

Lederen som oversætter.



FADDs årsmøde

9. November 2017

Søren Obed Madsen

som.mpp@cbs.dk

Dagsorden

- Hvorfor er det interessant at tale om oversættelse af strategier?
 - Nuværende praksis og konsekvenserne
 - Hvad er strategi og implementering?
 - Organisationen
 - Sproget
- Hvad vil det sige at oversætte en strategi?
 - Hvad vil det sige at oversætte en strategi?
 - Kompetencer og arbejdsforhold
 - Oversættelsesfejl
 - Sproget og roller

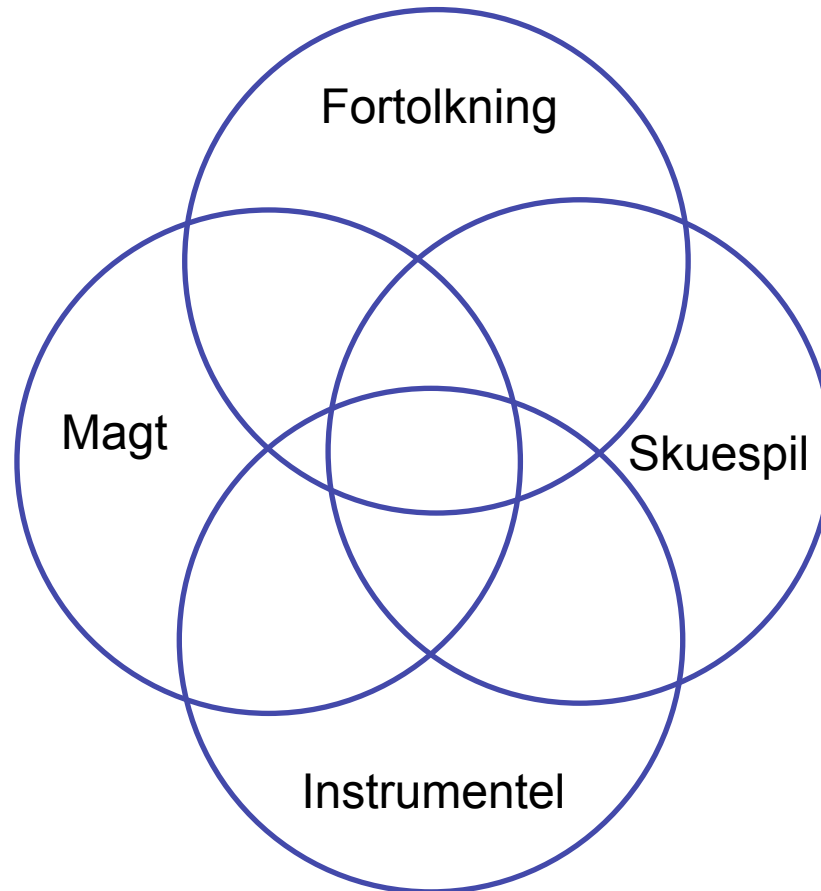
Nuværende praksis – sat på spidsen

1. Strategier laves ofte for at blive vedtaget – ikke for at blive implementeret – de bliver abstrakte i ordlyden
2. Der forsøges at stabilisere mening i dokumenterne og distribuere denne mening på tværs af organisationen og på tværs af fagligheder og ansvarsområder
3. Der læses ting ind i strategien, der ikke står i den
4. Topleddelsen abdicerer ofte i implementeringsprocessen – ofte på grund af manglende roller i implementeringsprocessen
5. Der allokeres få ressourcer til implementering i forhold til udvikling på trods af at meget implementering handler om at få det, man har udviklet til at fungere som man intenderede
6. Lokale enheder og ledere har enten udstrakt frihed eller skal levere på meget specifikke punkter

Konsekvenser af nuværende praksis

1. Strategiens funktion er ofte uklar
2. Forholdet mellem styringsdokumenter i praksis er uklart
3. Ledere skal konkretisere de abstrakte strategier – de oversættes
4. Egne roller i forhold til strategier er uklare – bruges kun hvis de er relevante
5. Strategi bliver noget vi leger - enten skuespil eller nye ord på gammel praksis
6. Udbredt brug af pligtsludder
7. Strategiprocesser bliver en anledning til at skaffe ressourcer til eget område
8. Ressourceforbruget er underprioriteret
9. Dekobling – der også afspejler en til tider løskoblet organisation

