

# Den flerdimensionelle strategi – et studie af, hvordan ledere i praksis anvender strategi

*Søren Obed Madsen, cand. scient. pol./ Ph.d. Stipendiat, som.om@cbs.dk  
Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, CBS*

**Paper til Det Danske Ledelsesakademis 2011 konference  
Copenhagen Business School 5.-6. december 2011**

## Resumé

Selvom strategien i teorien burde sikre, at organisationen går i samme retning ved at vise den fælles vej for organisationen, medvirker strategien i praksis til at øge antallet af mulige veje, da lederne oversætter strategien ud fra deres egen kontekst. Derved øges antallet af strategier i organisationen, og et samlet overblik over sammenspillet og relationerne mellem strategierne vanskeliggøres.

Ledere skelner mellem de forskellige dele af strategien som fx det abstrakte som ordlyden eller intentionen, og det konkrete som måltal og projekter. Lederne anvender de forskellige dele af strategien i forskellige sammenhænge, men taler stadigvæk om "strategien" selv om de har skiftet dimension som fx mellem ordlyd og KPI'er.

En anden dimension er, at lederne også kan opfatte strategien som rigtig, men irrelevant, hvilket hænger sammen med deres skelnen mellem det abstrakte og det konkrete i strategien. Den abstrakte dimension opfattes som værende rigtigt, mens strategien rent konkret kan være irrelevant for visse ledere.

Strategien anvendes også som dokumentation for den øverste ledelses intentioner. Derved kan andre aktører få indblik i topledelsens tankegang, foretage modtræk, øve sig på at yde modstand på en elegant måde eller blot forberede sig på at argumentere for sin sag inden for den logik som strategien repræsenterer.

## Indledning

Normalt kan en strategi opfattes som en plan der fortæller modtageren, hvad han eller hun skal gøre for at opnå eller arbejde hen imod et mål. Dermed er der en risiko for, at strategien behandles som en monolitisk enhed, der læses på samme måde af alle.

Dette paper beskriver derimod, hvordan ledere i tre danske ministerier skelner mellem forskellige dimensioner af en given strategi, og hvordan disse dimensioner oversættes til deres lokale kontekst på fire forskellige måder. Det sker ud fra et oversættelsesteoretisk perspektiv, der har følgende pointer For det første tilbyder en tekst, via sine mange dele, mange forskellige måder, hvorpå teksten kan forstås. For det andet må en tekst som en strategi oversættes for at være forståelig og anvendelig i en anden kontekst end i den, hvor strategien var skrevet. Det betyder, at en strategi ikke oversættes i sin helhed, men at teksten deles op i sine enkeltheder og hver enkelt ord, sætning og reference må analyseres for at afgøre, hvorledes den eller de bedst oversættes. Dette gør sig også gældende i strategisk arbejde, hvor ledere læser strategierne på forskellige måder, og anvender denne viden på en måde der passer ind i deres egen hverdag.

## Om undersøgelsen

Analysen er baseret på tekstanalyser, observationsstudier og interview med 35 ledere fra tre danske ministerier. Ministeriets strategier studeres fra et oversættelsesteoretisk perspektiv

der tilbyder en anden følsomhed overfor konteksten og et andet blik for strategi end de eksisterende perspektiver som for eksempel er beskrevet af Mintzberg et al, 2009.

### **Om tilgange til strategi**

En del af strategilitteraturen beskriver strategien som et styringsværktøj der sætter ledelsen i stand til at styre resten af organisationen ved at lave en plan der udstikker en retning, eller skabe en ramme der fortæller lederne og medarbejdere, hvordan de skal agere, træffe beslutninger og prioritere (Chandler, 1962; Ansoff 1965, Martin, 2010). I dette perspektiv er det strategien der bestemmer over de menneskelige aktører. Der er også en del af strategilitteraturen der beskriver processen omkring det strategiske arbejde. Her er fokus på tilblivelsesprocessen eller hvordan menneskerne anvender strategien i praksis (Pettigrew, 1977, Mintzberg, 1994, Whittington, 2001, Jarzabkowski et al, 2005) . I dette perspektiv er det de menneskelige aktører der bestemmer over den ikke humane aktør. Ingen af disse perspektiver beskæftiger sig med, hvilke dele af strategien de menneskelige aktører anvender, når strategien er blevet vedtaget, hvilket er det som oversættelsesteori kan hjælpe os med at beskrive og forstå.

