

Mellem snak, handling, magt, skuespil og oversættelse - implementeringens dimensioner

*Af Søren Obed Madsen**

Resumé

Inspireret af Mintzbergs artikel "Five Ps for strategy", søger denne artikel at skabe klarhed om implementeringsbegrebets flertydighed ved at præsenterer fem dimensioner af implementering; det instrumentelle, fortolkende, legitimerende, politiske og oversættende. De fem dimensioner beskrives og diskuteres i forhold til hinanden og konsekvenserne for praksis. Artiklen kommer dermed med bud på svar på tre spørgsmål: 1. Hvad er implementering? 2. Hvordan foregår implementering 3. Hvornår er noget implementeret?

A. Indledning

1. Baggrund

Enhver organisation er enten i gang med at implementere, står foran en implementeringsproces eller spekulerer på, hvorfor implementeringen ikke gik som den skulle. Det kan være alt fra en ny proces over en strategi til et nyt IT system. Implementering er et begreb, der både anvendes i teori og i praksis, men betydningen af begrebet er flertydig. Selve grundideen i begrebet er at noget, der udvikles, skal implementeres, men studier viser, at det ofte ikke går som planlagt. Faktisk anslår studier at fire ud af fem strategier ikke eksekveres efter hensigten (Makins & Steele, 2005; Kaplan & Norton, 2008; Krautwald & Landsdorf, 2013).

*Søren Obed Madsen er cand.scient.pol. og ph.d. og er adjunkt indenfor ledelse og implementering på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS

Verweir (2014), Wheelen & Hunger (2012) og Holst-Mikkelsen (2013) peger på en lang række årsager til, at implementeringen ikke lever op til forventningerne. De mange årsager til, at implementeringen ikke lykkes, kan inddeles i fire kategorier: Strategien (eller systemet) er for kompliceret, menneskerne er ikke dygtige nok til at implementere, virkeligheden bevæger sig hurtigere end strategien, eller strategien er urealistisk at implementere. Denne artikel foreslår en femte årsag: Vi ved ikke præcist, hvad vi mener, når vi siger implementering. Det skaber uklarhed i organisationer, når der skal implementeres, fordi begrebet kan have mange betydninger. Dermed er der mulighed for at forskellige aktører i samme organisation implementerer på vidt forskellige måder. Denne artikel beskriver implementeringens dimensioner for at nuancere begrebet, men kommer også med bud på, hvad man skal være opmærksom på, når implementering foregår i en kontekst præget af magt, skuespil, fortolkning og rationalitet.

2. Formål og problemstilling

I Mintzbergs klassiske artikel "Five Ps for strategy" (1987) beskrev han fem definitioner på strategi som plan, trick (ploy), mønster (pattern), position og perspektiv. Formålet var at reducere forvirringen, når det samme begreb anvendes i forskellige betydninger, og derved kan berige vores forståelse af strategi. Denne artikels formål er det samme, men med den forskel, at den beskriver forskellige dimensioner af begrebet implementering. Selvom implementeringsbegrebet er tæt knyttet til strategibegrebet, er der mange andre ting end strategi, der bliver implementeret. Artiklen tager udgangspunkt i strategilitteraturen, men anvender implementering indenfor dette felt som et eksempel, der kan generaliseres til andre lignende processer. Dermed besvarer artiklen tre spørgsmål: 1. Hvad er implementering? 2. Hvordan foregår implementering? 3. Hvornår er noget implementeret?

3. Oversigt over artiklen

Artiklen starter med en kort beskrivelse af den nuværende implementeringspraksis og dens konsekvenser. Dernæst præsenteres en oversigt over fire forskellige perspektiver på implementeringsbegrebet; det instrumentelle, det fortolkende, det legitimerende og det politiske. Disse er konceptualiseret på baggrund af litteraturen om organisationer, strategi og implementering. De fire perspektiver har fællesmængder, hvilket bliver adresseret på relevante steder, og der præsenteres eksempler på teorier indenfor de enkelte perspektiver. Det leder til overvejelser om, hvilken betydning aktørerne har, når deres forståelse af implementeringsbegrebet har betydning for, hvordan implementeringen foregår. Dette fører til

det femte perspektiv, der forsøger at danne bro mellem de fire perspektiver ved at definere strategi som en tekst, der skal oversættes, hvor der både skal tages hensyn til tekstens indhold, de lokale forhold og oversætteren. Femte afsnit drøfter, hvad aktører i organisationerne gør og kan gøre for at reducere den forvirring, der kan opstå, når aktører har forskellige opfattelse af implementeringsbegrebet.

B. Teori og praksis

1. Nuværende praksis og konsekvenserne

Den nuværende praksis om implementering viser sig at lide under at strategi ofte laves for at blive vedtaget, og ikke for at blive implementeret. Martin (2010) kalder dette for implementeringsfælden, fordi processen ikke gennemtænkes til ende. Dette betyder at strategier ofte ender med at blive abstrakte i deres ordlyd, fordi det er nemmere at blive enige om noget abstrakt end om noget konkret. Det skaber så til gengæld problemer i implementeringsprocessen, når de abstrakte formuleringer skal konkretiseres, fordi der opstår uenighed og forvirring om meningen med ordene, da praksis om at opnå konsensus om en standard og ensartet forståelse videreføres i implementeringsprocessen. Dette sker på trods af forsøget med at stabilere meningen med strategien ned i en tekst og distribuere denne mening i organisationen på tværs af fagligheder og ansvarsområder. Det betyder at der ofte læses ting ind i strategien, som ikke er beskrevet, fordi strategien således kan anvendes til at mobilisere ressourcer til eget område. Der opstår også rolleklarhed. Dels fordi topledelsens rolle i implementeringsprocesser ofte mangler: de er dem, der beslutter og kommunikerer strategien som en general eller Gud ville gøre, og overlader implementeringen til andre. Men andres roller i implementeringsprocesserne er også uklare, hvilket gør at strategien anvendes, hvis den enkelte synes at den er relevant for eget område eller ambitioner og ignoreres, hvis den ikke opfylder disse behov. Ressourcebehovet i implementeringen er også underprioriteret. Det kan skyldes at de, der skaber strategier glemmer at den ikke virker uden at nogen gør noget ved den, men også at meget strategiarbejde ville blive opgivet på forhånd, hvis ressourceforbruget blevet estimeret realistisk. Det lader til at der er en udbredt antagelse om at hvis strategien laves på den rigtige måde, implementerer den efterfølgende nærmest sig selv. Endelig lader det til at lederne enten har udstrakt frihed til at implementere på den måde som de selv synes eller at de skal levere på nogle få specifikke punkter. Konsekvenserne kan være at strategi bliver noget, der leges, dekokles hverdagen eller hurtigt skal

overstås, så man kan komme tilbage til ens rigtige opgaver. Alt sammen noget, der kan bidrage til at forklare, hvorfor så få strategier implementeres.

