

What you see is what you get – et bud på et oversættelsesteoretisk ordforråd i strategisk arbejde

Af Søren Obed Madsen *

Denne artikel har to formål. Det første formål er at introducere ideen om, at strategi kan beskrives som oversættelse. Det andet formål er at positionere dette perspektiv i forhold til andre tilgange til fænomenet strategi. Artiklen er første skridt mod at få et oversættelsesteoretisk ordforråd inden for strategisk arbejde. Dette ordforråd skal ses som et kontekstfølsomt alternativ til de andre måder, hvorpå vi taler om strategi. Ved at ændre vores perspektiv på strategi, kan vi måske bedre forstå, hvad der sker, når strategien udføres. Den oversættelsesteoretiske pointe er, at strategier skal oversættes for at fungere, og derfor er det problematisk at tale om én plan, når planen eksisterer som mange oversættelser i organisationen. Der er altså ikke tale om implementering af en strategi, men om en implementering af oversættelsen af strategien. Derved bliver det også problematisk at omtale strategiens resultater som opfyldte/uopfyldte mål eller som emergens. Det er sandsynligt, at mange resultater kan defineres som oversættelser, og derved er der flere strategier der lykkes end vi umiddelbart er klar over. At anskue strategisk arbejde fra et oversættelsesteoretisk perspektiv har et potentiale i forhold til at udvikle et ordbrug der har en følsomhed overfor de lokale kontekster. Derved kan perspektivet være en hjælp til at analysere, hvordan ledere arbejder med at føre nye strategier ud i hverdagen, mens der tages hensyn til de eksisterende strategier, krav, mål og processer. Dermed kan oversættelsesteoretiske perspektiv give blik for noget som vi ikke tidligere har set.

Artiklens udspringer af ph.d. projektet »Fra leder til oversætter«, der foretages sammen med tre ministerier og er en del af forskningsprogrammet »Fremtidens Offentlige Lederskab«. Forskningsprojektet startede 2010 og afsluttes i 2013. Projektet er eksplorativt, forstået på den måde, at teorien fungerer som en linse der kan give blik for nye sammenhænge, opbygge teori og derved skabe en bedre beskrivelse af det studerede fænomen, strategi (Strauss & Corbin, 1990; Bryman, 2008)

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

A. Indledning

Behov for et alternativ til de eksisterende modeller for strategisk arbejde

1. Baggrund og problemfelt

En af de store spørgsmål inden for strategifeltet er, hvad skal der til for at lykkes med sin strategi? (Holst-Mikkelsen & Poulfelt, 2008) De få undersøgelser, der findes om, hvorvidt strategier bliver ført ud i livet eller ej, stammer fra konsulentvirksomheder eller forskere, der arbejder som konsulenter (som fx Kaplan & Norton, 2008; Bostidy, 2002). Disse undersøgelser peger på, at 66-90 procent af målene i en strategiplan ikke opnås. Stacey (2010) påpeger, at disse forskere og konsulenter kan have kommercielle interesser i at italesætte, at strategier ikke lykkes, så der er behov for deres modeller og løsninger. Nogle forskere argumenterer for, at strukturen ikke understøtter strategiimplementering som fx utilstrækkelig monitoring (Kaplan & Norton, 2008). Andre gør opmærksom på, at nogle ledere mangler de relevante kompetencer til at implementere strategier (Hrebiniak, 2006). Og endelig påpeger andre, at strategierne er for komplekse til at fungere i det virkelige liv. (Mankins & Steele, 2005). Det giver tre forklaringer på, hvorfor strategier ikke altid bliver implementeret: struktur, aktører og indholdet af strategien. Disse tre forklaringer hviler dog på den indlysende, men ofte oversete, præmis, at antagelser om, hvad du studerer har indflydelse på, hvordan fænomenet undersøges (Morgan, 1980). Eller sagt med andre ord: enhver observation er teoriafhængig (Kuhn, 1970; Popper, 1972). Når strategi defineres som fx eksempel en plan eller en proces, definerer denne opfattelse, hvad der kan observeres, og hvad der ikke kan observeres. Allison (1969) illustrerede denne pointe særdeles kompetent i sin klassiske analyse om Cuba krisen. Derfor kan en fjerde årsag til, at undersøgelserne viser, at strategier ikke bliver ført ud i livet være, at vi tænker på strategi som en plan. (Chandler, 1962; Ansoff 1965, Pettigrew, 2003; Mintzberg, 1978. Johnson, 2008).

Strategi kan være andet end en plan

Når undersøgelser som ovenfor viser, at mellem 66-90 procent af målene i en strategiplan ikke opnås, må det nødvendigvis starte en refleksion over, om de mislykkede strategier i højere grad er et udtryk for, at teorierne og modellerne er utilstrækkelige, frem for at organisationer er dårlige til at arbejde med strategi. Eller sagt med andre ord: Modellerne kan anses for at vise de muligheder, der er tilstede, hvis der ikke var nogle menneskelige eller organisatoriske barrierer (Klaudi, 1996). Det er en gammel nyhed, at ledere opfører sig anderledes, end modellerne foreskriver (Mintzberg, 1975). Så

måske er det på tide med et alternativ til de modeller, der kan anses for at være urealistiske eller utilstrækkelige. Her kan oversættelsesteori fungere som inspiration til, hvordan det er muligt at ændre noget, således, at det fungerer i en anden kontekst.

I litteraturen lader det til, at der er en forståelse af strategi som en plan eller som en proces, der har en plan som omdrejningspunkt. (Chandler, 1962; Ansoff 1965, Pettigrew, 2003; Minzberg, 1978; Whittington, 2001; de Witt & Van Meyer, 2010) Men hvad sker der med vores observationer af det strategiske arbejde i organisationer, hvis vi definerer strategi som en tekst, der skal oversættes før strategien får de ønskede resultater i organisationer?

