

Fra neutral implementering til hviskeleg - om oversættelse af strategien "værdibaseret sundhed"

*Af Søren Obed Madsen og Mille Sundquist *)*

Resumé

Reformer og strategier gives ofte som svaret på samfundsmæssige problemer, men tit udebliver de ønskede resultater. Der bruges mange ressourcer på at udvikle disse tiltag, men tilsyneladende medfører implementeringen, at tiltagene forandrer sig, når ordene i dokumenterne skal omsættes til handlinger. Der sker altså et eller andet i mødet mellem planen og virkeligheden. Denne artikel analyserer, hvorfor en strategi forandrer sig, når den bliver implementeret vertikalt igennem fem ledelseslag. Ved at anvende oversættelsesteori til at studere, hvordan implementeringen foregår i praksis, viser det sig, at hver chef læser strategien ud fra forskellige kilder og har forskellige forståelser for, hvilken organisation som de arbejder i. Det skaber fem forskellige oversættelser af den samme strategi, der udfordrer antagelsen om, at strategier implementeres neutralt igennem ledelseslagene. Artiklen peger på, at der er behov for at nytænke forholdet mellem strategi som plan og strategi som proces ved at bruge strategi som tekst som en brobygning mellem de to andre perspektiver.

Emneord: Strategi; Oversættelse; Implementering; Sundhedsvæsen; Hospitalsledelse; Reform

*) Søren Obed Madsen er lektor, ph.d., på Universitetet i Sørøst-Norge og Mille Sundquist er vicechefjordemoder på Nordsjællands Hospital

A. Introduktion

1. Baggrund

Den offentlige sektor er under pres og står over for store udfordringer i årene fremover. Politikerne på Christiansborg laver reform efter reform med henblik på at skabe en forandring, der kan løse den offentlige sektors udfordringer. Resultaterne af disse reformer lader dog til at udeblive, hvilket tyder på, at den måde, vi foretager implementering på i den offentlige sektor i dag, er utilstrækkelig. At der laves politiske reformer og strategier, der ikke skaber de ønskede resultater, er ikke kun en demokratisk udfordring, men repræsenterer også en ressourcemæssig udfordring, fordi der anvendes mange ressourcer på udvikling, forhandlinger og implementering. Dette er også tilfældet i sundhedssektoren, hvor der konstant er en søgen efter bedre styring og bedre strategier for at løse udfordringerne.

Frem til 2017 var sundhedsvæsenet styret på aktivitetsbestemt styring, patientrettigheder, pakkeforløb og kvalitet- og patientsikkerhed. Denne styring viste sig ikke at understøtte den nødvendige omstilling. Kritikere, heriblandt Michael Porter (Porter & Teisberg, 2006), påpegede, at der blev målt for meget på input og aktiviteter, og for lidt på den værdi, som patienterne oplevede (Rasmussen, 2014). Derfor kom den politisk vedtagne strategi Værdibaseret Sundhed (VBS), der er inspireret af Michael Porters bog redefining health care (Porter & Teisberg, 2006). Det startede med økonomiaftalen i 2016 mellem regeringen og Danske Regioner, hvor regeringen ønskede en ny styring af Regionerne (Finansministeriet, 2015). Danske regioner valgte derfor i 2019 gå videre med strategien Værdibaseret sundhed (VBS) (Region H, 2019).

I strategilitteraturen er der grundlæggende to perspektiver på strategi. Det første perspektiv er strategi som en plan (Porter, 2008), og det andet perspektiv er strategi som en proces (Mintzberg & Waters, 1985). I det første perspektiv antages det, at strategi rationelt kan planlægges, og derefter implementeres neutralt igennem ledelseslagene i overensstemmelse med strategiens indhold.

I tråd med perspektivet på strategi som en plan, har man i praksis anvendt mange ressourcer på at udvikle nye strategier, der skal reformere sundhedsvæsenet, men uden at skabe de ønskede resultater. I denne diskussion mellem de to perspektiver bliver strategi enten noget, man har eller noget som man gør. Men strategi kan også forstås som en oversættelse, hvor mennesker tilpasser strategien til deres lokale kontekster ved at ændre, redigere og tilpasse den (Obed Madsen, 2013, 2018, 2022). Eller sagt på en anden måde: oversættelse handler om, hvad man gør med den strategi, som man har. Pointen med et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategi er, at strategien skal oversættes for at kunne fungere, fordi strategien er produceret i en bestemt kontekst, men skal anvendes i mange forskellige kontekster. Af den grund er det problematisk kun at tale om strategi som en plan eller en proces, når strategien eksisterer som mange oversættelser i en organisation. I et oversættelsesteoretisk perspektiv er det ikke strategien, der implementeres, men oversættelsen

af strategien, som implementeres. Ved at tilføje et oversættelsesperspektiv på en strategi kan der opnås en mere nuanceret forståelse af, hvad der sker, når strategier udføres og blive klogere på, hvad der sker i praksis, når ledere arbejder med at føre nye strategier ud i livet.

Det er derfor interessant at undersøge, hvordan strategien VBS oversættes i praksis fra det øverste niveau, hvor strategien produceres, og ned igennem ledelseslagene af en simpel årsag: Hvis vi vil få mere ud af de mange ressourcer, der anvendes på at udvikle strategier, politikker og reformer, må vi forstå, hvad der sker i praksis, når ledere oversætter dem. Det kan give os ideer til, hvordan vi kan forbedre oversættelsesprocesserne og derved få mere ud af de ressourcer, som vi allerede anvender på udviklingen.

2. Formål og metode

Formålet med denne artikel er at analysere, forstå og forklare, hvordan strategien værdibaseret sundhed oversættes af cheferne på de forskellige vertikale niveauer, når strategien VBS skifter kontekst fra den forfattes på toppen til den, når bunden af den hierarkiske struktur. Artiklen er baseret på en masterafhandling fra MPG på CBS (Sundquist, 2021).

Oversættelsesteori beskæftiger sig med, hvordan oversættere arbejder med tekster, fordi det er en teori fra litteraturvidenskaben, men konteksten for oversættelsen i organisationer er underbelyst, herunder hvilke faktorer, der påvirker oversætterne i deres arbejde med teksterne. Derfor ønsker denne artikel at åbne den sorte boks i forhold til, hvordan chefer aflæser deres kontekster i oversættelsesprocesserne, og hvordan denne aflæsning påvirker selve oversættelsen. På baggrund af fem kvalitative interview med strategisk udvalgte chefer fra fem forskellige hierarkiske niveauer i samme ledelseskæde, følges oversættelsen af strategien fra top til bund for at udforske, hvilke faktorer der har betydning for, hvordan cheferne oversætter strategien.

