

# Managementideer som en virus – hvad består det organisatoriske immunsystem af?

*Af Søren Obed Madsen \*)*

## Resumé

På baggrund af Røviks virusteori (2007, 2011), virologi (Cann, 2005) og Morgans metafor for organisationer som organismer (1986), udvikler denne artikel organisatorisk virusteori til at omfatte, hvordan det organisatoriske immunforsvar fungerer. Virusteori er teorier om organisatorisk udvikling, der udforsker systemiske og politiske påvirkninger, der ændrer organisationernes livsforløb, deres praksis og eksistensberettigelse. Artiklen har tre bidrag til virusteori. For det første gør den sig nogle refleksioner om alle ideer om styring og ledelse er lige sunde for organisationer og undersøger, hvilke effekter management ideer har på organisationer. Derved bygger den videre på en tidligere artikel om strategi som virus (Obed Madsen, 2011), men udvider perspektivet ved konceptuelt at undersøge, hvordan immunforsvaret fungerer, når virussen er trængt ind i organismen. For det andet udforsker artiklen, hvilke forsvar som organisationer har mod skadelige ideer. For det tredje gør artiklen sig overvejelser om, hvordan immunforsvaret kan vedligeholdes, så vi kan sikre os sunde organisationer. Virusteori giver derfor et nyt perspektiv på et gammelt fænomen, der handler om organisatorisk udvikling og kan udfordre og kvalificere grundlæggende antagelser om management-ideer. Virusteori supplerer dermed dele af den institutionelle teori, der anser management ideer som et modefænomen, hvor det er muligt at undgå, at ideerne får en påvirkning på organisationens praksis. Denne artikels udgangspunkt er det modsatte: at ideer påvirker vores organisationer, fordi det ikke altid er muligt at dekode sig fra dem. De inficerer os, muterer, går i dvale, inkuberer og spreder sig, hvilket har konsekvenser for vores praksis. Ligesom virus, så er det ikke alle ideer, der er godartede, og derfor bør vi overveje, hvordan vores organisatoriske immunsystem virker, samt hvordan det kan vedligeholdes.

## Emneord

Virusteori; management-ideer; forsvar; performance; modstand; immunsystem

\*) Søren Obed Madsen er lektor ved Institutt for industriell økonomi, strategi og statsvitenskap på Universitetet i Sørøst-Norge (USN)

## **A. Introduktion**

### **1. Baggrund**

Siden Abraham (1996) skrev sin klassiske artikel om management som mode, har dette været en del af forståelsen, når det handler om nye management-ideer: at den organisatoriske verden er udsat for det samme som den menneskelige verden: at der er modebølger, der vokser frem og aftager (Se for eksempel Benders & van Veen, 2001; Spell, 2001; Giroux, 2006). På den måde er der ligheder mellem trompetbukser og styringsredskaber: de er alle fremme i bestemte perioder, hvor alle bruger dem, men over tid erstattes de af andre, fordi trompetbukser såvel som LEAN og Balanced Score Card går af mode. Modeperspektivet er en del af diskussionen om, hvordan styrings- og ledelsesideer opstår og spreder sig på tværs af organisationer. Et alternativt perspektiv er virusteori (Kjær & Frankel, 2003; Røvik, 2007, 2011; Obed Madsen, 2012; Quist & Hellström, 2012; Madsen & Slåtten, 2015; Madsen & Johanson, 2019). Disse forskere anvender virus som en metafor på, hvordan management-ideer spreder sig. Tænk blot på, hvordan vi anvender udtrykket "at gå viralt" om noget, der spreder sig hurtigt eller er populært. Modsat modeperspektivet, så argumenterer virusperspektivet for, at organisationer påvirkes af management-ideer, og at det ikke blot er muligt at iklæde sig en ide for en tid og erstatte den med en anden, når moden dikterer det. Men hvordan en virus opfører sig, er ikke det eneste, der er interessant ved den. En virus påvirker også den organisme, som den inficerer. Flere forskere har beskæftiget sig med immunsystemet i organisationer (Luhmann, 2004; Haraway, 1989; Derrida, 2003, Andersen & Stenner, 2020). Der er også studier af organisatorisk immunitet (Bourguignon et al., 2004; Siti-Nabiha & Scapens, 2005; Askarany & Yazdifar, 2007; Libby & Lindsay, 2010; Madsen & Slåtten, 2015; McLaren, Appleyard & Mitchell, 2016). Disse studier konkluderer, at modstand eller manglende implementering skyldes, at organisationen er immun overfor virussen. Der er således få overvejelser om, hvordan en virus påvirker organismen, hvordan den kommer forbi det organisatoriske immunsystem, og hvordan vi kan styrke immunsystemet.

### **2. Formål og metode**

Denne konceptuelle artikel bygger således videre på disse artikler, men fokuserer specifikt på immunsystemet for at udvikle dette perspektiv rent teoretisk og antager, at aktørerne ikke selv kan håndtere virusserne, men at de bliver værter, der måske og måske ikke er bevidste om, at de er smittede. Modsat tidligere bidrag indenfor virusteori antager denne artikel, at ikke alle ideer er godartede. Nogle ideer er direkte farlige for organisationer, fordi de ødelægger organisationernes evne til at fungere. Det biologiske immunsystem består blandt andet af huden, mavesyre og lymfesystemet, men hvad består organisationers immunsystem af, når virusser forsøger at trænge ind? Og hvordan bekæmpes infektionerne? Artiklen anvender metafor som metode. Denne metode er særligt velegnet til teoribygning, fordi den kan give simple beskrivelser af komplicerede fænomener (Weick, 1989; Loughlan, 2006; Cornelissen & Kafouros, 2008; Røvik, 2011; Morgan, 2012; Örtenblad et al, 2016). En metafor er at kortlægge dele fra et domæne og overføre det som en

beskrivelse på et nyt domæne (Lakoff, 1993; Cornelissen & Kafouros, 2008). Wittgenstein (1994) skrev: *"Mit sprogs grænser er min verdens grænser"* Ved at tage begreber fra et felt og anvende på et andet felt, kan der åbnes op for nye indsigter, fordi vi får nye begreber for vores observationer (Fauconnier, 1997). På den måde åbner beskrivelser af det fysiske immunforsvar op for refleksioner og muligheden for observationer om, hvad det organisatoriske immunforsvar består af og hvordan det relaterer til potentielt farlige management-ideer.

### **3. Artikkens opbygning**

Den første del af artiklen beskriver modeteori og virusteori for at diskutere, hvordan management-ideer påvirker organisationer. Den anden del udvikler virusperspektivet ved at inddrage teori om modstand (Rantakari & Vaara, 2016), performativitet (MacKenzie, 2006) og virologien (Cann, 2005) for at forstå immunsystemet og dets respons bedre, herunder hvordan visse virusser kommer forbi immunsystemet. Den tredje del binder de to første dele sammen ved at diskutere, hvordan virusser påvirker aktører forskelligt afhængig af deres immunsystem. Artiklen afsluttes med en konklusion af, hvordan virusser påvirker organisationer, og hvordan det organisatoriske immunsystem opfører sig.