Strategi som oversættelse

På den baggrund foreslår denne artikel at anlægge et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategi, og derved få mulighed for at studere fænomenet på en anden måde end som en plan eller som en proces der drejer sig om en plan. Strategi kan studeres som en tekst der skal oversættes for at få den ønskede effekt i organisationen. Artiklens teoretiske ramme er inspireret af oversættelsesteori (se for eksempel Nord, 1997; Munday, 2009; Baker, 2006, 2009; Gentzler, 2002; Gile, 2009; Pym, 2004; Tymoczko & Gentzler, 2002).

2. Artiklens struktur og formål

Artiklen starter med at gennemgå centrale tilgange til strategi, diskutere dem overfor hinanden for at finde de dimensioner, der gør, at de kan kategoriseres inden for samme model. Konklusionen er, at tilgangene lægger vægt på forskellige dele af det strategiske arbejde, men at tilgange kan inddeles i to overkategorier, plan og proces. Disse to overkategorier tjener et analytisk formål, hvor det bliver muligt at sammenligne tilgangene og positionere dem i forhold til hinanden.

Dernæst gennemgås oversættelsesteori. Her beskrives de fire skoler inden for oversættelsesteori, og de centrale begreber defineres. Endelig gives et bud på et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategi. Her foreslås konceptuelle sammenhænge, hvor arbejdet med strategi kan beskrives ved hjælp af oversættelsesteoriens ordforråd. Det sker ved at anskue lederen som oversætter af strategi og beskrive de efterfølgende konsekvenser for, hvordan vi forstår strategisk arbejde i organisationer. Artiklen afsluttes med en kort konklusion, der opsummerer fordelene ved at anvende oversættelsesteoretisk perspektiv på strategi.

B. Hvad er strategi?

To tilgange til strategi

Der er skrevet meget om begrebet strategi, hvad det indeholder, hvad det kan og ikke mindst, hvordan man laver en god en af slag-sen (Se fx Mintzberg et al, 2009; de Witt & Van Meyer, 2010; Whittington, 2001). Strategi er ikke en entydig størrelse, men et objekt, der kan defineres på mange forskellige måder (Jess Hansen, 2002; Stacey, 2006). Der foregår også løbende diskussioner mellem forskere, der opererer med forskellige definitioner af strategi. Umiddelbart kan det virke, som om de er meget uenige som fx diskussionen mellem de personer, der mener, at strategi er planlægning (Se fx Ansoff, 1965) og de personer der mener, at strategi ikke er noget man planlægger, men en proces, der emergerer (Se fx Mintzberg, 1994). Disse to tilgange til strategi illustrerer to forskellige definitioner af strategi, der også kan benævnes strategi som plan og strategi som proces. På den måde er de ikke uenige, men de studerer strategi ud fra to forskellige perspektiver.

Enhver observation er teoriafhængig

De to kategorier fungerer som overkategorier for andre strategiperspektiver som fx planlægning, magt, strategizing osv. Denne fremgangsmåde med at danne en overkategori er foreslået af blandt andet Hax and Majluf (1988, p. 102). Kategorierne er dog en dikotomi, da der er et sammenspil mellem planen og processen, men tjener et analytisk formål, hvor der skelnes mellem processen og den fysiske manifestation af strategien. Pointen er den samme som Mintzberg et al. fremfører i bogen Strategy Safari (2009): at de forskellige perspektiver har fokus på forskellige dele i enten planen eller i processen. Denne pointe hviler på den grundlæggende præmis om, at enhver observation er teoriafhængig.

Forskellige tilgange giver et mere fuldkomment billede af strategi

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

De tilgange, der definerer strategi som en plan, opdeler det strategiske arbejde i to faser: udvikling og implementering. Først udvikles der en plan og derefter implementeres den. Denne definition kritiseres ofte for at have en lineær forståelse af det strategiske arbejde, hvor planen først skal laves og derefter skal den udføres som om planen forbliver uforandret i processen (Larsen, 2000; Mintzberg, 1994). At definere strategien som en plan kan både forstås som den fysiske manifestation af strategien som fx et dokument og som en forståelse for strategien som noget stabilt, der skal føres ud i livet ved hjælp af værktøjer som fx projektstyringsmodeller (Pellegrinelli & Bowman, 1994) eller Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2007).

En lineær forståelse af strategi som noget stabilt

Overfor denne definition af strategi findes der tilgange, der beskæftiger sig med strategi som en proces som fx emergens perspektivet (Mintzberg, 1994), komplekse responsive processer (Stacey, 2003) og strategizing ((Whittington, 1996; Johnson et al, 2003; Jarzabkowski et al, 2005). Processerne kan både være før og efter, at planen er blevet til. Mintzberg og Stacey er eksempler på forskere der kritiserer planperspektivet ud fra et procesperspektiv. Mintzberg kritiserer tilgangens lineære forståelse af processen, da det sjældent bliver som planen foreskriver, at det ville blive (1994). Mintzberg er fortaler for at skelne mellem det planlagte og det emergerende. Denne definition af strategi har en cirkulær forståelse af det strategiske arbejde, hvor planen skal stå sin prøve under udførelsen. Planen anses mere for at være en intention end realistisk. Det forventes, at planen resulterer i nogle uintenderede konsekvenser, ligesom planen slår sig på virkeligheden, når den skal føres ud i livet. Stacey er gået længere i dette perspektiv på strategi og anser det ligefremt for naivt at bruge tid på at udvikle en strategi (plan) (2003). Argumentet er, at strategien bliver til ved et komplekst samspil mellem de forskellige aktører, og derfor kan det ikke styres ved hjælp af en plan. I de seneste år er der også kommet en ny proces tilgang til strategi, der kaldes strategizing eller strategi som praksis, der fokuserer på, hvilke aktiviteter og sammenspil der foregår mellem aktørerne i strategisk arbejde (Hodgkinson et al, 2006; Jarzabkowski, 2005; Johnson et al., 2003). Dette kan gøres ved hjælp af forskellige teoretiske perspektiver som for eksempel beslutningsteori, netværksteori og agentteori (Nygaard et al, 2006). Endelig er der alle de procesperspektiver som går under betegnelsen implementering eller eksekvering (Holst Mikkelsen & Poulfelt, 2008; Higgins, 2005; Neilson et al, 2008; Mankins, 2005, Andersen et al, 2010). Mange af disse per-