3. Artikkens opbygning

Artiklen starter med et kort teoretisk overblik over strategifeltet, hvor konklusionen er, at der er behov for et perspektiv, der bygger bro mellem strategi som plan og strategi som proces. Dette perspektiv er det oversættelsesteoretiske, der også beskrives i teoriafsnittet. Dernæst beskrives metoden, herunder undersøgelsesspørgsmålene, udvælgelseskriterierne for de fem informanter, interviewguiden og hvordan kodningen af interviewene foregik. Efter beskrivelsen af metoden, kommer selve analysen, hvor det udfoldes, hvordan VBS oversættes. Her er der fokus på oversættelseskort, der viser, hvilke kilder som de enkelte chefer trækker på i forhold til at finde ud af, hvad strategien handler om. Der er også en analyse af, hvilket organisationsideal som de enkelte chefer har, og hvordan det påvirker oversættelsen. Artiklen slutter med en diskussion, en konklusion og en perspektivering, hvor de teoretiske og praktiske implikationer af studiet skitseres.

B. Teoretisk baggrund

1. Hvad er strategi?

I strategilitteraturen er der en diskussion om strategi er en plan, som man har, eller om strategi er en proces, hvor strategi er noget man gør (Porter, 1979, 2004; Mintzberg, 1987). Denne diskussion kan føres tilbage til den historiske udvikling indenfor strategifeltet, hvor strategi kom fra militæret ind i civile organisationer og derfor handlede om planlægning, positionering og konkurrence (Mintzberg et al, 2020; Johansen, 2013). Senere blev dette perspektiv suppleret af, at strategi også kan være en proces, hvor det ikke kun handler om at udarbejde en plan, men også handler om, hvad menneskene gør eller allerede gør, der kan være strategisk (Mintzberg & Waters, 1985; Stacey, 2007; Carter, 2008; Johansen, 2013). Det andet perspektiv antager, at der vokser en strategi frem, der ikke har noget med den vedtagne strategi at gøre. Mintzberg og Waters har illustreret forholdet mellem planlagt strategi og fremvoksende strategi i nedenstående figur.



Figur 1: Forskellige typer af strategi. Egen oversættelse fra Mintzberg & Waters (1985) side 258

Som figuren illustrerer, så er der forskellige typer af strategi: den planlagte, som bevidst udføres for at realisere den. Der er også urealiseret strategi, som er den del af den planlagte strategi, der ikke bliver til noget, og en fremvoksende strategi, der kan forstås som processerne eller det mønster af handlinger, beslutninger og kommunikation, der opstår over tid for at opnå bestemte mål. Her ses forskellen på strategi som plan og strategi som proces. De bidrager begge til at realisere strategi, men der er ingen sammenhæng mellem dem i figuren.

I praksis er det dog en relativt ufrugtbar diskussion, om det er vigtigst at have en strategi, eller om det er vigtigere, hvad man gør med den. Begge dele er nødvendige for at lykkes med det strategiske arbejde, fordi det handler om, hvad man gør med den strategi, som man har. Der er forskellige antagelser afhængig af, om man tænker strategi som en plan eller som en proces. Hvis det antages, at strategien er en plan, er der en rationel antagelse om, at det er en plan, der kan udføres, fordi det antages, at den forstås af alle og udføres på den måde, som beslutningstagerne intenderede. Dette er muligt, fordi det antages, at verden er stabil, og virkeligheden skal underlægge sig strategien (Clegg et al, 2004; Bakir & Todorovic, 2010; Obed Madsen, 2013). Det betyder, at ressourcerne

primært anvendes på at udvikle strategien. Hvis det derimod antages, at strategi er en proces, så er der en begrænset rationel tilgang, hvor man lader tingene ske, men forventer, at der sker noget andet i implementeringsprocessen end det, der står i strategien. Forventningerne er påvirket af, at man antager, at virkeligheden forandrer sig, og derfor skal strategien tilpasses undervejs (Bakir & Todorovic, 2010; Obed Madsen, 2013). I praksis viser det sig dog, at der sker noget, når strategien skal implementeres (Lipsky, 2010; Giraudeau, 2008; Obed Madsen, 2013, 2018). Her sker der nogle forandringer, hvor mennesker tolker, forandrer, redigerer eller ændrer i strategien, fordi de tilpasser den deres lokale kontekst. Det lader derfor til, at der er behov for et tredje perspektiv, der bygger bro mellem plan- og procesperspektivet i strategisk arbejde. Et bud på sådan et perspektiv kunne være det oversættelsesteoretiske perspektiv.

2. Det oversættelsesteoretiske perspektiv: Strategi som tekst

Diskussionen om strategi er en plan, som man har eller en proces, som man gør, overser dog, at en strategi i bund og grund blot består af en masse ord, der er samlet i en tekst og derfor ikke kan defineres uafhængigt af dem, der skal læse den (Obed Madsen, 2013). At definere strategi som en tekst har en række implikationer i forhold til implementeringen af den. For det første kan ordene i strategien både læses og forstås på mere end én måde. Det gør, at ordene kan forstås, misforstås eller være uforståelige. For det andet flytter det fokus væk fra strategiens indhold og til læsernes forståelse af den, herunder læsernes forudsætninger til at kunne forstå det, som de læser. For det tredje giver oversættelsesteori et blik for konteksten, hvori implementeringen foregår, fordi strategien er intertekstuel og omgivet af flere tekster, der påvirker, hvordan strategien læses. Endelig betyder det, at strategier ikke implementeres. De oversættes først, hvor der produceres en ny tekst eller forståelse på baggrund af originalteksten, og derefter implementeres oversættelsen.

3. At oversætte en strategi

Selve oversættelsesopgaven består i at afkode strategien, oversætte den og udvælge den bedst mulige oversættelse (Munday, 2008; Pym, 2010). Der findes altså forskellige oversættelser af den samme den strategitekst (Obed Madsen, 2013, 2018), men først skal oversætteren oversætte den til sig selv, før at den kan oversættes til andre (Ricoeur, 2008). Det sker ved, at oversætteren først skal finde ud af, hvad strategien handler om. Det sker ved at inddrage andre kilder end selve strategien, fordi den skal fungere i en anden kontekst end der, hvor den blev produceret. Saussure viste, at et ord henter sin mening fra den kontekst, som ordet optræder i (Saussure, 1916). Dette kan også kaldes for intertekstualitet (Fairclough, 1992), hvor tekstens mening påvirkes af den kontekst, hvor den optræder. Eller sagt på en anden måde: oversætteren læser strategien i lyset af andre kilder. På den måde er de fleste strategier halvåbne eller halvtomme, forstået på den måde, at der kan læses mening ind i dem, på trods et forsøg på at lukke meningen (Giraudeau, 2008). Og denne mening læses ind fra kilder i konteksten, der kan variere i en organisation.

Ifølge Obed Madsen (2013) kan kilder inddeles i tre grupper af hensyn:

- Sociale hensyn henviser til magtforhold, fx relation mellem politikere og chefer, chefer og medarbejdere mv.
- Faglige hensyn henviser til organisationsideal, fx succeskriterier, samarbejde, arbejdsopgaver
- Styringshensyn henviser til tekster, budgetter, faglige retningslinjer, patientsikkerhed

Med inspiration fra Saussure (1916) kan der derfor produceres et oversættelseskort, der viser, hvilke kilder som oversætteren inddrager for at forstå strategien. En analyse af disse forhold kan derfor være med til at belyse, hvad der påvirker oversætterens (chefens) oversættelse af strategien VBS. En vigtig pointe her er, at det dermed ikke er strategien, der implementeres, men oversættelsen, hvilket gør, at selvom cheferne tror, at de implementerer det samme, så kan de implementere vidt forskellige strategioversættelser.