## **B. Teori**

### **1. At redefinere management-ideer som en virus**

Definitionen på en management-ide er mangfoldig, og der findes således ikke kun én beskrivelse af, hvad den er (Campbell, 2004; 120). Selve begrebet anvendes generisk og kan betyde holdning, antagelse, koncepter, normer, værktøjer og organisationsopskrifter uden at have en fælles definition. Studier af management-ideer fokuserer på, hvordan de adopteres, videreføres, spredes eller oversættes - eller med et begreb fra virologien: at management-ideer går viralt. Røvik (2011) anvender begrebet håndterer, når han analyserer, hvordan organisationer responderer på ideer. Andre beskrivelser er spredning (Rogers, 2003), adoption (Sturdy, 2004), rejser (Czarniawska, 2005), flytte (Birkinshaw et al, 2010; Szulanski, 1996), oversættes (Czarniawska & G. Sevón, 1996; Callon, 1986, Latour, 1987; Røvik, 1997, 2011) og mode (Abrahamson, 1996, 2011; Esposito, 2011; Bort & Kieser, 2011). Disse tilgange antager, at organisationerne og aktørerne har autonomi i forhold til, hvordan de responderer på ideerne, hvad end det handler om at adoptere dem, oversætte dem eller iklæde sig dem. Virusperspektivet (For en oversigt over studier, der anvender virusteori, se Madsen & Johanson, 2019) deler disse antagelser, fordi de eksisterende studier lader til at antage, at aktører kan vælge, hvordan de vil håndtere disse virusser. Hvis man tager virusperspektivet bogstaveligt, så udfordrer det disse antagelser, fordi organismen ikke selv kontrollerer virussen. Fra et virusperspektiv får virussen sit eget liv, når det har inficeret værten. Værten har ikke selv valgt at blive inficeret, er ikke nødvendigvis bevidst om infektionen, før symptomerne viser sig og kan ikke altid forudse, hvad der kommer til at ske.

## **2. Virus- vs modeperspektivet**

Virus- og modeperspektiverne har fokuseret på to forskellige områder. Modeperspektivet er interorganisatorisk, mens virus er intra-organisatorisk og komplementerer derfor hinanden. (Madsen & Slåtten, 2015). Modeperspektivet beskriver, hvordan organisationer skaber legitimitet i omgivelserne ved at efterligne hinanden, men gør det ved at iklæde sig ideerne og fremvise dem for omverden i udstillingsvinduerne, uden at der sker forandringer i baglokalerne. Organisationsforståelsen er ikke hierarkisk, men består derimod af en handlende og en talende del (Brunsson, 1989) Den handlende del producerer det, som organisationen skal lave, hvad end det er service eller produkter, mens den talende del producerer legitimitet i omgivelserne ved at iklæde sig den nyeste mode. Dette foregår ved at bruge de rigtige ord og fremvise de rigtige styringsmodeller. Brunsson beskriver dette som organisatorisk hykleri, der er en strategi til at håndtere omgivelsernes inkonsistente og urealistiske krav. Så fremfor at tage omgivelsernes krav seriøst, så lader vi som om, fordi vi ved, at kravene nok skal ændre sig eller forsvinde af sig selv. Det kan sammenlignes med mundheldet: "Klæder skaber folk." Når andre kigger på os, antager andre, at vores påklædning siger noget om os, hvad end det er social status, økonomisk kapital, personlighed eller interesser. Derfor bliver det ikke alene muligt at iklæde sig bestemte påklædningsgenstande, så man derved kan påvirke andres opfattelser af en selv, men også at vide, hvad man skal tage på for at høre til i en bestemt gruppe. Goffman (1959) kalder dette for indtrykskontrol, hvor han anser det sociale liv for at være et teater. Socialpsykologien har vist, at der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem menneskers overbevisninger og deres adfærd (Wicker, 1969; Eagly & Chaiken, 1993). Dette skyldes, at vi som mennesker har brug for omgivelsernes accept og jo større accept, vi får fra omgivelserne, jo større sammenhæng bliver der mellem vores indre overbevisninger og vores ydre adfærd (White et al, 2002). Med andre ord har vi brug for, at tilskuerne anser os for at være legitime i den rolle, som vi nu spiller. Tænk blot på, hvordan kongelige påklædning ser ud sammenlignet med almindelig kontor påklædning. Ville man acceptere at få en bøde af betjent, der ikke legitimerer sig som betjent, hvad end det er igennem uniformen eller politiskilt? Deraf ordet dresscode, der fortæller os, hvad vi skal have på for at blive accepteret af de andre, hvad end det er til et bryllup, en temafest eller en vildmarkstur. Organisationer opfører sig på samme måder, fordi organisationer er afhængige af, at andre ser dem som legitime eller som en af deres egne. Hvis en organisation vil opfattes som professionel, dygtig eller noget tredje, iklæder den sig de management-ideer, der signalerer dette. Men som tøj, der kan tages af og på uden at påvirke, hvem vi er, antages det også, at organisationer kan udskifte deres management-ideer uden at blive påvirket af dem.

## **3. Organisationer som organismer og virusmetaforen**

Hermed er organisationsforståelsen anderledes end virusperspektivet, der anskuer organisationen for at være en organisme, som er en af de metaforer, som Morgan (1986) bruger til at beskrive en

organisation. Hvis vi tager denne metafor seriøst, så kan organismen ikke være upåvirket af management-ideerne (Røvik, 2011). De kan påvirke værdier, sprogbrug og praksis, og derfor kan modeperspektivet ikke stå alene. Begge perspektiver fokuserer på, hvordan management-ideer spredes, oversættes eller institutionaliseres, men beskæftiger sig ikke med, hvordan management-ideer påvirker organisationer.

Røvik (2011) bruger virus som en metafor på, hvordan ideer opfører sig og minder os om, at selvom metaforen kan forstås negativt, så er det ikke intentionen. I den forbindelse er det måske også vigtigt at påpege, at det er fåtallet af virusser, der er farlige (Fomsgaard, 2019). Virusmetaforen kan lære os noget om, hvordan management-ideer påvirker vores organisationer, samtidig med det skaber grundlag for at drøfte organisationernes immunsystem og ikke mindst, hvordan vi vedligeholder det, så det kan bekæmpe de farlige virusser. Både modeperspektivet og virusperspektivet har beskrevet, hvordan ideer spredt sig, men beskæftiger sig ikke med effekten af denne spredning. En måde at kombinere dette er ved at inddrage virologifeltet.