En cirkulær forståelse af strategien som noget ustabil

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.9. Implementering af strategisk ledelse

spektiver er normative, og fortæller ledere og strategiansvarlige, hvad de bør gøre for at få succes med deres strategier. Forfatterne beskæftiger sig med processerne efter, at strategien bliver til som fx, hvordan brydes strategien ned, hvordan følges der op på den, hvilke barrierer eksisterer, og hvordan kommunikeres strategien til resten af organisationen. Dette perspektiv er blevet kritiseret af et andet procesperspektiv, der anser strategi for at være en beslutningsproces frem for en plan, der skal udføres (Martin, 2010) Det er dog uklart, hvordan Martin forholder sig til temaer som magt og interessekonflikter mellem de involverede aktører i beslutningsprocessen. Det gør Pettigrew til gengæld. Han anser tilblivelsen af strategi for at være en politisk proces, der er præget af aktørernes egeninteresser (1977).

Oversættelsesteori giver en kontekstfølsom forståelse af strategi

En af de store udfordringer i strategisk arbejde er mødet mellem planen og processerne (Jess Hansen, 2002). På trods af de mange studier i strategi lader det til, at vi tilsyneladende godt kan blive klogere på, hvordan ledere på den ene side forholder sig til planen og på den anden side, hvordan de anvender den i deres egen kontekst. Oversættelsesteori tilbyder en teoretisk ramme og en terminologi for, hvordan mennesker på samme tid forandrer og viderefører tekster fra en kontekst til en anden. Denne teoretiske ramme beskriver strategisk arbejde på en måde der er mere kontekstfølsom end, hvis vi blot definerer strategi som en plan eller som en proces.

C. Generelt om oversættelsesteori

Dette afsnit gennemgår hovedtrækkene i oversættelsesteori og beskriver de centrale begreber som, hvad er en oversættelse, hvem er aktørerne og hvilke overvejelser gør en oversætter sig, når han eller hun skal i gang med en oversættelsesopgave.

1. Hvad er oversættelsesteori?

Studiet af oversættelser er et tværdisciplinært studie

Studiet af oversættelser er, på samme måde som det er tilfældet med forskning i strategi, et selvstændigt forskningsfelt, der indeholder mange forskellige områder, men de har alle det til fælles, at de beskæftiger sig med oversætterens overvejelser om deres valg i oversættelsesprocessen. Denne proces kan deles op i to trin: oversætteren skal afkode betydningen på originalsproget og kunne gendanne denne betydning på det nye sprog (Munday, 2009). Disse overvejelser kan dateres tilbage til romertiden før vores tidsregning, og bi-

beloversættere i det første århundrede. Studiet af oversættelser har bredt sig fra litteratur til andre forskningsfelter, og anses derfor for at være et tværdisciplinært studie, der i dag dækker over litteratur, psykologi, diskursteori, historie, og organisationsteori (Mynday, 2009; Røvik, 2007; Callon, 1986)

Filosoffen Ricoeur skelner mellem to niveauer af oversættelse, (2006) Det første er det lingvistiske niveau, der handler om sammenhængen mellem ord og mening inden for et sprog. Dette kan forstås som en smal definition af oversættelsesbegrebet. Det er på dette niveau, at oversættelser handler om tekst til tekst, ord til ord, ord til tekst og tekst til ord. Det andet er et ontologisk niveau og refererer til, hvordan et menneske oversætter noget til sig selv og til andre. Denne definition af oversættelse kan forstås som bred, da den medtager enhver form for fortolkning.

Ricoeur sammenligner oversætteren med en mand med to herrer, en forfatter og en modtager. Modtageren kan både være oversætteren selv, fordi en forudsætning for at kunne oversætte noget er, at oversætteren først selv forstå det. Derved kan vi forstå oversætteren som en mellemmand, hvis loyalitet er delt, og dette kan komplicere oversætterens arbejde.

Oversættelse kan derfor forstås som en aktivitet, hvor et sæt tegn fortolkes med henblik på at genskabe meningen med dem i en ny kontekst og med et andet sæt tegn. Tegnene kan være skrift, men kan også være verbale og nonverbale (Jakobson, 2004;139).

Ved at operere med en bred definition af oversættelse bliver det muligt at anvende pointerne fra de fire skoler inden for oversættelsesteori i det strategiske arbejde.

2. De fire skoler indenfor oversættelsesteori

Normalt opdeles studiet af oversættelser i fire skoler. Nøjagtigt som det er tilfældet med forskning i strategi, lægger de forskellige skoler vægt på forskellige aspekter af oversættelsesprocessen. Disse forskellige vægtninger kan også kaldes for oversættelsesmodeller (Pym, 2010). Hver model har sine kriterier for, hvad der kendetegner en god oversættelse, og hvad oversætterens rolle er.

Oversætteren er en tjener med flere herrer

Fire modeller for oversættelse

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.9. Implementering af strategisk ledelse

Den bogstavelige oversættelse

a. Den lingvistiske skole

Den første og den ældste skole kan kaldes den lingvistiske skole. Denne skole beskæftiger sig med lingvistiske oversættelser fra ord på et sprog til ord, der betyder det samme på et andet sprog. Begrebet »ækvivalens« er centralt i denne skole. Oversætteren bør tilstræbe, at denotation fra originalen videreføres i oversættelsen. Et eksempel på en sådanne oversættelse kunne være fra den første halvdel fra Lukas evangeliet kapitel 6, vers 29 i det nye testamente, »Slår nogen dig på den ene kind, så vend også den anden til ...« (1999). Her er originalteksten på græsk oversat til dansk. Her bliver meningen med teksten bogstavelig, og kan populært tolkes som, at du ikke blot skal finde dig i én ydmygelse, men i to.

