

Kapittel 12

Dekontekstualisering – når praksiser oversettes til ideer

I dette kapitlet fokuseres et viktig aspekt ved oversettelse av organisasjonsideer, nemlig *dekontekstualisering*. Vi anvender det som felles betegnelse på tilfeller der en praksis og/eller en allerede språksatt idé identifiseres i bestemte organisasjoner og/eller i felt, og forsøkes tatt ut av denne sammenhengen og omformet, ofte (men slett ikke alltid!) med det formål å bli overført til andre organisasjoner. Når vi skiller klart mellom dekontekstualisering og kontekstualisering, bl.a. ved å behandle disse to emnene i hvert sitt kapittel, har det bakgrunn i følgende resonnement: Forholdet mellom dekontekstualisering og kontekstualisering av organisasjonsideer kan et stykke på vei sammenliknes med det å oversette en tekst fra ett språk (kildespråket) til ett eller flere andre (målspråk). Men denne sammenlikningen har sine begrensninger. Den typiske språkoversettelsen foregår oftest ved at *en* person – oversetteren – arbeider med både kildespråket og målspråket samtidig, og slik sett oversetter og overfører en tekst i en og samme operasjon. Dekontekstualisering og kontekstualisering av organisasjonsideer, derimot, foregår ofte relativt frikoplet i tid og i rom, og som atskillig mindre koordinerte aktiviteter. Dels blir praksiser og ideer forsøkt identifisert og hentet ut av bestemte organisatoriske sammenhenger (dekontekstualisert) uten at det samtidig er klart hvilke organisasjoner det er meningen å overføre dem til (kontekstualisering). Dels foregår det også mye aktivitet knyttet til implementering av ideer og oppskrifter i organisasjoner uten at de involverte aktørene oppfatter at disse er hentet ut av noen bestemte kontekster. Og mens tradisjonell oversettelse fra ett språk til et annet nesten alltid blir gjennomført av en og samme person, så er gjerne de som dekontekstualiserer organisasjonsideer, altså «uthenterne», svært ofte andre aktørgrupper enn «innsetterne», dvs. de som kontekstualiserer. Dette innebærer bl.a. at overføring og oversettelse av organisasjonsideer, i motsetning til tradisjonell oversettelse av språk, sjelden foregår som i et lukket og kontrollert kretsløp, der overføring skjer raskt og direkte fra kilde til mottaker. Snarere sirkulerer ideene ut av noen kontekster og inn i andre i svært vanskelig predikerbare retninger, med ulike hastigheter og med ulike og skiftende aktørgrupper involvert.

Dekontekstualisering, eller uthenting, består av mange og komplekse prosesser

som folder seg ut i tid og rom. Det er formålstjenlig å innføre et analytisk skille der dekontekstualiseringsprosesser betraktes som bestående av to hovedfaser. Den første er «løsrivelse». Med det menes at en lokalisert, konkret praksis i en organisasjon forsøkes gitt en idémessig og språklig representasjon. Den andre er «pakking». Det betegner tilfeller der en organisasjonsidé tas ut av en bestemt kontekst og omformes slik at den fremstår som mindre kontekstavhengig og dermed mer overførbar til andre kontekster. Denne fasen av dekontekstualisering (pakking) innebærer altså bl.a. å ta grep for å *allmennisere* ideer. Dette er et analytisk skille, og i praksis vil det selvsagt ofte være glidende og uklare overganger mellom løsrivelse og pakking.¹¹ I et tidligere arbeid er den sistnevnte fasen behandlet mer utførlig (Røvik 1998). I dette kapitlet konsentrerer vi oppmerksomheten mer mot løsrivelse.

I det følgende diskuteres og teoretiseres dette aspektet ved dekontekstualisering med utgangspunkt i spørsmålene om a) *oversettelsesregler* og *oversettbarhet*, for eksempel: hva blir med og hva utelates når man forsøker å gi en praksis en tydeligere idémessig og språklig representasjon, og finnes det mønster i måten dette gjøres på?, b) *oversetterne*, dvs. de som transformerer praksiser til idémessige representasjoner; hvem er de, vanligvis, hva kan de, og hvordan arbeider de?¹²

Løsrivelse

Løsrivelse er et viktig aspekt ved dekontekstualisering og kunnskapsoverføring (Giddens 1991:18–23, Czarniawska og Joerges 1996, Czarniawska 2005). Konteksten er i slike tilfeller konkrete virksomheter, og det som skal forsøkes identifisert nærmere og overført som kunnskap, er en eller flere spesifikke praksiser lokalisert i organisasjonen. Med «praksis» menes her *kunnskapsbasert og rutinisert utførelse av et sett arbeidsoppgaver*. Praksis omfatter så vel manuelt som intellektuelt arbeid, og utføres med varierende anvendelse av teknologi. Forsøk på overføring og oversettelse er ikke sjelden motivert av at en organisasjon fremstår med en resultatmessig suksess, og at denne antas å være frembrakt av noen vellykkede praksiser. Forsøk på å overføre praksiser avspeiler derfor gjerne et ønske om å imitere suksesser. Men en identifisert praksis kan sjelden eller aldri overføres – iallfall ikke fullstendig – i sin fysiske form fra én organisasjon til andre (Lillrank 1995). Overføring vil i så fall måtte bety fysisk flytting av personer, kompetanse, rutiner, maskiner og øvrig utstyr, osv. I langt de fleste tilfeller innebærer derfor overføring at en vellykket praksis ikke blir fysisk flyttet,

11 Selv om vi her er opptatt av hvordan praksiser fra bestemte kontekster får idémessige representasjoner, så er det selvsagt ikke slik at alle organisasjonsideer som sirkulerer, er representasjoner av praksiser. Mange tunge idéstrømmer er f.eks. rene «skrivebordsprodukter», for eksempel i store globale konsultantselskaper. Og andre typer ideer har opphav som ideale fordringer formulert innenfor en politisk kontekst (f.eks. ideen om at organisasjoner bør vise samfunnsansvar).

12 Dekontekstualisering er generelt i meget liten grad teoretisert og har bare unntaksvis vært gjenstand for empirisk utforskning i organisasjonsvitenskapelige translasjonsstudier. Langt de fleste translasjonsstudier har fokus på kontekstualiseringsprosesser.

men at man først forsøker å gi den en *idémessig representasjon*, dvs. at den konseptualiseres, beskrives og får språklige uttrykk.

Vi skal først beskrive noen grunnleggende utfordringer knyttet til det å oversette fra praksis til ideer. Deretter presenteres og analyseres to ulike strategier for hvordan praksis kan bli oversatt til ideer. Det dreier seg i kortversjon om dekontekstualisering som henholdsvis *uthenting* og *utbringing*.

Fra praksis til idé: Utfordringer

Å oversette en praksis til en idémessig representasjon er ofte svært vanskelig, og det finnes mange eksempler på at man har mislyktes. De viktigste utfordringene kan uttrykkes i to spørsmål: *For det første*: I hvilken grad kan man være sikker på at en observert suksess – altså det man egentlig ønsker å imitere og oppnå selv – virkelig er forårsaket av en eller flere identifiserte bestemte praksiser? *For det andre*: I hvilken grad kan man skille ut en bestemt antatt vellykket praksis fra dens sammenheng i organisasjonen? Også dette er en problemstilling som har sin parallell i klassisk translasjonsteori, bl.a. i opptattheten av hvorvidt oversetteren får reflektert inn viktige meningsbærende elementer fra konteksten rundt teksten som skal oversettes (for eksempel kultur, «tidsånd» etc). I vårt tilfelle er dette også et spørsmål av stor praktisk betydning. Det dreier seg bl.a. om, så langt det er mulig, å sikre at man i den idémessige representasjonen har identifisert og har fått med seg det vesentligste ved praksisen, ikke minst de aspektene ved den som antas å være avgjørende for de gode resultatene som er oppnådd og som man skal prøve å imitere. Dette knytter også an til spørsmålet om hvor *oversettbar* en praksis er. I klassisk translasjonsteori defineres oversettbarhet bl.a. slik:

«Translateability (...) is the capacity for some kind of meaning to be transferred from one language to another without undergoing radical change» (Pym og Turk 1998:273).

Overført til vårt emne blir oversettbarhet – når vi snakker om dekontekstualisering – definert som *muligheter og begrensninger knyttet til det å kunne transformere en praksis til en idémessig representasjon uten at vesentlige elementer ved praksisen blir utelatt*. Basert bl.a. på innsikter fra kunnskapsoverføringsskolen (se kapittel 2) kan man tenke seg at en praksis' oversettbarhet dels avhenger av trekk ved praksisen og dels av trekk ved organisasjonen den er lokalisert i (vertsorganisasjonen).

Det er primært tre trekk ved en praksis som må antas å virke inn på dens oversettbarhet, nemlig dens *eksplisitet*, *kompleksitet* og *innvevdhet*.

Praksisens eksplisitet

En praksis' oversettbarhet er bl.a. avhengig av hvor eksplisitt den kommer til uttrykk i vertsorganisasjonen, altså enheten der den er lokalisert. Med «eksplisitet» menes her i hvilken grad praksisen er kodifisert og språkliggjort og dermed synliggjort og kommuniserbar. En praksis kan være konseptualisert, dvs. språkliggjort, og dermed brakt på en lettere kommuniserbar og overførbar form. Men den kan også bare i begrenset grad være språkliggjort, og i mange tilfeller også ha karakter av taus kunnskap. Dette knytter an til Michael Polanyis distinksjon mellom eksplisitt og taus kunnskap (Polanyi 1966). Taus kunnskap er, ifølge Polanyi, personlig og kontekstspesifikk kunnskap. Slik kunnskap er vanskelig å formalisere og kommunisere. Kunnskap oppstår ved at den enkelte aktør organiserer sine erfaringer når man er involvert i arbeid med objekter og/eller med mer abstrakte modeller. Bare en liten del av denne kunnskapen uttrykkes eksplisitt, for eksempel i ord og i tall. Polanyi har en hyppig sitert spissformulering som fanger inn dette aspektet: «*We can know more than we can tell*» (Polanyi 1966:4). Taus kunnskap kan omfatte kognitive elementer, for eksempel mentale virkelighetsmodeller, som bl.a. paradigmer og perspektiver (Johnsen-Laird 1983), men også tekniske elementer, som bl.a. praktisk knowhow og ferdigheter (Nonaka og Takeuchi 1995).

Variabelen «eksplisitt/taus kunnskap» er en av de aller mest omtalte i litteraturen om kunnskapsoverføring – særlig i studier av hva som hemmer og fremmer kunnskapsoverføring mellom enheter i multinasjonale selskaper (Szulanski 1996, Lane og Lubatkin 1998, Martin og Salomon 2003). Når forskere er så pass opptatt av denne variabelen, er det dels fordi den blir oppfattet som avgjørende for organisasjoners evne til å innovere. I ikke-kodifisert, taus kunnskap i lokale enheter i et multinasjonalt selskap, for eksempel, ligger erfaringsmessig spiren til det som kan bli til suksessfylte innovasjoner for hele organisasjonen (Hansen 1999, Nonaka og Takeuchi 1995). Men taus kunnskap får også forskeres oppmerksomhet fordi den antas å være vanskelig å overføre til andre. Det som gjør slik kunnskap vanskelig overførbar, er at den ikke foreligger dokumentert (Inkpen 1998, Doz 1996), og dermed er vanskelig for utenforstående å få innsikt i (Kogut og Zander 1993). Taus kunnskap er gjerne erfaringsbasert kunnskap, og overføring krever derfor ofte tett og dynamisk interaksjon mellom de som besitter kunnskapen, og den/de som søker innsikt i den (Lam 2000).

Sett fra et translasjonsteoretisk perspektiv er en vesentlig forutsetning for å kunne oversette fra ett språk til et annet at det i det hele tatt *finnes* et språk å oversette fra. I tilfeller med en lite eksplisitt praksis, altså taus kunnskap, finnes ikke «kildespråket» i utgangspunktet. Oversetterens oppgave blir da vanskeliggjort, nettopp fordi man først må sørge for å *språksette* praksisen, altså gjøre den uttalt og kommuniserbar.

Praksisens kompleksitet

Muligheten for å oversette en praksis til en dekkende idémessig representasjon avhenger også av praksisfeltets kompleksitet. Dette er en variabel som sannsynligvis ofte

har like stor betydning som variabelen «eksplisitet» for å forstå forløp av kunnskaps-overføringsprosesser, men som på langt nær har fått den samme oppmerksomhet som den sistnevnte i forskningslitteraturen. Her vil «grad av kompleksitet» være et sammenfattende uttrykk for to aspekter ved en praksis. *Den første* dreier seg om hvor klar eller uklar årsak–virknings-relasjonene er bak en suksess som man ønsker å modellere og imitere (Lippman og Rumelt 1982). Hvor mange faktorer bidrar til resultatet (suksessen), og hvor mange av disse klarer man å identifisere? Hva er betydningen av hver av faktorene, og ikke minst: hvordan samvirker de? *Det andre* aspektet dreier seg om forholdet mellom teknologi og menneskelige ressurser som er involvert i utførelsen av praksisen (Lillrank 1995). Jo enklere teknologi og jo færre mennesker som er involvert, desto mindre kompleks praksis, og vice versa: jo mer komplisert teknologi og jo flere mennesker som er involvert, desto mer kompleks praksis.

Sammenhengene mellom en praksis' kompleksitet og hvor lett/vanskelig det er å oversette den til en dekkende idémessig representasjon, er bl.a. de følgende: Det er for det første ofte vanskelig for oversetteren – den som skal dekontekstualisere – å få oversikt over en kompleks praksis. I tilfeller der for eksempel flere faktorer bidrar til resultatene, og der det er komplekse samvirkninger mellom faktorene, er det vanskelig å vinne innsikt. Følgelig øker sannsynligheten for at man overser viktige faktorer og sammenhenger, og dermed også sannsynligheten for å gjøre konsekvensrike feilslutninger. For det andre: selv om oversetteren skaffer seg god innsikt i en kompleks praksis, kan det likevel være svært vanskelig å beskrive – enn si gjenskape – komplekse samvirkninger mellom ulike faktorer andre steder, for eksempel mellom teknologi og menneskers bruk av teknologi.

Praksisens innvevdhet

Mulighetene for å oversette og overføre en praksis kan også avhenge av dens innvevdhet i en kontekst. Med «innvevdhet» menes her hvorvidt og hvor sterkt en praksis er forankret i sin organisatoriske og/eller utenomorganisatoriske kontekst. Studier av nasjonale enheter i multinasjonale selskaper har bl.a. vist at forekomst av og innhold i kontekstspesifikke nettverk mellom lokale enheter og for eksempel kunder, leverandører og andre samarbeidspartnere er svært viktig for evnen til å generere ny kunnskap og nye praksiser (Cohen og Levinthal 1990, Tsoukas 1996, Andersson og Forsgren 2000). Særlig nettverk som knytter sammen eksterne og interne aktører i tett, langvarig og tillitsfull samhandling med stor grad av gjensidig informasjonsutveksling, ser ut til å være en meget viktig betingelse for utvikling av ny kunnskap og nye, suksessfylte praksiser (Andersson, Forsgren og Holm 2007). På samme måte som for generering av ny kunnskap kan man tenke seg at en forutsetning for at en praksis skal fungere, er at den er forankret i kontekstspesifikke nettverk preget av tillit og stor gjennomstrømmning av informasjon og øvrige ressurser.

Jo mer innvevd en praksis er i sin organisatoriske og/eller utenomorganisatoriske kontekst, desto mindre oversettbar og overførbar er den. Det kommer bl.a. av at det

i prinsippet er vanskelig å fange inn og lage dekkende idémessige representasjoner av en praksis som er innstøpt i kontekstspesifikke nettverk med varierende innhold. I neste omgang er det følgelig også vanskelig å gjenskape de kontekstspesifikke betingelsene andre steder (Kogut og Zander 1992, Hebert et al. 2005).

To strategier for løsrivelse: uthenting og utbringning

Etter å ha tydeliggjort forhold som virker inn på en praksis' oversettbarhet, rettes fokus nå mot to ulike hovedstrategier for dekontekstualisering av praksiser, dvs. for hvordan praksiser i realiteten blir oversatt til ideer. Den ene benevner vi «uthenting», den andre «utbringning». Disse strategiene skiller seg fra hverandre både når det gjelder hvem oversetterne er (bl.a. deres lokalisering i forhold til praksisen som skal oversettes, og deres kunnskapsgrunnlag for den), og hvilke oversettelsesregler som vanligvis anvendes.