Når oversætteren har fundet ud af, hvad strategien handler om ved at oversætte den til sig selv, skal den oversættes til andre. Her findes fire måder at oversætte en tekst på, når den skal oversættes til andre (Munday, 2008; Pym, 2010; Obed Madsen, 2013).

- 1) Den lingvistiske oversættelsesmetode, hvor oversætteren ændrer ordene fra et sprog til et andet.
- 2) Den kulturelle, hvor oversætteren tilpasser meningen med ordene, fordi ord kan betyde noget forskelligt afhængig af konteksten.
- 3) Den funktionelle, hvor oversætteren i højere grad fokuserer på tekstens funktion og forsøger at videreføre den i en oversættelse.
- 4) Den ideologiske, hvor oversætteren enten viderefører narrativet eller ændrer det.

4. Roller i oversættelsesprocessen.

De traditionelle roller i en organisation er baseret på ens hierarkiske position som topleder, mellemlider eller medarbejder. Til hver af disse roller hører et mandat og et ansvar, der kan beskrives som arbejdsdelingen mellem krop og hoved (Clegg et al, 2004), hvor topledelsen beslutter og kommunikerer, mellemliderne og medarbejderne gør derefter, hvad hovedet har besluttet og kommunikeret. Selvom denne antagelse om arbejdsdelingen kan kritiseres, er den alligevel udbredt i strategisk arbejde, men oversættelsesteori giver nogle andre roller, og derfor også en anden arbejdsdeling (Obed Madsen, 2022). De primære roller er forfattere, oversættere og modtagere. Forfatterne skriver strategien, oversætterne oversætter den, og modtagerne læser oversættelsen. Det er muligt, at en person har flere roller som for eksempel, at person først modtager en tekst og derefter oversætter den. Ved at ændre rollerne og sammenligne de nye roller med de traditionelle

giver det en anden forståelse for, hvilke arbejdsopgaver som de traditionelle roller udfører. Det er for eksempel sjældent topledere, der er forfatter til strategien, forstået på den måde, at den skrives af en anden. Det kan gøre topledere til en oversætter og en medarbejder til en forfatter.

5. Konteksten for oversættelsen

Oversættelserne foregår i en organisation, men en organisation kan være forskellige ting, og afhængig af, hvor aktørerne tror, at de arbejder henne, vil det få konsekvenser for oversættelsen. En organisation kan for eksempel både være en klan, et bureaukrati, en innovationsenhed eller et marked (Cameron & Quinn, 2011). Der kan også være forskellige styringsparadigmer, der påvirker, hvordan aktørerne tænker deres roller og succeskriterierne for deres arbejde, samt hvilke ord, som de anvender (Lerborg, 2013; Kristiansen, 2014). Hvis man tror, at man arbejder i et bureaukrati, vil man bruge ord som borgere, retssikkerhed og loven, mens man bruger ord som patient, kvalitet og faglige standarder, hvis man tror, at man arbejder i en faglig organisation. Endelig vil man bruge ord som kunder, omsætning og budget, hvis man tror, at man arbejder i et marked (Obed Madsen, 2013). Det er altså relevant at undersøge, hvor cheferne tror, at de arbejder henne, og hvilke ord, som de bruger om deres arbejdsplads, arbejdsopgaver og succeskriterier, fordi det vil vise, hvilken kontekst, som de tror, at de befinder sig i, og som vil påvirke oversættelsen.

C. Metode

For at udforske, hvad der i praksis foregår i en oversættelsesproces, fokuserer artiklen på at besvare tre spørgsmål:

- 1) Hvordan finder cheferne ud af, hvad strategien "værdibaseret sundhed" handler om?
- 2) Hvilke oversættelsesmetoder anvender cheferne?
- 3) Hvilke kilder/kriterier benyttes på de forskellige vertikale niveauer, og hvordan påvirker de oversættelsen?

1. Fremgangsmåde

Artiklen hviler på en kvalitativ undersøgelse med interview af fem informanter, der indgår i samme ledelseskæde, men på fem forskellige hierarkiske niveauer, der er blevet udvalgt som kritiske case. En kritisk case betyder, at hvis det foregår her, så foregår det også andre steder, og hvis det ikke foregår her, så foregår det ikke andre steder (Flyvbjerg, 2010). Det vil sige, at der kan generaliseres ud fra casene, fordi hvis de fem informanter oversætter, så sker det også andre steder i den offentlige sektor.

a. Informanter og interviewguide

Fem semistrukturerede interviews med fem chefer, der hver især repræsenterer et hierarkisk niveau, der hver især har et ansvar for at implementere VBS. På den måde undersøges en ledelseskæde fra niveau 1-5, hvor cheferne refererer til hinanden vertikalt. Interviewene blev foretaget individuelt med udgangspunkt i en interviewguide. Interviewguiden var opbygget over 29 spørgsmål inddelt i 3 temaer: 1. beskrivelse af organisationen, 2. indholdet af strategien VBS og 3. beskrivelse af implementeringsprocessen. Spørgsmålene var udarbejdet med inspiration fra oversættelsesteori, så det blev muligt at forstå, hvordan og hvorfor cheferne oversatte VBS på den måde, som de gjorde. Ambitionen var at producere en detaljerig viden om chefernes oversættelse af VBS i den lokale kontekst, som den skal fungere i.

b. Kodning

De fem interview blev kodet ved hjælp af en mixet kodning (Auerbach & Silverstein, 2003; Strauss & Corbin, 1990; Justesen & Mik-Meyer, 2010; Järvinen & Mik-Meyer, 2020). Først blev der kodet lukket (den teoretiske kodning), hvor empirien blev undersøgt ud fra de kategorier, som teorien siger, at der bør kodes med. Det var for eksempel, hvad informanterne læser strategien i lyset af, hvad de er loyale imod i oversættelsen, eller hvilke roller som de påtager sig i oversættelsesprocessen. Herefter blev der kodet åbent (den empiriske kodning). Den åbne kodning kiggede efter det, som teorien ikke kunne forklare eller det, som var overraskende i forhold til teorien. På den måde var det muligt at bevæge sig ud over teorien ved at finde ud af, om der også var andet, der var interessant i forhold til temaerne, men som det ikke var muligt at forestille sig på forhånd. Det var for eksempel de refleksioner, som informanterne gjorde sig undervejs i interviewene om alle de faktorer, der lå omkring strategien, og som påvirkede oversættelsen, men som teorien ikke beskrev, fordi faktorerne var kontekstspecifikt til sundhedssektoren.

Den miksede kodning var med til at få en dybere forståelse af empirien og frembringe ny viden, der nuancerer forståelsen af oversættelsesprocessen, ud over det teorien allerede beskrev.