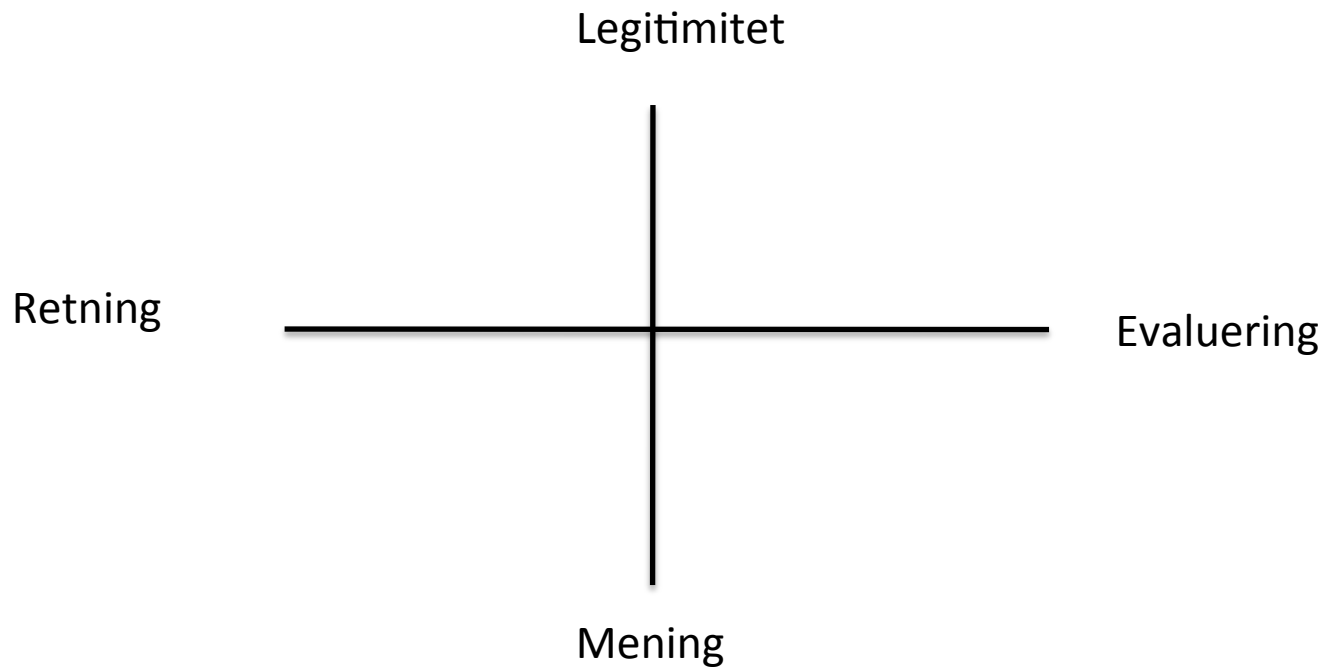
Mulige årsager



Forskellige syn på strategi

- En plan?
- En proces?
- En oversigt over, hvad lederne kunne blive enige om på daværende tidspunkt?
- Et skuespil?
- Men...

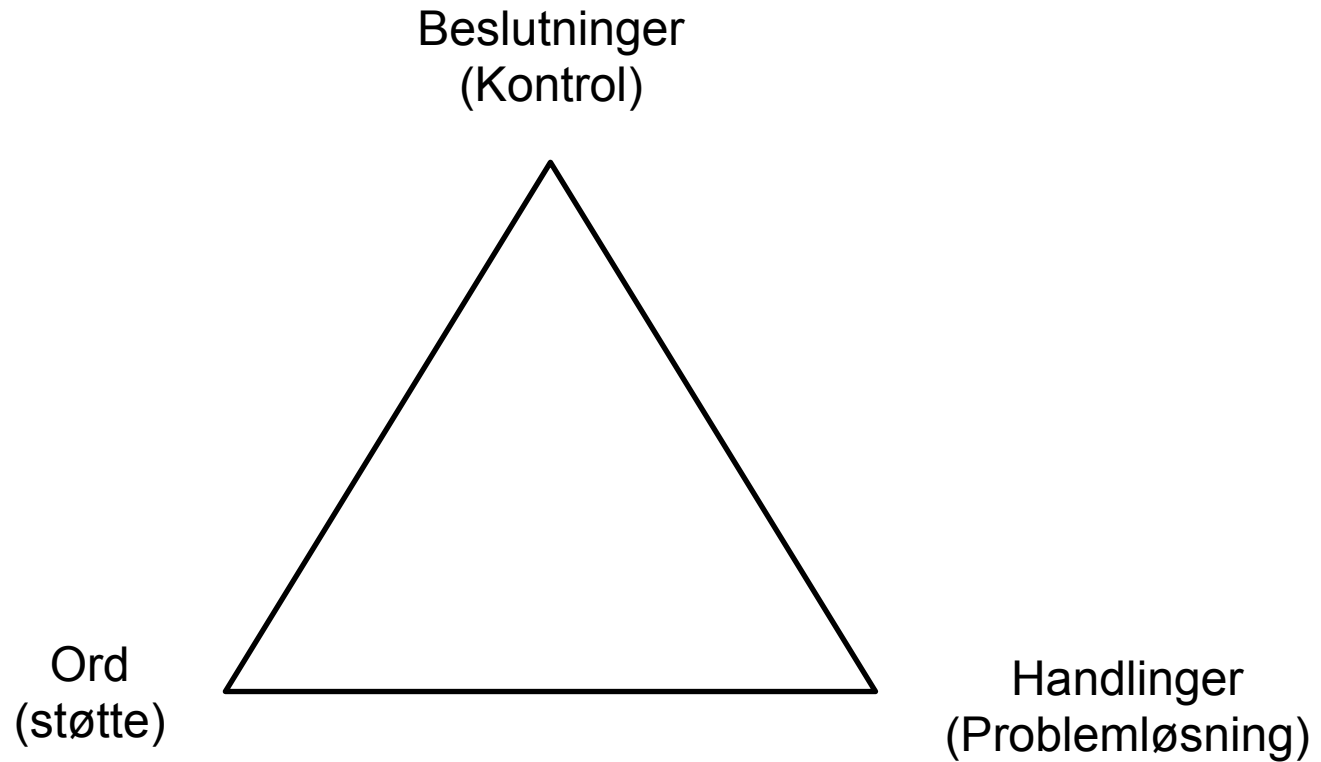
Forskellige måder at bruge strategien på