Løsrivelse gjennom uthenting

Innledning

«Uthenting» brukes her som felles betegnelse på tilfeller der aktører (personer og/eller institusjoner) som skal oversette og overføre en praksis, kommer fra utsiden, dvs. befinner seg utenfor den organisasjonen der praksisen er lokalisert. Uthenting kan foregå mer eller mindre systematisk. Et eksempel på det sistnevnte kan være relativt uplanlagte bedriftsbesøk der de besøkende kanskje tilfeldig blir oppmerksom på en godt fungerende praksis. Fra tidlig på 1990-tallet har det imidlertid vokst frem langt mer rasjonelle og systematiske konsepter og teknikker for å identifisere og overføre gode praksiser. En samlebetegnelse for disse tilnærmingene er «beste praksis» og «benchmarking». En viktig hendelse som bidro til den raskt økende interesse for dette konseptet, var utgivelsen av Robert Camps bok i 1989 med tittelen *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Ideen om å finne frem til, omforme og implementere beste praksiser ble tidlig på 1990-tallet satt tungt på dagsordenen både i offentlig og privat sektor. I Australia, for eksempel, lanserte regjeringen i 1991 en omfattende satsning kalt *The Best Practice Program* som sentralt virkemiddel for å gjøre landets bedrifter mer konkurransedyktige.

Det finnes flere måter å definere begrepet «beste praksis» på. En dekkende og hyppig sitert definisjon er Watsons (1993):

«A best practice is a superior performance within an activity, regardless of industry, leadership, management or operational approaches, or methods – that lead to exoptio-

nal performance; a relative term that usually indicates innovative or interesting business practices that have been identified during a particular benchmarking study as contributing to improved performance at the leading organization» (Watson 1993:259–260).

En annen definisjon, som er enklere, men likevel treffende, er denne:

«Beste praksis er en praksis eller en metode som beviselig fører til overlegne resultater» (Larsen 2000:19).

Man bør merke seg fire aspekter som ofte går igjen i ulike definisjoner av beste praksis. *Det første* er insisteringen på at beste praksiser kan finnes igjen i ulike typer virksomheter og –viktig for vårt formål: at en overlegen praksis som er identifisert i én type organisasjon, i prinsippet kan overføres til helt andre typer virksomheter. *Det andre* er at man i søkingen etter beste praksis både må være opptatt av å finne frem til de beste prestasjonene og til de faktorene og prosessene som *ligger bak*, og som antas å generere de observerte prestasjonene og resultatene. *Det tredje* er at en beste praksis primært bør være en *overlegen* praksis, dvs. en som har vist seg å føre til eksepsjonelt gode resultater. *Det fjerde* aspektet er vektleggingen på betydelig åpenhet om hvilke områder og deler av organisasjoner man bør lete etter beste praksiser i. Man kan derfor i prinsippet jakte på beste praksiser på så pass ulike områder som lederskap, formell struktur, organiseringen av produksjonsprosesser, design og kvalitet på produkter, og ivaretagelse av ulike organisatoriske funksjoner som personalfunksjonen, HMS-funksjonen, osv.

Dekontekstualiseringsindustrien

I løpet av 1990-årene har det vokst frem et felt av aktører som på ulike måter er involvert i aktiviteter knyttet til benchmarking og beste praksis. Ikke minst er det etablert det vi kan kalle en «beste praksis-industri» bestående av ulike instanser som tilbyr tjenester knyttet til å identifisere, bearbeide, kvalitetssikre og spre beste praksiser på ulike områder. Her finnes bl.a. en lang rekke samarbeidsfora, nettverk og «clearinghouses» som gjennomfører benchmarking av bestemte typer organisasjoner og tilbyr kunnskap om dette på kommersiell basis. Mange av disse instansene ble etablert i første halvdel av 1990-årene. En viktig årsak til disse etableringene var at institusjonen som deler ut den amerikanske Malcolm Baldrige-prisen, verdens kanskje mest prestisjetunge kvalitetspris, fra og med 1991 krevde at organisasjoner som ønsket å være kandidater til prisen, som dokumentasjon måtte gjennomføre omfattende sammenliknende analyser (benchmarking) av sine prosesser og resultater i forhold til andre organisasjoner. En av verdens tyngste best practice- og benchmarkingsinstitusjoner er *American Productivity and Quality Center* (APQC). Dette senteret er en paraplyorganisasjon som har flere tusen samarbeidende organisasjoner på verdensbasis. I løpet av 1990-årene er det etablert om lag tusen internettbaserte databaser over uli-

ke typer organisatoriske beste praksiser.¹³ I tillegg har også de aller fleste større konsulentselskaper, og særlig de med globalt virkefelt, i løpet av 1990-årene etablert sine egne databaser over beste praksiser basert på egne erfaringer og benchmarkingsundersøkelser. Det gjelder også de fire selskapene som er med i denne studien (KPMG, Accenture, Deloitte & Touche og CapGemini).

De ovennevnte instansene – konsulentselskaper, profesjonelle benchmarkingsvirksomheter, nettverk og samarbeidsfora – utgjør til sammen det vi spissformulert kan kalle en «dekontekstualiseringsindustri». Den er relativt nyetablert, men vokser raskt og har allerede en meget omfattende kapasitet. Karakteristisk for denne «industrien» – eller dette feltet – er at man på rutinemessig basis a) overvåker og sammenlikner svært mange organisasjoner, b) jakter særlig på praksiser og prosesser som ligger bak særlig gode resultater, og c) lager verbale og numeriske beskrivelser (representasjoner) av disse, for så d) å tilby dette som informasjon til aktuelle interessenter og kjøpere, oftest på kommersiell basis.

Oversettelsesregler ved uthenting

Anvendelsen av rasjonelle benchmarkingsteknikker for å oppdage, hente ut og formidle beste praksiser stiller konsulentselskaper og andre instanser i «dekontekstualiseringsindustrien» overfor store utfordringer. Spørsmålet om hvilke *oversettelsesregler* som de profesjonelle benchmarkingsinstansene anvender for å identifisere og deretter lage mest mulig dekkende idemessige representasjoner av de beste praksiser, er derfor meget interessant, men kan selvfølgelig ikke besvares utfyllende i dette arbeidet. Vi vet imidlertid *litt* om de reglene som anvendes, dels fra åpne kilder (Internett), men først og fremst fra den kanskje største konsulentsatsningen på benchmarking og beste praksis, nemlig konsulentselskapet Arthur Andersens etablering av sin «Global Best Practice Database» på begynnelsen av 1990-tallet.

Prinsippene for og tenkningen bak oppbyggingen av denne databasen er beskrevet utførlig i en bok av tre av selskapets seniorkonsulenter, Robert Hiebler, Thomas B. Kelly og Charles Kettelman (1998). En grunnforutsetning for arbeidet med Arthur Andersens globale database er forestillingen om at alle virksomheter deler identitet som formell organisasjon, og til tross for variasjoner dermed er å regne som tilhørende samme systemtype. Dermed er de sammenliknbare, og identifiserte beste praksiser er i prinsippet overførbare til alle organisasjoner. Dernest legger man til grunn et resonnement om at organisasjoner verden over også består av et avgrenset sett grunnleggende og felles *prosesser*. De antas å være universelle, dvs. de finnes i nesten alle organisasjoner. I Arthur Andersens beste praksis-tilnærming identifiserte man 260 subprosesser som så igjen subsumeres inn under 13 såkalte «first level»-prosesser.

13 Blant de største av disse er The International Benchmarking Clearinghouse (eies av APQC), Benchmarking Club de Paris, Industrial Technology Institute Performance Benchmarking Service, The Benchmarking Exchange, U.S. Inter-Agency Benchmarking Best Practices Council, samt Information Center Benchmarking Germany.

Oversettelsen fra konkrete, lokaliserte praksiser til idémessige representasjoner i Arthur Andersens database foregår altså i to steg: Først reduseres et empirisk mangfold av høyst ulike prosesser til et atskillig lavere antall standardprosesser (fra 260 til 13). Dermed har man etablert et slags felles språk, nemlig *prosess-språket*, et medium som gjør det mulig å oversette så vel *fra* som *til*. Deretter klassifiseres og subsumeres i prinsippet alle observerte, konkrete praksiser i organisasjoner inn under den av selskapets oppsatte prosess typer som den vurderes å passe best under. Og når kunder henvender seg til databasen, kan de «shoppe» i beste praksiser klassifisert under selskapets 13 grunnleggende prosesser. Det felles språket – eller mediet – som man anvender for å kunne oversette fra bestemte organisatoriske kontekster (dekontekstualisering) og til bestemte organisatoriske kontekster (kontekstualisering), er altså prosess-språket. Denne måten å oversette praksis på går altså ut på først å subsumere et empirisk mangfold inn under et fåtall på forhånd oppstilte prosesskategorier, og den går igjen som et grunnleggende grep i de aller fleste store databaser over beste praksiser på området organisering og ledelse. Den underliggende tenkningen her, om at alle praksiser i prinsippet er oversettbare og overførbare fordi de hører inn under de samme universelle prosessene, har sin klare parallell i den rasjonalistiske tradisjonen i translasjonsforskningen. Resonnementet der er at alle tilsynelatende partikulære språklige uttrykk er oversettbare til andre språk fordi de til syvende og sist uttrykker universelle meninger og ideer.

Denne formen for søking etter og uthenting av beste praksiser har imidlertid også flere fallgruver som kan føre til at benchmarkingsinstansens idémessige representasjoner i liten grad er dekkende for de faktiske praksiser og prosesser de fremstilles som representasjoner av. Vi skal peke på to årsaker til at slike misforhold kan oppstå.

Benchmarking og kunnskap om praksisfelt

Den første fallgruven er at strukturelle trekk ved rasjonelle uthentingsteknikker, for eksempel benchmarking utført av globale konsultentselskaper, kan føre til at det uintendert gjøres feilslutninger i oversettelsesprosesser. Og det er særlig to interrelaterede strukturelle trekk som her er av betydning.

Det ene er det faktum at profesjonelle benchmarkingsinstitusjoner gjerne forsøker å overvåke og identifisere beste praksiser i *svært mange* organisasjoner, noe som i seg selv gjerne bidrar til å begrense kapasiteten til å kunne skaffe seg fylldig kunnskap om enkelttilfeller. Man må for eksempel ofte slå seg til ro med kvantifiserte, numeriske data, og får i mindre grad tilgang til kvalitativt innhentede data. Det andre er at oversetterne, dvs. benchmarkingsinstitusjonene, er lokalisert på utsiden av og ofte langt unna de organisasjonene det oversettes fra. Det gjør det ofte vanskelig å skaffe seg et førstehånds kunnskapsgrunnlag om de organisasjonene man skal hente ut beste praksiser fra. Dette kan sees i forhold til tradisjonell oversettelsesvirksomhet, der det er en grunnleggende norm at den som skal oversette fra ett språk til et annet, selvsagt må ha grundige kunnskaper om *begge* språkene. Denne

grunnleggende betingelsen for å få til gode oversettelser er sjelden oppfylt i tilfeller der eksterne benchmarkingsinstitusjoner skal oppdage og oversette lokale beste praksiser til idémessige representasjoner.

Effektene av disse strukturelle kjennetegnene ved mange benchmarkingsordninger vil imidlertid variere med hvor oversettbare praksisene er (jf. praksisenes eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet). Man kan for eksempel gå ut fra at presist språksatte, klart avgrensbare og ukompliserte praksiser er relativt lettere å oppdage og oversette til idémessige representasjoner uten at vesentlige elementer utelates og går tapt i løpet av prosessen. Men det finnes også tilfeller der praksiser er tuftet på ikke-uttalt kunnskap, er sterkt vevd inn i kontekster som skjærer på tvers av interne organisasjonsgrenser i vertsorganisasjonen og kanskje også på tvers av grensene mellom organisasjon og omgivelser, og der årsak–virknings-forholdene bak suksesser er mange og komplekse. I slike tilfeller øker sannsynligheten for at eksternt lokaliserte oversettere som baserer seg på rasjonelle benchmarkingsordninger, der man rutinemessig overvåker svært mange organisasjoner, men ellers har lite kjennskap til «innsiden» av de ulike vertsorganisasjoner, enten ikke oppdager «beste praksiser», eller at oversettelsene, dvs. de idémessige representasjonene som lages, kan ha vesentlige feil og mangler.

Beste praksiser som pseudooversettelse

En annen mulig årsak til manglende overensstemmelse mellom idémessige representasjoner og praksisene kan være at det utvikles det vi kan kalle *artefaktiske* beste praksiser. Det dekker flere observerte tilfeller der en benchmarkingsinstans, for eksempel et konsultentselskap, i realiteten *selv* konstruerer et konsept som benevnes «beste praksis» (Ahlquist 2004). Dermed gis det inntrykk av at det er noe som «finnes der ute», altså i praksisfeltet, i en eller annen organisasjon, uten at det er tilfellet. Dette har sin klare parallell i translasjonsteorien i et fenomen som blir kalt pseudooversettelse. Anton Popovic definerer pseudooversettelse slik:

«An author may publish his original work as a fiction or pseudotranslation in order to win a wide public, thus making use of the reader's expectations» (Popovic 1976:20).

En pseudooversetter i litterær forstand er altså en forfatter som presenterer sin egen tekst som om det var en oversettelse av noe andre har laget. Hva kan så få en forfatter til å gjøre noe slikt? I de fleste kjente tilfeller av pseudooversettelse er det en ukjent forfatter som presenterer sitt verk som om det var en oversettelse for om mulig å få den status og den oppmerksomhet som oversettelser ofte gir. At en tekst blir oversatt, er nemlig ofte et uttrykk for at noen allerede har tilskrevet den en verdi. Og det er denne verdien pseudooversetteren henter og tilfører til sitt eget verk – selvsagt urettmessig. Robinson uttrykker det slik:

«The author tries to utilize the translation boom in order to realize his own literary program» (Robinson 1998c:183).

Det finnes altså flere observasjoner av at benchmarkingsinstitusjoner presenterer konsepter som beste praksiser, men som egentlig kan være satt sammen av elementer fra flere praksiser (Ahlquist 2004), og som også i flere tilfeller kan være et rent «skrivebordsprodukt», altså at det som presenteres som beste *praksis*, egentlig er en *teori*. Årsaken til at slike tilfeller likevel kalles «beste praksis», er ofte omtrent den samme som i klassiske språklige pseudooversettelser: å kunne henvise til at et konsept er tuftet på en «ordentlig» beste praksis, har vanligvis en meget sterk autoriserende kraft. En «ordentlig» beste praksis er noe «virkelig», noe som har vist seg å virke i bruk, og altså ikke bare en luftig idé.

Løsrivelse gjennom utbringning

Innledning

I tillegg til uthenting kan dekontekstualisering av praksiser også skje gjennom det vi velger å kalle «utbringning». Med «utbringning» menes det at en eller flere aktører med erfaring fra en bestemt praksis i en bestemt organisasjon, gjennom foredrag, presentasjoner etc., formidler praksisen på arenaer utenfor organisasjonen. Den typiske utbringeren er gjerne en leder (linjeleder eller prosjektleder) som er kjent for å ha lyktes med et eller annet i «sin» organisasjon, og som inviteres for å snakke om sin suksess i ulike sammenhenger. Det er særlig to grunner til at det er viktig å skille ut og ta i betraktning utbringning så vel i teoriutvikling som empiriske studier av hvordan praksiser oversettes til ideer og blir spredt.

Den første er at utbringning faktisk er en svært *vanlig* måte som oversettelser fra praksis til ideer foregår på. Og det er et fenomen som sannsynligvis også øker i omfang. Det kommer for eksempel stadig flere profesjonelle kurs og konferansearrangører som baserer virksomheten på foredragsholdere som er kjent for at de har lyktes med ulike praksiser i ulike typer organisasjoner. Men om utbringning er en vanlig måte å oversette og spre kunnskap om praksiser på, så har dette på langt nær fått samme forskningsmessige oppmerksomhet som uthentingsstrategiene, som ble omtalt ovenfor. Det avspeiler sannsynligvis at det vi har kalt «uthenting», oppfattes å være en mer rasjonelt styrt og kontrollert form for kunnskapsoverføring (ikke minst mellom interne deler av store multinasjonale selskaper), og dermed i prinsippet et mer *forskbart* fenomen enn «utbringning».

Men det er også en annen grunn til å skille mellom uthenting og utbringning: I motsetning til uthenteren er utbringeren en som pr. definisjon kjenner praksisen fra «innsiden», dvs. fra organisasjonen der den er lokalisert og blir utført. Det gir i utgangspunktet andre betingelser for å oversette – i betydningen å lage idémessige representasjoner av vedkommende praksis.

