. Dette 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.

Denne involvering giver dog nogle muligheder og effekter som ingen kunne have forudset.

De mange styringsværktøjer giver lederne legitimitet til at vælge det som er den største hjælp for dem

Styringsværktøjerne er ikke i et hierarki, men i et netværk

Alle involveres ud fra tre hensyn

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

En leder formulere 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.«

Involvering af mange aktører gør, at den enkelte ikke kan genkende sit aftryk på strategien

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. Organisationerne sender de forskellige udkast til høring, men det er ikke alle der læser udkastet, når version nr. 7 kommer i deres mailboks.

Nogle vil have deres kæphest ind i strategien, mens andre forsøger at holde sig fri fra den

Involveringen i strategien giver mulighed for lederne at påvirke indholdet. Pettigrew har tidligere studeret dette som politiske processer. I de to organisationer som er empirien i dette studie, vælger lederne to former for indflydelse. Den ene er at få en af deres 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.

Involvering skaber kendskab, og giver mulighed for at modarbejde strategien

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 giver indblik i topledelsens intentioner

Involveringen giver et godt kendskab til indholdet i strategien. Det kan udnyttes til at få et indblik i topledelsens intentioner, og derefter vælge sin taktik ud fra om man er enig eller uenig i strategien.

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

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

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 [specifik 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 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 forråder strategien, og er loyal imod, hvilken form for rolle som han mener, at afdelingen skal have i organisationen.

Da jeg interviewede lederne overraskede det mig, hvor mange der talte om kontinuerlige ændringer, hvor lederne konstant oplever forandringer af processer, organisering og opgaver. Derfor virker det ikke sandsynligt, at hvis de modarbejder strategien at dette kan tolkes som modstand mod generel forandring, men imod en specifik forandring der truer de ting som lederne udviser loyalitet imod.

Ledere kan forråde strategien uden at det bliver opdaget.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

Strategien fungerer som en konkretisering af en ideologi og bliver derved et objekt som kan bekæmpes

Strategien bliver en repræsentation af den ideologi som modstanderne gør oprør imod, og fungerer derved som et konkret objekt der gør det lettere at yde modstand end mod en ikke materialiseret ideologi.

J. Konklusion

Denne artikel har forsøgt at kigge på en række eksisterende perspektiver på strategisk arbejde ud fra et koloniseringsperspektiv. Ambitionen var at skabe en samlet ramme, hvorved strategiens effekter, modstand og ledernes situation kan forstås og analyseres som kolonisering.

Strategien påvirker mere end det som de fleste fokuserer på

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. Dette påvirker ikke alene andre styringsredskaber, men også ledernes identitet, samt den måde som de tænker og taler på.

Der er ikke modstand mod forandring, men mod en bestemt forandring

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.

De mange krav giver frihed, når ingen kan gennemskue, hvor den enkelte leders loyalitet ligger

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.

K. Perspektivering

Aktørers brug af strategier til at kolonisere andre dele af organisationen kan ikke undgås, men hvis vi definerer dem som kolonisering åbner der sig en helt ny forståelse af livet i organisationer. Det rejser dog en række spørgsmål som for eksempel, hvilke ødelæggende virkninger strategier har på organisationer og hvornår modstand kan defineres som værende positivt, fordi det beskytter mod de disse ødelæggelser, hvor strategier koloniserer og udsletter noget der skulle bevares.

Der mangler en diskussion af, hvornår modstand mod strategien er noget positivt, når det handler om at begrænse strategiens skadelige effekter.