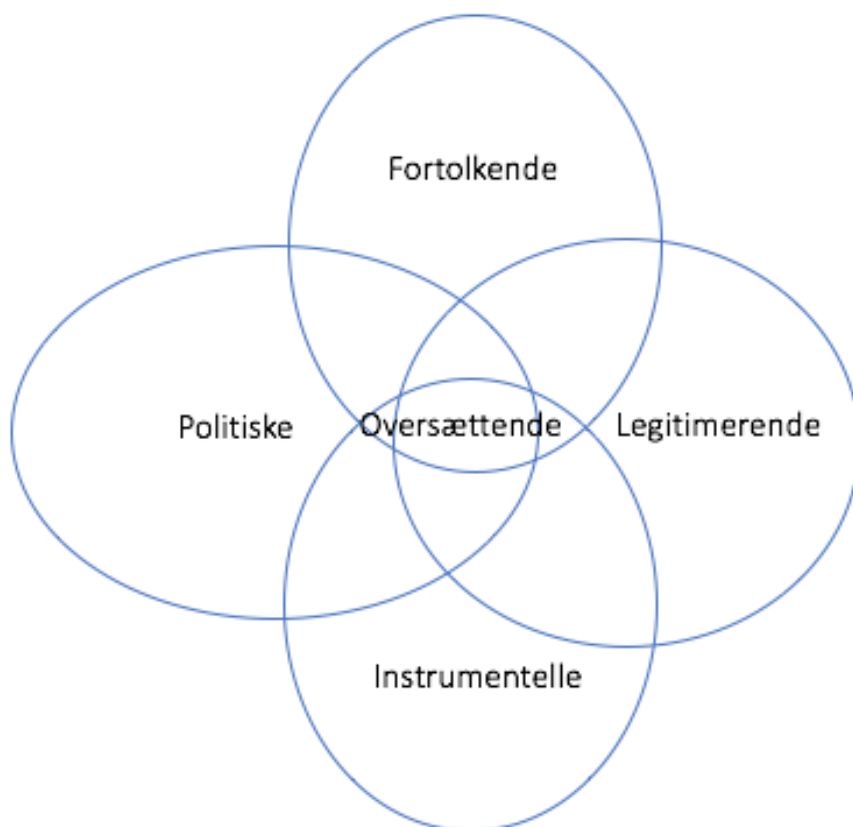
C. Hvad er implementering?

1. Indledning

Implementering er både et populært, omdiskuteret og uklart begreb. Det er et synonym for eksekvering, (Sashital & Wilemon, 1996; Hrebiniak, 2006), hvilket er et ligeså abstrakt begreb som implementering. Indenfor strategi handler implementering om at strategien skal gå fra idé over beslutninger til praksis. Det kan dog være alt fra love over strategier til IT systemer eller fysiske ændringer i forbindelse med byggerier. I teorierne prøver forskellige forskere at definere begrebet. Implementering handler således om fortolkning, mening, ideer, kommunikation, adoption, handling, beslutninger, mål, strukturer, kontrolsystemer og følelser (Se for eksempel Miller & Dess, 1996; Noble, 1999; Larsen, 2001; Harrington, 2006; Holst-Mikkelsen, 2013; Obed Madsen, 2012; 2014). Nogle beskriver implementering med metaforer som for eksempel, at implementering er det, der oversætter strategien til handling og effekter (Kaplan & Norton, 1996; MacLennan, 2011). Andre beskriver implementeringen som summen af de handlinger og beslutninger, der skal til for at udføre strategien (Wheelen & Hunger, 2012).

Bredden i implementeringsbegrebet og vanskelighederne med at komme med én klar definition kan skyldes, at det dækker over mange forskelligartede aktiviteter, der i forvejen foregår i organisationer. Derfor kan begrebet anses for at være en overskrift, der rummer almindelige organisatoriske aktiviteter, der knyttes til udførelsen af det, der er blevet udviklet som for eksempel kommunikation, forhandling, målinger, adoption og forandringer (Schaap, 2006, Pellegrinelli & Bowman, 1994; Morgan, Lewitt & Malek, 2008; Kaplan & Norton, 1996, 2008). Dette er årsagen til, at denne artikel vil lave overkategorier, således at de forskellige perspektiver på implementering kan beskrives i relation til hinanden. Bakir og Todorovic (2010) beskæftiger sig indirekte med implementering, når de placerer strategi på et kontinuum mellem det instrumentelle og det fortolkende. Dette er den første akse i implementering. Den anden akse er mellem det politiske og det legitimerende, hvor perspektiverne handler om, hvordan man udøver magt eller modstår den (Piderit, 2000; Oreg et al 2001; Thomas et al, 2010, 2011; Pettigrew, 1977; Mintzberg, 1987), samt hvordan man forbliver legitimitet i processen (March & Olsen, 1976;

DiMaggio & Powell, 1991; Brunsson, 2002). De fem dimensioner kan ses nedenfor i figur 1 og vil blive gennemgået i de næste afsnit.



Figur 1: Implementeringens fem dimensioner

2. Implementering gennem systemer og gennem mennesker

Noble (1999) beskriver to grundlæggende forskellige måder at implementere på. Den ene er igennem struktur og den anden er igennem mennesker. Nobles beskrivelse placerer på kontinuummet mellem det instrumentelle og det fortolkende, hvor implementering gennem struktur hører til det instrumentelle, og det interpersonelle hører til det fortolkende. Larsen (2001) kritiserer selve implementeringsbegrebet og konkluderer, at det er *”det værste vrøvlord i mands minde”*. Hans kritik udspringer af ideen om, at noget har en essens, der kan implementeres. Dette gør Larsen op med, da han kritiserer antagelsen om, at noget er kontekstfrit. Eller sagt med andre ord: Det, der skal implementeres, vil blive påvirket af den kontekst, hvori det skal

implementeres. Dette kan være en forklaring på, at implementering både teoretisk og praktisk er vanskeligt at definere.