Denne form for meget tekstnære oversættelse har dog sine begrænsninger, da ord kan skifte betydning afhængig af, hvilken kultur de indgår i. Svaghederne ved tekstnære oversættelser ses meget tydeligt inden for vittigheder, talemåder og maskinelle oversættelser. Som en konsekvens af disse svagheder tog oversættelsesteori en kulturel drejning i 1980'erne.

Oversættelse er mere end ord

b. Den kulturelle skole

Den kulturelle skole ser ikke blot lingvistisk på ordene, men tilføjer den kulturelle dimension (Lefevere, 1992, Bassnett & Lefevere, 1990). Hvis en oversætter fra den kulturelle skole skulle oversætte Lukas evangeliet kapitel 6 vers 29, ville oversætteren finde ud af, hvilken kultur der herskede, da de berømte ord blev udtalt. Her ville oversætteren finde ud af flere kendetegn ved den daværende kultur. Det første ville være, at den gang var befolkningen delt op i frie folk og slaver. Det andet var, at man behandlede disse to grupper meget forskelligt. For eksempel ville oversætteren finde ud af, at i den kultur slog man kun slaver på en ene kind, mens man slog frie folk på begge kinder.¹ Dette giver en anden forståelse af ordene »Slår nogen dig på den ene kind, så vend også den anden til ...«.

Oversættelse af forfatterens intention

c. Den funktionelle skole

Den tredje skole kaldes den funktionelle skole. Denne skole understreger vigtigheden af, at oversætteren fokuserer på, hvilket formål oversættelsen skal have (Nord, 1997; Reiss, 2000, Vermeer, 1989). Derved tilføjer oversætteren overvejelsen om tekstens essens til de lingvistiske og de kulturelle overvejelser, som oversætteren i forvejen skal forholde sig til. Dette har for eksempel den praktiske konsekvens, at en tekst kan deles op i brugbare og ikke brugbare dele,

da teksten anses for at tilbyde en række muligheder, som oversætteren kan vælge gøre brug af eller ignorere. Et eksempel kunne være ordet »kamel«, der på dansk er et pattedyr, på spansk er det slang for en narkokurer, på tysk synonym med idiot og på engelsk kan det være en cigaret. Hvis en sætning som »Du skal behandle ham som en kamel« skal oversættes korrekt, skal oversætteren vide, hvad oversætterens intention var samt, hvordan modtagerne kan handle på budskabet. Derved er det centralt som læser at forstå, om »han« var et parrettået hovdyr, en narkokurer eller en mindre intelligent person.

d. Den ideologiske skole

Den fjerde skole kaldes den ideologiske skole. Denne del af oversættelsesteori beskæftiger sig med sammenhængen mellem magt og oversættelse, herunder oversætterens rolle som magtudøver (Niranjana, 1992, Venuti, 1995, Maier, 2007). I dette perspektiver anses oversætteren for at være en politisk aktør, der udøver magt ved at påvirke virkelighedsopfattelser eller videregive information. Rent historisk har oversættere spillet en vigtig rolle i koloniseringsprocesser, ligesom de har deltaget i afkoloniseringsprocesser (Baker & Saldanha, 2009). Den ideologiske skole argumenterer for, at oversættere kan manipulere originalteksterne, så de passer ind i en bestemt ideologisk ramme. En oversætter har denne mulighed, når hverken forfatterne eller modtagerne kan gennemskue om en oversættelse er korrekt. Oversætterne kan derfor have en stor indflydelse på, hvordan en given tekst eller budskab kan forstås. Et eksempel ville være, at den samme tekst, afhængig af oversætterens ideologi, kunne handle om en frihedskæmper eller om en terrorist.

Oversætteren som magtfaktor

e. Opsummering af, hvilke hensyn en oversætter kan tage

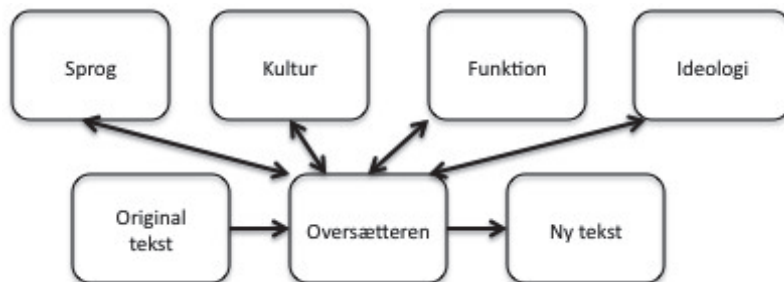
De fire skoler viser, hvilke overvejelser som en oversætter kan gøre sig i sit arbejde, og har fire dimensioner:

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

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.9. Implementering af strategisk ledelse

Ovenstående kan også forstås som, hvad en oversætter tager hensyn til indholdet, intentionen, konteksten og egen overbevisning. Dette illustreres i nedenstående figur



Figur 1: Fire hensyn som oversætteren kan tage

Udover oversætterne, optræder forfattere, modtagere og initiativtager som aktører i oversættelsesteori (Baker & Saldanha, 2009; Nord, 1991, Munday, 2009; Gambier & Doorslaer, 2010). Betegnelserne oversættere, forfattere og modtagere er selvforklarende. Initiativtageren er den person, der sætter en oversættelsesproces i gang. Der kan være overlap mellem de fire aktører. En oversætter er i første omgang også en modtager, ligesom initiativtageren både kan være forfatter, oversætter og modtager.