#### **4. Hvordan ideer påvirker organisationer**

Siden Abrahamson beskrev management-ideer fra et modeperspektiv har det været et af de dominerende perspektiver på, hvordan ideer rejser mellem organisationer. (Abrahamson 1991, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999; Quist & Hellström, 2012). Abrahamson forklarer, hvorfor nogle ideer bliver mere populære end andre og viser også, at over tid vil nogle ideer blive erstattet af andre. Han gør det ved at analysere management-ideer som et marked med udbud, efterspørgsel, producenter og forbrugere, der anvender en særlig retorik til at promovere deres ideer. I dansk kontekst har Nørreklit (2000) analyseret, hvilken retorik som Kaplan og Norton anvender for at promovere deres ide om Balanced Score Card. Modeperspektivet giver derfor en forståelse for, hvilke socialpsykologiske og teknøkonomiske kræfter, der driver modemarkedet for management-ideer, hvor populariteten og efterspørgslen efter visse ideer opfører sig på samme måde som tøjmode. Det indbefatter også, at der sker en stigning og fald i anvendelsen over tid. Modeperspektivet forklarer dog ikke, hvad der sker, når ideen er blevet adopteret (Scarbrough & Swan, 2001; Clark & Greatbatch, 2004; David & Strang, 2006; Morris & Lancaster, 2006), ligesom Røvik påpeger, at perspektivet antager, at mode er flygtigt, at den ikke har en effekt på den organisatoriske praksis, samt at menneskene beskrives som passive forbrugere.

#### **5. Om performativitet**

Performativitet er evnen til at gøre noget (Gond et al, 2016). Dette er særdeles relevant at tale om, når det handler om management-ideers effekter på organisationer, fordi der tilsyneladende er en blind plet, der handler om, at management-ideer kan påvirke organisationer negativt, selvom Ghoshal (2005) har beskrevet dette. Hvis vi kigger på den eksisterende litteratur om teoriens performativitet, er der tre hovedveje, som man kan gå for at undersøge, hvilke effekter en

management-ide har. Den ene er processuel, deskriptiv og studerer effekter ved at undersøge, hvad der sker uden at vurdere, om det er positivt eller negativt. Denne tilgang gør os klogere ved at undersøge, hvad der reelt foregår. Denne retning argumenterer for, at ideer gør noget ved den måde, som vi forstår og handler på (Ferraro & Sutton, 2005; MacKenzie, 2006; Callon, 1998; Marti & Gond, 2019). Den anden er kritisk, deskriptiv og normativ, hvor den forholder sig til, om effekten er ønsket, eller for eksempel om der sker målforskydning og korrupsion af indikatorer (Austin, 1996). Dermed evaluerer retningen, om ideerne holder, hvad de lover, og hvad de reelle effekter er på praksis. Den tredje er funktionel, normativ og antager, at effekterne er gode. Hvis der opstår negative effekter, så kaldes det for utilsigtede konsekvenser, der ikke har noget med ideen at gøre, men derimod udførelsen af den (Dent & Goldberg 1999; Piderit, 2000; Lyotard, 1984). Denne retning er udbredt inden for det, der kan kaldes for amerikansk managementlitteratur eller konsulentlitteratur, der består af opskrifter på, hvordan man skal gøre noget bestemt for at opnå et bestemt mål. Den er fokuseret på at løse problemer. Hermed studeres, hvad en managementide skal give af input for at øge effektiviteten (den normative opskrift), hvad ideerne gør ved den måde, som vi forstår og handler på (den deskriptive) og evalueringen af, om ideerne også holdt, hvad de lovede, og hvilke effekter der reelt kom ud af dem, forstået som outcome (den deskriptive og normative.)

Mackenzie (2007) har undersøgt den økonomiske model Black-Scholes performativitet og skelner mellem tre former for performativitet: 1. Generisk performativitet, hvor ideen gør, hvad den lover. 2. Effektiv performativitet, hvor ideen gør en forskel. 3. Barnesiansk performativitet, hvor ideen påvirker virkeligheden på en sådan måde, så virkeligheden begynder at afspejle ideen, selvom ideen påstår, at den kan bruges til at analysere virkeligheden. Dette er interessant i forhold til management-ideer, der kan påvirke organisationer på de måder, som Mackenzie beskriver, men virusperspektivet lægger flere former for performativitet på. For det første er performativiteten uforudsigelig, fordi ingen ved, hvordan virussen påvirker organisationen, eller om den muterer eller går i dvale. For det andet er organisationen en organisme, hvor virussen gør organisationen mere eller mindre syg, så organisationens evne til at performe bliver dårligere. Det kan være alt fra milde sygdomme som forkølelse over alvorlige sygdomme som influenza til dødelige sygdomme som pest. Her kan ideens performance studeres ved at lægge mærke til symptomerne, om immunforsvaret kan neutralisere sygdommen, eller om den bliver kronisk eller dødelig. Det er sandsynligt, at en management-ide kan skabe forvirring, demotivation, hukommelsestab eller forstyrrelser i opmærksomheden, ligesom den kan skabe begejstring, øge bevidstheden og ændre eller øge fokus. Både effekterne, og om det bliver en permanent eller midlertidig tilstand, er et empirisk spørgsmål.

## **6. Om modstand**

Modstand er ligeledes et relevant begreb at inddrage i diskussionen af det organisatoriske immunforsvar, fordi modstand mod management-ideer eller ændringer kan forstås som en immunrespons. I organisationslitteraturen har der været grundlæggende to tilgange til modstand;

en, der dæmoniserer den, og en, der fejrer den (Thomas & Hardy, 2010). Den nyere tilgang trækker på Foucault, der forstår magt som noget producerende, og at der ikke eksisterer magt uden modstand (Foucault, 1972, 1977). Modstand er altså noget naturligt, der opstår i sociale dynamikker, og som er skabende, hvilket kan medføre positive og negative effekter. Denne magt er dog overvejende diskursiv, så studierne handler om diskursive strategier for at yde modstand (Ackroyd & Thompson 1999; Dick and Collings, 2014), mens de ikke-diskursive modstandsformer er underbelyst (Rantakari og Vaara, 2016), selvom der er lavet studier af, hvordan kroppe og følelser spiller en rolle i modstandsprocesser (Piderit, 2000).

På samme måde som med studier af performativitet findes der tre hovedretninger; et funktionelt, et fortolkende og et kritisk (For en oversigt se Rantakari og Vaara, 2016). Det funktionelle fokuserer på, hvordan man kan bekæmpe modstand, det fortolkende studerer, hvordan modstand udspiller sig i forandringsprocesser, og det kritiske beskæftiger sig med, hvordan magt og modstand hænger sammen. Indenfor den del af organisationslitteraturen, der beskæftiger sig med at måle performance, har man studeret, hvordan aktører opfører sig, når der indføres en management-ide, eller der skal måles på effekten af denne ide, under overskriften "gaming" (Taylor, 2020). Selvom det ikke navngives modstand, så er det en form for modstand, hvor man ikke kan dekode sig fra management-ideen, som modeperspektivet siger, men at man alligevel yder en modstand, så ideen ikke får den effekt, som den lover. Gaming defineres som en adfærd, der tager ressourcer, men som ikke giver en forbedring i performance, fordi det giver en utilsigtet respons på den ide, der indføres (Taylor, 2020). Gaming er ikke det samme som at snyde. Gaming handler om at bøje reglerne, hvor snyd handler om at bryde dem. På den måde lader aktørerne som om de gør det, som ideen siger, at de skal gøre, men de opfører sig på en måde, der gør, at effekterne bliver anderledes, hvad end det er igennem målforskydning, manipulation af data eller noget tredje. Det er dette, der i virusperspektivet kan forstås som at isolere ideen, så den ikke påvirker organisationen på den tiltænkte måde. Studierne i gaming kan anvendes til at blive klogere på, hvordan immunforsvaret opfører sig i organisationer, fordi aktørernes adfærd afgør, hvilken effekt management-ideerne har på organisationen.