Undersøgelserne om implementering peger alle sammen på betydelige udfordringer, der resulterer i, at meget ikke implementeres (se for eksempel Kaplan & Norton, 2008; Krautwald & Landsdorf, 2013). Typisk udpeges der flere årsager: Det, der skal implementeres, er for komplekst. De, der skal implementere det, er ikke dygtige nok. Virkeligheden forandrer sig hurtigere end planerne, og derfor ændres forudsætningerne hurtigere, end vi kan følge med. (Thompson & Strickland, 2003; Hrebiniak, 2006). Der afsættes ikke nok ressourcer til implementering, fordi hvis ressourceforbruget ville blive anslået realistisk, ville aktiviteterne aldrig blive igangsat (Flyvbjerg et al, 2007). Flere forskere påpeger, at adskillelsen mellem udvikling og implementering er skadende for implementeringen (Martin, 2010; Holst-Mikkelsen, 2013). Martin kalder det ligefrem for implementeringsfælden, da problemerne, der opstår i implementeringsfasen, skabes i udviklingsfasen, fordi topledelsen agerer som hovedet, der antager, at resten af organisationen blot er en krop, der udfører hovedets beslutninger. Men aktører er ikke viljeløse udførere af en strategi. De træffer egne beslutninger. Clegg et al (2014) udpeger også den filosofiske adskillelse mellem tanke og handling som årsagen til fejlslutninger i strategisk arbejde, da den, som Martin påpeger, praktisk fører til en antagelse om ledelse som hovedet og medarbejderne som kroppen. Det får vidtrækkende konsekvenser for det strategiske arbejde, fordi det sjældent er realistisk eller fornuftigt at udføre hovedets tanker, da de kan hvile på nogle forkerte antagelser om virkeligheden.

a. Den instrumentelle

Den instrumentelle forståelse er baseret på en kausal forståelse, hvor der er en klar årsag/virkning. Det instrumentelle perspektiv har en lineær forståelse, hvor der laves en plan, hvorefter virkeligheden skal ændres, så den stemmer overens med planen. Her antages det, at der er fuld kontrol over organisationen, og det forventes, at implementeringen lykkes. (Bakir og Todorovic, 2010). Denne forståelse er tæt koblet til forståelsen af strategi som en plan (Schaap, 2006). Inden for IT anvendes begrebet om afspilningen af en algoritme, der ved hjælp af et tryk på en knap får tingene til at ske, hvilket giver et godt billede på denne forståelse af begrebet. Det er indenfor denne forståelse at vi finder de fleste præsriptive teorier, der beskriver, hvordan noget implementeres ved hjælp af konceptuelle modeller bestående af aktiviteter, metoder og teknikker (For en oversigt se Hourani, 2017).

Noble (1999) beskriver to strukturelle måder at implementere på, der begge er instrumentelle. Den ene sker igennem organisationsændringer, og den anden går igennem kontrolsystemer. Antagelsen er dermed, at når ændringerne er sket, og kontrolsystemerne er på plads, vil implementeringen været foregået. Da det instrumentelle perspektiv er interesseret i at udpege "håndtag", der kan bruges til at implementere, er det centralt at kortlægge årsag-virkningssammenhængene. Disse "håndtag" kan både være faktorer, der har særlig betydning for at implementeringen lykkes, og metoder til hvordan selve processen bør foregå. En metafor på denne tilgang er domino. Et spil, hvor, hvis brikkerne sættes op i en lang række, er det kun den første, der skal væltes, og derefter vælter alle de andre. Der findes et utal af disse modeller, hvor forskere eller konsulenter forsøger at knække implementeringskoden og beskrive de vigtigste elementer for at lykkes (Hourani, 2017). Langt de fleste er amerikanske, men et dansk eksempel er Holst-Mikkelsen (2013), der udpeger mening, commitment og handlekraft som de centrale faktorer for at forankre en strategi. Forankringen vil herefter føre til implementering. Mening handler om den kognitive forståelse af strategien: om den er forstået og virker rigtigt. Commitment dækker over den følelsesmæssige tilknytning til strategien, og handlekraft relaterer til, om aktørerne oplever at have mulighed for at implementere strategien. Holst-Mikkelsen har dermed identificeret en lang række faktorer, der kan bruges til at skabe mening, commitment og handlekraft i implementeringen af strategier. På samme måde som visse faktorer fremmer implementeringen, er der også faktorer, der hæmmer eller stopper den. Disse barrierer er også blevet kortlagt og beskrevet af en lang række forskere, således at ledere kan få dem fjernet og forhåbentligt lykkes med deres implementering (Se for eksempel Hrebniak, 2006; Wheelen & Hunger, 2012; Verweir, (2014; Holst-Mikkelsen & Poulfelt, 2016). Et andet dansk eksempel er Klausen (2014), der fokuserer på strategisk ledelse i det offentlige, og præsenterer denne opgave konceptuelt ved at dele den op i tre F'er: fremskrive, forudse og forestille. Han præsenterer også, hvordan forskellige kontekster påvirker strategisk arbejde ved hjælp af at inddele organisationen i otte arenaer. Det er netop denne tanke om at en organisation er flere på en gang, og hver del af forskellige måder at anskue verden på, der fører til den næste dimension: den fortolkende.

b. Den fortolkende

I den anden ende af kontinuummet finder vi det fortolkende perspektiv. Modsat det instrumentelle perspektiv, antages det her, at årsag-virkningssammenhængene er uklare. Det skyldes blandt, at aktører udenfor organisationer påvirker organisationen, og det forventes derfor, at

implementeringen ikke sker fuldt ud (Bakir & Todorovic, 2010). Teorierne er primært deskriptive og kan forklare, hvorfor noget gik som det gik, men kun bagudrettet. Teorierne kan ikke anvendes som guide fremadrettet, men henleder opmærksomheden til visse dynamikker. Dette perspektiv er cirkulært, og antager, at vi ikke har en fuldkommen forståelse af virkeligheden. Modsat det instrumentelle perspektivs positivistiske epistemologi, har det fortolkende perspektiv en konstruktivistisk epistemologi, der flytter fokus fra indholdet i det, der skal implementeres, til forståelsen hos den, der skal implementere det. Dermed har det, der skal implementeres, ikke længere nogen essens, men aktørerne kan tillægge det forskellige former for mening og indhold. Derfor bliver implementeringen lige så uforudsigelig som fremtiden. En metafor på dette perspektiv er mikado. Spillet, hvor en masse pinde er i kontakt med hinanden, og når man rør ved en af dem, påvirker det alle de andre uden at man kan forudse, hvad der sker. Der er ikke plads i denne artikel til at gennemgå de mange forskellige teorier indenfor dette perspektiv, men derfor skal eksempler på teorier indenfor dette perspektiv alligevel nævnes. De er meningsskabelse (Weick, 2005; Hammer & Høpner, 2014), kompleksitetsteori, (Stacey, 2007), interpersonelle forhold (Noble, 1999), aktør-netværksteori (Latour, 1987, 2005; Callon, 1986), boundary object teori (Star & Griesemer, 1989; Star, 2010) og sociologiske teorier om oversættelse (Czarniawska & Sevón, 1996; Frenkel, 2005, Wæraas & Nielsen, 2016; Røvik, 2016; Cassel & Lee, 2017). Hver af disse teorier beskæftiger sig med dele af fortolkning lige fra socialpsykologiske processer henover forandringer til forklaringer på, hvorfor noget har eller får den mening, som det har.