### **Kort om oversættelsesteori.**

Oversættelsesteori beskæftigede sig oprindeligt sig med, hvordan oversættere ændrer en tekst fra et sprog til et andet, og er siden hen blevet brugt inden for organisationsforskningen (Røvik, 2007; Callon, 1986, 1991, 2004; MacLennan, 2011; Kaplan & Norton, 1996, Mouritsen & Hansen, Forthcoming ).

I korte træk definerer oversættelsesteori fire forskellige fremgangsmåder, også kaldt for oversættelsesmodeller (Pym, 2010), som en oversætter kan anvende, når en tekst skal oversættes.

Den første er en ren sproglig oversættelse. Her oversættes kun ordene og dens sproglige betydninger. Denne form for oversættelse kendes fra maskinoversættelser. Den anden er en kulturel oversættelse, hvor der tages højde for kulturelle faktorer i teksten. (Lefevere, 1992, Bassnett & Lefevere, 1990) Den tredje er en funktionel oversættelse, hvor oversætteren lægger vægt på tekstens funktion frem for ord (Nord, 1997; Reiss, 2000, Vermeer, 1989). Den fjerde er en ideologisk oversættelse, hvor oversætteren koncentrerer sig om at videreføre eller ændre tekstens ideologi i en oversættelse (Niranjana, 1992, Venuti, 1995, Maier, 2007).

Dette paper giver eksempler på, at alle fire typer af oversættelser foregår i strategisk arbejde i tre offentlige organisationer.

Der er en stigende frihed for oversætteren til at ændre teksten som man bevæger sig fra den sproglige oversættelse henover en kulturel og en funktionel oversættelse til en ideologisk oversættelse.

### **Fire måder, hvorpå lederne forholder sig til strategien**

Studiet viser, at lederne udvælger forskellige elementer af organisationens strategi og benævner disse elementer for strategien. Lederne deler strategien op i to kategorier. Det abstrakte, der fortæller, hvad målet er og det konkrete, der fortæller, hvordan de skal opnå målet. Det abstrakte er typisk intentionen eller ordlyden som fx "Vores arbejde skal have en positiv effekt på samfundet". De fleste er enige i de abstrakte dele af strategien, men kan blive uenige, når de skal beskrive midlerne til at opnå målet, da disse midler er kontekstafhængige af, hvilken afdeling der bidrager og hvilke arbejdsopgaver denne afdeling normalt løser. Det er ikke alle der er bevidste om, hvilken del af strategien de taler om. Derfor kan diskussionen ved et ledermøder blive ret kompleks, når de diskuterer "strategien".

Det kan skyldes, at de ikke er enige om, hvilken del af strategien de diskuterer. I praksis betyder det, at nogle af lederne stiller spørgsmål om det abstrakte, og andre svarer ud fra det konkrete.

Når strategien er delt op i disse to kategorier, forholder lederne sig til strategien på fire måder. Den første er, at de oversætter de dele af strategien de anser for at være rigtige og relevante i forhold til deres arbejdsopgaver. Lederne oversætter strategien ved at producere en ny tekst der passer til deres kontekst. Denne nye tekst kalder de for deres strategi. Her tager de forskellige hensyn der påvirker oversættelsen. Hensynene kan være til faglighed, daglige arbejdsopgaver, karriere og andre styringsværktøjer som fx resultatkontrakter, lokale driftsmål og budget. Den primære hensyn er, hvad lederne anser for at være en hjælp til at løse deres daglige arbejdsopgaver.