D. Analyse

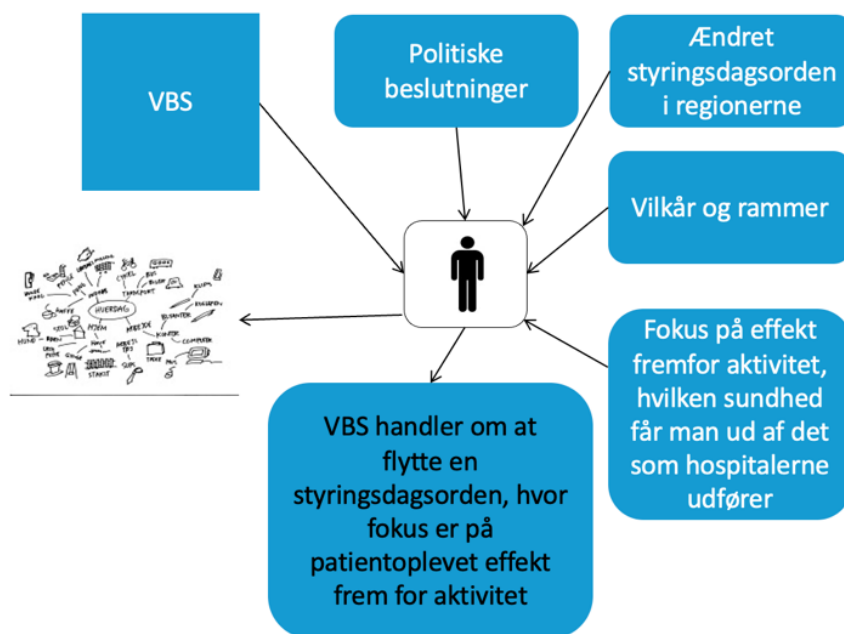
1. Kilder og loyalitet på de forskellige niveauer

Med udgangspunkt i oversættelseskortene er det muligt at identificere, hvordan cheferne har oversat strategien til sig selv ved at inddrage kilder fra deres egne kontekster.

a. Oversættelse med udgangspunkt i en ændret styringsdagsorden

En topchef arbejder med det sammenhængende sundhedsvæsen, herunder særligt med indsatsområder på økonomi og styring. Hun fortalte, at strategien VBS handler om at flytte en styringsdagsorden i sundhedsvæsenet. At flytte fokus fra aktivitetsstyring til styring på effekt. Hun

oversatte strategien ved at tage udgangspunkt i, hvad hendes interessenter ønskede: politikerne ønskede at fjerne et aktivitetskrav, og regionerne ønskede, at dagsordenen ude på hospitalerne flyttede sig, så der ledelsesmæssigt kom fokus på, hvad der giver effekt for patienterne.

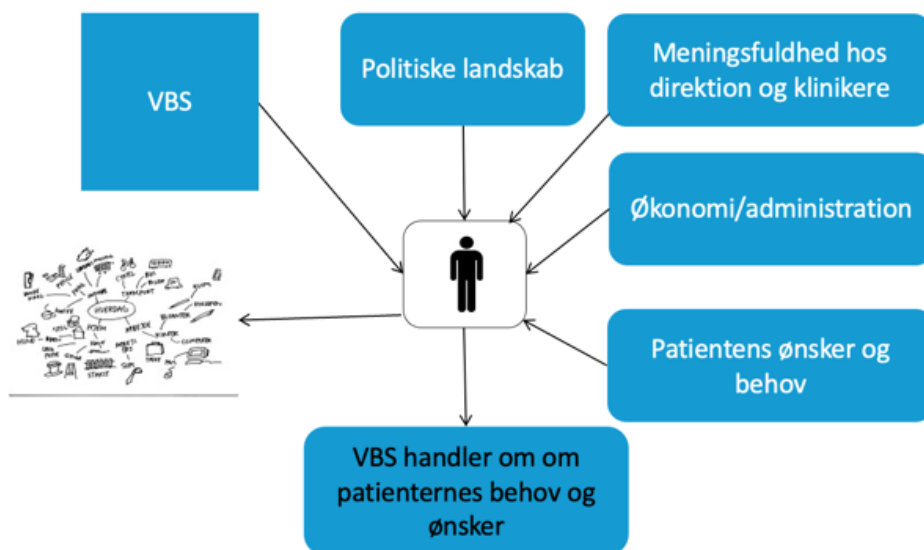


Figur 2: Strategien handler om patientoplevelt effekt

Denne topchef laver en funktionel og ideologisk oversættelse af VBS ved at fokusere på strategien som redskab (ideologisk) til at ændre en styringsdagsorden til styring på effekt (formålet). Fokus på effekt anses for at være det vigtigste hensyn. De politiske hensyn, vilkår og rammer fungerer som legitimering.

b. Oversættelse med udgangspunkt i interessenternes interesser

Den anden topchef arbejder med sundhedsforvaltning og dermed bindeleddet mellem politikerne og hospitalsdirektionerne. Hun fortalte, at VBS handler om patienternes ønsker og behov. Hun oversatte strategien ved at tage udgangspunkt i, hvad interessenterne ønskede: Meningsfuldhed med strategien hos alle interessenter, hvilket blev oversat til, at politikerne vil have tilfredse patienter, administrationen vil have fokus på holdbare budgetter og klinikerne vil levere høj faglighed.

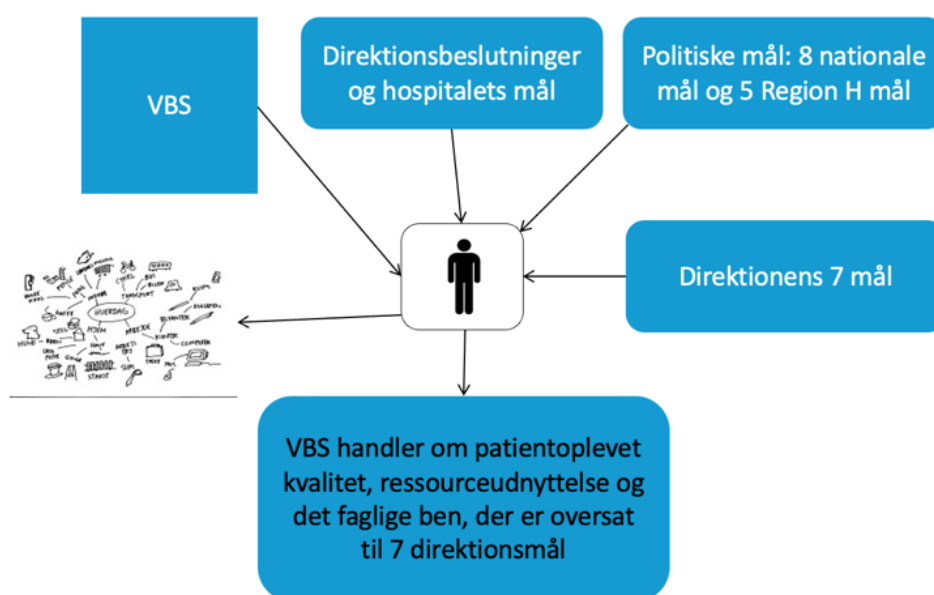


Figur 3: Strategien handler om patienternes behov og ønsker.