c. Den legitimerende

Flere organisationsforskere har påpeget, at en organisation ikke kun er rationel (March & Olsen, 1976), men også en kamplads for forskellige interesser og en søgen efter legitimitet (DiMaggio & Powell, 1991). Ved hjælp af dramaturgi viste Goffman (1990), at aktører spiller skuespil i sociale situationer, hvor de handler i overensstemmelse med, hvad der anses for at være socialt acceptabelt. Dette er relevant for at forstå den legitimerende del af implementeringen. Nogle gange stilles aktører i en situation, hvor de ikke kan sige eller gøre hvad de vil, hvis de fortsat skal være legitime. Det fører til det, Brunsson (2002) kalder for organisatorisk hykleri, hvor der sker en dekobling mellem ord og handlinger. Dette skyldes, at der stilles for mange og for inkonsistente krav, der, hvis de skulle indfries, ville medføre organisatorisk sammenbrud. Samtidig er det ikke legitimt at sige fra overfor disse krav og derfor bliver overlevelsestrategien hykleri, dekobling og skuespil. Konkret foregår det ved at dele organisationen i to. Den ene del kaldes for den talende organisation og den anden del for den handlende organisation. Den talende

dels funktion er at skabe legitimitet, således at den handlende del kan fortsætte deres arbejde. Dette er dog ikke kun på organisatorisk niveau, men også på individuelt niveau, hvor aktører er i stand til at sige ét og gøre noget andet. Dette har betydning for definitionen af implementeringsbegrebet, da det indebærer, at ikke alt skal implementeres, men at implementering kan være noget, som vi lader som om vi gør, mens vi venter på, at det går over og bliver erstattet af noget nyt, der skal implementeres. I dette perspektiv bliver implementering et skuespil, noget man leger, mens man venter på det næste, der skal implementeres. En metafor kan være spillet, gæt og grimasser, hvor tilskuerne skal gætte, hvad en deltager forestiller, men deltageren må ikke sige det ligeud. Skuespillet kan dog være andet end blot ord. Aktører kan lade, som om de gør ét, mens de gør noget andet. Her tales der om skyggesystemer eller gemte skripts (Scott, 1990; Stacey 2007), hvor handlingerne foregår i det skjulte for fortsat at være legitime udadtil. Det fører til det fjerde perspektiv, det politiske, der fokuserer på magt og modstand.

d. Den politiske

Livet i organisationer handler ikke kun om legitimitet, strukturer og fortolkninger, men også om magt. Pettigrew (1977) beskrev, hvordan strategi også er en politisk proces. Aktører kan forsøge at påvirke processerne til egen vindings skyld, ligesom der foregår forhandlinger som en del af det organisatoriske liv. Dermed handler det politiske perspektiv ikke kun om suboptimerende enkeltindivider, men også om samspillet og samarbejdet mellem selvstændige aktører, som det fortolkende perspektiv også beskriver. Dette smitter af på implementeringen, hvor kampen om magt, positioner og ressourcer fortsætter. En metafor er strategispillet, Diplomacy, hvor alle skal forsøge at få så meget indflydelse som muligt, uanset om det indebærer løgn, manipulation og alliancer. Hermed vægter det politiske perspektiv aktørernes indflydelse, på samme måde som det fortolkende og det legitimerende perspektiv. Et eksempel herpå er, at nogle tiltag ikke ville blive vedtaget, hvis omkostningerne ved implementeringen var kendte. Derfor foretager de involverede parter "strategisk misrepræsentation", som Flyvbjerg et al (2007) kalder det, hvor omkostningerne bevidst underbudgetteres for at få et bestemt forslag vedtaget. Ligesom under udviklingen kommer implementeringen til at handle om forhandlinger, modstand og alliancer. På samme måde som under det fortolkende perspektiv, betyder det, at implementeringen forandrer det, der skal implementeres. Det skyldes blandt andet resultaterne af alliancernes forhandlinger, der med et begreb fra aktør-netværksteori kan beskrives som oversættelser (Latour, 1987, 2005; Callon, 1986). Aktør-netværksteori anvender oversættelsesbegrebet til at beskrive resultatet af en forhandling i et netværk, og er dermed en teori, der befinder sig i fællesmængden mellem de

forskellige perspektiver. Netværket består både af humane og ikke-humane aktører. Det kan for eksempel være en ledergruppe, der skal implementere en strategi. I dette tilfælde vil strategidokumentet være en ikke-human aktør, der, ifølge aktør-netværksteori, indgår på lige fod med lederne, når det handler om at finde ud af, hvad implementeringen skal handle om. Der kan dog være andre ikke-humane aktører som budgetter, trivselsundersøgelser og andre strategidokumenter. Hermed gør dette perspektiv op med den lineære tænkning fra det instrumentelle perspektiv, da strategien ikke fungerer som en overordnet plan, men sidestilles og indgår i et samspil med andre aktører. Samtidig foregår der også modstand mod det, der skal implementeres.

e. Implementering og modstand

Synonymet for implementering er som tidligere nævnt eksekvering. På engelsk har eksekvering dog en dobbeltbetydning, så ordet ikke alene betyder at få noget til at performe, men også betyder dødsstraf. Det sidste kan forklare, hvorfor der opstår modstand: fordi når strategien skal leve, kommer noget andet til at dø. Hvis organisationen anses for at være en organisme, kan modstand også forstås som en naturlig reaktion fra immunforsvaret mod en indtrængende virus, der enten vil ødelægge eller forandre noget eksisterende (Obed Madsen, 2012). Når det handler om modstand er der grundlæggende to tilgange til emnet. Den ene fejrer modstand, mens den anden dæmoniserer den (Thomas & Hardy, 2011), men begge tilgange overser Foucaults pointe om, at magt er produktiv og skaber virkeligheder (Foucault, 1979). Dermed former modstand det, der skal implementeres i en anden retning, end det oprindeligt var tiltænkt. Modstand beskrives ofte sort eller hvidt, men Piderit (2000) viser, at der kan være ambivalente holdninger blandt aktørerne. Det betyder, at både ledere og medarbejdere er i stand til at se nuanceret på det, der skal implementeres, og resultatet er at der opstår en ambivalens, da både fordele og ulemper er tydelige.

f. Aktørerne i implementeringen

Perspektiverne viser, at implementeringsprocesserne i høj grad kan være uforudsigelige, fordi aktørerne kan påvirke, hvad der skal implementeres, og hvordan det skal implementeres. Her er aktørernes forståelse af både situationen og strategien central. Hvis nogle aktører ser implementeringsprocessen som legitimering, vil det få markant andre konsekvenser end de aktører, der anskuer det ud fra andre perspektiver. Det skyldes, at vores antagelser om virkeligheden er performative og får os til at handle som om antagelserne er sande. Derved

risikerer vi enten selvopfyldende eller selvødelæggende profetier (Ferraro, 2005; MacKenzie, 2006).