Note

1. Dette eksempel er beskrevet i turistbogen: Harder, T. (2009) »Rom amore mio!«, Gyldendal.

Referencer

- Alvesson, M. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*.
- Baker, M. (2006). *Translation and conflict A narrative account*. New York: Routledge.
- Baker, M. (2010). Interpreters and translators in the war zone: Narrated and narrators. *The Translator*.
- Baker, M., & Saldanha, G. (2009). *Routledge encyclopedia of translation studies* (2nd ed.). London: Routledge.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*.
- Bassnett, S., & Lefevere, A. (1990). *Translation, history and culture*. London: Pinter.
- Bellos, D. (2011). *Is that a fish in your ear?: Translation and the meaning of everything, Particular books, London*.
- Bhabha, H.K. (1994). *The location of culture*. London: Routledge.
- Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. London: Random House Business Books.
- 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.
- 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.
- Deetz, S., & Alvesson, M. (2000). *Doing critical management research*. London: SAGE.
- Ezzamel, M. & Willmott, H. (2008). Strategy as discourse in a global retailer: A supplement to rationalist and interpretive accounts. *Organization Studies*.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

- Fairclough, N. (1992). Discourse and text: Linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse Society*.
- Frenkel, M. & Shenhav, Y. (2003) *From Americanization to Colonization: The diffusion of Productivity Models Revisited*. *Organization Studies*.
- Gentzler, E. (2008). *Translation and identity in the americas new directions in translation theory*; London: Routledge.
- Gile, D. (2009). *Basic concepts and models for interpreter and translator training*. Philadelphia, Pa.: John Benjamins Pub. Company.
- Habermas, J. (1996). *Teorien om den kommunikative handlen*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Harfield, T. (1998). Strategic management and michael porter: A postmodern reading. *Vol.4 No.1, EJROT*.
- Holten, B. et al (2007). *Fra oplysningstid til imperialism*, Gyldendal.
- Johnson, G. (1992). Managing strategic change-strategy, culture and action. *Long Range Planning*.
- Kaplan, R.S. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business Press, Boston, Mass.
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*.
- Kornberger, M. & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of sydney 2030. *Strategic Organization*.
- Kotter, J.P. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*.
- Laine, P. & V., Eero. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*.
- 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.
- Loomba, A., & Orkin, M. (1998). *Post-colonial shakespeare*. London New York: Routledge.
- Lukes, S. (2005). *Power A radical view*, 2. ed., Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Maier, C. 2007: The Translator's Visibility: the Rights and Responsibilities Theorof. In Salama-Carr, M. (ed.), *Translating and Interpreting Conflict*. Amsterdam/New York: Rodopi, 253-266.
- Mason, I., & Hatim, B. (1990). *Discourse and the translator*. London: Longman.
- Morgan, G. (1980). *Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory*. Vol. 25, No. 4, Administrative Science Quarterly.
- Morgan, G., & Knights, D. (1995) Strategy under the microscope: strategic management and it in financial services. *32; Vol.32 Journal of Management Studies*.
- Mumby, D.K. (2005). Theorizing resistance in organization studies A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*.
- Munday, J. (2009). *The routledge companion to translation studies*. London: Routledge.
- 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.
- 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*.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.1. Strategisk planlægning som ledelsesform

- Parker, M. (2009). Pirates, merchants and anarchists: Representations of international business. *Management Organizational History*.
- 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.
- Prasad, A. (2003). *Postcolonial theory and organizational analysis: A critical reader*. New York: Palgrave Macmillan.
- 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.
- 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.
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*; Bergen-Sandviken: Fagboklaget.
- Rundle, C., & Sturge, K. (2010). *Translation under fascism*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Shrivastava, P. (1986). Is strategic management ideological? *Journal of Management*.
- Thomas, R. & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*.
- Thomas, P. (1998). Ideology and the discourse of strategic management: A critical research framework. *The Electronic Journal of Radical Organisation Theory*.
- Thomas, R. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*.
- Thomas, R. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*.
- Tymoczko, M., & Gentzler, E. (2002). *Translation and power*. Massachusetts: University of Massachusetts Press.
- Venuti, L. (1992). *Rethinking translation discourse, subjectivity, ideology*. London: Routledge.
- 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 Lektura Ab.
- Westley, F.R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*.
- Westwood, R., & Linstead, S. (2001). *The language of organization*. London: Sage Publications Ltd.
- Wooldridge, B., & Floyd, S.W. (2000). *Building strategy from the middle, reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Young, R. (2001). *Postcolonialism: An historical introduction* Blackwell Publishers, Oxford.