Strategien oversættes ideologisk ved at fokusere på patienten og dennes behov (formålet). Samtidig laves en kulturel oversættelse i det, der lægges vægt på opnåelse af meningsfuldhed hos de 3 interessentgrupper. De politiske-, økonomiske og faglige hensyn fungerer som legitimering.

c. Oversættelse med udgangspunkt i egen strategi

Den tredje topchef arbejder med at løse strategiske opgaver. VBS er en af dem. Hun fortalte, at VBS har tre ben at stå på, og den handler om patientoplevelt kvalitet, god ressourceudnyttelse og et fagligt ben. Herefter fortalte hun om direktionens egen strategi: 7 direktionsmål, som er hospitalets strategi. Hun oversætter VBS ved at tage udgangspunkt i direktionens egen strategi, og flette/oversætte VBS ind, så den bliver en del af de 7 direktionsmål, og henter herved legitimitet i de politiske mål (nationale og regionale mål, herunder VBS) samtidig med, at hospitalets egen strategi kan fortsætte.

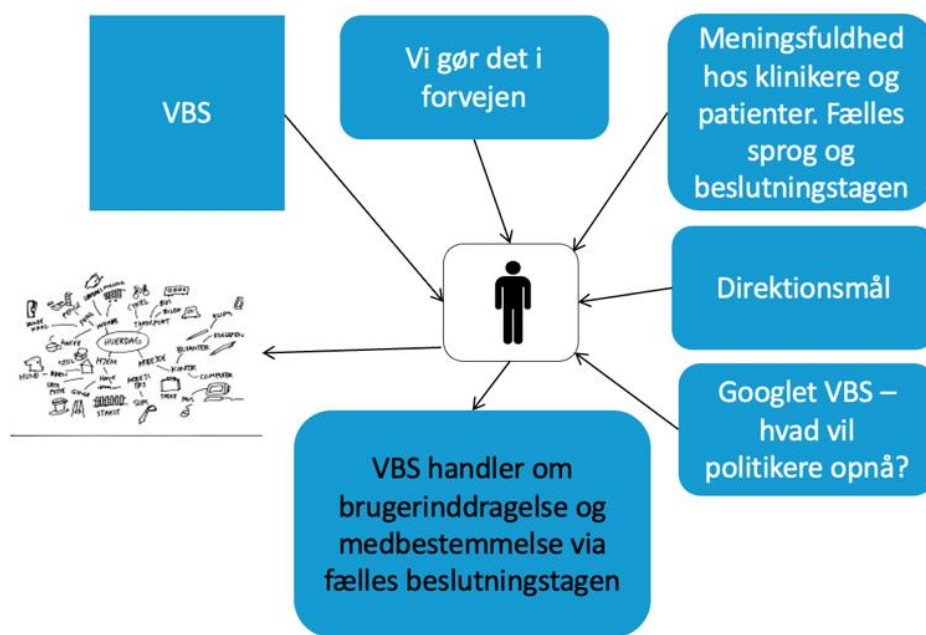


Figur 4: Oversættelseskort: Strategien handler om de 7 direktionsmål.

Hun laver en hybrid mellem en ideologisk, funktionel, lingvistisk og kulturel oversættelse. Den kulturelle oversættelse kommer til udtryk ved, at hun fokuserer på, hvad direktionen kan bruge strategien VBS til i deres eget arbejde. Den funktionelle og lingvistiske oversættelse kommer til udtryk ved, at hun ser på, hvilket formål VBS skal løse - de 3 ben patienttilfredshed, ressourceudnyttelse og faglighed, som er en direkte lingvistisk oversættelse fra VBS. Den ideologiske oversættelse kommer til udtryk ved, at hun i sin oversættelse optræder som politisk aktør, der udøver magt ved at manipulere og påvirke teksten, hvorved der dannes en hybrid, hvor kildeteksten påvirker måltæksten, så der opstår en blanding mellem de to. De 8 nationale mål, de 5 regionale mål og VBS fungerer som legitimering, der henviser til omverdenens krav til hospitalet.

d. Oversættelse med udgangspunkt i kulturændring

Denne chefs arbejde består i alle ledelsesaspekter inden for personale, drift, administration, udvikling, forskning og patientpleje og også i forhold til politikerne. Chefen nævnte et overordnet parameter, afdelingens trivsel, både i forhold til den kliniske kvalitet og i forhold til arbejdsglæde. Hun gav udtryk for, at det er svært at svare på, hvad strategien egentlig handler om, men strategien handler om noget, der skal give værdi for patienten. Hun beretter, at det er noget med brugerinddragelse og medbestemmelse på oplyst grundlag. Men hvad det vil sige, ved de ikke endnu. Derefter fortalte hun om en pilotundersøgelse i forbindelse med VBS, hvor temaet "fælles beslutningstagen" blev undersøgt. Dette skulle hjælpe cheferne med at finde ud af, hvad værdibaseret sundhed handler om i afdelingen. Chefen synes ikke, at VBS er oversat i afdelingen endnu. Men afdelingen har valgt at arbejde med den del af VBS, som hedder "fælles beslutningstagen".



Figur 5: Strategien handler om bruger inddragelse og medbestemmelse?

Chefen laver et forsøg på en lingvistisk, kulturel og funktionel oversættelse. Den lingvistiske oversættelse kommer til udtryk ved, at hun i forsøget på selv at forstå strategien, som hun kalder "ny vin på gamle flasker". Her oversætter hun ord direkte: patienttilfredshed, personaletilfredshed, nærheden og på oplyst grundlag. Men hun har i løbet af den kulturelle oversættelse (pilotprojektet) fundet ud af, dels at VBS handler om mere end blot at informere patienten om, hvad der er bedst, men også om, at der er modstand mod strategien i afdelingen. Hun tænker, "at det er en kæmpe kulturforandring". Den kulturelle oversættelse kommer til udtryk ved, at hun fokuserer på, hvad strategien kan bruges til i hendes egen afdeling. Samtidig laver hun et forsøg på funktionel oversættelse ved at fokusere på, hvilke for(mål) VBS skal have ud fra direktionsmålene, fælles beslutningstagen, men hun beretter, at de hverken er lykkedes med at forstå, hvad VBS handler om på chefniveau eller i afdelingen – det er ikke udviklet. Chefen afslutter sin beretning om, hvad VBS handler om med: "Jeg synes ikke, at vi har debatteret det her i afdelingen, altså på vores niveau, vi har kun lavet den her afdækning og så med de her måleting, men vi har ikke andet end den der selvforståelse, men det er der ikke noget nyt i. Det gør vi jo i forvejen. Så jeg synes ikke, at vi har udviklet det i vores afdeling."