3. Det oversættende perspektiv

De fire forrige perspektiver har alle en særlig forståelse af, hvad implementering er, der udspringer i deres forståelse af strategi som enten en plan, proces, skuespil eller en forhandling. Her mislykkes implementeringen på grund af manglende kompetencer, manglende ressourcer, for dårlig strategi, dekobling, hykleri, manglende enighed eller magtkampe. Selvom der er overlap mellem de fire, så mangler der et perspektiv, der kan forene dem. Oversættelsesperspektivet kunne være et bud. Her forstås oversættelse bogstaveligt modsat den sociologiske oversættelsesteori, der tidligere blev beskrevet, og som anvender begrebet som en metafor for transformation (Wærras & Nielsen, 2016; Røvik, 2016). Dette perspektiv tager udgangspunkt i, at selvom strategier kan være alt det, som de forrige perspektiver siger, at de er, så er en strategi først og fremmest en tekst. Hermed flyttes fokus fra tekstens indhold til sammenspillet mellem læsernes forståelse af teksten og selve teksten, samtidig med at sproget får en central rolle i implementeringen. Det er ikke længere end metafor, men en konkret arbejdsopgave at afkode teksten og finde ud af, hvordan den skal oversættes til det sprog, der tales der, hvor den skal implementeres. Årsagen til at være opmærksom på sprogets betydning har to årsager. Den første handler om sprogets betydning for mening.

En undersøgelse viste at mere end 40 procent af ledere og mere end 90 procent af medarbejderne er i tvivl, om de forstår virksomhedens strategi (Rousseau & Rousseau, 1999). Det rejser spørgsmålet om, hvordan så mange kan være i tvivl om virksomhedens strategi. I 1970'erne viste Haried, at finansielle dokumenter var svære at forstå (1972, 1973). På linje med oversættelsesteori påpeger Dahler-Larsen et al (2017) også, at visse ord er uoversætbare mellem sprog, hvilket skaber problemer i evalueringer på tværs af landegrænser. Sproget er per definition bedragerisk, fordi vi forsøger at skabe orden ved at stabilisere meningen i et dokument, men på samme tid indfører vi uorden og ustabilitet, fordi ord kan forstås forskelligt (Vasques et al, 2016). Der tales forskellige fagsprog i organisationer (se for eksempel Salmond, 1998; Engberg, 2006; Evans, 2010, men dette er overset i store dele af litteraturen om implementering, fordi det antages at aktørerne forstår teksterne, da det er skrevet på deres nationale sprog, og hvis der opstår uenigheder, handler det om magt og ikke om mening. Den anden årsag er, at strategier ikke er kontekstfrie. Som andre perspektiver også påpeger, indgår strategier i komplekse relationer med andre

styringsværktøjer, aktører, behov og situationer. Det er, som Larsen (2001) påpeger, at konteksten får indflydelse på det, der skal implementeres. Det gør, at strategier er fleksible i forhold til deres brug (Star & Griesemer, 1989; Spee & Jarzabkowski, 2009), men denne fleksibilitet risikerer også at skabe muligheden for, at strategier implementeres forkert. Ikke kun fordi aktører kan misbruge strategier til egen vindings skyld, men fordi de kan læses forkert eller misforstås. Det fører til det femte perspektiv, der er optaget af, hvordan oversættelser foregår gennem sproget. Da strategier ofte er abstrakte i deres ordlyd skal de igennem oversættelse konkretiseres til de lokale forhold. Dermed forsøger dette perspektiv at binde de fire forrige perspektiver sammen, ved at sætte oversætterens forståelse og intention med oversættelsen i centrum for implementeringen.

a. At oversætte strategidokumenter

Oversættelsesteori beskriver fire modeller for oversættelse: en sproglig, en kulturel, en funktionel og en ideologisk (Obed Madsen, 2013), der også kan forstås som fire niveauer for at forstå en tekst. Hver af de fire oversættelsesmodeller kan anvendes som supplement til hinanden.

Oversætteren, hvad end det er en leder eller en medarbejder, bliver central for implementeringen. Det er oversætteren, der bestemmer, hvad der skal videreføres, ændres eller udelades (Røvik, 2007). I dette perspektiv bliver det oversættelsen, og ikke strategien, der bliver implementeret. Oversætteren kan ændre ordene, meningen, funktionen eller ideologien i det, der skal implementeres.

Et eksempel kan være en strategi, hvor ordet "effekt", der normalt ikke anvendes i den lokale kontekst, oversættes til ordet "kvalitet". En kulturel oversættelse kunne handle om at skabe værdi for kunder, borgere eller virksomheder. En funktionel oversættelse vil tage udgangspunkt i, hvad modtagerne skal være i stand til at gøre, når teksten er læst. Her kunne det være at modtagerne skal være i stand til at forstå, hvordan de skaber større effekt med deres arbejde. Endelig kan en ideologisk oversættelse handle om, hvilke problemer og løsninger som strategien beskriver. Oversætteren er dog i stand til at ændre tekstens mening på disse fire niveauer. På det sproglige og kulturelle niveau vil visse ord blot blive udskiftet med andre, mens ændringer på det funktionelle og ideologiske niveau kan have vidtrækkende konsekvenser. Her kan oversætteren ændre funktionen og ideologien til det modsatte, så en strategiplan kommer til at handle om skuespil eller magtkampe, som det kendes fra det legitimerende og politiske perspektiv. Dette kan forklare, hvordan forskellige aktører har forskellige opfattelser af, hvad strategien handler om,

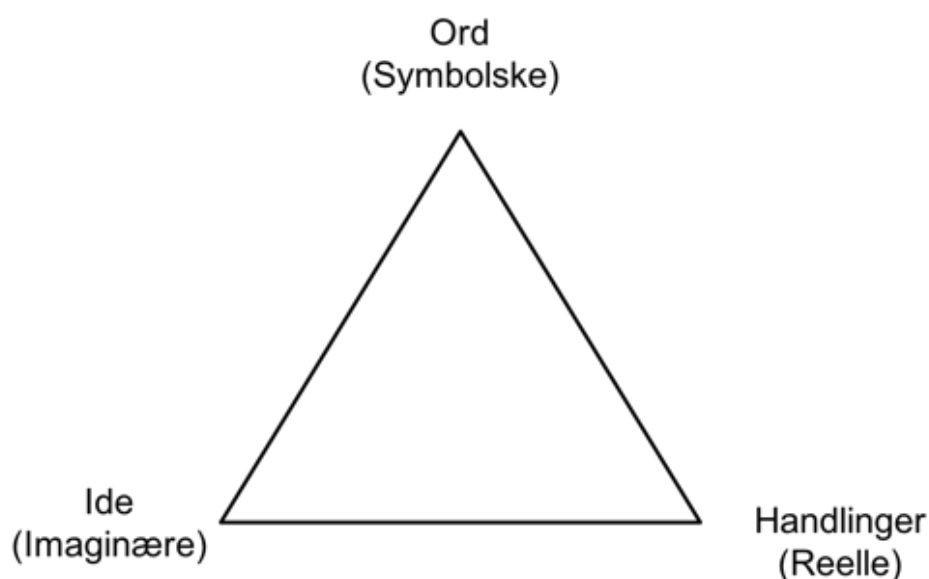
samtidig med at de ikke implementerer strategien, men deres oversættelse af den (Obel Madsen, 2014).