At kunne vælge den bedste oversættelse ud af flere mulige

3. Om kravet til kompetencer

Som de fire skoler foreskriver skal en oversætter have indgående kendskab til retorik, grammatik, kultur, historie, ideologier og tekstfunktioner, men dette er kun forudsætninger for at kunne løse opgaven. Den egentlige kompetence er, at kunne producere forskellige oversættelser ud fra én originaltekst, og derefter udvælge den tekst, som passer bedst (Pym, 1990). Hvilken oversættelse der passer bedst afhænger af, hvilke hensyn som oversætteren mener, der bør tages. Og disse hensyn kan henføres til de fire skoler.

Uenighed om, hvad der kan betegnes som en fejl i oversættelsen

4. Hvad kan defineres som en fejl i en oversættelse?

Overvejelserne om, hvad der kendetegner en god oversættelse, fører til drøftelser om, hvad der kan betegnes som fejl i oversættelsen. Der er fejl, der er tydelige for enhver, som for eksempel syntaktiske fejl, mens der er andre valg som oversætteren træffer, hvor det kan diskuteres, om der er tale om fejl eller ej. Et eksempel ville være

den engelske bog »Alice's Adventures in Wonderland«, der i den første danske oversættelse hed Maries Hændelser i Vidunderlandet (1875), og siden hen kom til at hedde »Alice i Eventyrland«. Kan dette klassificeres som en fejl, eller er det blot tale om bevidste valg fra de forskellige oversætteres side?² Her er de fire skoler ikke enige. For eksempel vil de forskellige skoler diskutere, hvor store frihedsgrader en oversætter kan tage sig, når en tekst skal oversættes (Kelly, 1979; Munday, 2008). Det interessante er dog, hvem der kan bedømme, om der er sket en oversættelsesfejl, da det som beskrevet ovenfor kræver nogle særlige forudsætninger. Derfor er oversættelsen i en position, hvor han har stor indflydelse på tekstens indhold og form. Det er få, der kan bedømme oversættelses kvalitet, og modtagerne af oversættelsen tænker sjældent på, at det er en oversættelse, og ikke den originale tekst.

D. Et generelt oversættelsesteoretisk perspektiv på strategi

1. Oversættelsesbegrebet i studiet af organisationer

Hverken oversættelsesteori eller ordet oversættelse er nyt indenfor studier af organisationer. Røvik (2007) bruger oversættelsesteori institutionelt til at undersøge vidensoverførsel mellem organisationer. Han opererer med tre kategorier eller modi, som han kalder dem for, hvordan en ide kan ændres over tid. Ideen kan reproducere, modificeres eller ændres radikalt. Den reproducerende modus svarer til oversættelsesteoriens lingvistiske skole, der er orienteret mod originalen, mens den modificerende modus og radikale modus har ligheder med den kulturelle, den funktionelle og den ideologiske skole. Røvik giver dog ikke svar på, hvem der kan afgøre, hvornår en oversættelse er modificerende, og originalen ændres radikalt. Derimod illustrerer disse modi, på samme måde som de fire skoler, hvilke muligheder en oversætter har, når der skal træffes nogle valg i oversættelsesprocessen. Røvik opererer også med begrebet oversættelighed (2007, 278), hvilket giver en forståelse for, at nogle originaler er lettere at oversætte end andre.

Oversættelse er ikke noget nyt

Oversættelse er også et begreb, der anvendes i aktør netværk teori (Callon, 1986, 1991, 2004), men da forståelsen af oversættelse her adskiller sig fra den forståelse som Røvik og oversættelsesteori har,³ vil ANT's oversættelsesbegreb ikke blive anvendt i denne artikel.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.9. Implementering af strategisk ledelse

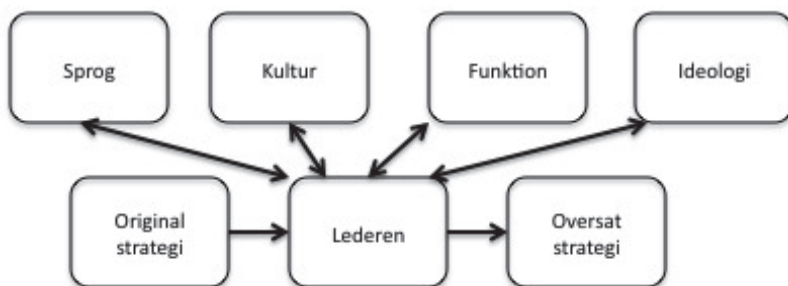
Udover de ovenstående eksempler bruges udtrykket oversættelse også i forbindelse med strategi (se for eksempel MacLennan, 2011) Denne brug af begrebet oversættelse kan forstås som et synonym for at skabe sammenhæng mellem forskellige dele af det strategiske arbejde som for eksempel fra vision til balanced scorecard (Kaplan & Norton, 1996).

Lederen tager forskellige hensyn i sin oversættelse af strategien

2. Lederen som oversætter

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

I et rent oversættelsesteoretisk perspektiv kan oversætteren tage hensyn til indholdet, intentionen, konteksten og egen overbevisning. Dette er principielt ikke anderledes i en organisatorisk sammenhæng, men det giver sig udtryk på en anden måde. Det kunne for eksempel være, at lederen tager mere hensyn til andre strategier, budgetter eller karrieremål end imod det, der på nuværende tidspunkt omtales som strategien. Den oversættelsesteoretiske ramme giver dermed et blik for den situation, som en leder står i, når personen skal arbejde med at føre en strategi ud i livet. Strategien er nemlig ikke den eneste faktor, som lederen kan eller skal tage hensyn til. Dette illustreres i nedenstående figur



Figur 2: Fire hensyn som lederen kan tage

3. Strategiens funktion

I strategilitteraturen kan strategien have flere funktioner. Det er en plan der skal udføres – enten rationelt, som legitimering, som et skuespil eller som en læringsproces (Ansoff, 1964; Steensen, 2007; Goffman, 1959; Borum, 1995; Quinn, 1982; Mintzberg & Waters, 1985)

Strategien kan have forskellige funktioner i organisationen

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

4. Strategiens oversætbarhed

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

Det tager tid at oversætte en strategi

tidsperspektivet i strategisk arbejde, da det handler om mere end projektplanlægning og opfølgingsmøder.