En studie av oversettelse som utbringning

I dette arbeidet har vi identifisert og studert et utvalg utbringere (til sammen 12) med sikte på å få empirisk belyst følgende spørsmål:

- a) Hva karakteriserer de praksisene som utbringerne forsøker å oversette? Har de noen fellesnevner?
- b) Hvilke kjennetegn har utbringerne selv, altså oversetterne, og hva består deres translatørkompetanse i? Hva er bl.a. deres kunnskapsgrunnlag om vertsorganisasjonen de kommer fra, og om den praksis de oversetter og formidler?
- c) På hvilke arenaer opptrer utbringerne med sine presentasjoner, og hvilke aktørgrupper møter de der som mottar budskapene?
- d) Hva betones og hva nedtones når utbringerne presenterer praksisene på eksterne arenaer? Finnes det mønstre her, og kan det identifiseres noen oversettelsesregler?

Metode og data

De ovennevnte spørsmålene er empirisk belyst gjennom en studie av et utvalg «utbringere» som formidler ulike praksiser på ulike arenaer. I arbeidet med å identifisere et relevant utvalg utbringere ble fire inklusjonskriterier lagt til grunn. De utgår fra definisjonen av en utbringer som en person som formidler kunnskap om bestemte praksiser på arenaer utenfor organisasjonen der praksisen er lokalisert og utøves. *Det første* inklusjonskriteriet er derfor at det som formidles, må ha som omdreiningspunkt en bestemt praksis i en konkret organisasjon. *Det andre* kriteriet er at utbringeren må være, eller ha vært, ansatt i vedkommende organisasjon, og der må ha, eller ha hatt, direkte befatning med praksisen som formidles. Dette er et kriterium som er tatt med for å sikre at de utbringerne som inkluderes, er slike som kjenner praksisen fra en innsideposisjon. *Det tredje* inklusjonskriteriet er at utbringeren må ha presentert praksisen minst fem ganger på arenaer utenfor sin egen organisasjon. Dette kriteriet er tatt med for å sikre at utbringeraktiviteten har et visst omfang. *Det fjerde* kriteriet er at praksiser fra ulike typer organisasjoner skal være med i utvalget. For å oppfylle dette er det bl.a. tilstrebet å finne frem til praksiser og utbringere fra så vel private bedrifter som offentlige virksomheter.

For å finne frem til et utvalg som oppfyller alle inklusjonskriteriene, ble det bl.a. tatt kontakt med to store profesjonelle konferansearrangører. Den ene er Kommunal Kompetanse, en organisasjon som har spesialisert seg på å arrangere kompetansegivende kurs og annen opplæring for de fleste yrkesgrupper i kommunal og fylkeskommunal sektor. Den andre er Confex, en av verdens største aktører på konferansemarkedet, som organiserer kompetansegivende arrangementer for ulike yrkesgrupper både i privat og offentlig sektor. Gjennom søk på disse arrangørenes kurs og konferansetilbud på Internett, samt gjennom samtaler med ansatte i deres

sekretariater, fant vi raskt frem til svært mange potensielle kandidater til utvalget, for øvrig noe som i seg selv er en indikasjon på at fenomenet «utbringing» har betydelig omfang.

En gruppe på 15 personer som så ut til å oppfylle alle inklusjonskriteriene, ble kontaktet. Ved nærmere undersøkelser ble tre personer fra denne gruppen utelukket fra utvalget, to fordi det viste seg at de ikke oppfylte kriteriet om at utbringeren må ha vært ansatt i vedkommende organisasjon der praksisen utføres, og en fordi vedkommende ikke oppfylte kriteriet om at utbringeraktiviteten må ha hatt et visst omfang. Vi sto derfor igjen med 12 personer som oppfylte alle inklusjonskriteriene. De ble kontaktet på nytt og intervjuet av bokens forfatter i løpet av desember 2005 og januar 2006. Intervjuguiden var utformet med utgangspunkt i de innledningsvis skisserte problemstillingene, og respondentene svarte derfor på spørsmål om de praksisene de formidler, om på hvilke arenaer og i hvilke sammenhenger de har presentert praksisene, og hvordan de gjennomfører presentasjonene. Hvert intervju var-te i gjennomsnitt i 70 minutter, og ble for åtte av respondentene fulgt opp med etterfølgende korte oppklarende intervjuer. I tillegg til intervjuene har vi også fra ti av respondentene fått oversendt skriftlig materiale som de bruker i sine presentasjoner (i hovedsak notater og powerpoint-presentasjoner).

Tolv praksiser som skal løsrives

I studien er det identifisert til sammen 12 praksiser som utbringerne forsøker å formidle og dermed dekontekstualisere på ulike arenaer utenfor organisasjonen. Vi er bl.a. opptatt av hvorfor nettopp *disse* praksisene blir brakt ut og forsøkt oversatt og spredd. Har de noen fellesnevner som kan kaste lys over dette spørsmålet? Dette er for øvrig en problemstilling som også kan finnes igjen i moderne translasjonsteori, bl.a. i opptattheten av hvorfor noen bestemte tekster (og ikke andre) får oppmerksomhet og blir oversatt til andre språk (Baker 1998: 16).

La oss først gi et kortfattet riss av hver av de 12 praksisene som blir forsøkt formidlet. Vår kunnskap om dem er dels basert på intervjuene med utbringerne, men også på a) omtale av praksisene i aviser (gjelder for syv av de tolv), og b) rapporter fra formelle evalueringer av praksiser (gjelder for seks av praksisene).

P1. «Ønsketurnus»: Utbringer nr. 1 (u1) formidler en praksis fra helse- og omsorgssektoren i en middels stor kommune i Midt-Norge. I en boenhet for ulike typer hjelptrengende brukere har man utviklet og implementert en spesiell ordning for planlegging av de ansattes arbeidsturnus. I stedet for at ledelsen, som vanlig er, alene setter opp de ansattes turnus, praktiseres her en slags demokratisk allmøtemodel. Alle ansatte møtes hver sjette uke og setter sammen opp vaktplanene for de neste seks uker under ledelse av en forhandlingsleder som er utpekt av avdelingslederen. På møtene kan alle ytre seg om sine ønsker om arbeidstid. Alle ønsker blir så

avveid i forhold til hverandre og i forhold til øvrige hensyn. Når møtet er slutt, skal turnusen for de neste seks uker være lagt.

P2. «Helhetlig hjelp på brukernes premisser»: Utbringer nr. 2 (u2) formidler en praksis fra en middels stor nordnorsk bykommune. Innenfor rammen av et stort utviklingsprosjekt som omfattet alle kommunale sektorer, ble det i begynnelsen av 1990-årene utviklet en praksis i helse- og sosialsektoren med koordinert tverrfaglig innsats overfor hjelpetrengende brukere. Det går ut på at man for hver bruker av etatens tjenester først kartlegger vedkommendes *samlede* behov for kommunale tjenester. Det legges stor vekt på å involvere brukerne i denne fasen, slik at de selv får gitt uttrykk for sine behov. Deretter forsøker man å utvikle en samlet pakke av koordinerte kommunale tilbud med utgangspunkt i den enkeltes behov.

P3. «Arbeidsmiljøpraksis»: Utbringer nr. 3 (u3) presenterer erfaringer fra systematisk innsats for å forbedre ulike sider ved arbeidsmiljøet i en middels stor kommune i Midt-Norge. Praksisen det refereres til, dreier seg om ulike måter man har organisert og gjennomført tiltak på innenfor området helse, miljø og sikkerhet.

P4. «Kommunal kompetanse og service»: Utbringer nr. 4 (u4) baserer sine presentasjoner på erfaringer fra et omfattende omstillingsprosjekt i en middels stor bykommune i Nord-Norge i begynnelsen av 1990-årene. Prosjektet ble utløst for å få ned store kommunale budsjettunderskudd som var akkumulert over flere år. Det var et bredt anlagt organisasjonsutviklingsprosjekt der man forsøkte å endre både formelle strukturer, kulturer og holdninger. Prosjektet ble preget av tanken om å gi innbyggerne så gode kommunale tjenester som mulig. Forutsetningen for dette, mente man, var at de ansatte fikk tilført nødvendige kunnskaper og kompetanse for å bli gode tjenesteytere. En følge var at man definerte kunnskapskrav til samtlige stillinger i kommunen og deretter kartla alle ansattes faktiske kompetanse. Deretter ble det satt i gang omfattende opplæringstiltak. I tillegg til kompetansekartleggingen etablerte man en såkalt serviceskole der bl.a. brukerne av kommunale tjenester ble involvert for å komme med sine behov, krav og kvalitetsvurderinger.

P5. «Sorg og profesjonalitet»: Utbringer nr. 5 (u5) formidler innsikter bygget på erfaringer fra prestetjenesten ved et av Norges største sykehus. Dels er det snakk om praksiser knyttet til det å arbeide systematisk for å hjelpe mennesker (pasienter og pårørende) i vanskelige livssituasjoner som følge av sykdom og død, og dels er det praksiser etablert ved sykehuset med sikte på å hjelpe fagfolk til å takle det å skulle være trøster og deltaker i andres lidelser og samtidig ha nødvendig profesjonell distanse, bl.a. for å unngå å bli utslitt.

P6. «Service i trygdeetaten»: Utbringer nr. 6 (u6) formidler erfaringer fra innsats for å forbedre servicen i trygdeetaten i et fylke i Norge. Prosjektet startet i begynnel-

sen av 1990-årene. Fylkestrygdeetaten var initiativtaker og ansvarlig for gjennomføringen. Hensikten var å forbedre servicen for brukerne ved alle fylkets 24 lokale trygdekontor. I de to første årene av prosjektet ble det utviklet grep for å få ned tiden som går med til å behandle alle typer henvendelser fra brukerne (det såkalte «kø-verk-prosjektet»). Deretter ble prosjektet utvidet. Under inspirasjon fra ordninger med varedeklarasjoner i produksjonsbedrifter ble det etablert en praksis med ulike typer serviceerklæringer overfor brukerne. Erfaringene fra dette prosjektet har vært et viktig lærestykke og en kilde til spredning av serviceerklæringskonseptet i Norge.

P7. «Kundeservicesenter»: Utbringer nr. 7 (u7) formidler ideer og erfaringer med hvordan man etablerer og drifter kundesenter i store organisasjoner. Bakgrunnen er erfaringer fra hvordan dette konseptet ble praktisert i Hewlett Packard (HP) i Norge fra midten av 1980-årene. Her hadde man over relativt lang tid utviklet et velfungerende kundeservicesenter (kalt «Responscenteret»). Noe forenklet uttrykt var dette en enhet der man tok imot feilmeldinger fra kundene på ulike produkter fra HP, som dermed ber om service. Ved Responscenteret er det utviklet prosedyrer og innsikter for så vel den «softe» siden (bl.a. hvordan man kommuniserer med kunder) som den mer «harde» (bl.a. design og logistikk av teknisk serviceapparat).

P8. «IT-baserte styringssystemer for interne brukere»: Utbringer nr. 8 (u8) formidler innsikter som er vunnet i forbindelse med oppbygging av IT-baserte styringssystemer i et relativt stort norsk næringsmiddelkonsern (1100 ansatte). Bedriften er bl.a. kjent for å ha lyktes med å etablere, drifte og kontinuerlig utvikle ulike styringssystemer for interne brukere, først og fremst konsernets salgsmedarbeidere.

P9. «Hudpleieskolen»: Utbringer nr. 9 (u9) formidler innsikter fra en praksis utviklet i L'Oreal, en av verdens største hudpleie- og kosmetikkprodusenter. Bakgrunnen var at apotekene i Danmark og Norge på slutten av 1990-årene ved lovendring mistet deler av sitt monopol på å omsette medisiner. For å holde inntjeningen oppe måtte man derfor begynne å selge andre, ikke-medisinske, produkter, ofte i skarp konkurranse med hverandre. I denne situasjonen forsøkte hudpleie- og kosmetikkprodusenten gjennom systematisk salgs- og opplæringsinnsats å få inn verdens største apotekserie av hudpleieprodukter i danske og norske apotek, og lyktes også langt på vei med det. En viktig forutsetning for at man lyktes, var at det ble etablert omfattende opplæringsprogrammer for apotekansatte, dels om faget hudpleie og om selve produktserien, og dels om kundebehandling og det å drive aktivt salg. Det siste har vært nokså uvanlig for apotekansatte, som snarere har vært underlagt en sterk norm om å være restriktive på salg av medisinske produkter.

P10. «Strategisk IKT-bruk»: Utbringer nr. 10 (u10) kommer fra IT-enheten i konsernledelsen i et stort skandinavisk forsikringsselskap. Vedkommende formidler innsikter fra praksis man har utviklet i selskapet ut fra en strategi om å bruke IKT

aktivt som verktøy i verdiskapingen. Det har man gjort ved å konsentrere IT-innsatsen mot tre områder. Det første er prosessforbedringer. En lang rekke prosesser er for eksempel blitt automatisert. Det andre er utnyttelse av all kundeinformasjon som er samlet i konsernets eget datavarehus, til mer målrettet og effektivt salgsarbeid. Det tredje er omlegging av forsikringsselskapets tidligere landsdekkende fysiske distribusjonssystem til et fullverdig IT-basert system på Internett. Disse praksisene utgjør et samvirkende grep for mer strategisk bruk av IKT i selskapet.

P11. «Håndtering av avvik»: Utbringer nr. 11 (u11) formidler innsikter fra praksiser utviklet som tilbud til hjelpetrequende barn og ungdom i en stor norsk bykommune. En relativt stor og voksende andel av kullene i ungdomsskolen har behov for profesjonell hjelp. Hjelpebehovet har bl.a. bakgrunn i sammensatte problemer, slike som omsorgssvikt i hjemmet, ulike typer overgrep, dårlig økonomi samt foreldres rusproblemer. Prosjektet startet ved en ungdomsskole på midten av 1990-tallet. Man etablerte bl.a. et tverrfaglig forum bestående av bl.a. representanter for politi, barnevern, utekontakt og konfliktråd, slik at man raskt kunne samordne tiltak overfor den enkelte hjelpetrequende elev. Fra høsten 2000 ble tiltaket gjort gjeldende for alle kommunens ungdomsskoler. Samtidig ble innholdet utvidet og systematisert. Arbeidet med rehabilitering av hjelpetrequende ungdom ble konsentrert om tre arenaer: den enkelte skole, friluftsliv og fysiske aktiviteter utenfor skolen, samt bedrifter som det inngås partnerskapsavtaler med, og som tar imot ungdom med atferdsproblemer.

P12. «SPIN og PEDACO»: Utbringer nr. 12 (u12) formidler bl.a. erfaringer fra praksiser med salg og kundebehandling i Rank Xerox fra 1980-årene. Firmaet var i denne perioden kjent som et av verdens fremste på profesjonelt salgsarbeid og på service overfor kunder. De gode resultatene var bl.a. tuftet på etablerte praksiser for grunnleggende kommunikasjon med kunder (kalt SPIN-tilnærmingen) og på mer «harde» systemer for styring og kontroll med hvordan den enkelte selger gjennomførte de ulike delprosessene i salgsarbeidet (kalt PEDACO-tilnærmingen).

Fellesnevnerne i praksisene

Det ovenstående er meget knappe versjoner av tolv tilsynelatende helt forskjellige praksiser som er lokalisert i nokså ulike organisasjoner. Det første spørsmålet vi vil belyse, er dette: Hva kan være årsaker til at nettopp *disse* er blitt forsøkt dekontekstualisert, dvs. løftet ut og presentert på ulike arenaer som gode ideer og lærestykker for *andre* organisasjoner? Har de noen *felles kjennetegn* som eventuelt kan kaste lys over dette spørsmålet? Uttrykt på en litt annen måte: for å identifisere forhold som virker inn på sannsynligheten for at en praksis skal bli «brakt ut» og gjort til lærestykke for andre, starter vi med å se etter eventuelle fellesnevnerne ved de tolv praksisene i vårt utvalg.

Vi vil presentere fire teoretisk begrunnede hypoteser om hva som *kan* kjennetegne praksiser som blir forsøkt dekontekstualisert gjennom utbringning. Hypotesene blir så diskutert i lys av våre data. De fire hypotesene handler henholdsvis om praksisenes 1) *effekter*, 2) *alder*, 3) *autorisering*, og 4) *oversettbarhet*.

Praksisenes effekter

Antakelser: Ut fra et modernistisk-rasjonalistisk perspektiv er det nærliggende å anta at praksiser som får oppmerksomhet og som forsøkes spredt, er *suksesser*. Mer presist er hypotesen at dette er praksiser som har vist seg å virke særlig godt til bestemte formål. I hvilken grad bekreftes denne hypotesen for de tolv praksisene i vårt materiale? Det er det vanskelig å gi entydig svar på, bl.a. fordi det for flere av casene er vanskelig å sette opp entydige – enn si målbare – kriterier for praksisenes virkninger. Det gis derfor i mange tilfeller relativt stort slingsrom for å *tolke* og danne meninger om hvilke effekter de har hatt. Vi har spurt utbringerne selv om hvordan de bedømmer virkningene av praksisene de formidler, og vi har sjekket hvorvidt praksisene er blitt systematisk evaluert.