D. Hvornår er noget implementeret?

Selvom ovenstående perspektiver alle bidrager med en nuancering af implementeringsbegrebet, er der ingen af dem, der beskæftiger sig direkte med, hvornår noget er implementeret. Der er dog implicite forståelser, der kan afledes af perspektivernes forståelse af implementeringsbegrebet. I det instrumentelle perspektiv er implementeringen færdig, når handlingerne er udført, og der kan sættes flueben ved aktiviteterne i projektplanen. I det fortolkende perspektiv handler det om meningsskabelse, og her er implementeringen færdig, når meningen er skabt. I det politiske perspektiv er implementeringen foregået, når parterne er enige, og/eller når modstanden er fjernet. I det legitimerende perspektiv er implementeringen overstået, når skuespillet succesfuldt er spillet til ende. I det oversættelsesteoretiske perspektiv vil en vellykket implementering være, at strategiens mening og funktion er oversat til de lokale praksisser med den variation, der nødvendigvis kan opstå.

Som en bagvedliggende model til at analysere, hvornår noget er implementeret, kan den franske psykoanalytiker Lacan bruges. Hans distinktion mellem det imaginære, det symbolske og det reelle (Bowie, 1993) der i dette tilfælde også kan kaldes for ideer, ord og handlinger, er hjælpsom som model til at diskutere relationen mellem ideer, ord og handlinger, når det handler om implementering. Afhængig af det teoretiske perspektiv kan der konkluderes forskelligt på relationerne. Weick ville starte med handlinger, da det er nemmere at handle sig til en ny tænkning, end at tænke sig til en ny handling (Hammer & Høpner, 2014). Den rationelle del af litteraturen ville starte med ideen, der bliver til ord, før de bliver til handlinger. Endelig er der den diskursive del af litteraturen, der argumenterer for, at ordene påvirker ideerne og handlingerne (se for eksempel Laine & Vaara, 2007; Kornberger & Clegg; 2011). I praksis kan modellen anvendes til at analysere egne antagelser om relationerne mellem ideer, ord og handlinger. Brunsson (2002) nuancerer også implementeringsbegrebet ved at foretage en tredeling, der minder om Lacans. Den første er som handlinger, den anden som beslutninger og den tredje som støtte. Selvom Brunsson anvender tredelingen til at forklare, hvordan implementeringen kan give sig udtryk, når det handler om organisatorisk hykleri, rejser han et interessant spørgsmål om, hvornår noget er implementeret. Den talende del vil mene, at noget er implementeret, når der er talt færdigt om det. Den handlende del af organisationen vil ikke dele

denne overbevisning, men er først tilfreds, når handlingerne er foretaget. Thomas et al. (2011) viser, at implementering i praksis kan have tre udtryk. Den første er implementering som målbart resultat, der svarer til de reelle og fuldførte handlinger. Den anden er implementering som kollektivt definerede handlinger, der matcher beslutningerne hos Brunsson. Implementeringen fokuserer på ord og det symbolske. Den tredje er implementering som fortsættelse af processen, der er et udtryk for støtte, samt det imaginære, hvor ideen stadig skal udforskes.



Figur 2: Hvornår er noget implementeret?

E. Konsekvenser for praksis

1. Fokus på variationer, fremfor standarder

Konsekvenserne af implementeringsbegrebets flertydighed eksisterer allerede. Hovedproblemet er at aktører læser strategier fra forskellige perspektiver og kommer derfor til forskellige konklusioner, hvad den handler om. Denne afkodning foregår ofte usagt eller praksis er at man forhandler sig frem til enighed om en standard forståelse af teksten, der efterfølgende fungerer som den autoriserede oversættelse af teksten. Det gør det svært at sige flertallet eller den mest magtfulde minoritet imod, når der fokuseres på enighed om en standard, fremfor en enighed om variationer. Det ville være muligt at blive enige om, hvornår noget er forkert forstået og dermed åbne op for at der er mere end en rigtig måde at forstå og implementere strategien på. På den måde mangler der sprog for at implementering kan være flere ting på en gang, da hvert perspektiv skaber blinde pletter som de andre perspektiver kan belyse. Det er derfor centralt at

forfatterne og oversætterne mødes for at drøfte, hvad strategiens funktion er og hvad forfatterne intenderer med den. Ellers bliver det alene oversætterne, der afgør, hvordan den skal implementeres. Omvendt skal forfatterne lytte til oversætterne for at lære om de lokale forhold, således at de implementeringen også tager højde for dem. Dermed kan der skabes enighed om, hvilke(t) perspektiv(er), der skal arbejdes ud fra. Variationerne er dog en udfordring for de fleste opfølgningssystemer, der tager udgangspunkt i standarder. Det rejser spørgsmålet om der kan udvikles kontrolsystemer, der måler variationer i implementeringen?

2. Tekstens kvalitet

Flere forskere påpeger at opdelingen af udvikling og implementering som to separate processer skader implementeringen (Martin, 2010; Holst-Mikkelsen, 2013). Der kan fokuseres på tekstens kvalitet forstået på den måde at når den udvikles, skal implementering tænkes ind fra starten. Dette er naturligvis ikke tilfældet indenfor det legitimerende perspektiv og er vanskeligt indenfor det politiske perspektiv. Indenfor det oversættelsesteoretiske og fortolkende perspektiv kan der fokuseres på at gøre teksten oversættelig, således at oversætternes opgave bliver nemmere og oversættelsesfejl minimeres. Hermed tænkes fortolkning og oversættelse ind fra starten. Det kan gøres ved at anvende ord, der er nemme at oversætte eller hvor meningen med dem allerede er kendt, fremfor at introducere nye ord, hvor meningen først skal findes. Spørgsmålet er om det er muligt for forfatterne til strategien at kende sprogene i deres organisation så godt at de kan hjælpe oversætterne på denne måde eller om det politiske og legitimerende perspektiv bliver så dominerende, så det er vanskeligt.