Som oversætter skal hun træffe et valg om at flytte teksten (VBS) tættere på modtageren eller modtageren tættere på teksten. Hun forsøgte en blanding, hvortil hun inddrog eksterne kilder som pilotprojekt, google, direktionsmål, hvor den sidste kilde, direktionsmål, er et styringsredskab (modtagerne tættere på direktionens oversættelse af VBS), pilotprojektet er et styringshensyn, hvor modtagerne (klinikere) skulle bringes tættere på oversættelsen (VBS) og google (hvad vil

politikkerne) er et socialt hensyn, der henleder opmærksomheden på forståelsen af relationen mellem det politiske niveaus oversættelse af VBS og chefens- hvad vil politikerne, pilotprojektet og direktionsmålene samlet set legitimere omverdenens krav til afdelingens oversættelsen af VBS.

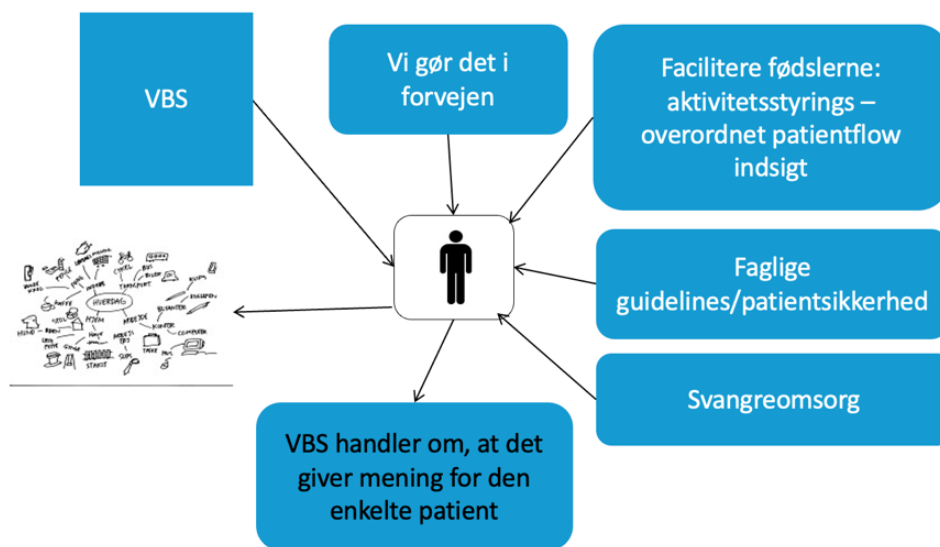
e. Oversættelse med udgangspunkt i egne arbejdsopgaver

En anden chefs arbejde består i at facilitere fødsler, herunder aktivitetsstyring, sikre arbejdsmiljø og patientsikkerhed. Hun beskriver, at VBS handler om, at det giver mening for den enkelte patient, at indsigten ikke er at "one size fits all". Samtidig kommer det også frem løbende under interviewet, at VBS kun er i sin spæde begyndelse i forhold til en oversættelse til chefen selv og oversættelsen til medarbejderne er her i 2021 endnu ikke begyndt.

Han fortæller:

Interviewer: "Hvordan er VBS oversat til medarbejderne?"

Chef: "Jamen, vi har ikke oversat det, men der er det igen, hvis vi hænger vores strategiske indsatsområder op på VBS, så er det jo omsætning af alt fra finansmidler eller de midler vi har fået, hvad er det, vi omsætter det til, for at skabe værdi. For at det vi har at rutte med, hvis man kan sige det sådan, hvordan bliver det omsat bedst muligt i forhold til at skabe værdi."



Figur 6: Strategien handler om, at det giver mening for den enkelte patient.

Denne chef laver en kultureloversættelse, ved at tage udgangspunkt i egne arbejdsopgaver. Hun læser strategien i lyset af svangre omsorgen, faglige guidelines og aktivitetsstyring. VBS spiller en minimal rolle i forhold til de andre faktorer, som der tages hensyn til i oversættelsen. At facilitere

fødslerne kan defineres som afdelingens overordnede formål. Definitionen kommer ikke fra VBS, men fra afdelingens formål som fødeafdeling. Samtidig viser citatet, at hun påbegynder en funktionel og kulturel oversættelse, hvis hun skuer fremad, som handler om midler og at skabe værdi.

Denne del af analysen viser, hvordan forskellige chefer afkoder strategien ved at læse den i lyset af andre hensyn, der er tæt knyttet til deres lokale kontekst. Den kontekstløse strategi bliver tilføjet lokale kendetegn, der muliggør, at den bliver implementeret, men i denne oversættelsesproces ændres indholdet også. Dette er en del af forklaringen på, hvorfor strategier forandrer sig, når de skifter kontekst, og at der opstår forskellige lokale varianter af den samme strategi. Men der er også andet end selve afkodningen af teksten, der har betydning for, hvordan oversættelsen kommer til at se ud. Den næste del af analysen inddrager chefernes organisationsforståelse og viser, hvordan det påvirker oversættelsen af strategien.

2. De forskellige forståelser af den samme organisation.

Interviewene viste, at cheferne har forskellige ideer om, hvilken organisation som de arbejder i afhængig af deres placering i hierarkiet. Dette kan også forstås som en arbejdsdeling, hvor en topchef ikke har samme opgaver eller ansvar som en chef, der er tættere på driften. Det påvirker dog oversættelsen i en grad, der gør, at der opstår en variation af, hvad strategien egentligt handler om. En af de kilder, som har betydning for cheferne i alle oversættelserne uafhængig af konteksten, er organisationsidealet. Organisationsidealene er på samme måde som de faglige-, sociale- og styringshensyn en faktor, der påvirker chefernes oversættelse af strategien VBS. Således når der er mange vertikale lag undervejs i oversættelsen, spiller de forskellige organisationers organisationsideal ind, når strategien rykker ned gennem systemet og en samstemmig oversættelse går tabt.

Tabel 1: De forskellige chefers organisationsforståelser

Chefniveau	Arbejdspladsen er en:	Politisk organisation	Faglig organisation	Drifts-organisation	Strategisk organisation
Niveau 1	Succes kriterier:	At få en dagsorden til at flytte sig i forhold til staten samt varetage Regionernes interesse, implementeringsopgaven er mindre			
Niveau 2	Der anvendes ord som:	Det sammenhængende sundhedsvæsen, politikere og administrationer, bred dagsorden			Indsatsområder på økonomi og styring, politisk grundlag
	Der anvendes ord som:	Det politiske landskab			Gå i takt, rettesnor
Niveau 3	Succes kriterier:	Højere patienttilfredshed, Udredningsret og behandlingsgaranti, Nyt Hospital	Høj faglig standard	Driftsmål	Hospitalets egen strategi: 7 strategiske indsatser:
	Der anvendes ord som:	De politiske mål, 8 nationale, 5 regionale, VBS Hospitalets mål	Faglig kvalitet, klinikerne	Udredningsret og behandlingsgaranti	Hospitalets strategi
Niveau 4	Succes kriterier:	Patienttilfredshed top-5 i DK, Personaletrivsel		Drift og patient-sikkerhed	Forandring: patienttilfredshed og personaletrivsel
	Der anvendes ord som	Vi er en del af en større sammenhæng, de politiske mål, 8 nationale mål, 5 Region H mål	Klinisk kvalitet og arbejdsglæde	Driften skal sikres, økonomi	Forandring er ikke nødvendigvis en forbedring.
Niveau 5	Succes kriterier:		At facilitere fødsler	At overholde økonomien	
	Der anvendes ord som		Faglige retningslinjer, patient flow, patientsikkerhed		