Funn: Alle utbringerne, med ett unntak, gir tydelig uttrykk for at «deres» praksis har virket meget godt. Ingen av dem er derfor i tvil om at det de formidler, er virkelige suksesshistorier. Det er imidlertid grunn til å minne om at selv om utbringerne i kraft av sine innsideposisjoner har meget gode kunnskaper om praksisene, så er de likevel ikke nøytrale observatører. De har alle en eller annen form for «eierforhold» til praksisene, noe som selvsagt kan innvirke på bedømmelsen av virkningene. Fem av praksisene har vært gjenstand for ekstern evaluering (P1, P2, P4, P6, P11). Alle disse er praksiser fra offentlig sektor. Med to unntak har de øvrige praksisene blitt internt evaluert, dvs. av organisasjonen selv. Vi har identifisert skriftlige evalueringsrapporter for seks av praksisene (det gjelder de som er evaluert eksternt, samt i ett tilfelle av intern evaluering). Et hovedinntrykk fra alle disse – med ett unntak – er at man bedømmer virkningene som gode. Som nevnt er de fleste rapportene fra praksiser i offentlig sektor, og her blir det bl.a. vist til virkninger som bedre arbeidsmiljø og nedgang i sykefravær (P1, P2, P4, P6), høyere effektivitet (P2, P4, P6, P11), bedre kontroll med økonomien (P4), og bedre service for brukerne (P2, P4, P6, P11).

Oppsummert: en fellesnevner for de aller fleste av de tolv praksisene er at de fremstår som vellykkede, i den forstand at de har hatt gode virkninger. Det er to unntak: For én praksis (P 11) uttrykker evalueringsrapporten skepsis til resultatene som er oppnådd. Og én utbringer (u3) mener at «hans» praksis (P3) ikke var særlig vellykket, og bruker det som lærestykke i sine egne presentasjoner. Det må også tas det forbeholdet at fem av praksisene som bedømmes som vellykkede, ikke har vært gjenstand for ekstern granskning.

Praksisenes alder

Antakelser: Ut fra et rasjonelt perspektiv kan det også tenkes at praksisenes «alder», dvs. hvor lenge de har blitt utført og har fått virke i en organisasjon, kan innvirke på hvorvidt de vil bli forsøkt oversatt og overført til andre organisasjoner. Resonnementet bak antakelsen er dette: Begrepet «praksis» gir assosiasjoner til fenomener av en viss varighet. At noe er blitt til en praksis i en organisasjon, innebærer gjerne at det over tid har utviklet seg bestemte – og gjerne også intelligente – måter å utføre oppgaver på, og at det er nedfelt i rutiner som så avtegner seg i repetitive handlinger. Ut fra et rasjonelt og utviklingsoptimistisk perspektiv kan det tenkes at praksiser utvikles og forbedres kontinuerlig i en langsom læringsprosess. De slipes til gjennom lang tids prøving og feiling, og blir dermed kontinuerlig forbedret. Det er altså forestillingen om en historisk effektiv prosess mot utvikling av stadig bedre praksiser. Dersom dette resonnementet legges til grunn, kan det antas, at *jo eldre praksisen er, desto mer har den bevist sin berettigelse, og desto større sannsynlighet er det for at den vil bli forsøkt dekontekstualisert og presentert overfor andre som en godt utprøvd idé.*

Funn: I hvilken grad er så «høy alder» *de facto* en fellesnevner for de tolv praksisene vi studerer, og dermed en mulig forklaring på hvorfor de blir forsøkt brakt ut til andre? Fire av praksisene er etablert etter år 2001, og kan derfor ikke sies å være gamle, utprøvde og veletablerte. Av de øvrige er seks etablert på 1990-tallet, mens to er vanskelige å datere. Når det gjelder de eldre praksisene, dvs. de som er etablert i løpet av nittiårene, er det gjort to observasjoner som til sammen blir til et interessant mønster: Den første er at i nesten alle disse tilfellene begynte utbringerne å presentere ideene på eksterne arenaer allerede samtidig med at arbeidet med å implementere ideene foregikk i deres egen organisasjon. Den andre observasjonen er at når disse utbringerne *i dag* presenterer praksisene, altså relativt lenge etter at de ble iverksatt, så handler budskapet sjelden om hvordan praksisene ser ut i dag og hva som har blitt de langsiktige effektene. Snarere er utbringerne opptatt av å snakke om selve *reformperioden*, om forandringen de var med på da praksisen var helt ny.

Hovedinntrykket er altså at utbringerne med to unntak *ikke* presenterer gamle, vel utprøvde praksiser. Det mange legger vekt på i presentasjonene sine, er nærmest det motsatte, nemlig at dette er, eller var, noe *nytt*, og noe som er bedre enn de gamle, etablerte løsningene som deres organisasjoner hadde før.

Sosial autorisering av praksisene

Antakelser: Fra studier innenfor den nyinstitusjonelle teoritradisjonen er det vist at managementideers spredningskraft bl.a. avhenger av hvorvidt og hvordan de er sosialt autorisert, dvs. at de på positive måter assosieres med enkeltpersoner, organisasjoner, myndigheter (og for så vidt også andre ideer) som av ulike grunner er høyt ansett og dermed har autoriserende kraft. Kan det tenkes at en slik form for sosial

autorisering ikke bare er viktig for legitimering og spredning av ideer, men også for legitimering og spredning av praksiser? Finner vi igjen fenomenet sosial autorisering som fellesnevner for de tolv praksisene vi studerer?

Funn: En praksis kan bli sosialt autorisert bl.a. som følge av at den utvikles innenfor – og/eller formidles av – en velkjent organisasjon med stor anseelse. Tre av praksisene er utviklet innenfor store internasjonale og velrenommerte firmaer som leverer verdenskjente merkevarer, nemlig Hewlett Packard (P7), L'Oreal (P9) og Rank Xerox (P12). I tillegg er det tre praksiser som er lokalisert i organisasjoner som har relativt høy anseelse og autoriserende kraft innenfor mer avgrensede felt. Det gjelder P5 (et av Norges største sykehus), P10 (et av Skandinavias største forsikringsselskaper) og P11 (en av Norges største bykommuner). Dette betyr også at halvparten av praksisene er lokalisert i organisasjoner som vi bedømmer til ikke å ha særlig autoriserende kraft.

Men sosial autorisering kan også foregå på andre måter, bl.a. gjennom tildeling av *priser og utmerkelser*. Seks av de tolv praksisene har fått slike priser (P2, P4, P6, P8, P9 og P11). Det er gjerne priser som deles ut enten av offentlige myndigheter eller av bransjeorganisasjoner. Praksis nr. 2, for eksempel, fikk Sosialdepartementets «Vi vil-pris» for 1995, mens praksis nr. 8 fikk Confex og Gartner Groups pris for beste datavarehus to år på rad (2003 og 2004). En interessant observasjon her er at i alle tilfellene så nær som ett er prisene tildelt kort tid etter at organisasjonene har iverksatt praksisene, dvs. fra 1 til 2½ år etterpå. Det er en indikasjon på at prisene, snarere enn å feire etablerte praksiser som har vist seg å fungere godt over lang tid, heller er rettet inn mot å løfte frem og feire innovasjoner, dvs. det som er nytt i samtiden. Med andre ord: prisene løfter frem nye ideer snarere enn etablerte praksiser. Man feirer altså primært det som er *nytt*, og ikke nødvendigvis det som i praksis har vist seg å være *nyttig*.

Praksisenes oversettbarhet

Antakelser: Det kan tenkes at de tolv praksisene også har felles kjennetegn med hensyn til hvor oversettbare de er. «Oversettbarhet» henspiller her på transformasjonen fra praksis til idé, og mer bestemt på hvor vanskelig eller hvor lett det er å lage gode idémessige representasjoner som tar høyde for alle relevante aspekter ved en praksis. Tidligere i kapitlet er en praksis' oversettbarhet definert i forhold til tre aspekter, nemlig grad av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Jo mindre eksplisitt, jo mer kompleks, og jo mer innvevd i konteksten en praksis er, desto vanskeligere er det å lage gode idémessige representasjoner av den. Resonnementet er da at praksiser som fremstår som vellykkede, men samtidig som komplekse og vanskelige å oversette til dekkende idémessige representasjoner, i langt sterkere grad enn mer enkle praksiser kaller på utbringerens enn uthenterens oversetterkompetanse. Det bygger på forutsetningen om at utbringeren, i kraft av sin innsideposisjon i organisasjo-

nen der praksisen utøves, vanligvis vil ha langt større muligheter enn uthenteren til å lage gode oversettelser, dvs. utvikle idémessige representasjoner som inkluderer de forholdene som er relevante for hvordan den har virket. Gitt dette så vil en hypotese være *at det først og fremst er de vellykkede, men komplekse og vanskelig oversettable praksisene som utgjør utbringernes viktigste nisjer på det vi kan kalle kunnskapsoverføringsmarkedet*. Dersom dette resonnementet legges til grunn, kan man bl.a. forvente at en fellesnevner for de tolv praksisene vi studerer, er at de er vanskelig oversettable.

Funn: I hvilken grad får så denne antakelsen støtte av våre data? Vi har vurdert hver av praksisene i forhold til to av variablene for oversettbarhet, nemlig kompleksitet og innvevdhet. Når det gjelder den tredje variabelen, *grad av eksplisitet*, så har alle praksisene det til felles at de nettopp er blitt forsøkt italesatt og dermed gjort eksplisitte av utbringerne. Dermed er det ikke sagt at utbringerne har lyktes med å språkliggjøre og løfte frem alle relevante aspekter. Dette kommer vi imidlertid tilbake til senere i kapitlet.

Variabelen *kompleksitet* er operasjonalisert i tre kriterier slik: a) Blir praksisen drevet ved hjelp av enkel (0 poeng) eller kompleks (1 poeng) teknologi? b) Er mange personer (flere enn 10: 1 poeng), eller få personer (0 poeng) involvert i utførelsen av praksisen? c) Krever utførelsen av praksisen flere personer med vanskelig oppbyggbar spesialkompetanse (1 poeng), eller utføres den med ingen spesiell og/eller lett oppbyggbar kompetanse (0 poeng)? Maksimal samlet poengsum for en praksis' kompleksitet blir dermed 3 (som indikerer høy kompleksitet).

Med variabelen «innvevdhet» menes som før nevnt i hvor stor grad en praksis er forankret i sin organisatoriske og/eller utenomorganisatoriske kontekst. Praksisens grad av innvevdhet er operasjonalisert fra lav til høy innvevdhet slik: a) *Lav innvevdhet* (1 poeng): Alle relevante forutsetninger som trengs for å utføre praksisen (budsjett, menneskelige ressurser, teknologi, kunnskap og beslutningsmyndighet), finnes innenfor vedkommende enhet i organisasjonen der den utføres. b) *Middels innvevdhet* (2 poeng): Flere relevante forutsetninger som trengs for å utføre praksisen (som opplistet ovenfor) må hentes fra andre deler av organisasjonen enn i enheten der praksisen utføres. c) *Høy innvevdhet* (3 poeng): Flere relevante forutsetninger som trengs for å utføre praksisen, finnes i – og må hentes fra – nettverk som knytter sammen vedkommende organisasjon med utenomorganisatoriske kontekster.

Hver praksis er vurdert i forhold til disse operasjonelle kriteriene. Maksimal poengsum for en praksis er 6, som indikerer både høy kompleksitet og høy grad av innvevdhet, og følgelig lav oversettbarhet. I tabell 12.1 er praksisene fordelt slik de er vurdert på skalaen for oversettbarhet.

	Poengsum	Antall praksiser
	6	1 (P10)
Lav oversettbarhet	5	7 (P2, P4, P6, P7, P8, P11, P12)
	4	2 (P3, P5)
	3	1 (P9)
Høy oversettbarhet	2	0
	1	0

Tabell 12.1. Vurderinger av tolv praksisers oversettbarhet.

Åtte av de tolv praksisene blir vurdert til poengsummen 5 eller 6. Tar man med de to som får 4 poeng, omfatter det ti av de tolv praksisene. Det betyr at de fleste av praksisene er komplekse og preget av høy grad av innvevdhet. Hva angår kompleksitet, så er det imidlertid «bare» fire av praksisene som får poeng for at de drives med kompleks teknologi (P6, P7, P8 og P10). De fleste praksisene er altså ikke «teknologitunge». Derimot er de fleste *komplekse* i den forstand at de involverer mange og ulike aktørgrupper, og at utførelsen forutsetter mange aktører med vanskelig oppbyggbar spesialkompetanse. Hva angår variabelen *innvevdhet*, så vurderes alle praksisene – med ett unntak (P1) – å være sterkt vevd inn i kontekster utenfor den enheten der de primært er lokalisert og blir utført. For seks av praksisene finnes vesentlige forutsetninger for at de skal kunne utføres i andre enheter innenfor egen organisasjon, og for fire praksiser finnes slike vesentlige forutsetninger i kontekster utenom egen organisasjon.

Samlet sett fremstår altså de aller fleste av de tolv praksisene som komplekse og innvevde i kontekster utenfor enheten de utføres i. Det innebærer at det i utgangspunktet er vanskelig å lage idémessige representasjoner som tar høyde for alle relevante forutsetninger for hvordan praksisene har virket. Hypotesen om at en fellesnevner for praksiser som blir gjenstand for utbringning, er at de i utgangspunktet er lite oversettbare, er for det utvalget vi har undersøkt, langt på vei bekreftet.

Oppsummert: Spørsmålet om de tolv praksisene som her er undersøkt, har felles kjennetegn som kan forklare hvorfor nettopp disse blir forsøkt løftet ut, oversatt og spredt som «gode ideer», er ovenfor drøftet i lys av fire hypoteser (praksisenes effekter, alder, autorisering og oversettbarhet). I lys av data kan funnene sammenfattes slik: De fleste av de tolv praksisene fremstår som vellykkede, i den forstand at de har hatt gode effekter. Her er likevel noen forbehold, bl.a. knyttet til at virkningene i noen tilfeller ikke er eksternt evaluert og dermed heller ikke grundig dokumentert. Forventningene om at det som formidles, er gamle, velutprøvde og etablerte praksiser, slår derimot ikke til. På det tidspunktet da de formidles, er de fleste snarere relativt nylig iverksatt. En fellesnevner, og i tråd med forventningene, er derimot at

praksisene jevnt over er relativt godt sosialt autorisert, ikke minst gjennom ulike typer av priser og utmerkelser. Endelig viser våre data nokså entydig at de fleste praksiser er komplekse og innvevde, og dermed vanskelig oversettbare til representative ideer.

Utbringernes translatørkompetanse

For hver av de tolv praksisene er det identifisert en person som opptrer i rollen som utbringer. Fokus rettes nå mot de som innehar disse nøkkelrollene som oversettere av praksiser til idémessige representasjoner. Er det en uensartet samling personer, eller kan hende en gruppe med flere fellesnevner? Først og fremst er vi opptatt av hva deres *translatørkompetanse* består i: På hvilket kunnskapsgrunnlag opptrer de, hvilke ferdigheter har de, og hvilken myndighet og hvilke posisjoner innehar denne gruppen av oversettere? Innenfor teksttranslasjon gjelder det at den gode oversetter er en som behersker både kildepråket og målpråket særlig godt, og derfor kan transformere tekster fra det ene språket til det andre. Utbringerne, derimot, formidler sjelden direkte fra ett praksisfelt til et annet, men transformerer heller fra praksis til idé. Deres translatørkompetanse må derfor generelt antas å bestå i en kombinasjon av på den ene side kunnskap om vertsorganisasjonen og praksisen, og på den annen side evne til å lage idémessige representasjoner, samt å kunne formidle dette til ulike grupper av organisasjonseksterne interessenter.

I arbeidet med å undersøke utbringernes translatørkompetanse har vi samlet data om to forhold, i) indirekte organisasjons og- praksiskunnskap og ii) innsidebasert organisasjons- og praksiskunnskap.