Om implementering

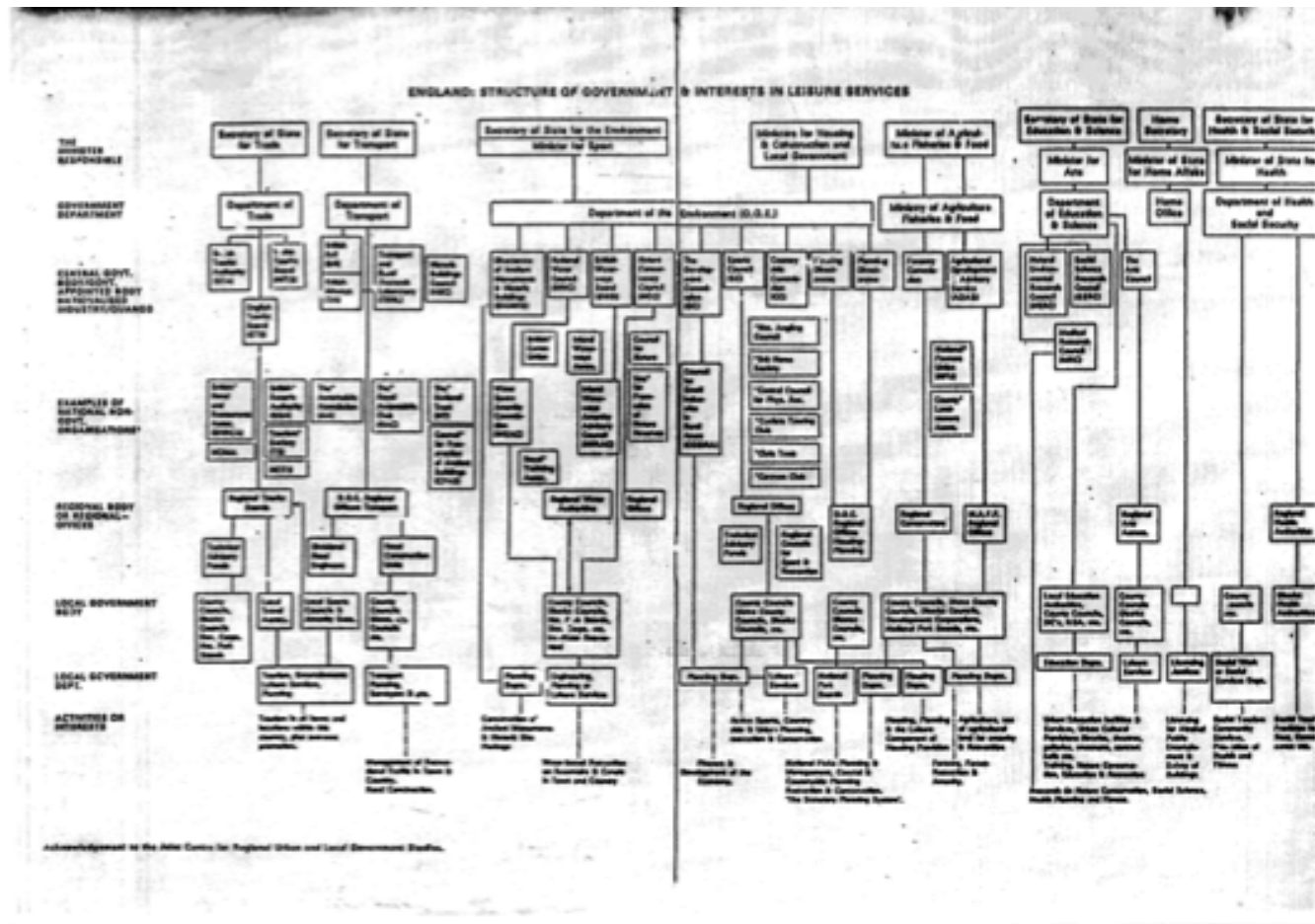
1. To grundlæggende metoder: Igennem struktur eller igennem mennesker
2. Kan have tre former: Problemløsning, forsøg på kontrol og støtte
3. Har fem dimensioner: det instrumentelle, det fortolkende, det legitimerende, det politiske og det oversættende
4. Foregår typisk som projekter med de instrumenter, der hører til projektledelse

Hvornår er noget implementeret?