## **C. Om virusser, immunitet og immunsystemet**

### **1. Generelt**

Røvik (2011) beskriver, hvordan en ide kan opføre sig på samme måde som en virus, og hvordan immunitet kan iagttages i organisationer. På den baggrund har Madsen & Slåten (2015) beskrevet, hvordan organisationer håndterer disse virusser igennem en række mekanismer, som det fremgår af nedenstående tabel.

<b>Virus karakteristika</b>	<b>Organisatorisk ide håndterings mekanisme</b>
<i>Smitsom</i> : eksponering for virussen	<i>Adoption</i> : Den formelle beslutning om at adoptere ideen.
<i>Immunitet</i> : Evnen til at modstå virussen	<i>Ikke-adoption</i> : Beslutningen om ikke at adoptere ideen
	<i>Isolering</i> : Ideen bliver marginaliseret og begrænset til et særligt sted i organisationen og er dekoblet de daglige aktiviteter
	<i>Udløber</i> : Processen, hvor en ide over tid mister pusten og gradvist forsvinder fra organisationen.
	<i>Afstødning</i> : Den formelle beslutning om at stoppe med at bruge ideen.
<i>Replikering</i> : Den forsatte reproduktion af virussen	<i>Forankring</i> : Hvordan ideen indlejres i de organisatoriske strukturer og processer.
<i>Inkubation</i> : Tidsperioden fra eksponering og smitte til implementering	<i>Modning</i> : Hvordan ideen langsomt får indflydelse i organisationen og forvandles til praksis.
<i>Mutation</i> : Virussen forandrer sig i værtsorganisationen	<i>Oversættelse</i> : Forandringen af ideen, når den fortolkes og kontekstualiseres.
<i>Dvale</i> : Virussen er gemt væk og marginaliseret i en længere periode	<i>Inaktivering</i> : Organisationens aktiviteter, der er relateret til ideen, reduceres eller stoppes.
	<i>Reaktivering</i> : Når en ide i dvale vækkes og fører til forøget organisatoriske aktiviteter relateret til ideen.

Tabel 1: Virus karakteristika, og hvordan organisationer håndterer ideerne som en virus (Egen oversættelse af Johanson & Madsen, 2019: 517)

Under immunitet viser tabellen, hvordan organisationer reagerer med immunitet ved at modstå virusser på forskellige måder. Det kan være ved at afvise den, isolere den, eller at virussen over tid mister momentum. Oversigten antager dog, at aktørerne kan vælge at være immune, hvilket de formentligt kan gøre i visse tilfælde, men hvad gør aktører, når der ikke er et valg, eller de ikke er bevidste om en indtrængende virus? Bourguignon, Malleret, & Nørreklit (2004) konkluderer, at årsagen til, at Balanced Scorecard er mere udbredt i USA end i Frankrig, er på grund af ideologiske forskelle som for eksempel organisationskultur, men også, at Frankrig havde en lignende styringsteknologi, der hedder tableau de bord. Dette fortæller os lidt om det organisatoriske immunsystem. Det vil sige, at årsagen til denne form for immunitet handler om, hvor godt ideen



passer ind i den nye kontekst, men også om der er en eksisterende virus, der er stærkere end den, der forsøger at trænge ind. Røvik beskriver den første del som ideens overførbarhed og kontekstafhængighed (Røvik, 2009). Den anden del viser os, at det også lader til, at det er afgørende, om der er en konkurrerende virus til stede i organismen. Hvis vi kigger på det biologiske immunsystem, så består det af en række dele, som virologien har beskrevet (Cann, 2005), og som Røvik (2011) også beskriver i forhold til organisationer. Når en organisme bliver inficeret, opstår der en dynamik mellem værten og virussen, hvor værtens immunsystem forsøger at fjerne virussen, mens virussen forsøger at overleve i værten. Der foregår derved en form for våbenkapløb mellem immunsystemets forsvar og virussen.

## **2. Det organisatoriske immunforsvar**

Røvik (2011) beskriver et primært ydre forsvar, et sekundært ydre forsvar og et indre forsvar i organisationer. Det primært ydre forsvar består i tillært immunitet, der giver sig udtryk ved, at organisationer ikke adopterer visse ideer på baggrund af tidligere erfaringer med bestemte ideer, der var destruktive. Det sekundært ydre forsvar består i evnen til at stoppe adoptionen af ideer, hvor Røvik beskriver det som logikker og mekanismer, der nogle gange får stoppet ideerne i de tidlige faser af adoptionsprocessen. Det kan være ledere eller specialiserede afdelinger, der undersøger ideen og nogle gange beslutter sig for, at den ikke skal anvendes i organisationen. Det indre forsvar går i gang, når ideen enten er teknisk eller værdimæssig inkompatibel med organisationen. Så vil dele af organisationen gå til angreb og afvise ideen. Røvik beskriver således nogle mekanismer i det organisatoriske immunsystem, der medfører om en ide bliver adopteret eller ej. Han beskriver også, hvordan man kan observere immunresponsen, samt konsekvenserne af denne respons, der grundlæggende handler om adoptionen af ideen. Men hvordan foregår det indre forsvar, når virussen er trængt ind i organismen? Hvordan kommer en farlig ide forbi immunforsvaret? Og hvad er effekterne på organisationen, når virussen har inficeret organismen? Det kan det biologiske immunsystem måske hjælpe os med at få svar på.

## **3. Det biologiske immunsystem**

En organisme er omgivet af mikroorganismer, som virus, bakterier, svampe og parasitter, der kan inficere den. Immunforsvarets opgave er at beskytte organismen mod disse mikroorganismer. Det gør det ved at kunne kende forskel på udefrakommende mikroorganismer og kroppens egne stoffer og stoffer. Når der trænger en mikroorganisme ind i organismen, så vil immunforsvaret forsøge at neutralisere den og fjerne virussen fra kroppen. Det gør den ved at forsøge at stoppe spredningen og ved at nedkæmpe infektionen blandt andet igennem feber. Immunforsvaret husker også tidligere mikroorganismer og kan derfor reagere hurtigere og kraftigere, hvis en tidligere indtrængende dukker op igen. Det kan en virus dog modarbejde ved at mutere, som vi kender fra influenzavirussen.