Indirekte organisasjons- og praksiskunnskap:

Vi skiller altså mellom utbringernes indirekte ervervede kunnskap og vedkommen- des innsidebaserte kunnskap om organisasjon og praksis. Med «indirekte» menes her kunnskap som utbringeren kan ha ervervet om vedkommende organisasjonstype og praksisområde fra kilder *utenfor* vertsorganisasjonen (dvs. der den bestemte praksisen man formidler, er lokalisert og utføres). Det er særlig to viktige potensielle kilder til indirekte kunnskap om dette. Den ene er utdanning. Utbringeren kan ha utdanning som er mer eller mindre relevant som kilde til kunnskap om det praksisfeltet de formidler fra. Den andre er tidligere arbeidslivserfaringer. Også tidligere erfaringer kan være mer eller mindre relevante som kilde til kunnskap om vertsorganisasjon og den praksis man formidler.

Når det gjelder utdanningens relevans, så har vi vurdert utbringernes formelle utdanningsbakgrunn i forhold til praksisen de formidler, ut fra følgende operasjonalisering:

Høy relevans: Sentrale problemstillinger og aspekter ved praksisen har en sentral plass i vedkommendes utdanning. *Middels relevans:* Sentrale problemstillinger og aspekter ved praksisen blir til en viss grad tematisert i vedkommendes utdanning.

Lav relevans: Innenfor rammen av utdanningen gis vanligvis ikke opplæring som er direkte relevant for praksisen som formidles.

Fire av utbringerne har høyere utdanning på mastergrads-/hovedfagsnivå, fem har profesjonsbasert høyskoleutdanning, to har diverse kurs, men ingen grad fra høyskoler, mens en har videregående skole som høyeste utdanning. Fem har utdanningsbakgrunn som vurderes til «høy relevans» i forhold til praksisen de formidler. To har «middels relevans», mens de resterende fem i utvalget på tolv har formell utdanning med «lav relevans». Det betyr altså at det for disse vedkommende er forholdsvis stor avstand mellom hva man er utdannet til, og den praksisen man er/har vært involvert i og som man formidler.

Som nevnt kan utbringerenes arbeidslivserfaringer før de kom inn i vertsorganisasjonen, være kilde til kunnskap om vertsorganisasjonen og om den praksisen man formidler. Dels kan man ha arbeidet med oppgaver som ligger mer eller mindre nær opp til praksisen i vertsorganisasjonen, og dels kan man ha erfaring fra andre organisasjoner som enten er av helt forskjellig eller av samme type som vertsorganisasjonen (for eksempel i tilfeller der man har tidligere erfaring fra en kommune, og også vertsorganisasjonen er en kommune). Slik sett kan man være kjent med typiske problemstillinger og utfordringer fra samme type organisasjon som vertsorganisasjonen.

Data viser at kun to av utbringerne før ansettelsen i vertsorganisasjonen har hatt erfaring både fra samme type organisasjon som vertsorganisasjon og fra arbeid med tilnærmet samme type praksis. Fire har erfaring fra arbeid med samme typer oppgaver, men fra andre typer organisasjoner. Av de øvrige hadde to ingen arbeidslivserfaring før ansettelsen i vertsorganisasjonen, mens fire hadde erfaring fra andre typer organisasjoner og fra arbeid med oppgaver som var nokså forskjellige fra de praksisene man senere formidler. Ser man data om relevans av utdanning og av erfaring i sammenheng, fremkommer et polarisert mønster: mens fire utbringere kombinerer «høy relevans», dvs. både på utdanning og erfaring, kombinerer fem utbringere lite relevant utdanning og lite relevant erfaring. Dette indikerer at den første gruppen utbringere har hatt bedre utdannings- og erfaringsmessige forutsetninger enn den andre gruppen for å ha hatt relevante forhåndskunnskaper om de vertsorganisasjonene de kom til, og om de praksisene de er blitt involvert i.

Innsidebasert organisasjons- og praksiskunnskap

Selv om indirekte kunnskap (som beskrevet ovenfor) kan være viktig, er det likevel erfaringer og kunnskaper fra vertsorganisasjonen som eventuelt gir utbringeren status som «innsider», og som kan utstyre med autoritet og legitimitet når vedkommende opptrer som formidler og oversetter på eksterne arenaer. Vi måler utbringer-

nes score på tre variabler for å få et inntrykk av deres innsidebaserte kunnskap om vertsorganisasjon og praksis. De tre variablene er i) utbringernes tjenestetid/ansettelsestid i vertsorganisasjonen, ii) utbringernes posisjoner i vertsorganisasjonen, og iii) utbringernes roller i utvikling, implementering og utførelse av praksisen.

Ansettelsestid: Lengden på et ansettelsesforhold kan være en indikator på hvor grundig en utbringer kjenner den organisatoriske konteksten det oversettes fra. Tabell 12.2 gir en oversikt over lengden på utbringernes ansettelsesforhold.

Antall år	Antall utbringere
1–4 år	2
5–9 år	5
10 år eller mer	5

Tabell 12.2. Utbringernes samlede ansettelsestid i vertsorganisasjonen

Av tabellen går det frem at utbringerne har lang – for noens vedkommende svært lang – ansettelsestid i sine vertsorganisasjoner (variasjonsbredde: 3–24 år). Det indikerer at man har hatt meget gode betingelser for å utvikle grundig kunnskap om de organisasjonene man rapporterer fra. Man må imidlertid ikke umiddelbart sette likhetstegn mellom ansettelsestid og kjennskap til praksisene. Det er for eksempel vist tidligere at i mange tilfeller begynte utbringerne å formidle praksisene på eksterne arenaer på tidspunkter da praksisene var nylig etablert og utbringerne relativt nylig ansatt.

Posisjoner: Ikke bare ansettelsestid, men også de posisjonene utbringerne har eller har hatt, kan ha betydning for deres kunnskap om vertsorganisasjonen. Ens formelle posisjon kan i en forstand beskrives som «et sted å se fra», med andre ord en «utkikkspost» der man ser noen aspekter meget tydelig, mens andre aspekter kan bli liggende utenfor synsfeltet (Røvik 1988). Allment gjelder det at man for eksempel fra en lederposisjon har god oversikt, men kanskje mangler detaljinnsikt på avgrensede områder, og vice versa: fra «gulvet» kjenner man detaljene, men mangler det overordnede, helhetlige bildet. I tabell 12.3 gis det en oversikt over hvilke posisjoner utbringerne hadde i vertsorganisasjonene i perioden da man var involvert i vedkommende praksis.

Posisjon	Antall utbringere
Leder med linjemyndighet	7
Prosjektleder	1
Medarbeider uten lederansvar	3
Annet	1

Tabell 12.3: Utbringernes posisjoner i vertsorganisasjonene

Data viser at den vanligste formelle posisjonen for utbringerne er at de er ledere av vedkommende organisasjon eller enhet der praksisen som formidles, er lokalisert og utføres. Det er posisjoner som gir utbringerne oversikt, men også makt og innflytelse til å påvirke utformingen av de praksisene de formidler. Tre av utbringerne kommer fra posisjoner uten lederansvar. Disse har likevel vært sterkt involvert i «sine» respektive praksiser.

Utbringerne: annenhånds oversettere eller oppfinnere?

Data om ansettelsestid og posisjoner er først og fremst indikasjoner på hvor godt utbringerne kjenner de organisatoriske kontekstene de oversetter fra. Men vi er selvsagt også opptatt av å få et mål på utbringernes kunnskap om praksisene de formidler. Et inntak her er å undersøke hvilke roller utbringerne har hatt i utvikling, implementering og utførelse av vedkommende praksis.

Når det gjelder utbringernes rolle i *utviklingen* av praksisene, så kan den variere fra det *sentrale*, dvs. det å være selve «oppfinneren» av ideen og praksisen, enten alene eller som del av et team, til det mer *perifere*, for eksempel i tilfeller der utbringeren kommer til vertsorganisasjonen og der blir kjent med en allerede etablert praksis.

Data viser her et klart mønster: Kun to av de tolv utbringerne har hatt perifere roller, i den forstand at de er kommet til organisasjoner der praksisene allerede var etablert. Hele ti av utbringerne har derimot hatt meget sentrale posisjoner i utviklingen av praksisene. De oppfatter seg selv som de som lanserte ideene og var «oppfinnere» av praksisene. Det kunne de også gjøre i kraft av at de var ledere av sine respektive vertsorganisasjoner og bl.a. hadde myndighet til å introdusere nye ideer og praksiser. Tre utbringere understreker at praksisene ble utviklet i team, men at de selv var den sentrale drivkraft i arbeidet. Selv om det her korrigeres for at noen utbringere kanskje vil tilkjenne seg selv vel mye av æren, så tyder også data fra andre kilder (bl.a. samtaler med andre ansatte i vertsorganisasjonene, dokumenter og medieomtaler) på at bildet av utbringerne som de sentrale «oppfinnere» langt på vei er riktig. Dette er et interessant funn, bl.a. sett i forhold til mer tradisjonelle oppfatninger av oversetterens rolle slik de finnes innenfor litteraturteori. Translatøren er der primært en nøytral formidler av *andres* originalverk til et annet språk. Oversettelsen blir derfor ofte oppfattet som «annenhånds» og i noen tilfeller også som annenrangs, vurdert i forhold til originalen. De ti utbringerne i vårt materiale formidler og oversetter derimot praksiser som de langt på vei oppfatter som sine *egne* «originalverk». Det gir selvsagt førstehånds kjennskap til praksisene, og de idémessige representasjonene de lager, blir dermed også førstehånds (og ikke annenhånds). På den annen side betyr det også at disse utbringerne, i motsetning til den klassiske translatøren, ikke er nøytrale, distanserte eller usynlige formidlere mellom ulike kontekster. Når man formidler sin egen praksis, og altså oversetter sitt eget «verk», så forvalter man bl.a. indirekte også sitt eget omdømme.

Vi har også undersøkt utbringernes roller i forhold til implementering og utøvelse av praksisene. De samme ti som fremstår som «oppfinnere», har også vært den sentrale drivkraften i implementeringen av praksisene i sine respektive vertsorganisasjoner. Det bidrar ytterligere til å styrke inntrykket av at de har førstehånds kjennskap til praksisene. Fire av utbringerne forlot vertsorganisasjonen relativt kort tid etter at praksisen var implementert. De øvrige åtte har hatt mer enn fire års ansettelsestid i vertsorganisasjonen etter at praksisene ble iverksatt. De fleste har altså relativt lenge hatt en «utkikkspost» til hvordan praksisene er blitt utført i deres respektive vertsorganisasjoner.

Oppsummert: I undersøkelsen av utbringernes kunnskap om de organisasjonene de oversetter fra, og om de praksisene de oversetter, er det skilt mellom deres indirekte kunnskap og deres innsidebaserte kunnskap. Relativt få (fire) hadde både relevant utdanning og tidligere erfaring fra samme type organisasjon og fra samme praksisfelt. De fleste (ti) har imidlertid lang ansettelsestid i sin vertsorganisasjon, og de fleste (åtte) har også vært ledere av vertsorganisasjonen. Det indikerer at de har god kunnskap om den organisasjonsmessige konteksten som omgir de praksisene de formidler. De fleste (ti) oppfatter seg også som «oppfinnere» av praksisene, og de har vært sentrale i implementeringen av dem i sine vertsorganisasjoner. Det er også en indikasjon på at utbringerne har god kjennskap til de praksisene de formidler.

Dekontekstualiseringens arenaer

Vi flytter nå fokus fra aspekter ved praksisene og utbringerne til selve *utbringingsprosessene*. Først retter vi oppmerksomheten mot de arenaene utenfor egen organisasjon der utbringerne opptrer med sine presentasjoner. Hva kjennetegner disse arenaene: hvor er de lokalisert, hvem møter utbringerne der og får formidlet budskapet til, og hvor omfattende er utbringernes formidling på ulike typer arenaer? Data om disse spørsmålene vil bl.a. si noe om retningen på og omfanget av utbringernes innsats for å oversette og spre «sine» praksiser. Arenaene danner også organisatoriske rammer rundt utbringernes presentasjoner av praksisene, og som nærmere omtalt i neste hovedavsnitt vil de også kunne legge føringer på måten oversettelsene foregår på, og dermed også på innholdet i dem.

For å fange inn flest mulig av de sammenhengene utenfor vertsorganisasjonen der utbringerne presenterer sine versjoner av praksisene, trengs det et bredt begrep om arenaer. I vår sammenheng er derfor «arena» en felles betegnelse på mer eller mindre regelmessig arrangerte møter, konferanser, seminarer, kurs eller studier; de er ofte utformet som informasjons-, opplærings – og/eller utviklingstiltak overfor ulike grupper. Det finnes så vel *intraorganisatoriske arenaer*, dvs. møter, konferanser etc. arrangert innenfor rammen av en organisasjon, som *interorganisatoriske arenaer*, dvs. slike som fungerer som møteplasser for deltakere fra flere og ulike or-

ganisasjoner, og som ofte også fanger opp deltakere uten noen bestemt organisasjonsbakgrunn.

For å få et inntrykk av hvor langt «bort» (ikke i betydningen fysisk avstand) fra sin egen kontekst (altså vertsorganisasjon og egen praksis) og over i andre kontekster utbringerne beveger seg med sitt budskap, skiller vi mellom nære og fjerne arenaer. Med «nær» menes arenaer der deltakerne vanligvis kommer fra virksomheter som likner på og befinner seg innenfor samme sektor eller bransje som vertsorganisasjonen, og der problemoppfatninger og løsninger som er kjent fra vertsorganisasjonen, ofte står sentralt. «Fjern» refererer til arenaer der deltakerne vanligvis kommer fra andre typer organisasjoner og med annen bransje-/sektortilknytning enn vertsorganisasjonen, og gjerne preges av andre problemstillinger enn de som dominerer i vertsorganisasjonen.

På grunnlag av disse definisjonene har vi delt inn arenaene i fire hovedgrupper som går fra det nære til det mer fjerne:

Gruppe 1: Intraorganisatoriske arenaer innenfor samme sektor/bransje:

I denne gruppen er det skilt ut to undergrupper:

A1: *Arenaer som består av ledelsen/ledergruppen i en bestemt organisasjon innenfor samme sektor/bransje som vertsorganisasjonen.*

A2: *Arenaer som består av deltakere fra ulike deler av en bestemt organisasjon innenfor samme sektor/bransje som vertsorganisasjonen.*

Gruppe 2: Interorganisatoriske arenaer innenfor samme bransje/sektor som vertsorganisasjonen:

Her finnes en undergruppe:

A3: *Arenaer som består av deltakere som kommer fra flere organisasjoner, og som i hovedsak befinner seg i samme bransje/sektor som vertsorganisasjonen.*

Gruppe 3: Intraorganisatoriske arenaer utenfor vertsorganisasjonens sektor/bransjer:

Her er det to undergrupper:

A4: *Arenaer som består av ledelsen/ledergruppen i en bestemt organisasjon med tilknytning til annen sektor/bransje enn vertsorganisasjonen.*

A5: *Arenaer som består av deltakere fra ulike deler av en bestemt organisasjon med tilknytning til annen sektor/bransje enn vertsorganisasjonen.*

Gruppe 4: Interorganisatoriske arenaer utenfor vertsorganisasjonens sektor/bransje:

Her er det *en* undergruppe:

A6: *Arenaer som består av deltakere som kommer fra flere og ulike organisasjoner, og som ofte hører til andre sektorer/bransjer enn vertsorganisasjonen.*

Utbringerne er spurt om hvor ofte de har presentert vedkommende praksis på eksterne arenaer fra første gang og frem til intervjudtidspunktet. Syv har oppgitt det de

oppfatter som et nokså nøyaktig tall for antall ganger de har presentert. De øvrige fem har gitt anslag ut fra hva de husker. Med dette forbeholdet viser data at utbringerne i gjennomsnitt har presentert 63 ganger, og variasjonsbredden er 24–168. Det synes ikke umiddelbart å være noe klart mønster når det gjelder hvem som presenterer hyppig versus hvem som gjør det sjeldnere.

Utbringerne er også spurt om hvilke typer arenaer de har presentert på, og hvor hyppig de har presentert på de ulike arenaene. Når det gjelder det sistnevnte (hyppighet av presentasjoner på ulike arenaer), har det vært vanskelig å få helt nøyaktige registreringer. I de fleste tilfeller har vi måttet slå oss til ro med opplysninger om hvor man har hatt *hovedtyngden* av oppdragene, samt hvor man har presentert sjeldnere.