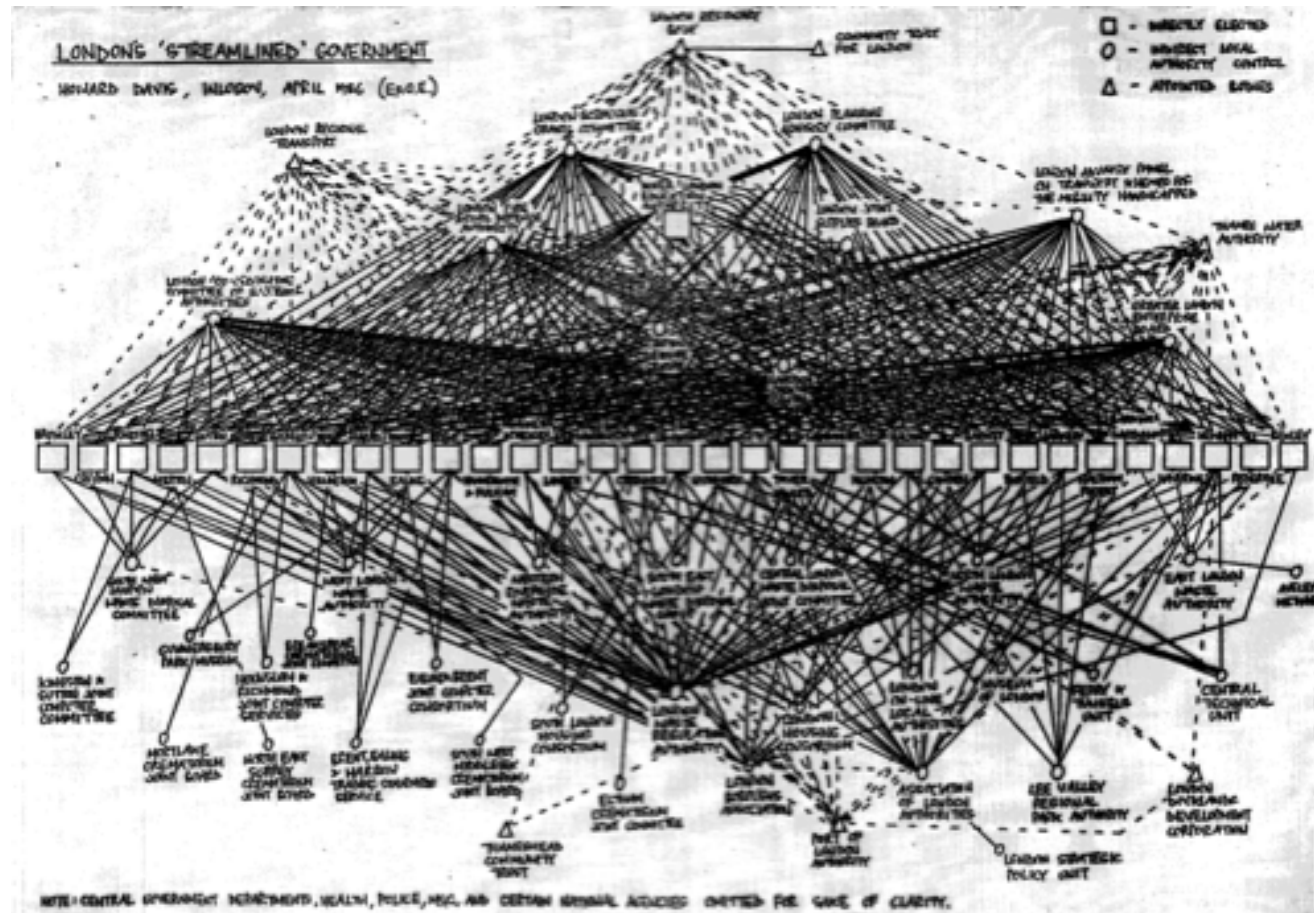


Den organisatoriske kontekst

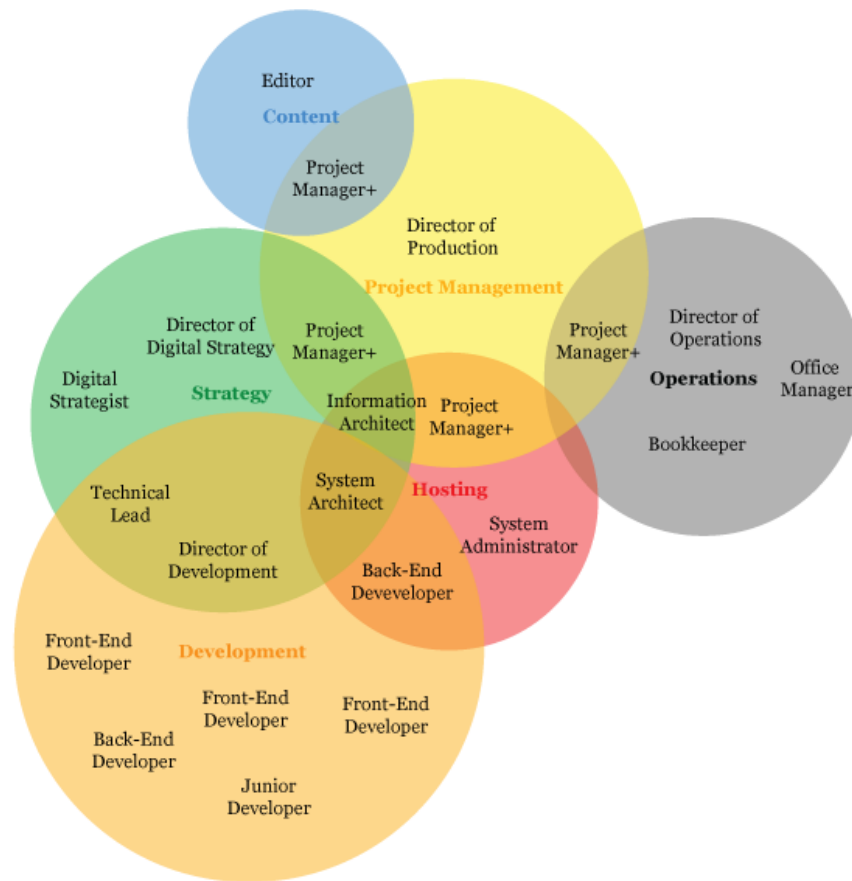
Organisationen som hierarki



Organisationen som netværk



Uddrag af et netværk



"Mit sprogs grænser er min verdens grænser"

- Wittgenstein

Et nyt sprog, der giver mening

Start med børnene

Det kræver en anden samtale- og dialogform. Det kræver et nyt sprog. Lanceringen af FN's verdensmål i september 2015 er et godt eksempel på, hvad der kan betegnes som en elitær arrogance. Målene er udtrykt i et sprog, som kun de færreste forstår, og som nu markedsføres bredt under det totalt intetsigende begreb "SDG". Det kan ikke undskyldes med, at det er forstået i erhvervskredse og i det politiske miljø, for det er netop her, at problemet opstår – at eliten udvikler sit eget sprog og ikke formår at oversætte det til en bredere målgruppe.