For hospitalet, som både skal være en faglig-, drifts-, politisk- og strategisk organisation, giver det nogle vanskeligheder, fordi det udfordrer VBS autoritet, når der er undtagelser for, hvornår VBS oversættes. Den chef, der befinder sig i det nederste niveau for oversættelsen af VBS, beskriver det sådan:

Chef: "VBS er jo besluttet oppe fra. Her hos os har vi ikke arbejdet så meget med den, så vi er ikke uenige af gode grunde. Der er vi slet ikke. Vi laver ikke strategisk arbejde omkring VBS, det gør vi jo ikke."

Interviewer: "Kan du sætte et par ord på det?"

Chef: "Jamen, vi er ikke organiseret. Her hos [enhedens navn] har vi ikke organiseret os til at lave fælles beslutningstagen. Og det er strengt sagt, men vi er ekstremt styret af drift og virkelig lidt styret af strategi."

Topchefen på 1. niveau beskriver det sådan:

Interviewer: "Hvilke opgaver løser I? I forhold til grundlaget værdibaseret sundhed."

Topchef: "Uhh det er svært at gøre kort. Vi forsøger jo at få en dagsorden til at flytte sig både i forhold til staten, og det har faktisk været den største del af opgaven, her er implementeringsopgaven lidt mindre, og så selvfølgelig interessevaretagelse på vegne af regionerne altså og medvirke til, at det vi også udarbejder af politik, det svarer til det, som er efterspurgt af vores medlemmer."

Ovenstående citater er eksempler på, hvordan aktørernes organisationsforståelse påvirker, hvad der skal oversættes videre til det næste led. At skulle navigere mellem flere organisationsforståelser kan gøre det vanskeligt for oversætteren, idet strategiens funktion kan svækkes eller styrkes alt efter, hvilken organisationsforståelse, der er dominerende i den givne kontekst.

3. Loyalitet på de forskellige niveauer

Samtidig vises der på de forskellige niveauer loyalitet mod forskellige hensyn.

Hos topcheferne ligger loyaliteten hos det politiske landskab (de sociale hensyn) og administrationerne (styrings hensyn) og på nederste chefniveau ligger loyaliteten overvejende hos medarbejderne (sociale hensyn) og den daglige drift (faglige hensyn). I midten på chefniveau ligger loyaliteten overvejende hos direktionen selv, med de 7 indsats, hvor nogle af indsatsene peger på sociale hensyn, fx politiske beslutninger, nogle er faglige hensyn, som udredningsret, og andre igen er styringshensyn som for eksempel andre strategier.

Konsekvenserne af, at der udvises loyalitet mod forskellige hensyn gør, at cheferne styrer efter forskellige kriterier, som det fremgår af tabel 2. Hos topcheferne styres der hovedsageligt efter interessenterens interesse: ny styringsdagsorden rettet mod effekt for patienten. I midten styres efter de 7 direktions indsats: blandt andet patienttilfredshed og personaletrivsel og i bunden styres der overvejende efter faglige kompetencer og patientsikkerhed. Herved ses det, at oversætteren (chefen) via sine kildevalg og krav fra omgivelserne påvirker oversættelsen af VBS.

Chefniveau	Hvad ser cheferne som sine arbejdsopgaver?	Hvad vises der loyalitet imod?	Hvad orienterer chefen sig efter?	Hvordan følger cheferne op på VBS?
Niveau 1	Få en dagsorden til at flytte sig i forhold til staten samt varetage regionernes interesser	Politikerne og administrationen og de fem medlemmer, SST mfl.	At få flyttet en styringsdagsorden	Vi følger ikke op på VBS. <i>Jeg ved ikke, om vi er kommet fra 0 til 2 på en skala på 10?</i>
Niveau 2	Udvikling af sundhedsvæsnet	Politikerne og klinikere og økonomifolk.	Udredningsret og kræftpakker	Udredningsret, kræftpakker. LUP (løbende patienttilfredshed)
Niveau 3	Strategiske opgaver: 8 nationale mål, Regionale mål, udredningsret, behandlingsgaranti kræftpakker og VBS (patienttilfredshed, faglig kvalitet og udnytte ressourcer.)	Direktions beslutninger først og fremmest og politikerne	Strategiske mål, politiske mål/ 7 indsatser herunder VBS, samt udredningsret og behandlingsgaranti	Data på Driftsmål, patienttilfredshed, trivselsmålinger
Niveau 4	Administrative opgaver, drift, udvikling, formidling af budskaber opad/nedad	Afdelingen og direktionen	Økonomi, faglige retningslinjer	Virtuelle kontakter
Niveau 5	At facilitere fødsler Aktivitetsstyring	Medarbejderne og patienterne, faglighed	Faglige kompetencer, patientsikkerhed, økonomi	Ingen mål

Tabel 2. Chefernes oplevede succeskriterier og loyalitet

E. Diskussion og implikationer

Den neutrale implementering, der både er idealet og antagelsen inden for strategi som plan perspektivet, er ikke-eksisterende i dette studie. Når strategien bevæger sig ned igennem ledelseslagene, minder det mere om hviskelegene, der er en populær aktivitet ved børnefødselsdage end en direkte overlevering igennem ledelseskæden. Hver person ændrer lidt på strategien, indtil den har ændret sig så meget, så den oprindelige tekst ikke længere er genkendelig. Dette skyldes både, hvad strategien læses i lyset af, men også hvilken forståelse som chefen har af, hvad der er organisationens formål, og hvad de så er loyale imod. Analysen kan anvendes til at få indblik i de oversættelsesprocesser, der foregår lokalt, når en strategi forsøges implementeret. Her bliver det en ledelsesopgave at oversætte den, men det foregår usynligt og ukoordineret. Det fortæller os, at det nok kunne være hjælpsomt for cheferne at tale sammen om, hvilke oversættelser, der er bedst, og

hvilke der muligvis er fejloversættelser. Det bemærkelsesværdige er, at oversættelsesopgaven foregår individuelt og ukoordineret.

På den måde har strategi som procesperspektivet ret i deres beskrivelser af praksis, når de beskriver, at strategien vokser frem, men overser, at den fremvoksende strategi godt kan være forbundet med den planlagte strategi via oversættelser. Processerne gør, at der opstår emergens, hvor der vokser en strategi frem, der ikke kun tager udgangspunkt i strategidokumentet, men også i de mange forskelligartede hensyn, der skal medtages for cheferne. Derfor kan urealiseret og fremvoksende strategi forveksles med oversat strategi, hvor cheferne tilpasser den planlagte strategi, som figur 7 illustrerer.