Den anden tilgang er, at de forholder sig passivt, fordi de anser strategien for at være rigtig, men ikke relevant for deres arbejde. Det kan skyldes enten, at de har andre styringsværktøjer der opfylder deres behov, eller at deres arbejdsopgaver ikke omtales i strategien. Denne tilgang er særlig interessant, fordi der er eksempler på ledere der ikke fortæller deres medarbejdere om strategien, fordi lederen vurderer, at medarbejdere arbejder allerede efter strategien, og derfor vil lederen ikke bruge ressourcer på at fortælle medarbejderne om strategien.

Den tredje tilgang er, at de anser strategien for at være forkert, men ikke kan ignorere den, fordi de oplever, at strategien påvirker deres arbejdsopgaver i en forkert retning. Derfor forsøger de at modarbejde strategiens konkrete tiltag.

Den fjerde tilgang adskiller sig fra de andre tilgange ved, at lederen ikke er i stand til at læse og oversætte strategien. Derfor forholder de sig passive, da de ikke ved, hvad de skal stille op med strategien. Det kan skyldes, at den pågældende ikke forstår, hvad strategien handler om eller ikke ved, hvordan de skal fortælle det videre til deres medarbejdere, da den er skrevet i det forkerte sprog og anvender forkerte ord.

Det bemærkelsesværdige ved denne tilgang er, at strategien kan være relevant for medarbejderne, men lederen ved ikke, hvordan strategien kan oversættes. Derfor får medarbejderne ikke kendskab til strategien uanset om de allerede arbejder efter den eller ej. Et eksempel på dette er en leder der har haft en ulæst mail med strategien liggende i 8 måneder: *"Og jeg læste også først min chefs mail for første gang i forgårs, hvor der stod, at det er vigtigt jeg kunne videregive den til mine medarbejdere. Og det har jeg ikke gjort. Og nu når jeg har læst strategien, tænker jeg, at det ikke giver mening at viderekommunikere den til mine medarbejdere, ikke i den form den har nu. Altså, den er simpelt hen for kedelig. Og der er for meget plidder-pladder som ikke vil interessere mine medarbejdere, og de fem indsatsområder og tegningerne som jeg synes er svære at forstå. Så det har jeg ikke."* Det tankevækkende i dette eksempel er, at den pågældende leder mener, at strategiens tema er meget vigtigt for afdelingen, da de bruger mange ressourcer på dette tema. Lederen forklarer videre: *"Så vi er rigtigt langt fremme her med strategiens emne, men jeg må nok beklage og sige, at jeg tror ikke, der er en eneste medarbejder her der føler, de er en del af en overordnet strategi."*

Det er en vurderingssag om medarbejderne skal føle sig som en del af den overordnede strategi. Det er dog tankevækkende, at medarbejderne ikke kender til strategien, når emnet er så present i deres daglige arbejde. Dette skyldes, at lederen ikke oversætter strategien på nogle af de måder som der beskrives nedenfor. Den pågældende leder har en forventning til

at strategien kan videregives i sin originale form, og når denne form ikke passer til medarbejderne, forbliver strategien i en ulæst mail.

I de tre ministerier bliver ledere og medarbejdere inddraget i produktion af strategien, hvilket gør, at deltagerne læser flere versioner af den samme strategi. Undersøgelsen tyder på, at lederne hurtigt bestemmer sig for, hvordan de vil oversætte strategien, men de færreste har læst den endelige version af strategien, da de mener at have fået et godt indblik i strategien i de forrige versioner. Et spørgsmål som empirien rejser er, hvilken version oversætteren forholder sig til, fordi de forskellige versioner lader til at være smeltet sammen til én i ledernes hukommelse.

### **Sproglig oversættelse**

Strategierne er produceret centralt med input fra resten af organisationen. Det betyder, at sproget i strategierne bærer præg af forfatterens faglighed. Sproget er akademisk og/eller fagspecifikt som for eksempel skrevet i IT eller styringsterminologi.