Data viser at det er to «hovedtyngdepunkter», dvs. arenaer som flere utbringere rapporterer at de gjør sine fleste presentasjoner på. Det første er en gruppe på fem utbringere som har hovedtyngden av sine oppdrag på arenaer av typen A2 (består av deltakere fra ulike deler av en bestemt organisasjon innenfor samme sektor/bransje som vertsorganisasjonen) og av type A3 (består av deltakere som kommer fra flere organisasjoner, og som i hovedsak befinner seg innenfor samme bransje/sector som vertsorganisasjonen). Felles for disse to typene er at de knytter sammen deltakere fra samme sektor eller bransje som vertsorganisasjonen hører til. Alle som oppgir dette som sitt tyngdepunkt, er fra offentlig sektor. Typisk her er for eksempel at en utbringer av en praksis fra en kommune opptre på arenaer enten innenfor en bestemt annen kommune eller, enda vanligere, på felleskommunale arenaer (for eksempel møter, konferanser etc. arrangert av Kommunal Kompetanse eller Kommunenes Sentralforbund). Den andre gruppen består av fire utbringere med felles tyngdepunkt på fjernere arenaer, dvs. av typen A5 (arenaer for deltakere fra ulike deler av en bestemt organisasjon med tilknytning til annen sektor/bransje enn vertsorganisasjonen), og av typen A6 (bestående av deltakere som kommer fra flere og ulike organisasjoner, og som ofte hører til andre sektorer/bransjer enn vertsorganisasjonen). Alle utbringere med dette som tyngdepunkt kommer fra næringslivet.

Det er to andre iøynefallende trekk som fremgår av data om presentasjonsarenaer.

Det første sier indirekte noe om *innholdet* i utbringerens presentasjoner. Bare to utbringere oppgir å ha opptrådt på arenaer av typen A1 og av typen A4, altså *ledelsen/ledergruppen i en bestemt organisasjon*, enten innenfor samme sektor/bransje som vertsorganisasjonen (A1) eller med tilknytning til en annen sektor/bransje enn vertsorganisasjonen (A4). Dette er de to arenaene i vår klassifikasjon for de mer typiske konsulentoppdragene, i den forstand at utbringeren opptrer tydelig i rollen som en som skal bistå ledelsen i en bestemt organisasjon, for eksempel med å utrede og/eller implementere ulike løsninger. At bare to utbringere – og disse bare unntaksvis – har vært involvert i slike prosesser, illustrerer et tydelig trekk ved utbringerne som oversettere: *De opptrer hovedsakelig på arenaer der de formidler sine innsikter og erfaringer fra sine respektive praksisfelt, men er bare unntaksvis direkte involvert i å få løsningene sine implementert i konkrete organisasjoner.* De driver altså dekontekstualisering, men ikke kontekstualisering. Det viser at det analytiske skillet mel-

lom dekontekstualisering og kontekstualisering også fanger inn empiriske realiteter.

Det andre iøynefallende trekket handler om *bredde*, dvs. hvor mange eller få av de ulike typer arenaer utbringerne opptrer på. Bare tre av utbringerne er spesialisert, i den forstand at de kun har opptrådt på en eller to av de seks arenatypene. Syv av utbringerne oppgir å ha opptrådt på fire eller flere av de oppgitte seks typer arenaer. I tillegg til at mange synes å bevege seg nokså «friksjonsfritt» mellom ulike typer arenaer, er det mange av disse som er «grensekryssere», i den forstand at de også gjør presentasjoner – og dekontekstualiseringer – på arenaer som ligger fjernt fra vertsorganisasjonskonteksten, dvs. arenaer under gruppe 3 og gruppe 4. Slik grensekryssing skjer for eksempel når en utbringer (P2: «Helhetlig hjelp på brukernes premisser») holder foredrag for sykepleiestudenter med utgangspunkt i sine erfaringer, når en annen utbringer (P9: «Hudpleieskolen») holder foredrag om kundebehandling på seminar for ansatte i en av Norges største dagligvarekjeder, når en tredje utbringer (P11: «Håndtering av avvik») holder foredrag med utgangspunkt i sin praksis for Rotary og NHO, eller når en fjerde utbringer (P6 «Service i trygdeetaten») holder kick-off-foredrag, basert på sine erfaringer, som blir direkte overført med lyd og bilde til nesten alle Telenor-ansatte i Norge.

Et interessant spørsmål er hvorvidt oversettelsesreglene – og dermed hvilke versjoner av praksisene som presenteres – varierer med hvilke arenaer utbringerne opptrer på. Dette skal vi bl.a. se nærmere på i neste hovedavsnitt.

Fra praksis til idé: Utbringings oversettelsesregler

Utbringerne er oversettere, og vi er særlig opptatt av hvordan transformasjonen fra praksiser til idémessige representasjoner faktisk foregår. Finnes det mønster i, og regler bak, slike oversettelser? Interessen for dette er bl.a. motivert av spørsmålet om *hvor* representative de idémessige representasjonene faktisk er, sett i forhold til de respektive praksisene. Det kan tenkes overensstemmende (konfigurerende) så vel som mindre overensstemmende idémessige representasjoner. *Høy konfigurasjon* finnes i tilfeller der utbringeren får gitt et så detaljert bilde som mulig av praksisen og alle relevante forutsetninger for hvordan den har virket. *Lav konfigurasjon*, derimot, karakteriserer bl.a. tilfeller der utbringeren bare løfter frem utvalgte deler av praksisen og utelater vesentlige forutsetninger, og/eller når utbringeren abstraherer og legger vekt på teorier og prinsipper samtidig som den konkrete praksisen tones ned.

Opptattheten av hvorvidt utbringerens oversatte versjoner er tilnærmet nøyaktige speilbilder eller snarere mer impresjonistiske, løse tolkinger av praksisene, kan også gis en normativ begrunnelse. Det enkle resonnementet er at jo større overensstemmelse mellom utbringerens versjon og praksisen den representerer, desto større sannsynlighet er det for at tilhørerne kan lære av – og lære *rett* av – det de blir presentert for.

I forsøket på å belyse graden av overensstemmelse mellom praksisene og utbringerens oversatte versjoner av dem, er det tatt utgangspunkt i dimensjonen *konkrete*

versus *abstrakte* representasjoner. Jo mer konkret en oversettelse er, desto mer fremstår den som et nøyaktig speilbilde av praksisen, og videre: jo mer abstrakt oversettelsen er, desto mer er den en impresjonistisk fortolkning i lys av generelle teorier og prinsipper. At representasjonen er konkret, innebærer bl.a. at det gis en detaljert fremstilling av praksisen og av de forholdene som er relevante for hvordan den har virket, bl.a. om eventuelle relasjoner til vertsorganisasjonen og til utenom-organisatoriske aktører og ressurser. At representasjonen er abstrakt, innebærer at den konkrete vertsorganisasjonen og praksisen blir trengt i bakgrunnen i oversettelsen. I forhold til konkrete praksiser innebærer abstrahering dels *avmaterialisering*, dvs. at henvisningene til de partikulære praksisene og vertsorganisasjonene – med bl.a. aktører og et fysisk-materielt innhold – tones ned, og dels *avlokalisering*, dvs. at referansene til lokale, stedlige forutsetninger og begrensninger for praksisenes virkemåte også blir færre, mer usystematiske og gjerne anekdotiske. Ved abstrahering fortrenses slik sett de fysisk-materielle og de stedlige elementene og erstattes med mer generelle begreper, teorier og prinsipper.

Spørsmålet om hvor konkret eller abstrakt utbringernes ulike oversatte varianter er i forhold til praksisene, er forsøkt vurdert i forhold til tre indikatorer: i) innslaget av teori i presentasjonene, ii) praksisenes plass i presentasjonene, og iii) vertsorganisasjonens plass i presentasjonene.

Innslaget av teori i utbringernes presentasjoner

Når det gjelder innslaget av teori, så har vi forsøkt å finne ut i hvilken grad utbringerne setter sine praksiser inn i en teoretisk ramme når de presenterer, hva innholdet i disse eventuelle teoriene er, og hvilken plass de har i presentasjonene. Med to unntak opplyser alle utbringerne at de anvender og eksplisitt viser til teori i presentasjonene sine. Praksisene settes altså inn i en teoretisk ramme. Men *hvilke* teorier anvendes? Her er det et klart mønster: Alle anvender i hovedsak en eller annen vinkling med utgangspunkt i *teorier om ledelse og/eller organisasjonsteori*. Dette er interessant, tatt i betraktning at de ulike praksisene ut fra sin egenart godt kunne vært tolket ut fra helt andre faglige og teoretiske vinklinger. Et knippe eksempler: P5 («Sorg og profesjonalitet») har sterk faglig tilknytning til teologi, P9 («Hudpleieskolen») har en klar basis i en medisinsk spesialitet, mens P8 («IT-baserte styringssystemer for interne brukere») og P10 («Strategisk IKT-bruk») springer ut av realfag og ingeniørspesialiteter. Når den teoretiske rammen rundt formidlingen av praksisene likevel nesten alltid blir organisasjons- og ledelsesteori, så er det bl.a. et uttrykk for et fenomen som er utdypet i kapittel 3, nemlig at nettopp fagområdet organisasjons- og ledelsesteori har fått status som en allmenn systemlære med gyldighet for alle typer ulike virksomheter. Følgelig, når man fortolker sin praksis og sin vertsorganisasjon i lys av organisasjons- og ledelsesteori, kan det sees som et grep for å «løsrive» og allmenneisere en partikulær praksis. Med andre ord: et grep for dekontekstualisering. Med organisasjons- og ledelsesteori som teoretisk ramme får ut-

bringerne *universalisert* – og dermed lettere formidlet – sitt budskap på stadig flere arenaer. Og man får sannsynligvis også flere invitasjoner og dermed lettere adgang til flere arenaer, nettopp fordi varianter av organisasjon og ledelse er et fellesstoff som går igjen på de fleste utviklingsarenaer (Røvik 1998).

Praksisenes plass i presentasjonene

Spørsmålet om hvor representative utbringernes presentasjoner er, handler ikke minst om hvilken plass praksisene får i fremstillingene. Dette er det selvsagt vanskelig å måle nøyaktig uten å være til stede når utbringerne presenterer. Vi har derfor måttet bruke to mer indirekte uttrykk for praksisenes plass, nemlig a) tidsrammen for presentasjonen og b) innslaget i presentasjonen av trening av deltakerne i praksisen.

Hvor lenge en utbringers presentasjon varer, kan være en indikasjon på hvor mange sider ved en praksis som kan bli løftet frem og belyst. Her gir for eksempel et kort foredrag på en halv til en time helt andre betingelser enn en kurspreget presentasjon som kanskje varer en til to dager.

Data viser at det er nokså tydelige variasjoner mellom utbringerne med hensyn til lengden på presentasjonene. For halvparten (seks) av utbringerne består hovedtyngden av oppdragene av lange presentasjoner, dvs. fra en halv til to dager. De fleste av disse kjører endagers-kurs. For den øvrige halvparten er hovedtyngden av oppdragene mer kortvarige foredrag (fra en halv til en time). Mens fem av de seks med hovedtyngde på lange presentasjoner også av og til holder korte foredrag, er det bare to av de seks med hovedtyngde på korte foredrag som også av og til har hatt lengre, kursliknende presentasjoner av sine praksiser.

Innslaget av *trening* i hele eller deler av praksisen for deltakerne er også en indikator på hvilken plass praksisen har i presentasjonene. Jo mer involvering av deltakerne i form av oppgaveløsning og trening i å utføre praksisen, desto større mulighet har deltakerne for å lære av og om den. Også her viser data at det er variasjoner. Åtte av de tolv oppgir at de av og til har korte sekvenser med gruppeoppgaver for deltakerne. Halvparten (seks) oppgir at de vanligvis lar deltakerne trene på utvalgte deler av praksisene, mens den øvrige halvparten ikke gjennomfører opplegg som medfører trening. Med ett unntak er de som gjennomfører treningsopplegg, de samme som rapporterer at hovedtyngden av oppdragene har relativt lang varighet. Det er altså klar sammenheng mellom presentasjonenes varighet og innslaget av trening.

Vertsorganisasjonens plass i presentasjonene

Tidligere er det vist at praksisene ofte er nokså «innstøpt» i sine respektive vertsorganisasjoner, og spørsmålet om hvor representative utbringernes presentasjoner er, handler følgelig også om hvilken plass vertsorganisasjonen har i fremstillingene. Hovedinntrykket fra intervjuene er at vertsorganisasjonene har relativt liten plass i presentasjonene. Det er for eksempel sjelden at utbringerne bruker tid på å vise at,

og hvordan, forutsetninger for praksisens etablering og virkemåte finnes enten i andre deler av vertsorganisasjonen enn der praksisen primært utføres, og/eller i nettverk som knytter organisasjonen til dens omgivelser. Til en viss grad er det slik at jo lenger presentasjonene varer, desto større plass får fremstillingene av vertsorganisasjonen. Men her er det flere unntak. Det er bl.a. en tendens til at de som formidler de tydeligste og mest rutiniserte praksisene (for eksempel P1, P3, P9 og P12), holder langvarige presentasjoner, men konsentrerer seg om å trene deltakerne på utførelsen av praksisene, og bruker desto mindre tid på å snakke om vertsorganisasjonene.

Dekontekstualiseringens mønster og regler

I det ovenstående er det vist til at utbringernes presentasjoner av sine respektive praksiser varierer i innhold, vurdert i forhold til dimensjonen konkret–abstrakt. Dette funnet sammenfaller for så vidt også med utbringernes egen oppfatning av sine roller som oversettere: Alle opplyser i intervjuene at de innenfor visse rammer varierer og tilpasser innholdet i presentasjonene i forhold til oppdragsgivere og deltakere. Men finnes det *mønstre* i variasjonene? Ja, innholdet i oversettelsene, eller representasjonene, synes å variere nokså tydelig med den «avstand» det er mellom praksiskonteksten og de arenaene der utbringerne opptrer. Hovedregelen synes å være denne:

Jo fjernere arenaer utbringeren opptrer på, sett i forhold til den opprinnelige konteksten for praksisen, desto mer abstrakt og desto mindre konfigurerende (eller representative) blir versjonene som presenteres.

Og motsatt:

Jo mer man opptrer på vertsorganisasjons- og praksisnære arenaer, for eksempel arenaer som består av deltakere fra en eller flere organisasjoner innenfor samme sektor som vertsorganisasjon, desto mer detaljerte og konkrete, og følgelig desto mer representative, blir innholdet i oversettelsene.

Det er flere og sammenkjedede mekanismer som bidrar til å generere dette mønsteret: Viktig her er at jo mer arenaene samler deltakere fra kontekster lik vertsorganisasjonen, desto mer direkte overførbar er praksisen, og desto større interesse er det vanligvis fra oppdragsgivere og tilhørere for å få presentert et så detaljert, og representativt bilde av praksisen som mulig. Og vice versa: jo fjernere arenaer utbringerne opptrer på (for eksempel på arenaer langt utenfor egen sektor), desto mer vil oppdragsgiverne være opptatt av de mer *generelle* aspektene ved praksisen. Ikke sjelden er oppdragsgiverne og deltakerne på slike arenaer – særlig hva angår de mer åpne konferansene med deltakere fra ulike kontekster – ikke opptatt av praksisen i det

hele tatt, men mer av ryktet utbringeren har som en som har lyktes. Flere utbringere inviteres derfor til slike arenaer for å snakke om sin suksess og om det å lede, inspirere og motivere. I slike tilfeller blir gjerne referansene til de konkrete praksisene nokså anekdotiske. Disse sammenhengene kommer til uttrykk i data bl.a. på følgende måter:

Jo fjernere arenaer utbringeren opptrer på, desto større innslag av generell organisasjons- og ledelsesteori i presentasjonene, og desto mindre innslag av trening av deltakerne for å kunne utføre praksisene selv, og videre: desto mindre tidsramme for presentasjonene.

En viktig dekontekstualiseringsregel er altså denne: *Jo fjernere arena utbringeren presenterer på, desto mer tones praksisen ned, og desto mer betones andre aspekter, bl.a. generell teori om ledeelse og organisering.*

I dette kapitlet har fokus vært rettet mot et hovedaspekt ved oversettelse forstått som det å formidle mellom kontekster, nemlig dekontekstualisering. Det handler om tilfeller der en praksis identifiseres i en vertsorganisasjon og forsøkes løftet ut av denne konteksten ved å bli oversatt til en idé og gitt et språklig uttrykk som i større eller mindre grad er representativ for praksisen. Vi har brukt metaforen «løsrivelse» som felles betegnelse for slike oversettelsesprosesser. Vi har beskrevet to prinsipielt ulike måter som dekontekstualisering kan foregå på, nemlig gjennom uthenting og utbringing. I neste kapittel retter vi oppmerksomheten mot kontekstualisering.