Figur 6: Typer af strategier. Tilpasset figur efter Mintzberg & Waters (1985) side 258

At noget forandrer sig, når det flytter kontekst, er ikke en ny konklusion, men hvis dette skal ændres, må der være et bedre alternativ, end hvad de eksisterende perspektiver tilbyder. Det rejser derfor spørgsmålet om, hvad der så kan gøres, når der bruges ressourcer på at lave en strategi med den intention at forbedre dele af den offentlige sektor. Her peger artiklen på oversættelsesteori som en mulighed for at binde plan- og procesperspektivet sammen. Det er altså ikke af ond vilje, at cheferne oversætter den samme strategi forskelligt, men der er hensyn, der påvirker oversættelsen. Dette bør føre opmærksomheden væk fra at udvikle en strategi og hen imod de arbejdsbetingelser og den bevidsthed, som oversætterne af strategier har.

F. Konklusion

Artiklen har udforsket, hvorfor strategien "værdibaseret sundhed" (VBS) ændres, når den oversættes igennem fem forskellige chefniveauer. Den neutrale implementering af VBS er forsvundet på strategidokumentets rejse gennem de forskellige cheflags oversættelser af VBS, hvor den planlagte strategi igennem oversættelser bliver til fremvoksende strategi.

Oversættelsen består af to faser. Den første er, at cheferne oversætter til sig selv, hvor de finder ud af, hvad strategien handler om. Den anden er, at de oversætter strategien til andre ved hjælp af fire forskellige oversættelsesmetoder. Her viste det sig, at det ikke kun handler om, hvilken oversættelsesmetode, som cheferne anvender, men også, hvordan cheferne oversætter til sig selv ved at inddrage hensyn, som de mener er relevante i deres specifikke kontekst for at forstå strategien VBS. Der er to faktorer, der har betydning for, hvordan cheferne oversætter strategien til sig selv. Den første er, hvilke kilder som de medtager for at forstå strategien. Kilderne kan være faglige- sociale- eller styringsmæssige hensyn. Den anden er, hvilket organisationsideal som cheferne har. Organisationsidealene kan være en politisk, faglig, drift eller strategisk organisation. Cheferne på de fem niveauer inddrager forskellige kilder, og når derfor til forskellige konklusioner om, hvad strategien handler om, hvilket er illustreret i fem oversættelseskort. I oversættelseskortene ses det, at der anvendes forskellige kilder til forståelse af strategien. De oversætter derefter VBS igennem en kombination af en eller flere af de fire oversættelsesmetoder: lingvistik, kultur, funktion eller ideologi, alt efter, hvor deres loyalitet ligger. Det viser sig også, at cheferne har forskellig forståelse for, hvilken type organisation som de befinder sig. Organisationsforståelserne, og de tilhørende succeskriterier for ens arbejde varierer, hvilken kan aflæses på, hvilke ord som cheferne bruger om deres arbejde og om strategien. Dette gør, at der opstår en variation af strategien, hvor ideen om, at strategien bliver implementeret, bliver udfordret, fordi det er forskellige oversættelser af strategien, der implementeres.

Derfor er denne analyse et alternativt bud på, hvorfor reformer og strategier er svære at få implementeret, så de fungerer efter hensigten. Årsagen er, at når de oversættes, så ændres deres indhold. Hvis dette skal ændres, må opmærksomheden ændres fra udelukkende at fokusere på indholdet af dokumenterne, der forventes at implementeres, og til oversættelsesprocesserne, samt de faktorer, der påvirker disse processer.

Referencer

- Auerbach, C., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis* (Vol. 21). NYU press.
- Bakir, A., & Todorovic, M. (2010). A hermeneutic reading into "what strategy is": ambiguous means-end relationship. *The Qualitative Report*, 15(5)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Carter, S. R. (2008). A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy. SAGE.
- Christiansen, P. M. (2019). *Budgetlægning og offentlige udgifter*. Aarhus: Academica.
- 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>
- Finansministeret (2015) Aftale om regionernes økonomi for 2016: Et godt og trygt sundhedsvæsen. Pressemeldelse. Hentet fra <https://fm.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2015/august/aftale-om-regionernes-oekonomi-for-2016-et-godt-og-trygt-sundhedsvaesen/> 29. september 2022
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet (Five Misunderstandings about Case-Study Research). *Kvalitative metoder*, København: Hans Reitzels Forlag, 463-487.
- Giraudeau, M. (2008). The drafts of strategy: Opening up plans and their uses. *Long range planning*, 41(3), 291-308. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.03.001>
- Fairclough, N. (1992). Discourse and text: Linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse Society*, 3(2), 193. <https://doi.org/10.1177/0957926592003002004>
- Johansen, C. H. (2013). *Strategisk Relationel ledelse*. Dansk Psykologisk forlag.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (Eds.). (2020). *Qualitative analysis: eight approaches for the social sciences*. Sage
- Kritiansen, C. H. (2014). *Offentlig styring*. Hans Reitzels forlag.
- Lerborg, L. (2013). *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*. Djøf Forlag.

- Lipsky, M. (2010). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service. Russell Sage Foundation.
- Munday, J. (2008). Introducing translation studies: Theories and applications Routledge.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic management journal, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). Strategy safari. Pearson UK.
- Obed Madsen, S. (2013). Lederen som oversætter. Copenhagen: Ph.d. skolen LIMAC, Copenhagen Business school.
- Obed Madsen, S. (2018). Mellem snak, handling, magt, skuespil og oversættelse: implementeringens dimensioner. Samfundslederskab i Skandinavien, 33(1), 19-41. <https://doi.org/10.22439/sis.v33i1.5539>
- Obed Madsen, S. (2022). Implementering. Samfundslitteratur
- Porter, M. E. (2008). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). Redefining health care: creating value-based competition on results. Harvard business press.
- Pym, A. (2010). Exploring translation theories. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203869291>
- Region H. (2019). Model for værdibaseret sundhed i Region Hovedstaden. Hentet fra: <https://www.regionh.dk/presse-og-nyt/pressemeddelelser-og-nyheder/Documents/model-for-v%C3%A6rdibaseret-sundhed.pdf> 3. december 2018
- Ricoeur, P. (2007). On translation. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203003831>
- Rasmussen, R. O. (2014). Michael Porter: Danmarks offentlige sektor måler sine resultater forkert. Mandag Morgen. <https://www.mm.dk/artikel/michael-porter-danmarks-offentlige-sektor-maaler-sine-resultater-helt-forkert> Hentet 29. september 2022
- Saussure, F. D. (1916). Nature of the linguistic sign. Course in general linguistics, 1, 65-70.
- Sundquist, M. (2021) Fra papir til patient. Masterafhandling MPG, CBS.
- Stacey, R. D. (2007). Strategic Managememt and Organisational Dynamics. Printice Hall.

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: SAGE.