3. Betydningen af hvornår noget er implementeret.

Oversættelsesteori minder os om at vi taler forskellige sprog og tillægger de samme ord forskellige meninger. Dette gælder også implementeringsbegrebet, der viser at noget kan implementeret på forskellige måder og både kan starte med ideer, ord og handlinger. Enhver gruppe, der arbejder med implementering må afklare, hvor de mener at processen starter, hvordan sammenspillet mellem de tre niveauer er og derefter løbende følge op på alle tre elementer i implementeringsprocessen.

F. Konklusion

Denne artikels formål var at reducere forvirringen ved implementeringsbegrebet ved at gennemgå fem perspektiver på implementering, der også fører til overvejelser om, hvornår noget er implementeret. De fem perspektiver, det instrumentelle, fortolkende, legitimerende, politiske og oversættende, skal ses som supplerende, da de hver især fokuserer på en del af implementeringsbegrebet og hjælper med at nuancere begrebet. De fem tilgange minder os også om at have flere perspektiver, når implementeringen foregår, da der ellers er en risiko for, at vigtige elementer i det organisatoriske liv overses. En instrumentel tilgang til implementering vil tage udgangspunkt i, at planen skal virkeliggøres, hvilket er gældende i visse tilfælde, men ikke i alle. En leder har brug for at have en god forståelse for årsager og virkninger, da der ellers er risiko for at anvende ressourcerne forkert og dermed spilde dem. Dette perspektiv kan dog ikke fyldestgørende forklare, hvorfor implementeringen ofte ikke går som planlagt. Dermed er der også behov for andre perspektiver. Det fortolkende perspektiv handler om at skabe mening med processen og finde ud af, hvad der skal implementeres, og hvordan, hvilket der også er behov for. Da mange beslutninger foregår som en forhandling, vil det, der skal implementeres, ofte være abstrakt eller beskrevet uden kontekst. Derfor er der behov for at skabe mening i processen, hvilket det fortolkende perspektiv hjælper til med, ligesom det hjælper til at forstå, hvorfor tingene sjældent går som vi troede, at de ville gå.

Det tredje perspektiv handler om, at implementeringen skal foregå på den rigtige måde, uanset hvad der ellers foregår, da en organisation altid skal være legitim. Desværre er der også inkonsistente krav, hvilket nogle gange fører til hykleri og dekopling og at det, der implementeres, er meget forskelligt fra det, der blev besluttet. Det skyldes den politiske dimension, hvor der foregår forhandlinger, magtspil og modstand. Dette perspektiv minder ledere om, at implementeringen aldrig er magtfri. Der er nogle, der vil tabe, mens andre vinder, ligesom modstand ikke kun behøver at være rettet mod en forandring, men mod en forandring, der ødelægger noget, der fungerer. Det oversættende perspektiv forsøger at bygge bro mellem de fire andre perspektiver ved at sætte fokus på, hvad aktørerne gør ved de tekster, der beskriver det, der skal implementeres. Her handler det om at skabe sammenhæng mellem det, der skal implementeres og den kontekst, som det skal implementeres i, fordi implementering altid foregår i en kontekst. Det er ikke blot et spørgsmål om at være loyal mod det, der skal implementeres, konteksten, ens egne ambitioner, omgivelsernes krav, men også et spørgsmål om, hvordan disse hensyn kan balanceres. Og her er lederens perspektiv på implementering centralt, da det er ud fra

dette perspektiv at strategien vil blive implementeret, uanset om det bliver instrumentelt, fortolkende, legitimerende, politisk, oversættende eller en blanding mellem de fem. Som Mintzberg skrev, så kan forklaringerne og anvendelsen af de fem definitioner, bidrage til at fjerne noget af forvirringen ved begrebets flertydighed, og dermed berige vores evne til at forstå og lede implementeringsprocesserne.

Referencer

- Bakir, A., & Todorovic, M. (2010). A Hermeneutic Reading into "What Strategy is": Ambiguous Means-End Relationship, *15*(5), 1037–1057.
- Bowie, M (1993), Lacan, Haward University Press
- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations* (2nd editio). Copenhagen Business School Press.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay, 196–223.
- Cassell, C., & Lee, B. (2016). Understanding Translation Work: The evolving interpretation of a trade union idea. *Organization Studies*, 17084061667043.
- Clegg, S., Carter, C., & Kornberger, M. (2004). Get up, I feel like being a strategy machine? *European Management Review*, 1(1), 21–28. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500011>
- Czarniawska, B., & Sévon, G. (1996). *Translating organizational change; Translating organizational change. De Gruyter studies in organization* (Vol. 56). Berlin: de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110879735>
- Dahler-Larsen, P., Abma, T., Bustelo, M., Irimia, R., Kosunen, S., Kravchuk, I., Tshali, C. K. (2017). Evaluation, Language, and Untranslatables. *American Journal of Evaluation*, 38(1), 114–125. <https://doi.org/10.1177/1098214016678682>
- DiMaggio, P.J & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in Joel A.C. Baum, Frank Dobbin (Ed.) *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 17) Emerald Group Publ.* [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Engberg, J. (2006), 'Languages for Specific Purposes', in K. Brown, A. H. Anderson, L. Bauer, M. Berns, G. Hirst, and J. Miller (eds.), *The Encyclopedia of Language and Linguistics*, 2nd ed., Elsevier, Amsterdam, pp. 679–84. <https://doi.org/10.1016/B0-08-044854-2/00643-X>
- Evans, L., Baskerville, R., & Nara, K. (2015). Colliding Worlds: Issues Relating to Language Translation in Accounting and Some Lessons from Other Disciplines. *Abacus*, 51(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/abac.12040>
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005). Economics Language and Assumptions: How Theories can Become Self-Fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 8–24. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281412>
- Flyvbjerg, B. (2007) How Optimism Bias and Strategic Misrepresentation in Early Project Development Undermine Implementation." In Kjell J. Sunnevig, ed., *Beslutninger på svakt*

informasjonsgrunnlag: Tilnærminger og utfordringer i projekters tidlige fase, Concept Rapport, 0804-5585; 17, Institutt for bygg- og miljøteknikk