Tænk, hvis FN samtidig med lanceringen af verdensmålene havde udarbejdet en børnebog om de 17 mål, som forældre kunne læse højt om aftenen for at fortælle børnene om den fremtid, de skal leve i – og hvordan vi alle kan være med til at skabe et nyt eventyr, etc. etc. Det ville også give forældrene en chance for selv at forstå betydningen.

Taler vi samme sprog?

Du kan godt få et møde med mig. Inden mødet skal du dog undersøge nedenstående spørgsmål.

Alle spørgsmål skal besvares. Vi sender dig efterfølgende et skriftlig tilbud på overførsel.

Spørgsmål 1. Hvilket selskab vil du overflytte fra?

Spørgsmål 2. Er det en arbejdsgiverordning eller en privat opsparing?

Spørgsmål 3. Total opsparing i kroner (KR)?

Spørgsmål 4. Total opsparing i kroner (KR)

Spørgsmål 4.1 Skattekode 1=livrente?

Spørgsmål 4.2 Skattekode 2=ratepension?

Spørgsmål 4.3 Skattekode 3=kapitalpension?

Spørgsmål 4.4 Alderssum = afgiftsfri udbetaling?

Spørgsmål 5. Har du nogen grundlagsrenter(højrenter)?

Spørgsmål 6. Dit cpr.nr, mailadresse og telefonnummer?

Særlig vigtig information: Har du opsparet på en afgiftsfri ordning (skattefri), så kan vi ikke modtage denne overførsel. <<

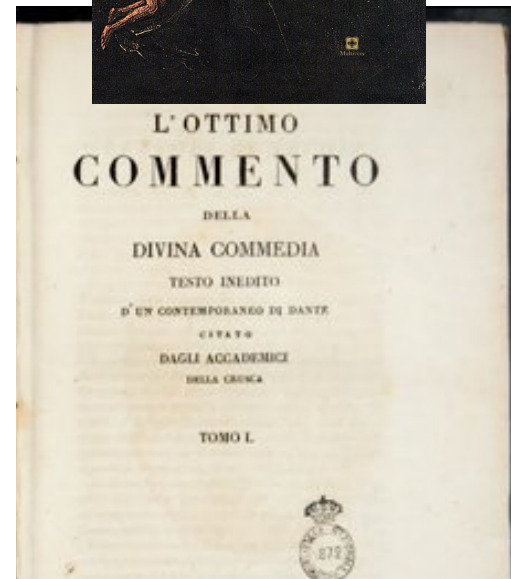
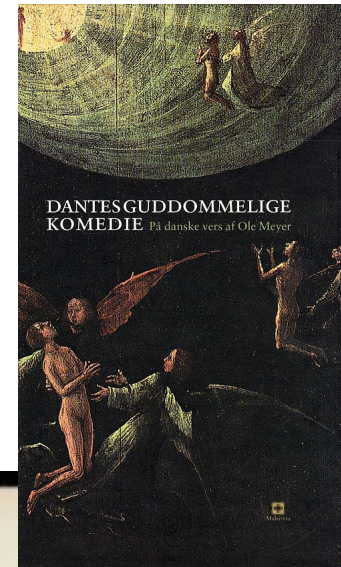
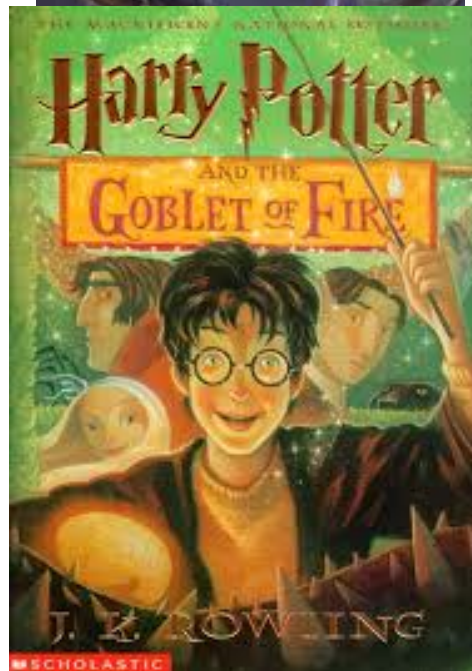
Forskellige idealer i samme organisation

Arbejdspladsen er en	Produktionsvirksomhed	Offentlig myndighed	Politisk organisation	Den faglige organisation
Succeskriterier:	At nå produktionsmålene inden for budgetterne	At overholde lovgivningen	At gøre den politiske chef glad	Overhold de faglige standarder
Bruger ord som:	Kunder	Borgere	Politikere	Afhænger af faget
	Effektivitet	Retsikkerhed	Legitimitet	
	Forretningen	Myndigheden	Organisationen	
	KPI'er	Nøgletal	Tallene	
	Budgettet	Loven	De politiske udmeldinger	
	Finansministeriet	Rigsrevisionen	Medierne	Fagligt stærke kollegaer

Flere organisationer i en

- Den store : Hele organisationen
- Den mellem: Området
- Den lille: Min egen afdeling eller kontor