En sproglig oversætter fortæller her om, hvordan han har grebet oversættelsesopgaven an *"Så strategien er ikke en sådan en kioskbasket i forhold til medarbejderne, fordi man bruger mange ord, der er af engelsk terminologi, og oven i købet mange forkortelser, hvor jeg selv i starten lige skulle se... Og der må jeg indrømme, at jeg er meget til at bruge danske ord, og i vores kommunikation med vores medarbejdere har vi hele vejen igennem brugt danske ord, hvor vi kunne slippe afsted med det."*

Konsekvenserne er, at visse personer i organisationen har svært ved at forstå ordene i strategien, hvis de ikke oversættes. Strategierne er skrevet på dansk, men er skrevet i fagsprog eller i akademiske termer. Det betyder, at indholdet kan være lettere eller vanskeligere at læse og forstå. I en af interviewene fortæller en leder mig, hvad den pågældende person gør, hvis der er ord der er vanskelige at forstå:

*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."*

Personer kan altså google de ord som de ikke forstår, men det er jo ikke ensbetydende med, at de kommer til at forstå strategien. Andre oversætter ordene sprogligt som fx ordet interaktion der i en oversættelse bliver til samarbejde.

### **Kulturel oversættelse**

Den kulturelle oversættelse giver sig udtryk i, at ordene i strategien ændres, så det passer til lederens eller afdelingens opgaver. Dette sker ved at producere en ny strategi der tager udgangspunkt i de abstrakte formuleringer i organisationens strategi, men formuleres mere konkret med udgangspunkt i afdelingens opgaver. En leder med en kulturel oversættelsesmodel forklarer. *"Strategien giver mening, hvis det er noget der er foreneligt med vores arbejde. Det må også godt være en udfordring på den måde, det behøver ikke bare at passe ind i krammet. Det må godt være noget hvor vi virkelig skal arbejde for at gøre det her. Men hvis det er meningsfyldt, så gør vi det også gerne."*

Den kulturelle oversætter tager en større grad af frihed i oversættelsen end en sproglig oversætter. Dermed er det ikke altid let for udefrakommende at gennemskue, at der er en

sammenhæng mellem den centrale strategi og så den pågældendes kulturelle oversættelse af strategien.

### **Funktionel oversættelse**

Denne type oversættelse tilføjer en funktionel drejning, hvor lederen spørger sig selv, hvad han eller hun kan bruge strategien til. Der er to muligheder for funktionel oversættelse. Den første er, at lederen kondenserer strategien og udtrækker det som han eller hun anser for at være strategiens intention. Her produceres ikke en ny strategi, hvis strategiens intention i forvejen er tilstede i enten deres arbejdsopgaver eller i andet et styringsværktøj. Hvis der produceres en ny strategi er det ikke ordene der oversættes, men intentionen. Som det er tilfældet med en kulturel oversættelse, kan den oversætte strategi se radikal anderledes ud for udenforstående, men for de involverede er der en helt klar forbindelse mellem de to strategier. Et eksempel her på er en leder der læser strategien, og mener, at den handler om retssikkerhed:

*"Det er det ikke alle [punkter i strategien] der er lige relevante for mig. Men der har jeg så valgt ud, at en af de ting som er vigtige for os, det er retssikkerheden. Den har vi gjort meget ud af. Og den bruger vi også, og snakker meget om, når der kommer nye regler: Hvordan ser retssikkerheden ud. Så på den måde arbejder vi. Uden at tænke over det faktisk, er det en vision eller strategi vi arbejder ud fra. Så siger man at det er vigtigt, eksempelvis, at retssikkerheden er i orden, og så er det et gennemgående tema for det arbejde vi laver. Så vi plukker nogle af tingene ud og siger, at det er relevant for os direkte, der har vi en særlig forpligtelse og der er nogle særlige forventninger til os på det område. Så derfor tænker vi det ekstra ind i vores arbejde".*

Denne identifikation af, at retssikkerhed er strategiens intention har den pågældende leder ikke talt med andre end sine medarbejdere om. Det kan naturligvis sætte nogle spekulationer i gang om, hvor mange af denne type funktionelle oversættelser der eksisterer i organisationer, og hvor store variationer der eksisterer i oversættelserne.