#### *a. Immunsystemet*

Immunsystemet kan reagere på fire forskellige måder, hvor de to måder er sunde og de to andre er overreaktioner, der skader vores krop. De to første er tillært immunitet og medfødt immunitet. De to overreaktioner er allergi og autoimmune sygdomme, hvor immunsystemet angriber kroppen.

#### *b. Medfødt immunitet*

Det er det uspecifikke immunforsvar, som består af huden, slimhinderne og celler, der findes i blodet og komplementsystemet, der består af ca. 20 forskellige proteiner, der er i blodet. Disse proteiner er i stand til at advare andre celler om indtrængende og kan også selv slå dem ihjel.

#### *c. Tillært immunitet*

Immunsystemet har også en adaptiv funktion, der kaldes det specifikke immunforsvar, hvor immunitet erhverves igennem interaktion med mikroorganismer. Det består af B- og T- celler. En enkel forklaring er, at B-celler finder indtrængende mikroorganismer, og T-cellerne angriber dem. Denne del af immunsystemet husker tidligere mikroorganismer, hvor immunforsvaret har produceret antistoffer mod dem. Det udnyttes, når der gives vacciner, fordi immunforsvaret reagerer på mikroorganismer, selvom vaccinen kan indeholde døde mikroorganismer, eller blot dele eller produkter af dem.

#### *d. Når immunforsvaret ikke virker som det skal*

Immunsystemet kan dog også overreagere. Det kan ske på to måder. Den første er allergi, hvor immunforsvaret forsøger at nedkæmpe et ufarligt stof, der kaldes for et allergen, hvad end det pollen eller protein fra dyr. Allergi kan være medfødt eller kan erhverves ved at være overeksponeret for det, som man senere bliver allergisk overfor, men den egentlige årsag til, hvorfor nogle får allergi og andre ikke gør, vides ikke. Den allergiske reaktion kan være alt fra nys over kløe til anafylaktisk chok, hvor blodtrykket falder, og vejrtrækningen bliver så besværet, at man risikerer at dø, hvis man ikke får behandling. Den anden overreaktion kaldes for autoimmune sygdomme. Ved denne overreaktion angriber immunsystemet kroppens egne celler. Eksempler på autoimmune sygdomme er diabetes 1 og glutenintolerance. Normal behandling ville være at dæmpe det overaktive immunforsvar igennem medicin eller undgå det stof, der udløser overreaktionen.

Immunforsvaret kan også have såkaldte immundefekter, der gør, at organismen kan være mere sårbar overfor mikroorganismer, hvilket betyder, at personen oftere får infektioner, at infektionen er mere alvorlig end hos andre, og at mikroorganismer, der ikke inficerer andre, kan gøre en person med en immundefekt syg.

### **4. At styrke immunsystemet**

Der er forskellige råd om at styrke immunsystemet, men da det er vanskeligt at studere i praksis, er der ingen studier, der viser, at der er evidens for, at indtagelse af bestemte fødevarer kan gøre immunforsvaret stærkere. Til gengæld er der studier, der viser, at dårlig søvn kan svække immunsystemet (Cohen et al, 2009). Der er også studier, der viser, at rygning, overvægt, manglende motion, længerevarende stress og en usund/ensidig kost svækker immunsystemet, hvilket generelt gælder aktiviteter, der enten sender kroppen på overarbejde eller nedbryder den. Der er altså forskel på aktiviteter, der styrker immunsystemet, aktiviteter, der svækker det og aktiviteter, der holder det ved lige. Dette er interessant i forhold til organisationer, hvor forskellige aktiviteter kan studeres ud fra denne tredeling. Derudover er der de råd, som gives, når der er pandemier, der handler om at holde afstand til andre, vaske hænder og desinficere såkaldte kontaktflader, der røres af mange. Disse råd handler mere om at mindske sandsynligheden for at komme i kontakt med en mikroorganisme, end hvordan man styrker immunsystemet. Derudover er der som nævnt vacciner, der er en måde at styrke immunsystemet på, hvor man skaber immunitet mod en bestemt virus.

##### **5. Hvordan virusser påvirker aktører afhænger af deres immunsystem.**

De fleste virusser bliver slået ned af immunsystemet, før de får mulighed for at inficere organismen. Røvik beskriver for eksempel lovgivningen, som en del af immunsystemet, der medfører, at visse ideer aldrig kommer ind i organisationer. Dette er der flere eksempler på i lande, hvor visse ytringer, bøger, musik, film eller kunst er forbudt, og straffes med bøder eller det, der er værre. Desværre er der eksempler på, at denne del af det organisatoriske immunforsvar ikke fungerer lige godt hos alle. Derfor kan denne del af immunsystemet være eksterne aktører, der fører tilsyn med, at organisationen overholder gældende lovgivning. Dette giver dog virusser mulighed for at skjule sig for immunforsvaret, så det eksterne tilsyn ikke opdager det. Der kan også være allergi eller autoimmune sygdomme, der gør, at visse organisationers immunforsvar reagerer uhensigtsmæssigt.

Selvom immunsystemet grundlæggende er ens hos alle, så er der alligevel variationer, fordi vi blandt andet har været udsat for forskellige mikroorganismer igennem livet. Derudover kan der være flokimmunitet, hvor en virus har svært ved at sprede sig på grund af, at en høj andel af populationen er immune og derfor beskytter dem, der ikke er immune. I organisationer kan det for eksempel være medarbejdere med høj anciennitet, der kan huske tidligere ideer, der ikke var gode for organisationen, og de kan så enten stoppe nye ideer, inden de trænger ind eller forsøge at bekæmpe ideer, der minder om tidligere ideer, som nye medarbejdere eller ledere er blevet smittet med.

En organisation kan også lide af allergi, hvor der kommer en overreaktion på visse ideer. Eksempler her kan være forandringsprocesser, begreber eller strategier, hvor aktørerne i organisationen har været overeksponeret for disse ideer. Her kan iagttages, hvordan aktører eller grupper reagerer forskelligt, fordi et begreb eller en proces ikke giver den samme allergiske reaktion hos alle. Nogle

kan få fysiske symptomer som kvalme og ondt i maven, mens andre får følelsesmæssige symptomer som vrede eller angst.

Organisationer med autoimmune sygdomme, hvor immunforsvaret angriber organisationen, er særligt udsatte for virusser. Det kan være overdreven kontrol og dokumentation, der således angriber organisationen, således at virusser, der normalt ikke vil være farlige, påvirker organisationen negativt på grund af manglende overskud til at håndtere disse virusser.

## **6. Hvordan kommer en farlig ide forbi immunforsvaret?**

Det kan være vanskeligt at afgøre, om en ide er farlig eller ej, hvis den er ny. Tænk blot på de første reaktioner på covid-19, inden den blev klassificeret som en pandemi, der netop er kendetegnet ved en farlig ny sygdom, der er spredt over hele verden. Mening skabes bagudrettet, og derfor opdages det ofte for sent, om en ide er farlig. Derfor kan man skelne mellem ideens indhold, indpakning, smitekilden, smittevejen og smittesprederne for at analysere dette yderligere. Røvik har som tidligere beskrevet det organisatoriske immunforsvar og dets potentielle reaktioner.