Oversættelsesteori



Fire overvejelser, når en tekst skal oversættes

- Sproget
- Kulturen
- Funktionen
- Ideologien

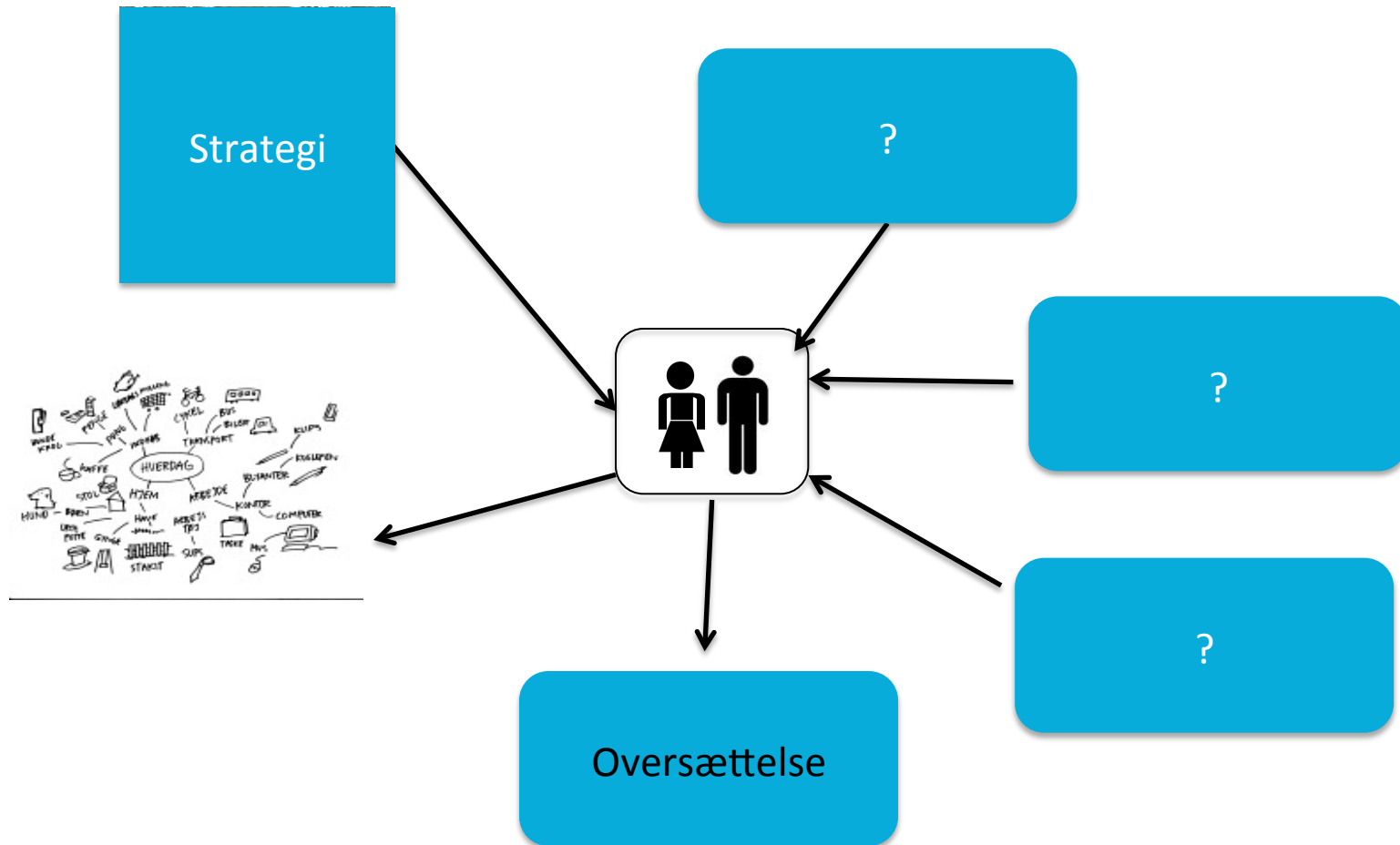
En tanke

Hvordan vil du oversætte
”Det Radikale Venstre” til engelsk?

Oversættelsesopgaven

At afkode strategien, udvælge, oversætte og vælge den mest passende oversættelse.