Magtbalancen ændres

5. Syn på aktørerne

Et oversættelsesteoretisk perspektiv giver også en anden forståelse for aktørerne. Aktørerne får andre betegnelser end dem, som vi kender fra strategilitteraturen, og deres indbyrdes magtforhold ændres. De normale aktører i en organisation er topledere, mellemedere og medarbejdere. Organisationen defineres som et hierarki, hvor den øverste del ved bedst og har svarene (Becker, 1998).

I et oversættelsesteoretisk perspektiv giver det ikke mening at tro, at forfatterne, der har besluttet indholdet af teksten kan fortælle oversætteren om, hvordan man skal oversætte teksten. Forfatterne kan fortælle om hensigter med teksten, men det er oversætteren alene, der kan afgøre, hvilken del af teksten, der vil fungere i en oversættelse. Dette står i kontrast til ideen om, at man skal spørge sin chef, hvis man er i tvivl om noget i strategien. Dermed har den enkelte leder frihed og autonomi til at anvende strategien på den måde som passer til den enkeltes kontekst. Hvor meget frihed og autonomi afhænger af, hvilket ideal aktørerne har for den gode oversættelse. Disse idealer kan henføres til de fire skoler inden for oversættelsesteori.

En oversætter skal være villig til at tage risici

6. Lederens oversættelseskompetencer

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

Oversættelsen afhænger netop af, om lederen tager hensyn til originalen, konteksten, funktionen, egen overbevisning eller en blanding af de fire. Dette stiller oversætteren i en vanskelig rolle i organisatorisk sammenhæng, da der sandsynligvis ikke er enighed om, hvilke hensyn der tages i oversættelsen af strategien, og oversætteren kommer til at tjene flere herrer, der ikke er enige. For at skabe en god oversættelse, kræver det ikke alene, at oversætteren har en

kompetence til at lave en række mulige oversættelser af originalen, og derefter udvælge den oversættelse, der passer bedst. Det kræver også, at oversætteren tager risici i forhold til andre aktører i organisationen, forstår at digte videre på strategien og kan tage konflikterne med andre, der ikke er enige i oversættelsen. Det kan dog være sandsynligt, at oversætteren har flere oversættelser af strategien, og bruger de enkelte oversættelser forskelligt afhængig af, hvem der er modtagerne.

7. Syn på organisationen

Et oversættelsesteoretisk perspektiv har konsekvenser for den måde som strategilitteraturen normalt definerer en organisation på. Den del, der omtaler strategien som en plan, har et hierarkisk syn på organisationen. Toplevelsen træffer beslutningerne om, hvad der skal stå i strategien og mellemliderne fører strategien ud i livet – eventuelt sammen med medarbejderne. Her er organisationen univokal og i harmoni. Et processuelt syn på strategi giver et andet billede. Her er organisationen en forhandlingsarena og multivokal. I et oversættelsesperspektiv er organisationen som et netværk, hvor oversættelserne fungerer som bindeled mellem organisationens enkelte afdelinger, grupper og individer, da det antages, at visse grupper ikke forstår hinandens sprog, kulturer og succeskriterier. (March & Olsen, 1975)

Oversætteren er bindeled mellem organisationens forskellige afdelinger

8. Opsummering

Opsummeret kan det siges, at et oversættelsesteoretisk perspektiv giver en anden forståelse for aktørernes handlemuligheder i forhold til, hvordan strategien kan oversættes. Det får konsekvenser for, hvordan de interne magtforhold er, og giver en anden forståelse for, hvad strategien er, og hvordan den skal udfolde sig i organisationen. Pointerne er opsummeret i nedenstående skema

En anden forståelse af centrale begreber

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.9. Implementering af strategisk ledelse

	Strategi som plan	Strategi som proces	Strategi som oversættelse
Funktion	Fortæller modtageren, hvad der skal gøres og reducerer aktørernes handlemuligheder.	Tilbyder en række muligheder som deltagerne skal forholde sig til som fx relationer, forhandlinger og magtspil.	Tilbyder en række muligheder som oversætteren kan vælge at benytte sig af – eller ikke benytte sig af. Strategien er noget man genskaber ud fra en original.
Succes	Når målene i planen opnås	Når processerne er udført og deres succeskriterier er opnået	Vil variere afhængig af oversætterens model for oversættelse
Antagelser	Metodologisk individualisme. Verden står stille. Strategien er stabil og underlægger sig omgivelserne. Høj grad af forudsigelighed.	Metodologisk kollektivism. Verden bevæger sig. Strategien er ustabil og tilpasser sig omgivelserne. Høj grad af uforudsigelig.	Pragmatisk metodologisk individualisme. Verden bevæger sig og står stille på samme tid. Strategien har både stabile og ustabile elementer. Strategien tilpasser sig og påvirker omgivelserne på samme tid.
Ledernes rolle	Lederne har en særlig viden der gør dem i stand til at beskrive, hvad der skal til for at lykkes med strategien. Lederne følger op på strategien. Lederne får ting til at ske.	Ledernes er i en forhandlings-situation med andre og må holde sig orienteret om, hvad der foregår internt og eksternt. Gruppen får ting til at ske.	En leder kan være forfatter, oversætter eller modtager. Det væsentlige er oversættelses-kompetencerne. Oversætterne kan tale med forfatterne, men vil for det meste være alene. Hvad der sker afhænger af samspillet mellem enkelte aktører og grupper.
Syn på organisation	Hierarkisk og univokal. Organisationen er præget af harmoni, hvor alle stræber efter samme mål. Enhedskultur og enhedssprog.	Forhandlingsarena og mål koalition og multivokal. Organisationen er præget af interessekonflikter mellem centrale aktører. Differentieret kultur og sprog.	Netværk. Der er en eller flere forfattere. Herefter er det oversætternes ansvar at oversætte teksten, så den kan forstås af modtagerne. Differentieret kulturer og sprog.