Kapittel 13

Kontekstualisering – når ideer oversettes til praksis

I dette kapitlet retter vi fokus mot kontekstualisering. Med kontekstualisering menes her at ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst. Når en idé «reiser inn» i et bestemt felt (en sektor) eller en organisasjon, kommer den vanligvis inn i en kompleks kontekst som består av bl.a. fysisk-materielle strukturer (bygninger, rom, møbler, maskiner etc), formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, samt mer usynlige kulturer, som bl.a. formidles gjennom sett av fortellinger. Her finnes folk som arbeider, som har identiteter og kunnskaper, og som benytter allerede etablerte måter å utføre oppgavene på. Og her finnes videre mer eller mindre tydelige interesse-motsetninger og konfliktlinjer. Vi er opptatt av å bidra med teoriutvikling rundt spørsmålene om i hvilken grad og hvordan ideer som introduseres i slike kontekster, kan komme til å prege – og selv bli preget av – den konteksten eller de kontekstene de kommer inn i.

Når vi skiller mellom kontekstualisering og dekontekstualisering av organisasjons-ideer, er det, som vist i forrige kapittel, delvis fordi dette er prosesser som i praksis ofte blir gjennomført av ulike aktørgrupper og ofte også ukoordinert i tid og rom. I tillegg kommer at ideene som forsøkes kontekstualisert, i varierende grad er tydelige idémessige representasjoner av konkrete praksiser. I noen tilfeller er de selvsagt det. I andre tilfeller er de så pass generelt og abstrakt utformet at koplingen tilbake til eventuelle konkrete praksiser og kontekster de er løsrevet fra, blir svak og utydelig.

Fremstillingen i dette kapitlet vil kretse rundt to hovedspørsmål som igjen er avledet av de gjennomløpende problemstillingene i vår translasjonsteoretiske tilnærming:

- *Kontekstualiseringens aktører og arenaer:* Hvor foregår vanligvis kontekstualiseringen av ideer, hva kjennetegner arenaene der denne formen for oversettelse foregår, og hva kjennetegner aktørene som utfører denne formen for oversettelse?
- *Kontekstualiseringsregler:* Hvordan foregår selve transformasjonen fra en idé og til mer kontekst- eller virksomhetsspesifikke varianter? Finnes det mønster – og kan det i så fall føres tilbake til noen mer allmenngyldige kontekstualiseringsregler? Hvor mange frihetsgrader har – og tar – aktørene seg med hensyn til å omforme når de oversetter fra ideer til praksis?

Kontekstualiseringens arenaer og aktører

Mange og ulike arenaer og aktører er vanligvis involvert når mer allmenne ideer forsøkes oversatt og gitt et materielt innhold i bestemte sektorer og organisasjoner. I forsøket på å se eventuelle mønstre her, skal vi først presentere en modell som er utledet av modernistisk-rasjonalistisk tenkning. Den blir kalt *den hierarkiske oversettelseskjeden*. Det er et sett logisk sammenhengende forutsetninger og forventninger bl.a. til hva som vil være de sentrale arenaer og aktører når ideer skal tas inn og tas i bruk i bestemte organisatoriske kontekster. Den inneholder også forventninger om hvordan kontekstualiseringsprosesser vil forløpe. Først skisserer vi hovedtrekkene i forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden. Deretter skal vi, i lys av empiriske observasjoner og teoretiseringer av disse, argumentere for at, og hvorfor, denne forestillingen har sine begrensninger og må modifiseres og suppleres.

Den hierarkiske oversettelseskjeden

Forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden bygger på fem sammenkjedede argumenter og antakelser – og som har mye til felles med en rasjonell implementeringsprosess:

Top-down-orientering: Nye organisasjonsideer, eller oppskrifter, vil i hovedsak komme inn i organisasjonen via toppledelsen, dvs. øverst i den hierarkiske strukturen. Den formelle hierarkiske strukturen definerer hva som er relevante arenaer og aktører i implementeringen og oversettelsen av ideene. Denne strukturen danner en oversettelseskjede som løper vertikalt, for eksempel fra konsernledelsen og til underliggende divisjoner og interne enheter, eller fra nasjonale via regionale og over til lokale enheter i offentlige virksomheter. Den formelle hierarkiske autoriteten i toppen av virksomheten utgjør den viktigste kraften til oversettelse og spredning av ideen nedover og innover i sektoren i de enkeltvis organisasjonene og videre nedover i deres interne enheter.

Problembetinget søking etter løsninger: Det er først og fremst toppledelsen som har myndighet til å ta inn og implementere nye ideer. Det forventes at det i ledelsen finnes klare oppfatninger om hva som til enhver tid er problemer og utfordringer i virksomheten. Ideer som tas inn, vil først ha fremstått som mulige løsninger på slike lokale problemer. I ledelsen vil de ideene som velges, bli oppfattet, som verktøy og som logisk sammenhengende konsept.

Begrenset frihet til oversettelse: I forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden blir kontekstualisering og oversettelse av en idé oppfattet som nokså ensbetydende med en sentralt styrt implementeringsprosess. Toppledelsen har klare oppfatninger om – og planer for – hvordan ideen skal implementeres, for eksempel hvilke enheter og aktører skal gjøre hva, hvor og når. Det betyr bl.a. at underliggende enheter og aktører vil ha begrensede frihetsgrader når de skal oversette og lage lokale

versjoner av konseptene. Det vil være rom for lokale tilpasninger, men ledelsen vil likevel være opptatt av å kontrollere og forsikre seg om at de lokale tilpasningene er innenfor rammene, og at de overordnede hensyn med innføringen blir ivaretatt.

Stimulus-respons-basert sekvensialitet: I en hierarkisk oversettelseskjede vil kontekstualiseringen av en idé forløpe sekvensielt. Prosessene utløses i toppen av den enkelte organisasjon eller i vedkommende sektor og rykker «etappevis» innover og nedover. Fremdriften vil ha karakter av en stimulus-respons-logikk: En versjon som er blitt oversatt og konkretisert på ett hierarkisk nivå, vil bli sendt nedover til neste underliggende nivå. Dette vil utløse aktivitet i det underliggende organet som foretar ytterligere oversettelser og tilpasninger av konseptet til lokale forhold. Man får dermed en enveis og nedadgående serie av oversettelser som er sekvensielt organisert, og der den utløsende kraften for å starte en lokal oversettelsesprosess i en enhet kommer fra det hierarkiske nivået ovenfra og dermed utenfra.

Fra det abstrakte til det konkrete: I forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden fremstår kontekstualisering av en idé som en sammenhengende konkretiserings- og materialiseringsprosess. Abstrakte og utydelige ideer kommer inn i toppen av virksomheten, men får et stadig mer konkret og materielt innhold etter hvert som de «synker» nedover og innover i virksomheten – hovedsakelig fordi de på hvert hierarkisk nivå blir gjenstand for lokal oversettelse og tilpasning.

Forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden oppsummerer utbredte og rasjonalistiske oppfatninger om hva som skjer, og hvordan det skjer, når man forsøker å ta inn og implementere nye ideer i en organisasjon. Og det finnes nok også mange empiriske tilfeller som langt på vei best lar seg forklare med referanse til denne modellen. Men det finnes etter hvert også mange observasjoner som *ikke* faller på plass i lys av forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden. I det følgende sammenfatter vi disse observasjonene og forsøker å se mønstre i dem. De utkrystalliserer seg i fire hovedpunkter som til sammen indikerer at forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden må modifiseres og suppleres, og hvordan.

1 Fra hierarkiske myndighetsorganer til eksterne utviklingsarenaer

I forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden er det en implisitt antakelse at oversettelsesarenaene er ordinære organisatoriske enheter som er vertikalt ordnet i forhold til hverandre i den formelle styringslinjen. Dette er selvfølgelig riktig i mange tilfeller. Men det finnes også sett av meget viktige oversettelsesarenaer som lett blir usynlige i lys av forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden. Vi kaller dem *utviklingsarenaer*. Som nevnt i kapittel 12 er det en felles betegnelse på mer eller mindre regelmessig arrangerte konferanser, kurs, seminarer og studier (ikke minst knyttet til etter- og videreutdanning) utformet som informasjons-, opplærings- og/eller

utviklingstiltak, gjerne overfor bestemte profesjoner eller yrkesgrupper. Slike utviklingsarenaer blir ofte tapt av syne i mer hierarkisk inspirerte fremstillinger av hvordan ideer oversettes og implementeres. Det kommer dels av at det er arenaer som vanligvis mangler formell myndighet i forhold til de organisasjonene deltakerne kommer fra, og dels av at mange av dem heller ikke er «ordentlige» organisasjoner. Ikke sjelden er utviklingsarenaer konstituert av nettverk av særlig interesserte fagfolk som på mer eller mindre frivillig basis regelmessig holder konferanser, seminarer etc. Men slike arenaer er likevel ofte viktige idébærere, oversettelsesarenaer og, ikke minst, viktige «inntakspporter» for ideer og konsepter til moderne organisasjoner. Dette bekreftes bl.a. i en tidligere gjennomført undersøkelse (Røvik 1998). Tre middels store norske kommuneadministrasjoner ble studert. Vi skaffet oversikt over alle yrkesgrupper i de tre organisasjonene og kartla hvilke typer eksterne utviklingsarenaer de deltok på. Mest iøynefallende var *mangfoldet* av aktørgrupper og utviklingsarenaer som ble avdekket. Alle typiske profesjoner som var representert i de tre kommunene, hadde sine. (Helseprofesjonene hadde særlig mange utviklingsarenaer.) Men også for øvrige yrkesgrupper var det etablert eksterne utviklingsarenaer (for eksempel for resepsjonister, vaktmestere, kommuneplanleggere, personalkonsulenter, verneledere, osv.).

Hvilke ideer og diskurser blir så deltakerne presentert for på slike arenaer? Litt av hvert, men det er en tydelig utvikling i retning av at temaene *organisasjon* og *ledelse* får stadig større plass (Røvik 1998:292–293). Utviklingsarenaer er slik sett «yngleplasser» for samtidens populære organisasjonsideer. Og de er samtidig ofte meget viktige arenaer for kontekstualisering og oversettelse. Mange arenaer er som nevnt innrettet mot bestemte yrkesgrupper og bestemte felt (for eksempel Verneledernes Samarbeidsforum, Forum for Kommunale Planleggere, osv.). Ikke sjelden er derfor disse arenaene viktige for utvikling av mer felt- eller sektorspesifikke versjoner av populære organisasjonsideer. Det finnes også flere observasjoner av, og dokumentasjoner på, at ulike yrkesgrupper i organisasjoner «henter inn» organisasjonsideer på sine respektive fag- og arbeidsområder og til sin egen organisasjon fra slike utviklingsarenaer (Vikan 2000, Øien 2000, Pedersen 2000).

Disse observasjonene utfordrer to viktige antakelser i forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden. Den første er at den formelle hierarkiske strukturen definerer oversettelsesarenaene. Den andre er at ideene kommer inn i «toppen» av organisasjonen, og at man så oversetter og implementerer nedover og innover langs den formelle vertikale strukturen. Mye tyder altså på at meget viktige arenaer for oversettelse befinner seg *utenfor* dette hierarkiet i form av eksterne utviklingsarenaer. Og like viktig: Mye tyder også på at oversettelseskjeden i moderne organisasjoner ikke bare løper fra toppen og nedover. Ideene hentes også inn fra (ut)siden, og av ulike yrkesgrupper som ofte er plassert på ulike hierarkiske nivåer i organisasjonen. Ikke sjelden vil bl.a. toppledelsen oppleve dette som tilfeller der initiativet til å ta inn nye ideer kommer «nedenfra» i organisasjonen (Vikan 2000, Andersen 2006).

Når den hierarkiske oversettelseskjeden i realiteten ofte blir brutt, bl.a. som beskrevet ovenfor, så henger det også sammen med et par andre tunge utviklingstrekk i sam-

tiden. *Det første* handler om en dramatisk økning i distribusjonen av analytisk kapasitet og kompetanse i moderne organisasjoner. Samtidig med at innslaget av manuelt, fysisk arbeid avtar, får stadig flere yrkesgrupper langvarig og mer teoretisk utdanning og får seg tillagt stadig flere arbeidsoppgaver som krever analytiske og intellektuelle ferdigheter. Det fører dels til at stadig flere opplever avstanden mellom «praksisfeltet» og ideenes verden som stadig mindre, og viktigst: det fører også til at stadig flere arbeidstakere vil være analytisk i stand til, og motivert til, å forholde seg aktivt til populære organisasjonsideer på sine respektive fagområder. Moderne arbeidstakere skyr derfor ikke idéverdenen. De tiltrekkes snarere av den, og synes det er langt mer spennende å holde på med organisasjonsideer enn å utføre rutinemessige arbeidsoppgaver.

Det andre utviklingstrekket handler om endrede betingelser for hierarkisk kontroll. En tradisjonell fysisk-materiell virksomhet med høyt innslag av manuelt, fysisk arbeid er generelt atskillig lettere for ledelsen å holde oversikt over og kontrollere enn en moderne organisasjon der de fleste arbeider med analytiske og intellektuelle oppgaver. Idéverdenen er med andre ord generelt lite egnet for hierarkisk kontroll. Det er for eksempel vanskelig for toppledelsen å holde oversikt over hvilke eksterne arenaer ulike grupper av ansatte til enhver tid deltar på, og også vanskelig å vite hvilke ideer de er begeistret for og kanskje prøver ut i sine respektive enheter.

2 Lokalt mangfold, men ingen sentral masterversjon

En annen sentral antakelse i forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden er at når en idé eller et konsept tas inn av ledelsen i organisasjonen, så blir det til en slags «masterversjon» som alle andre etterfølgende lokale versjoner i enheter lenger ned i virksomheten er avledet av. Det er imidlertid gjort observasjoner som tyder på at når det finnes ulike versjoner av en idé eller et konsept i ulike deler av en og samme organisasjon, så er ikke det ensbetydende med at det også finnes en – og bare en – «masterversjon» av ideen i toppen av organisasjonen som de øvrige er avledet av. Det at ulike aktørgrupper i en organisasjon ofte er knyttet til ulike eksterne felt med tilhørende utviklingsarenaer, innebærer også en mulighet for at det kan bli hentet inn og oversatt ulike versjoner av en og samme idéstrømning til en og samme organisasjon.

Dette resonnementet illustreres empirisk bl.a. i Gudbjørg Erlingsdóttirs studie av kvalitetssikringsideens spredning inn i det svenske sykehusvesenet fra og med slutten av 1980-årene og frem til siste halvdel av 1990-årene (Erlingsdóttir 1999). Da hun gjorde sine innledende feltstudier ved universitetssykehuset i Lund i 1994, oppdaget hun at det fantes to nokså forskjellige versjoner av kvalitetssikringsideen i ulike deler av virksomheten. Den ene hadde fått det lokale navnet «organisasjonsgranskingsmodellen», mens den andre lokalt ble kalt «akkrediteringsmodellen».

Erlingsdóttir forsøkte så å finne ut hvordan, når og fra hvor disse to versjonene var kommet inn i sykehuset. Det viste seg å være to nokså separate historier og spredningsforløp. Organisasjonsgranskingsmodellen ble innført ved sykehuset våren 1992. Den viktigste eksterne arena og pådriver var Spri (Sjukvårdens og Soci-

alvårdens planerings- og rationaliseringsinstitutt). Spri hadde våren 1991 arrangert seminar for overlegene ved fire sykehus, bl.a. i Lund, der kvalitetssikringsbegrepet ble presentert. Men først da en av overlegene høsten 1991 tok tak i ideen og fremsto som «ildsjel», startet arbeidet med å konkretisere et kvalitetstiltak ved universitets-sykehuset i Lund. Det ble opprettet et kvalitetsråd ved sykehuset, og sammen med representanter fra Spri dro man til England på studiebesøk. Der ble man presentert (og begeistret) for den såkalte «organizational audit»- modellen. Denne modellen lå til grunn for den lokale oversettelsen som fikk navnet organisasjonsgranskingsmodellen, og som også ble kalt «Lundamodellen». Det ble utarbeidet en kvalitetsmanual som skulle ligge til grunn for granskingene. Et viktig kjennetegn var at granskingene i liten grad var rettet mot etterprøving av den medisinske kvaliteten på tjenestene. Snarere skulle man granske kvaliteten på ledelsesprosesser og på administrative og tekniske tjenester.

Den andre versjonen av kvalitetssikring identifiserte Erlingsdottir ved det klinisk-kjemiske laboratoriet ved sykehuset. Her hadde man i løpet av 1992 innført en EU-standardisert frivillig ordning med akkreditering av sykehuslaboratorier. Dette var en satsning helt utenom og ukoordinert i forhold til organisasjonsgranskingsmodellen. Det var også et helt annet sett av eksterne aktører og arenaer som var involvert i denne varianten: Den anbefalte standarden for kvalitetssikring av sykehuslaboratorier var utviklet av fagorganer i EU-systemet. Den sentrale pådriveren i Sverige var SWEDAC (Styrelsen för teknisk akkreditering i Sverige), som er et organ direkte underlagt det svenske utenriksdepartementet. Det er også SWEDAC som gjennomfører kvalitetskontrollene ved laboratoriene. Det var overlegen ved den klinisk-kjemiske avdelingen som på eget initiativ søkte SWEDAC om å få innført akkrediteringsordningen i 1991. Det ble gjort uten at sykehusledelsen eller andre organer ved sykehuset var involvert. Og rutinene ble også tilpasset og innført som et lokalt prosjekt ved avdelingen uten deltakelse fra sykehusledelsen eller andre enheter ved sykehuset (Erlingsdottir 1999:121–122).