Som beskrevet kan immunsystemet genkende tidligere farlige virusser og reagere på dem ved hjælp af en immunrespons. Forsimplet forklaret er en virus opbygget af to dele: et indhold, der består af arvematerialet, og en membran, der indkapsler arvematerialet, der består af proteiner, der gør det muligt for virussen at trænge ind i værtens celler, hvor den begynder at formere sig. Hvis vi trækker en parallel til management-ideer, så består en management-ide af en retorisk indpakning og et indhold, der har potentiale til at påvirke organisationen, hvis organisationens medlemmer begynder at reproducere den. Den retoriske indpakkings formål er at fremstå som attraktiv for organisationen, så den lover at løse nogle problemer, som organisationen oplever. Indholdet kræver dog at blive reproduceret, hvis det skal have den lovede effekt. Det øger chancen for at komme forbi immunforsvaret. Her kan en virus designes til målrettet at inficere visse former for organisationer ved hjælp af den retoriske indpakning. Indholdet kan være alt fra mere effektive processer til opskrifter på, hvordan man lykkes med en specifik indsats. Der behøver dog ikke at være en sammenhæng mellem den retoriske indpakning og indholdet. Nogle virusser har det samme indhold, men opdaterer jævnligt den retoriske indpakning for at komme forbi immunforsvaret, der kan huske tidligere versioner af den samme ide. En anden måde, som virussen kan komme forbi det organisatoriske immunforsvar, er gennem smitekilden. Smittekilden kan være uddannelsessteder eller konsulentfirmaer, der kan anses for at være laboratorier, hvor virusser designes, og studerende og klienter udsættes for dem. Det kan også være kurser, hvor medarbejdere eller ledere deltager og derved eksponeres for virusser. Endelig er der også kontaktflader som bøger, artikler, film, musik og kunst, der kan fungere som smitekilder og spredere, hvis mennesker rører dem. Visse bøger er af samme årsag forbudte i forskellige dele af verden, fordi de indeholder ideer, som staterne ikke ønsker spreder sig i samfundet. Smittesprederne har også betydning, fordi nogle mennesker har

større kontaktflade end andre. Det er de såkaldte superspredere. Det kan være ledere, konsulenter, kunstnere, politikere, oplægsholdere, aktivister, forskere eller undervisere, der har stor kontaktflade. Her kan disse aktører komme forbi immunforsvaret, fordi de kan overbevise andre eller tvinge andre til at blive inficeret. Der kan dermed opstå en praksis, som immunforsvaret ikke får øje på, fordi den del af immunforsvaret ikke fungerer internt i organisationen. Derfor bliver det eksterne aktørers ansvar at føre tilsyn, men her kan virusen tilsyneladende skjule sig ved, at organisationen ikke synliggør den overfor det eksterne tilsyn. En ufarlig eller gavnlige ide kan også mutere, når den er i organisationen, hvor den derefter begynder at påvirke organisationen negativt. Endelig er der den mulighed, at en ny farlig virus ikke genkendes af immunforsvaret, og derfor trænger ind i organisationen. Selve optagelsen af ideerne kan skabes igennem de tre institutionelle isomorfe mekanismer; pres, imitere de mest succesfulde eller ensartethed igennem uddannelse og rekruttering, som DiMaggio & Powell (1983) beskrev. Her forsøger organisationerne at skabe legitimitet, mindske usikkerhed eller etablere samme forståelse ved at lukke bestemte ideer ind i organisationen.

## **7. Immunforsvarets reaktion**

Når ideen er kommet ind i organisationen, kan det trigge en immunrespons, som Røvik også har beskrevet som afvisning, isolere ideen, eller at ideen over tid mister momentum. Det kan både være en aktiv eller passiv reaktion, som vi kender fra voice og exit (Hirschman, 1970), hvor aktører kan sige noget, trække sig eller udvise loyalitet. Aktiv modstand kan være i form af verbale indvendinger mod ideen og modarbejde den, når man møder den. En brugt respons er dekolpling, hvor aktører isolerer sig selv og venter på, at virusen forsvinder. Det kan også være en passiv reaktion, hvor aktørerne er immune, udviser kynisme, afmonterer ideen med humor, og derfor påvirker ideen dem ikke eller at de blot ikke anvender ideen. Aktører kan også være afventende, hvor de lader ideen hvile for at finde ud af, om den er farlig og derfor afventer dens effekter. Her holder de øje med ideen. De kan også være undersøgende, hvor de, med et udtryk fra IT, sætter virusen i en sandkasse, hvilket betyder, at ideen isoleres fra kritiske systemer, så den kan testes for at finde ud af, om den er farlig. Rent konkret kan det foregå ved, at ideen testes i en del af organisationen, hvor den ikke kan gøre skade, hvis det viser sig, at ideen er farlig.

## **8. Når immunforsvaret svækkes**

Alle kender til et svækket immunforsvar. Det kan skyldes dårlig søvn, stress, indtagelse af bestemte substanser, medicinsk behandling, overvægt, kroniske sygdomme eller operationer. Hvis vi trækker en parallel til organisationer, åbner det op for nogle refleksioner om, hvad der svækker det organisatoriske immunforsvar. Hvis en organisation stresses igennem længere tid ved mange forandringer, kan det tænkes, at immunforsvaret svækkes, fordi det er som en operation, der griber ind i organismen eller manglende søvn, hvilket medfører, at systemet kommer på overarbejde. Overvægt medfører også en risiko for øgede infektioner og livsstilssygdomme, der svækker

immunforsvaret (Kaspersen et al, 2015). Her kan det tænkes, at overvægt i organisatorisk sammenhæng handler om rigelige ressourcer, der gør organisationen åben overfor mange nye management-ideer. Medicinsk behandling eller kroniske sygdomme som for eksempel diabetes medfører også et svækket immunforsvar; om en organisation lider af konstante nedskæringer, kritik fra omgivelserne, stor medarbejder- og lederudskiftning kan ligeledes tænkes at svække immunforsvaret.