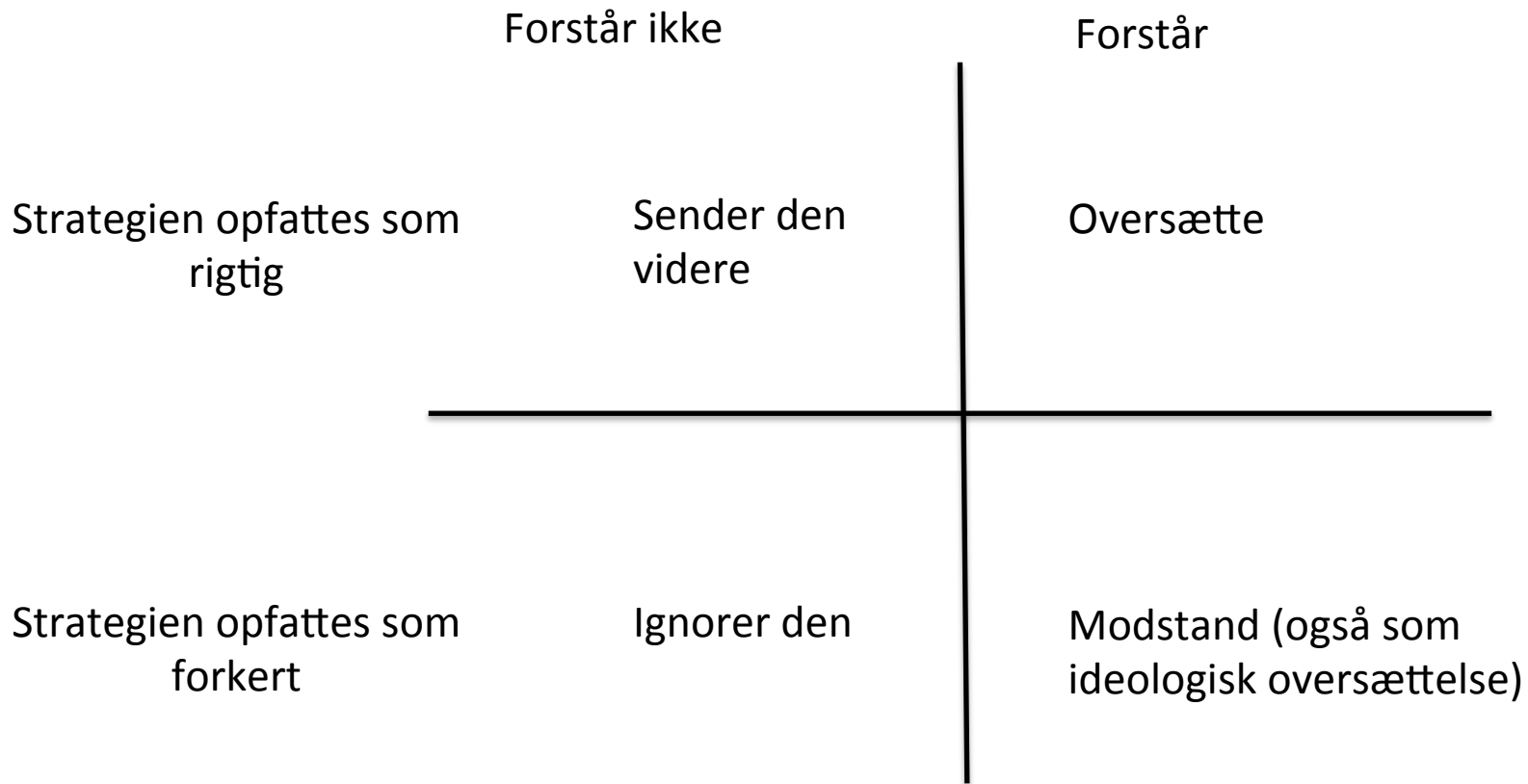
Strategi i kontekst



At forstå strategien

- Enhver tager forskellige dele ud af strategien, og omtaler disse dele som strategien
- Forståelsen kan ændre sig over tid
- Enhver oversættelse er ufuldkommen