- Goffman, E. (1990). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books.
- Haried, A. A. (1973). Measurement of meaning in financial reports. *Journal of Accounting Research*, 117–145. <https://doi.org/10.2307/2490285>
- Haried, A. A. (1972). The semantic dimensions of financial statements. *Journal of Accounting Research*, 376–391. <https://doi.org/10.2307/2490016>
- Harrington, R. (2006). The Moderating Effects of Size, Managers Tactics and Involvement on Strategy Implementation in Food Service. *Hospitality Management*, 2.
- Higgins, J. M. (2005). The Eight “S”s of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3–13. <https://doi.org/10.1080/14697010500036064>
- Holst-mikkelsen, M. (2013). *Strategieksekvering i praksis*. Ph.d. Serie;35, Copenhagen Business School.
- Holst-mikkelsen, Mark & Poulfelt, F. (2016). Strategieksekvering i et høyere gear! In *Børsen Ledelse: Ledelse & Organisation* (pp. 1–18). Dagbladet Boersen.
- Hourani, M. (1941). Conceptual Frameworks for Strategy Implementation: A Literature Review. *Journal of Management Research*, 9(3), 12–30. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i3.11222>
- HREBINIAK, L. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Klausen, K. K., (2014). *Strategisk ledelse i det offentlige: Fremskrive, forudse, forestille*, Gyldendal Business
- Kornberger, M., & Clegg, S. 2011. Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2): 136–162. Knights, D. & Morgan, G. 1991. Corporate strategy, organizations and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 1: 251–273. <https://doi.org/10.1177/1476127011407758>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krautwald, A. & Landsdorf, R. (2013). *Strategi-implementering*. Lindhardt og Ringhof.
- Laine Eero, P.-M. & V. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29. <https://doi.org/10.1177/0018726707075279>

- Larsen, B. (2000). *Implementering det værste vrøvleord i mands minde I jönsson, sten & larsen, bøje (red.), teori & praksis. skandinaviske perspektiver på ledelse og økonomistyring. københavn: DJØF forlag.*
- Latour, B. (1987). *Science in action how to follow scientists and engineers through society.* Harvard University Press. Cambridge.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory (Clarendon Lectures in Management Studies).*
- Leigh Star, S. (2010). This is Not a Boundary Object: Reflections on the Origin of a Concept. *Science, Technology & Human Values*, 35(5), 601–617.
<http://doi.org/10.1177/0162243910377624>
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). *Making Strategy Work : A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation, ICA Working Paper 2/2008*
- Mackenzie, D. (2006). *An engine, not a camera: how financial models shape markets* (illustrated edition). United States: Mit Press.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262134606.001.0001>
- MacLennan, A. (2011). *Strategy execution translating strategy into action in complex organizations .* London: Routledge.
- Mankins, M. & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*.
- March, J.G. & Olsen, J. . (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations.* Universitetsforlaget.
- Martin, R. (2010). The Execution Trap. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 64.
- Michal, F. (2005). The Politics of Translation: How State-Level Political Relations Affect the Cross-National Travel of Management Ideas. *Organization*, 12(2), 275–301.
<https://doi.org/10.1177/1350508405051191>
- Miller, A., & Dess, G.G. (1996). *Strategic Management" 2nd Edition*, by McGraw-Hill Inc. USA.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 1: five p's for strategy. *California Management Review*.
<https://doi.org/10.2307/41165263>
- Morgan, M., Lewitt, R. & Malek, W. (2008). *Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get It Done.* Harvard Business Review Press.
- Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)
- Obed Madsen, S. (2014). Der er da ingen, der implementerer strategier: Om oversættelsen af strategier. i Majgaard, K. (ed.) *Sprækker for fornyelse: Nye perspektiver på offentlig styring og ledelse*, Jurist og Økonomiforbundet, København.

- Obed Madsen, S. (2013). *Lederen som oversætter: Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*. Copenhagen Business School.
- Obed Madsen, S. (2012). En historie om strategi som en virus, Økonomistyring & Informatik Økonomistyring & Informatik 18 – 28. årgang 20121/2013 nr. 1, 13–31
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327–338.
<https://doi.org/10.1108/09596110110403712>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
<https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pellegrinelli, S., & Bowman, C. (1994). Implementing strategy through projects. *Long Range Planning*, 27(4), 125–132. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90062-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90062-0)
- Pettigrew, A. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management Organization*, 7(2), 78. <https://doi.org/10.1080/00208825.1977.11656228>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>
- Ralph, S. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (5. ed.). London.
- Rousseau, Y. and Rousseau, P. (2000), Turning Strategy into Actions in Financial Services, *CMA Management*, 73 (10): 25-29.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge transfer as translation, *International Journal of Management Reviews*
- Salmond, V. (1998), 'The Development of Special Registers in English: A Historical Review', in L. Hoffmann, H. Kalverkämper, and H. E. Wiegand (eds.), *Fachsprachen. Languages for Special Purposes. An International Handbook of Special-Language and Terminology Research*, de Gruyter, Berlin and New York, pp. 2502–11.
- Sashittal, H. C., & Wilemon, D. (1996). Marketing implementation in small and mid-sized industrial firms an exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 67–78.
[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(95\)00066-6](https://doi.org/10.1016/0019-8501(95)00066-6)
- Schaap, J. I. (2006). Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 13–37.

- Scott, J. C. (1992). *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*. Yale University Press.
- Spee, a. P., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223–232. <https://doi.org/10.1177/1476127009102674>
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420. <https://doi.org/10.1177/030631289019003001>
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Gronhaug, K. (2008). Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162–185. <https://doi.org/10.1177/0021886307313794>
- Sverri, H. (2014). *Meningskabelse, organisering og ledelse: En introduktion til Weicks univers*. (H. James, Ed.). Frederiksberg.
- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2010). Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science*, 22(1), 22–41. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0520>
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322–331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>
- Thompson, A. A., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2003). *Strategy: Winning in the marketplace: Core concepts, analytical tools, cases with powerweb and case-tutor download card*. McGraw-Hill Education.
- Thompson, A., Jr., & Strickland, A., III. (2003). *Strategic management- concepts and cases* (13th ed.). Chicago, I. M.-H. (n.d.).
- Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: Strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. *Advances in Strategic Management*, 27(1), 29–50. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2010\)0000027005](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027005)
- Vásquez, C., Schoeneborn, D., & Sergi, V. (2015). Summoning the spirits: Organizational texts and the (dis)ordering properties of communication. *Human Relations*,
- Verweire K. (2014). *Strategy Implementation*. First edition, by Routledge, London and New York
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Wheelen, T., & Huger, J. (2012). *Concepts in Strategic management and Business policy*, 13th Edition, by Pearson / Prentice Hall, Boston, USA.
- Wildavsky, J. L. & P. A. (1984). *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing that Federal Programs Work at All, This Being a Saga of the*

Economic Development Administration as Told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals . University of California Press.

Wæraas, A., & Nielsen, J. A. (2016). Translation Theory ?Translated?: Three Perspectives on Translation in Organizational Research. *International Journal of Management Reviews*, n/a-n/a. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12092>