### **9. Hvad er effekterne på organisationen, når virussen har inficeret organismen?**

Virusser i organisationer kan skabe alt fra begejstring og håb over forvirring og hukommelsestab til træthed og demotivation. Dette skal afklares empirisk, men de farlige virusser kan ødelægge velfungerende processer og samarbejde, få medarbejdere til at sige op og ændre organisationers identiteter og praksisser. De kan også medføre nekrose, der er celledød, hvor hele eller dele af organisationen dør. Enten ved, at den ikke længere er funktionel, eller at den blot forsvinder. Hypoplasi, hvor der er ringe udvikling af en del af organisationen, eller hyperplasi, hvor der sker en abnorm vækst. Vi kan observere dette, når en management-ide trænger ind, inficerer organisationen, og der sker en omfordeling af ressourcer mellem afdelinger, eksisterende afdelinger nedlægges og nye oprettes. En virus er også i stand til at mutere. Det sker på den måde, at den enten møder andre virusser, eller at aktører interagerer med den på en måde, der gør, at den forandrer sig. Det kan foregå enten i den retoriske indpakning eller i indholdet. Forestil dig, at en ide om for eksempel performance management, som vi kender under begrebet forandringsteorier, der beskriver sammenhængen mellem input, aktiviteter, output, resultater og virkninger. Den retoriske indpakning lover, at ressourcerne kan optimeres, så aktiviteterne får den ønskede effekt. Hvem vil ikke gerne have mest mulig ud af ens sparsomme ressourcer? Denne ide kunne møde en anden ide, nemlig resultatkontrakter, der indeholder nogle vedtagne mål. Her kan forandringsteorien mutere ved at indarbejde dele af resultatkontraktens indhold, nemlig målene. Det betyder, at der er begrænsninger på at lave forandringsteoriene, fordi nogle mål allerede er givet. Et andet eksempel ville være en ide om en bestemt strategi, der møder en ide om en særlig måde at opbygge et budget på, hvor budgettet enten påvirkes af den nye strategi eller strategien påvirkes af de budgetmæssige prioriteringer. Endelig er der også eksempler på, hvordan politisk vedtagne management-ideer påvirker andre management-ideer, hvor selve indholdet trækker på to forskellige logikker, den rationelle og den politiske. Den slags kan skabe krydspres i organisationer, hvor aktører bliver bedt om at tage modsatrettede hensyn. Her er det indholdet, der muterer, men ikke den retoriske indpakning, hvilket kan skabe forvirring, fordi er der så tale om den samme management-ide, hvis indholdet er forskelligt, men betegnelsen er den samme.

## **D. Konklusion**

Denne konceptuelle artikel har givet et overblik over virusteori ved at beskrive, hvordan management-ideer kan opføre sig som en virus, virussernes effekter på organisationer og organisationernes reaktion på virusserne. Ved at anvende virusmetaforen åbnes op for at studere management-ideer på en ny måde og få en ny forståelse for, hvordan dynamikken er mellem dem, organisationer og aktører. Denne metafor er ikke ny, men artiklen har konceptuelt beskrevet, hvordan immunforsvaret reagerer, når ideen er trængt ind og gør sig overvejelser om, hvordan immunforsvaret fungerer, og hvordan det kan vedligeholdes. Dermed giver artiklen et normativt bidrag til virusteori ved at tilføje refleksioner om management-ideers effekt på organisationer, der enten kan være positive eller negative. Artiklen giver derfor et vokabularium, der kan anvendes, når management-ideer skal studeres i praksis, hvis vi skal opnå en mere nuanceret forståelse for effekterne i organisationer. Det betyder, at vi kan studere managementideer på en ny måde. Det kan gøres ved at studere deres retoriske indpakninger og indhold, opspore smittekæder, mutationer over tid, forstå aktørers modstand som en immunrespons, samt studere organisatoriske sygdomme, allergiske reaktioner og autoimmune sygdomme i organisationer.

## **E. Perspektivering**

Virusteori udfordrer vores antagelser om forholdet mellem management-ideer og modstand, adoption, effekter og implementering af disse ideer. Den hjælper os til at blive bevidste om, hvad ideer og aktører gør ved hinanden, og hvordan det påvirker organisationer. Ved at anvende virusteori som et analytisk værktøj kan tilstanden af ens organisatoriske immunforsvar beskrives, herunder også, hvad der eventuelt svækker det. Teorien kan også anvendes til at diskutere, om visse management-ideer er potentielt farlige, samt bruges til at forstå modstandsreaktioner i organisationer på nye management-ideer. Vokabulariet ændrer også vores forståelse af organisationsforandringer, hvor menneskerne ikke nødvendigvis har fuld kontrol, men agerer som værter for en virus, der påvirker organisationen på godt og ondt. Det giver også et syn på lederskab, hvor ledelsen har et ansvar for at sikre et velfungerende immunforsvar, der kan sørge for at farlige virusser kan nedkæmpes. Ikke blot i organisationer, men også i samfundet.

## Referencer

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *The Academy of Management Review*, 254.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161572>

Abrahamson, E. (2011). The iron cage: Ugly, uncool, and unfashionable. *Organization Studies*, 32(5), 615. <https://doi.org/10.1177/0170840611405425>

Andersen, N. Å., & Stenner, P. (2020). Social immune mechanisms: Luhmann and potentialization technologies. *Theory, Culture & Society*, 37(2), 79-103.  
<https://doi.org/10.1177/0263276419868768>

Askarany, D., & Yazdifar, H. (2007). Why ABC is not widely implemented?. *International Journal of Business*, 7(1) <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2007.014776>

Benders, J., & Veen, K. Van. (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organization*, 8(1), 33-53. <https://doi.org/10.1177/135050840181003>

Birkinshaw, J. (2010). *Reinventing management: Smarter choices for getting work done*. John Wiley & Sons.

Bort, S., & Kieser, A. (2011). Fashion in Organization Theory: An Empirical Analysis of the Diffusion of Theoretical Concepts. *Organization Studies*, 32(5), 655-681.  
<https://doi.org/10.1177/0170840611405427>

Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107-134. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*.

Callon, M. (1986). *Some Elements of a Sociology of Translation Domestication of the Scallops and the Fishermen of St. Brieuc Bay*. In John Law (ed.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul. *The Science Studies Reader* \$eMario Biagioli (Ed.).

Campbell, J. L. (2004). *Institutionel forandring og globalisering*. Kbh: Akademisk Forlag.

Cann, A.J. (2005). *Principles of molecular virology*, 4th edn. London: Elsevier Academic Press.

Clark, T., & Greatbatch, D. (2004). Management Fashion as Image-Spectacle: The Production of Best-Selling Management Books. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 396-424.  
<https://doi.org/10.1177/0893318903257979>

Cohen S, Doyle WJ, Alper CM, Janicki-Deverts D, Turner RB. (2009) Sleep habits and susceptibility to the common cold. *Arch Intern Med*. <https://doi.org/10.1001/archinternmed.2008.505>