Fire typer handlinger baseret på læsningen af strategien



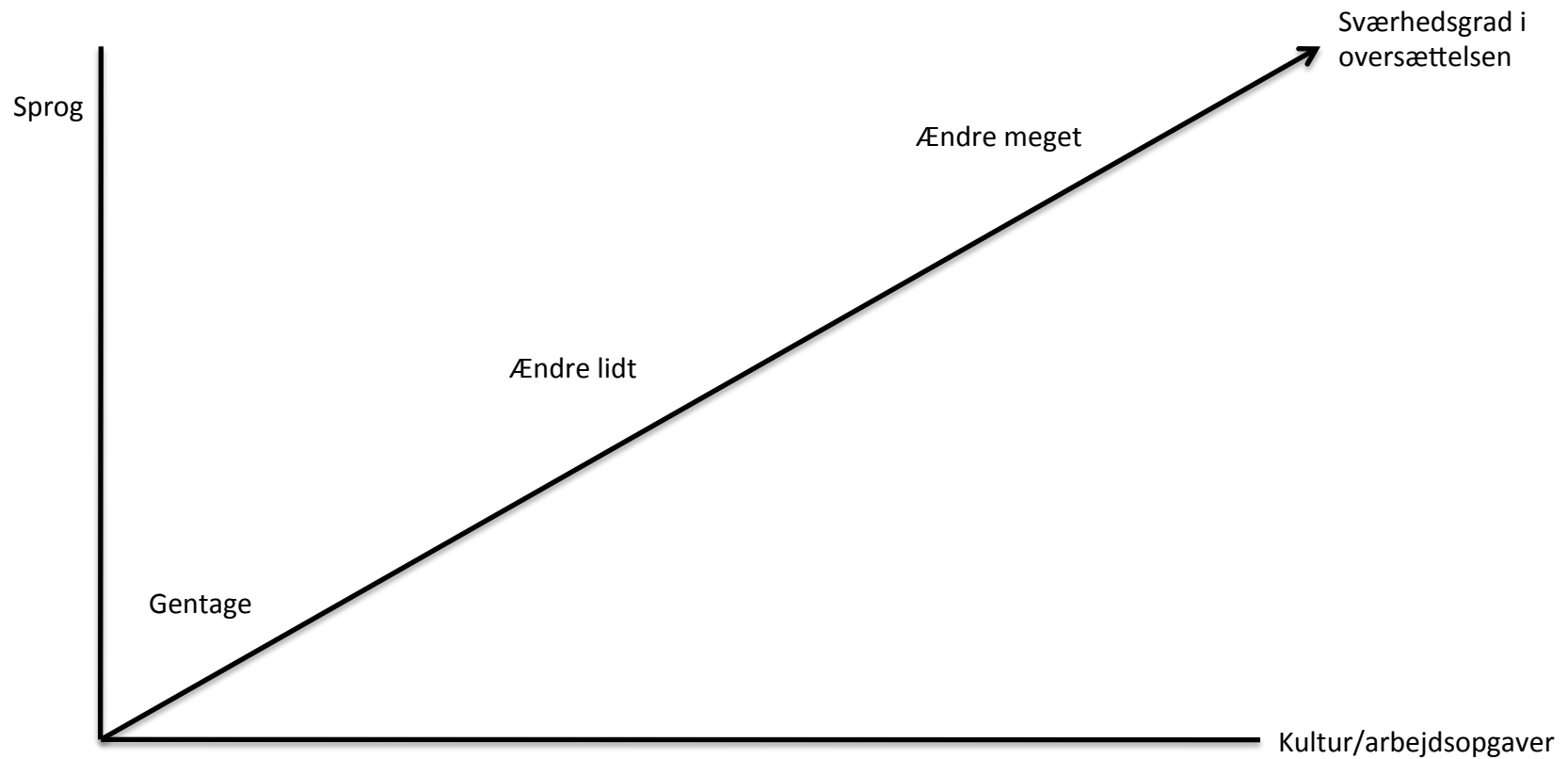
Oversættelseskompetencer

- At kunne forstå flere sprog
 - At kunne forstå flere kulturer
 - At være modig, kreativ, tålmodig, stærk og tillidsvækkende
-
- Fokuserer på den grundlæggende ide i strategien.
 - Skal kunne konkretisere de abstrakte begreber til konkrete begreber
 - Skal kunne adskille strategien fra andre tekster, der handler om det samme
 - Skal kunne facilitere en proces, der giver en forståelse for kompleksiteten og skaber et fælles sprog
 - Kan håndtere kompleksiteten i centrale begreber.
 - Definerer strategiens begreber som en kerneopgave.
 - Kobler strategiens begreber til begreber, der er accepteret som værende vigtige for den lokale praksis.
 - Oplever sig selv som en del af organisationen.

Gode arbejdsforhold

- Mulighed for at lære strategien at kende i samspil med andre
- Adgang til forfatterne
- Forskellige fora, der giver indblik i forskellige dele af organisationen
- Mange der taler samme sprog

Oversættelsesopgaven



Egen figur inspireret af Røvik (2007) og oversættelseteori

Oversættelsesfejl



Ingen putter spædbørn i et hjørne.

På et sygehus blev mavesår oversat til leverbetændelse. I en retssag viste tolken sig at være i familie med modparten. I et tredje tilfælde forstod en tolk ikke ord som 'hjemmehjælp' og 'rehabilitering'.

Eksemplerne står i kø, når læger, advokater, sygeplejersker og ansatte i kommunerne i en ny undersøgelse beskriver deres erfaringer med kvaliteten af den tolkning, som dagligt bliver udført i den offentlige sektor, når tolke skal oversætte mellem de store indvandrersprog som arabisk, tyrkisk, farsi og dansk.

Årsagerne til oversættelsesfejl

- Originalteksten
- Oversætteren
- Arbejdsforholdene

Når styringsværktøjet virker forkert

Interviewer: Bruger du den til noget, virksomhedsplanen?

Leder: Nej. Ikke en skid for at sige det rent ud sagt, fordi den er for langt væk, på en eller anden måde...du kan ikke se det ud af virksomhedsplanen, hvad det er man går og laver... Men nej, det er et stykke papir i min terminologi. Hvis ikke man får den lavet, så folk kan se, det er den butik, de er en del af, så er det et ledelsesredskab i stedet for at være et medarbejderredskab.

Fra en samtale med en leder om strategi

Google er din ven

Interviewer: "Hvad gør du, hvis du er i tvivl om nogle af de der ord eller formuleringer?"

Leder: "Så spørger jeg min direktør."

Interviewer: "Okay. Har du oplevet, at I er enige om, at nogle af de der ord er lidt akademiske, eller...?"

Leder: "Nej, nu er hun jurist, så det tror jeg ikke. Ellers så googler vi det. Det er jo altid godt at google noget."

Fra en samtale om strategi med en leder

Hvor taler man sammen om det, man ikke forstår?

Interviewer: Har du oplevet, at der er nogle af dine kollegaer, der studser over nogle ord eller nogle formuleringer eller et eller andet?

Leder: Jeg vil sige, at jeg er sikker på, at der er nogle af dem, som gør det. For der findes mange, som er meget mindre modelnørdede end jeg er, og vi har også en del nye chefer, som lige er kommet til, for hvem det må være lidt tågesnak noget af det. Så det er jeg sikker på der er. Men det er ikke noget, man scorer point på at sidde og lufte til ledelseskomsammenerne.

Interviewer: Hvad gør man så?

Leder: Man kan håbe, at de går ned og spørger nogen. Men ellers holder man bare lav profil, går jeg ud fra.

Når det er svært at oversætte

- Det kan være svært at finde tekstens funktion: Hvad kan jeg bruge den til?
- Forfatterne kan være afvisende overfor oversættelserne
- Det er nemt at oversætte, hvis man ignorerer den originale tekst
- Vi har ikke brug for strategien – vi har vores egen

Hovedkonklusion

Der er ingen, der implementerer strategier.
Vi implementerer vores oversættelser af strategierne.

Implikationer: Nyt sprog og nye roller

1. Hvad er strategiens funktion?
2. Er den oversættbar?
3. Har ledere oversættelseskompetencer?
4. Hvordan sikres det at oversættere og forfattere kan tale sammen?
5. Kan topledelsen fungere som redaktører?
6. Hvordan sikres gode arbejdsbetingelser for at oversætte strategien?

Tak for opmærksomheden