Den anden mulighed er, at ledere ignorerer strategien, fordi strategiens funktion bliver opfyldt af en anden ledelsesteknologi som fx lovgivningen, resultatkontrakt eller ministerens udmeldinger.

### **Ideologisk oversættelse**

Strategien anvendes også som dokumentation for den øverste ledelses ideologi. Derved kan andre aktører få indblik i topledelsens tankegang. Hvis de ikke er enige, kan de foretage modtræk, øve sig på at yde modstand på en elegant måde eller blot forberede sig på at argumentere for sin sag inden for den logik som strategien repræsenterer.

Et eksempel på dette er, da en leder fik tilsendt en række PowerPoint slides om strategien, der skulle præsenteres overfor medarbejderne. Den pågældende leder fortæller, at hun kommenterede på præsentationen:

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.”*

Ved at kende strategien kan lederen foretage sig modtræk, der uskadeliggøre de dele af strategien, der kunne true hendes afdeling.

### **Konklusion**

På den ene side er det overraskende, at så mange ledere anser det for nødvendigt at producere nye strategier for at arbejde hen imod at realisere organisationens strategi. På den anden side er organisationens strategi skrevet i abstrakt sprog for, at så mange som muligt fra organisationen kan anse den for at være rigtigt, hvilket de fleste også gør. Der er langt færre der opfatter den som relevant, hvis de ikke oversætter den, så strategien passer til deres arbejdsopgaver. Det giver indtrykket af, at det styringsredskab der, populært sagt, skulle sørge for at organisationen går i sammen retning i stedet for får menneskerne til at producere nye strategidokumenter, hvilket øger antallet af strategier der risikerer at konkurrere med hinanden.

### **Perspektivering**

Konklusionen problematiserer, hvad der kan betegnes som strategiplanen i en organisation og hvilken funktion denne strategi har.

Er antagelsen om, at strategien kan fortælle om retningen i organisationen korrekt, når den tilsyneladende skal oversættes for, at kunne være relevant i løsningen af de daglige arbejdsopgaver?

Et andet relevant spørgsmål man kan stille er, om det er muligt at lave et styringshierarki, hvor strategien er i toppen, eller om strategien i virkeligheden blot er et ud af flere ligeværdige styringsredskaber som fx budgetter, kontrakter, lovgivningen eller blot andre strategier? Hvis det sidste er tilfældet, hvilken rolle skal en strategi så spille i en organisation, hvis strategiens funktion opfyldes af andre ledelsesteknologier?

## Referencer

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York

Bassnett, S., & Lefevere, A. (1990). *Translation, history and culture*. London: Pinter.  
Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: M.I.T. 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.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage.  
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

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 Thereof*. In Salama-Carr, M. (ed.), *Translating and Interpreting Conflict*. Amsterdam/New York: Rodopi, 253-266.

Martin, R. (2010). The execution trap. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 64.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari the complete guide through the wilds of strategic management (2nd ed.)*. Harlow: Pearson Prentice Hall.

Mouritsen, J., Hansen, A. & Hansen, C.Ø., *Short and Long Translations: Management Accounting Calculations and Innovation Management, Accounting, Organizations and Society* (forthcoming)

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.

Pettigrew, A. (1977). STRATEGY FORMULATION AS A POLITICAL PROCESS. *International Studies of Management Organization*, 7(2), 78.

Pym, A. (2010). Exploring translation theories. London: Routledge.

Reiss, K. (2000). Translation criticism, the potentials and limitations: Categories and criteria for translation quality assessment. Manchester, U.K. :American Bible Society,: St. Jerome Pub.

Røvik, K. A. (2007). Trender og translasjoner ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo: Universitetsforlaget.

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.

Venuti, L. (1995). The translator's invisibility a history of translation. London: Routledge.