- Cornelissen, J. P., & Kafouros, M. (2008). Metaphors and theory building in organization theory: what determines the impact of a metaphor on theory?. *British Journal of Management*, 19(4), 365-379. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00550.x>
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (2005). *Global Ideas How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*; Advances in organization studies (Vol. 13). Malmoe: Liber.
- Czarniawska, B., & Sévon, G. (1996). *Translating organizational change. De Gruyter studies in organization* (Vol. 56). Berlin: de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110879735>
- David, R. J., & Strang, D. (2006). When Fashion is Fleeting: Transitory Collective Beliefs and the Dynamics of TQM Consulting. *Academy of Management Journal*, 49(2), 215-233. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786058>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "Resistance to Change." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Derrida, J., & Borradori, G. (2003). Autoimmunity: Real and Symbolic Suicides. A Dialogue with Derrida. *Philosophy in a Time of Terror: Dialogues with Jurgen Habermas and Jacques Derrida*, 85-136. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226066653.001.0001>
- Dick, P., & Collings, D. G. (2014). Discipline and punish? Strategy discourse, senior manager subjectivity and contradictory power effects. *Human Relations*, 67(12), 1513-1536. <https://doi.org/10.1177/0018726714525810>
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt brace Jovanovich college publishers.
- Esposito, E. (2011). Originality through Imitation: The Rationality of Fashion. *Organization Studies*, 32(5), 603. <https://doi.org/10.1177/0170840611405424>
- Fauconnier, G. (1997). *Mappings in thought and language*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139174220>
- 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>
- Fomsgaard, A. (2019). *Det er bare en virus: Vilde beretninger om virus og kampen mod dem*. Gyldendal.
- Foucault, M. (1972). *Archaeology of knowledge*; New York: Pantheon
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punishment*. Great Britain: Penguin.

- Giroux, H. (2006). 'It Was Such a Handy Term': Management Fashions and Pragmatic Ambiguity\*. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1227-1260. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00623.x>
- Gond, J.-P., Cabantous, L., Harding, N., & Learmonth, M. (2016). What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 440-463. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12074>
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4(1), 75-91 <https://doi.org/10.5465/amle.2005.16132558>
- Haraway, D. (1981). The Biopolitics of Postmodern Bodies: Determination of Self in Immune System Discourse." *differences* 1 (1989): 3-43. Jameson, Fredric. *The Political Unconscious: Narrative as a Socially Symbolic Act*. Ithaca, NY: Cornell UP
- Johanson, D. and Madsen, D.Ø. (2019), "Diffusion of management accounting innovations: a virus perspective", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 15 No. 4, pp. 513-534. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2018-0121>
- Kaspersen, K. A, Pedersen, O. B., Petersen, M. S., Hjalgrim, H., Rostgaard, K., Møller, B. K., Juul-Sørensen, C., Kotzé, S., Dinh, K. M., Erikstrup, L. T., Sørensen, E., Thørner, L. W., Burgdorf, K. S., Ullum, H., Erikstrup, C. (2015) Obesity and Risk of Infection, *Epidemiology*: July 2015 - Volume 26 - Issue 4 - p 580-589 <https://doi.org/10.1097/EDE.0000000000000301>
- Kjær, P., & Frankel, C. (2003). The virus of management. In *The ELASM Workshop of Management Knowledge in Time and Space*.
- Lakoff, G. (1993). 'The contemporary theory of metaphor'. In A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought*, 2nd edn, pp. 202- 251. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139173865.013>
- Latour, B. (1987). *Science in action, How to follow scientists and engineers through society*. Harvard University Press. Cambridge.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Loughlan, P. (2006). Pirates, parasites, reapers, sowers, fruits, foxes... The metaphors of intellectual property. *Sydney L. Rev.*, 28, 211.
- Luhmann, Niklas. (2004) *Law as a Social System*. Oxford: Oxford University Press.

Lyotard, J.-F. 1984 [1979]. *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, Manchester: Manchester University Press. <https://doi.org/10.2307/1772278>

Mackenzie, D. (2006). *An engine, not a camera: how financial models shape markets* (illustrate). United States: Mit Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262134606.001.0001>

Madsen, D., & Slåtten, K. (2015). The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? *Administrative Sciences*, 5(2), 90-124. <https://doi.org/10.3390/admsci5020090>

Marti, E., & Gond, J.-P. (2019). How Do Theories Become Self-Fulfilling? Clarifying the Process of Barnesian Performativity. *Academy of Management Review*, 44(3), 686-694. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0024>

McLaren, J., Appleyard, T., & Mitchell, F. (2016). The rise and fall of management accounting systems: A case study investigation of EVA™. *The British Accounting Review*, 48(3), 341-358. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.02.001>

Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage Publications.

Morgan, G. (2012) Reflections on Images of Organizations and its implications for Organization and Environment, *Organization & Environment*, 24, p.459. <https://doi.org/10.1177/1086026611434274>

Morris, T., & Lancaster, Z. (2006). Translating Management Ideas. *Organization Studies*, 27(2), 207-233. <https://doi.org/10.1177/0170840605057667>

Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard. A critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>

Obed Madsen, S. (2012). En historie om strategi som en virus. *Økonomistyring & Informatik*, 28, 13-31.

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>

Quist, J., & Hellström, A. (2012). Process Management as a Contagious Idea: A Contribution to Røvik's Virus-Inspired Theory. *International Journal of Public Administration*, 35(13), 901-913. <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.686034>

Rantakari, A., & Vaara, E. (2016). Resistance in organizational strategy making. *Sage handbook of organizational resistance*, 208-223. <https://doi.org/10.4135/9781473957947.n11>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. London: Simon & Schuster.

Røvik, K. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631–653.  
<https://doi.org/10.1177/0170840611405426>

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

Scarbrough, H., & Swan, J. (2001). Explaining the Diffusion of Knowledge Management: The Role of Fashion. *British Journal of Management*, 12(1), 3–12. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00182>

Siti-Nabiha, A.K. & Scapens, R.W. (2005). Stability and change: an institutionalist study of management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(1), 44–73.  
<https://doi.org/10.1108/09513570510584656>

Spell, C. S. (2001). Management fashions: where do they come from, and are they old wine in new bottles?. *Journal of Management Inquiry*, 10(4), 358–373.  
<https://doi.org/10.1177/1056492601104009>

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>

Taylor, J. (2020). Public Officials' Gaming of Performance Measures and Targets: The Nexus between Motivation and Opportunity. *Public Performance & Management Review*, 0(0), 1–22.  
<https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1744454>

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>

Thompson, P., & Ackroyd, S. (2009). Resisting resistance: moving the debate on. Paper presented at 27th International Labour Process Conference, Edinburgh, United Kingdom.

Örtenblad, A., Putnam, Linda L., Trehan, K. (2016) Beyond Morgan's eight metaphors: Adding to and developing organization theory, *Human Relations*, Vol. 69(4), pp.875–889.  
<https://doi.org/10.1177/0018726715623999>

Weick, K. (1989). Theory construction as 'disciplined imagination'. *Academy of Management Review*, 14(4), 516–531. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376>

White, K. M., Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2002). Improving Attitude-Behavior Correspondence Through Exposure to Normative Support From a Salient Ingroup. *Basic and Applied Social Psychology*, 24(2), 91–103. [https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2402\\_2](https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2402_2)

Wicker, A. W. (1969). Attitudes versus Actions: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects. *Journal of Social Issues*, 25(4), 41-78.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1969.tb00619.x>

Wittgenstein, L. (1994). *Filosofiske undersøgelser* (2. udgave,). Kbh.: Munksgaard/Rosinante.