Figur 3: Sammenligning af tre perspektiver på strategi

E. Konklusion og perspektivering

Oversættelsesteori har noget at tilbyde i forhold til, hvordan vi forstår strategisk arbejde

Oversættelsesteori fungerer som et analytisk begrebsapparat, der sætter os bedre i stand til at forstå, hvad ledere gør med strategier, efter de er blevet vedtaget, skrevet eller besluttet. Dette perspektiv giver en anden forståelse for, hvad strategi er, hvad ledernes opgave er og hvordan magtforholdet er mellem topledelse og mellemledere end, hvis strategien defineres som en plan eller som en proces, der drejer sig om en plan. Dermed giver oversættelsesteori en anden forklaring på, hvorfor så mange strategier tilsyneladende mislykkes. Der er hverken tale om uopfyldte mål eller emergens, men om over-

sættelser, der kun kan genkendes af personer med oversættelseskompetencer. Dette lægger op til en diskussion af, hvornår en strategi er lykket. På den måde problematiserer perspektivet, at central styring er muligt, så længe at processen og indholdet af strategien lever op til nogle bestemte kriterier. For hvordan kan strategi anvendes som styringsredskab, hvis den både ændrer form og indhold som den udbredes i organisationen? Der er ikke længere tale om, at den gode strategi og den gode tilblivelsesproces garanterer de ønskede resultater. Derved flyttes fokus fra strategien hen til oversættelseskompetencer og de betingelser der eksisterer i organisationen for oversættere. Ledere oversætter strategien ind i deres egen kontekst, og deres strategi bliver derved en oversættelse af den originale strategi. Oversættelsen afhænger af, hvilken oversættelsesmodel som den enkelte leder anvender, og her spiller lokale hensyn ind. Det lægger op til en diskussion af, hvor meget frihed en leder kan tage sig i oversættelsen af strategien, og hvem der har kompetencerne til at afgøre, hvad en god oversættelse er. Endelig minder oversættelsesteori os om, at strategien kun er en ud af flere mulige faktorer som lederne kan tage hensyn til i deres daglige arbejde. Det bliver oversætteren der afgør, hvad der skal tages hensyn til, og hvad der skal ignoreres. Dermed stilles der spørgsmålstegn ved, hvad strategi er, og hvilken funktion den har i en organisation. Det oversættelsesteoretiske perspektiv giver os dermed et sprog til at beskrive og forstå det sammenspil, der er mellem strategien, andre styringsredskaber og de hensyn som personerne i organisationer tager, når det handler om at føre strategien ud i deres lokale kontekster.

Noter

0. Artiklen er blevet reviewet af en uafhængig faglig referent. Artiklens endelige indhold står dog for forfatterens egen regning.
1. Tak til sognepræst Morten Munch fra Værløse og Hareskov sogne for at gøre mig opmærksom på dette.
2. I øvrigt hedder nyeste danske oversættelse af bogen hedder Alice i Undreland (2009)
3. Callon beskriver oversættelse som »Translation is a definition of roles, a distribution of roles and the delineation of a scenario.« (2004, 26). Oversættelsesprocessen inddeler han i fire faser (1986, 196)

Referencer

- Allison, T. G. (1969). »Conceptual models and the cuban missile crisis« the american political science review.63(3)
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York:
- Baker, M. (2006). Translation and conflict A narrative account. New York: Routledge.
- Baker, M., & Saldanha, G. (2009). Routledge encyclopedia of translation studies (2nd ed.). London: Routledge.
- Bassnett, S., & Lefevere, A. (1990). Translation, history and culture. London: Pinter.
- Becker, H. S. (1998). Tricks of the trade how to think about your research while you're doing it. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Boase-Beier, J., & Holman, M. (1999). The practices of literary translation constraints and creativity. Manchester: St Jerome Publishing.
- Borum, F. (1995). Strategier for organisationsændring, København: Handelshøjskolen Forlag.
- Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2002). Execution: The discipline of getting things done. London: Random House Business Books.
- Bryman, A. (2008). Social research methods(3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation domestication of the scallops and the fishermen of st. brieuc bay. in john law (ed.), power, action and belief: A new sociology of knowledge. london: Routledge & kegan paul.
- Callon, M. (1991). Techno-economic networks and irreversibility. Sociological Review Monograph, 38, 132-161.
- Callon, M. (2004). The sociology of an actor-network: The case of the electric vehicle. In G. Grabher, & W. W. Powell (Eds.), Networks. volume 2 (pp. 189-206) Elgar Reference Collection. Critical Studies in Economic Institutions, vol. 6; Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.;; Elgar.
- Carroll., L. (2009). Alice i Undreland, Apostrof
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- Danske Bibelselskab. (1999). Bibelen Det Danske Bibelselskab.
- Fly Steensen, E. (2007). Analyzing organizational approaches to strategy processes. Århus: Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, Department of Marketing and Statistics.
- Gambier, Y., & Doorslaer, L. v. (2010). Handbook of translation studies. vol. 1. Amsterdam: John Benjamins Pub. Co.
- Gile, D. (2009). Basic concepts and models for interpreter and translator training. Philadelphia, Pa.: John Benjamins Pub. Company.
- Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life., Random House Inc.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. Interfaces, 18(3), 99-109.
- Higgins, J. M. (2005). The eight 'S's of successful strategy execution. Journal of Change Management, 5(1), 3-13.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. Long Range Planning, 39(5), 479-496.
- Holst-Mikkelsen, M., & Poulfelt, F. (2008). Strategi med mening hvordan sikrer virksomheder strategisk effektivitet?. København: Børsens Forlag.
- Holz-Mänttari, J. (1984). Translatorisches handeln theorie und methode;Helsinki: Suomalainen Tiedeakatemia.

- Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12.
- Jakobson, R. On linguistic aspect of translation, in L. venuti(ed.)(2004) the translation studies reader, 2. ed., london and new york: Routledge, pp. 138-43.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage.
- Jerome, E. H. (St Jerome) (395/1997) 'De optime genere interpretandi' (Letter 101, to Pammachius), in *Epistolae D. Hieronymi Stridonensis (1565)*, Rome: Aldi F., pp. 285-91, trans. by P. Carroll as 'On the Best Kind of Translator', in D. Robinson (ed.) (1997a), pp. 2.
- Jess Hansen, A. M. (2000). Shifting gears between strategy and strategizing an empirical study of strategy creators and strategy sensemakers; paper presented at »the strategic management society 20th annual international conference«, van-couver, 15-18 oktober, 2000. København:
- 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., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: and MyStrategyLab: Text and cases* (8. ed. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business School Press
- Kaplan, R. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kelly, L. G. (1979). *The true interpreter a history of translation theory and practice in the west*. Oxford: Blackwell.
- Klaudi Klausen, K. (1996). *Offentlig organisation, strategi og ledelse*. Odense: Odense Universitetsforlag.
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2. ed. ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Larsen, B. (2000). *Implementering det værste vrøvl i mands minde I jönsson, sten & larsen, bøjge (red.), teori & praksis. skandinaviske perspektiver på ledelse og økonomistyring*. københavn: DJØF forlag.
- Lefevere, A. (1992). *Translation, rewriting and the manipulation of literary fame*. London: Routledge.
- MacLennan, A. (2011). *Strategy execution translating strategy into action in complex organizations*. London: Routledge.
- Maier, C. 2007: *The Translator's Visibility: the Rights and Responsibilities The-roef*. In Salama-Carr, M. (ed.), *Translating and Interpreting Conflict*. Amsterdam/New York: Rodopi, 253-266.
- Mankins, M. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 64.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1979). *Ambiguity and choice in organizations* (2nd ed.). Bergen: Universitetsforlaget.
- Martin, R. (2010). The execution trap. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 64.
- Mintzberg, H. (1975). Impediments to the use of management information. New York:
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.9. Implementering af strategisk ledelse

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari the complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Moesgaard Andersen, M., Froholdt, M., & Poulfelt, F. (2010). *Return on strategy how to achieve it!*. New York: Routledge.
- Moesgaard Andersen, M., Froholdt, M., & Poulfelt, F. (2010). *Return on strategy how to achieve it!*; New York: Routledge.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25, 605-622
- Munday, J. (2008). *Introducing translation studies theories and applications* (2nd ed.). London: Routledge.
- Munday, J. (2009). *The routledge companion to translation studies*. London: Routledge.
- Neilson, G. (2008). The secrets to successful Strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60.
- 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.
- Nygaard, C. (2006). Perspektivering af strategizing In: *Strategizing : Kontekstuel virksomhedsteori*. ed. / Claus Nygaard. 3.. ed. Frederiksberg : Samfundslitteratur, 2006. p. 363-375.
- Pellegrinelli, S., & Bowman, C. (1994). Implementing strategy through projects. *Long Range Planning*, 27(4), 125-132.
- Pettigrew, A. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management Organization*, 7(2), 78.
- Pettigrew, A. (2003). Strategy as process, power and change in cummings, S, & wilson, D, (2003), *images of strategy*, blackwell publishing, pp. 301-330
- Popper, K. R. (1972). *Logic of scientific discovery* (6. ed. ed.). London:
- Pym, A. (1990). »A definition of translational competence, applied to the teaching of translation«, paper presented to the 12th world congress of the FIT, belgrade. Unpublished manuscript.
- Pym, A. (2004). *The moving text localization, translation, and distribution*. Philadelphia: J. Benjamins.
- Pym, A. (2010). *Exploring translation theories*. London: Routledge.
- Quinn, J. B. (1980). Managing strategic change. *Sloan Management Review*, 21(4), 3-20.
- Quinn, J. B. (1982). Managing strategies incrementally. *Omega*, 10(6), 613-627.
- Reiss, K. (2000). *Translation criticism, the potentials and limitations: Categories and criteria for translation quality assessment*. Manchester, U.K. :American Bible Society,; St. Jerome Pub.
- Ricoeur, P. (2003). *The rule of metaphor the creation of meaning in language; the rule of metaphor the creation of meaning in language*. London: Routledge.
- Ricoeur, P. (2006). *On translation*. London: Routledge.
- 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.
- Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism* (2nd ed.). London: Routledge.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research grounded theory procedures and techniques*. London: Sage.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.9. Implementering af strategisk ledelse

- Tymoczko, M., & Gentzler, E. (2002). Translation and power. Massachusetts: University of Massachusetts Press.
- Venuti, L. (1995). The translator's invisibility a history of translation. London: Routledge.
- Venuti, L. (2004). The translation studies reader (2. ed. ed.). London: Routledge.
- Vermeer, Hans J. (1989): »Skopos and commission in translational action«. In: A. Chesterman (ed.) Readings in Translation Theory. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab, 173-187
- Whittington, R. (2001). What is strategy and does it matter? (2nd ed.). London: Thomson Learning.
- Wit, B. d., & Meyer, R. (2010). Strategy process, content, context an international perspective (4th ed.). London: Thomson.