Det denne studien bl.a. viser, er altså at det ved sykehuset fantes to nokså ulike versjoner av kvalitetssikringsideen. Begge var tatt inn og oversatt av ansatte (to overleger) ved ulike enheter, men det var ingen koordinering mellom disse to prosessene, verken fra overlegene eller fra sykehusledelsen. De to overlegene var også orientert mot – og ble inspirert fra – helt forskjellige eksterne arenaer. Det var altså *ikke* snakk om – slik antakelsen er i forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden – at det fantes en sentral kvalitetssikringsidé i sykehusledelsen som de to overlegene så avledet sine varianter av. Dermed utfordres bl.a. antakelsen om stimulus-respons-basert sekvensialitet i oversettelsesprosessen.

3 Fra kjede til spiral

I forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden finnes også antakelsen om at oversettelser følger en kjedeliknende bevegelse fra toppen og nedover i organisasjo-

nen, der ideer som i utgangspunktet er abstrakte og utydelige, gradvis, men uavvendelig, får et mer konkret og materielt innhold. Det finnes imidlertid flere observasjoner av oversettelsesprosessers forløp mellom arenaer og aktører som ikke passer inn i denne forestillingen. Snarere enn en oversettelseskjede, der abstrakte ideer transformeres til stadig mer materialisert praksis, avtegner oversettelsesprosesser over tid ofte et *spiralliknende forløp*. Det er bl.a. observert at ideer over tid kan sirkulere innenfor et felt eller en organisasjon i en slags osmoseaktig vekselvirkning mellom abstrakte og mer materialiserte former, altså nokså forskjellig fra antakelsen om en uavvendelig rettlinjert transformasjon av abstrakte ideer til materialisert praksis.

Dette er bl.a. dokumentert i en studie av innføring av internkontroll i et kraftselskap i Norge (Troms Kraft) i 1990-årene (Vikan 2000). Den osmoseaktige vekselvirkningen skjer her i skjæringsflaten mellom på den ene side en ekstern utviklingsarena, i dette tilfelle et sektorspesifikt bransjeorgan (Verneforum Nord) som består av alle de 25 elektrisitetsverkene i Nord-Norge, og på den annen side de enkelte elverk. Vikan avdekker et mønster der oversatte, bearbejdede og sektorspesifikke varianter av ideen om internkontroll utvikles ved Verneforum Nord. Disse blir så senere bearbejdet og forsøkt tatt i bruk i det elverket hun studerer (Troms Kraft). Det interessante her er bl.a. at erfaringene med praksisen nokså regelmessig blir *løftet opp igjen* på den eksterne idébærende utviklingsarenaen. Praksisen blir altså på ny «løstrevet» og får en idémessig representasjon når den heises opp dit. Der blir den så blandet inn med de til enhver tid nye inspirasjoner og ideer om internkontroll. Deretter blir de nyutviklede versjonene tatt ned og materialisert i det lokale elverket.

Et liknende mønster er vist i en longitudinal studie av innføringen av et konsept kalt «medarbeidergruppemodellen» i Statoil i perioden 1990–1995 (Andersen 2006). Da ideen ble introdusert i 1990, handlet den om bred aktivisering og involvering av ansatte ved selskapets ulike installasjoner i arbeidet med å forbedre sikkerheten. Dette ble prøvd ut i årene 1990–1991. Men allerede i 1992 merkes betydelig avtakende engasjement og møteaktivitet rundt modellen. Ideens materielle uttrykk blir altså færre og langt mer utydelige enn de hadde vært kort tid i forveien. Til dels som svar på denne situasjonen blir så ideen våren 1992 oversatt igjen. Og nå legges det vekt på at man i medarbeidergruppene kan engasjere seg i det meste av ulike typer forbedringsarbeid i virksomheten, og altså ikke bare i sikkerhetsarbeid. Men allerede i 1993 har aktiviteter rundt modellen (bl.a. i form av møter, rutiner, dokumentproduksjon) avtatt så sterkt at sentrale informanter karakteriserer den som «skinndød». Igjen blir det forsøkt å reaktivere modellen gjennom oversettelse. Nå blir den koplet til problemstillingen med Statoils store spare- og effektiviseringsprogram, det såkalte P 95. Den opprinnelige medarbeidergruppemodellen omformes nå til et verktøy som skal brukes for å engasjere de ansatte, og som ledd i ledelsens intensiverte effektiviseringsarbeid. Denne versjonen blir iverksatt og søkes materialisert i studiens siste fase, dvs. årene 1994–1995.

Det finnes også flere studier enn de to ovennevnte som illustrerer oversettelsesprosessers spiralliknende bevegelser mellom abstrakte og mer materialiserte former, og som dermed utfordrer en sentral antakelse i forestillingen om den hierarkiske

oversettelseskjeden (se bl.a. Pedersen 2000, Øien 2000, Dreyer 2001, Lindberg og Erlingsdóttir 2006).

Én ting er imidlertid å dokumentere at det finnes et slikt spiralliknende mønster. I forlengelsen ligger utfordringen om å skulle forklare hvorfor dette mønsteret oppstår. Det kommer vi tilbake til i bokens siste kapittel (kapittel 15).

4 Soppmodellen

Forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden inneholder som nevnt en antakelse om en stimulus–respons-basert sekvensialitet i oversettelsesprosessene. Det er tanken om at en oversettelsesprosess i et ledd (for eksempel et organ) i kjeden utløses når – og som følge av at – man utsettes for en ytre kraft og påvirkning, som når et overordnet organ leverer sin ferdig oversatte versjon nedover i hierarkiet. Det bygger også på en implisitt forestilling om at spredning og oversettelse av ideer utløses gjennom en form for direkte *overlevering*: En enhet får seg overlevert en versjon av en idé, og dette er signalet som setter i gang en lokal oversettelsesprosess.

Problemet med denne forestillingen er bl.a. at det er svært vanskelig å få den empirisk dokumentert. I studier av spredning og oversettelser av ideer innenfor et felt har det for eksempel vist seg å være vanskelig – for ikke å si umulig – å identifisere en slik tydelig rekkefølge av overleveringer og oversettelser mellom enheter (Røvik 1998). Og når man intervjuer representanter for organisasjoner som har adoptert og oversatt populære ideer i samtiden, så gir de ofte uttrykk for at de *ikke* har «fått» sin versjon fra noen bestemte andre organisasjoner eller personer, og videre at de har satt i gang arbeidet med å oversette og implementere på eget initiativ (Røvik 1998).

Disse observasjonene gjør det nødvendig å stille spørsmål ved den grunnleggende antakelsen om stimulus–respons-baserte oversettelsesprosesser. Vi vil foreslå en alternativ metafor, her kalt *soppmodellen*. Den er tuftet på tanken om at oversettelser av en idé kan utløses mer eller mindre samtidig i flere organisasjoner og på flere steder – omtrent som sopp springer ut i skog og mark på høsten. Denne enkle soppmetaforen fanger inn mange av de empiriske observasjonene som ikke faller på plass innenfor forestillingen om stimulus–respons-baserte oversettelser.

For det første fanger den opp de mange observasjonene av at oversettelser, for eksempel blant enheter innenfor et felt, ser ut til å utløses omtrent *samtidig* og uten at det kan påvises noen tydelige forbindelser, enn si overleveringer, mellom enhetene. Dette er nærmest det motsatte av stimulus–respons-resonnementet om at spredning og oversettelser foregår etter et slags *kjedereaksjonsprinsipp* som i ettertid avtegner et tydelig sekvensielt mønster.

For det andre utfordrer soppmodellen underliggende forestillinger, særlig innen deler av den institusjonelle teoritradisjon, om «slappe» aktører som heller reagerer enn agerer. Soppmodellen kaster her et forklaringslys over bl.a. de refererte utsagnene fra ledere som hevder at de lager sine egne versjoner av populære ideer uten å ha bestemte organisasjoner og bestemte versjoner som forbilder – og at de gjør det av fri

vilje. Slik sett har resonnementene bak soppmodellen klart slektskap til Karl Weicks teori om «enactment» og «sensemaking» i organisasjoner. Weick (1995) vektlegger at organisasjoners erfaringer og interesser utstyrer deres medlemmer med linser eller «rammer» som gjør at man systematisk «ser» og «overser» ulike aspekter ved omgivelsene. Det utstyrer organisasjoner med kraft til å agere (og ikke bare reagere) i forhold til omgivelsene, for eksempel å ta initiativ til å konstituere en lokal og konkret variant av en generell og utydelig idé som «flyter rundt» i ulike deler av omgivelsene i en periode.¹⁴

Kontekstualiseringsregler

I denne delen retter vi oppmerksomheten mot kontekstualiseringens regler. Vi er allment opptatt av å identifisere eventuell regularitet og bakenforliggende regler for prosesser i tilfeller der ideer introduseres i nye organisatoriske kontekster. Fremstillingen av kontekstualiseringsregler baseres på et analytisk skille mellom det vi velger å kalle *generelle innskrivingsregler* og *spesifikke oversettelses- og omformingsregler*. De generelle innskrivingsreglene handler om hvordan generelle idémessige representasjoner transformeres slik at de får et mer lokalt og materielt preg. De spesifikke oversettelses- og omformingsreglene handler i hovedsak om hvor mange frihetsgrader oversetterne har – og tar seg – når det gjelder å omforme de ideene de oversetter fra noen kontekster til andre kontekster.

Innskrivingsregler

Ideer som introduseres i et (for ideene) nytt felt og/eller en ny organisasjon, er ofte i utgangspunktet uten referanser til den nye konteksten. Med «innskriving» menes at en idé gjennom sosiale fortolknings- og meningsdannelsesprosesser utstyres med «markører» som knytter den til – og gjør den gjenkjennbar i – en lokal kontekst. Innskriving handler grunnleggende sett om å tolke en idé inn i den lokale kontekstens rom og tid. Vi kan derfor analytisk skille mellom to typer innskrivingsregler, nemlig *regler for lokalisering* og *regler for tidsmarkering* av ideer.

14 Soppmodellen må selvsagt ikke tas til inntekt for et argument om at «idéoppblomstring» i store populasjoner er et uttrykk for utelukkende endogene prosesser der mange organisasjoner nærmest ved tilfeldigheter kommer på de samme ideene omtrent samtidig. Også utspring av sopp er en eksogent drevet prosess. De springer ut under bestemte betingelser (bl.a. fuktighet og temperatur) som virker tilnærmet likt omtrent samtidig på mange steder, altså en kompleks samvirkning mellom ytre forhold og lokale betingelser. Det essensielle ved soppmetaforen applisert på organisasjonsideers spredning er innsikten om at lokal oppkomst av ideer i en populasjon av organisasjoner ikke nødvendigvis er foranlediget av «direkte overføring» eller «idésmitte» mellom de enkelte enhetene i populasjonen.

Lokalisering av organisasjonsideer

Ideer som kommer inn i nye felt, er ofte allmennisert, og derfor i mange tilfeller bare utstyrt med globale referansepunkter (for eksempel opplysninger om hvem som har skrevet den første fagboken og/eller de mest innflytelsesrike internasjonale fagbøkene om vedkommende idé, hvilke globale konsultentselskap som har profilert seg særlig på ideen, og hvilke internasjonalt velkjente selskaper som anvender den). «Lokalisering» er en felles betegnelse på prosesser der en slik generell organisasjonsidé settes inn i en lokal organisasjonskontekst slik at den over tid innenfor feltet og i dets organisasjoner formidles med stadig flere referanser til det lokale. Czarniawska (2005:115) skriver i denne forbindelsen at «... *Lokalisering kan betyda att det skapas 'en lokal identitet' enligt ett globalt konsept*». Referansene til den lokale konteksten kan være av ulike slag, bl.a. til lokale aktører, lokale myndigheter, lokale problemoppfatninger, tidligere løsninger og erfaringer med disse innenfor feltet eller organisasjonen, lokale «episoder», for eksempel knyttet til fiaskoer og suksesser, lokale interessedimensjoner, konflikter og emosjoner, og ikke minst til lokale steder (hva har skjedd *hvor?*).

Lokalisering – som det å tilskrive lokale referanser til en generell idé – har sine paralleller i klassisk translasjonsteori, og særlig i studier av hvordan dramaer oversettes fra originalspråket og til andre språk. Dramaer er ofte fra forfatterens side utstyrt med svært mange referanser til bestemte kontekster der handlingen utspilles, og gjerne slik at det er en sterk indre sammenheng mellom handling og kontekst. Dersom dramaet skal oversettes til andre språk, og dermed til andre kulturer, står man bl.a. overfor utfordringen om å sette handlingen inn i en ny lokal kontekst, og på en slik måte at det gir mening. Brisset (1989) omtaler denne formen for lokalisering av dramaet som «re-territorialisering», mens Baker (1998) anvender begrepet «naturalisering» om det samme fenomenet, dvs. tilfeller der man skriver stykket inn i en ny lokal kontekst slik at det gir mening for publikum som hører til andre kultur- og språkområder og ofte også en annen tid enn originalverket.

Hvem er det så som lokaliserer organisasjonsideer, og hvordan forløper slike prosesser? Det er viktig å minne om at slik innskriving av en idé oftest skjer nokså *uplanlagt* – gjerne i form av at det innenfor et felt eller en organisasjon nokså spontant lages «fortellinger» som utstyrer en idé med lokale referanser. Men det kan også skje *planmessig*. Det kan for eksempel være at noen aktører setter seg som mål å utvikle en felt-, sektor- og/eller organisasjonsspesifikk versjon av en idéstrømning i samtiden. Dette illustreres bl.a. empirisk i en studie vi gjorde på slutten av 1990-årene av den norskspråklige litteraturen om tre meget tunge ideer, nemlig målstyring, medarbeidersamtaler og total kvalitetsledelse (Røvik 1998). Utvalget besto bl.a. av nesten alle norskspråklige publikasjoner (med ISBN-nummer) om disse konseptene, til sammen 150 publikasjoner. Interessant her er at nesten samtlige av disse (96 prosent) har karakter av å være oversettelser og tilpasninger av de tre nevnte konseptene for mer avgrensede sektorer og organisasjoner. De fleste publikasjonene (71 prosent) representerer oversettelser av ideene med sikte på bruk i offentlig sektor, mens

«bare» 19 prosent er eksplisitt rettet mot privat sektor. I 66 av de 85 publikasjonene som er rettet mot offentlig sektor, foretas en ytterligere avgrensning av målgruppen. Særlig mange publikasjoner er rettet mot skolefeltet (24 publikasjoner), helse- og sosialfeltet (19 publikasjoner) og norske kommuner (17 publikasjoner). Blant disse finnes det mange publikasjoner der det blir gjort ytterligere avgrensninger, for eksempel mot det vi kan kalle barnehagefeltet og sykehusfeltet.

Disse publikasjonene er som regel forfattet av folk som har en fot i begge leire, de kombinerer utenforkunnskap, dvs. kunnskap om vedkommende konsept, med innenforkunnskap, dvs. kunnskap om vedkommende felt og/eller organisasjoner.

De aller fleste av disse publikasjonene representerer tydelige forsøk på lokalisering av konseptene medarbeidersamtaler, målstyring og total kvalitetsledelse. Her finnes bl.a. referanser til sektorspesifikke problemstillinger og utfordringer, til bestemte myndighetsorganer, løsninger som har vært prøvd ut tidligere og erfaringer man har gjort med disse, og i noen tilfeller referanser til bestemte kritiske hendelser i vedkommende sektor. Dermed knyttes lokale «markører» til disse globalt utbredte ideene.

Tidsmarkering av organisasjonsideer

Ideer som introduseres i nye felt og organisasjoner, har i utgangspunktet ingen lokal historie. Mange av de mest utbredte ideer er derimot ofte utstyrt med referanser til det vi kan kalle global eller internasjonal tid. Det går bl.a. klart frem av vår tidligere studie av den engelskspråklige og norskspråklige konseptlitteraturen om målstyring, medarbeidersamtaler og total kvalitetsledelse. Særlig i den engelskspråklige litteraturen finnes det mange referanser til ideenes internasjonale og globale historie, for eksempel i fremstillinger av *når* konseptet ble «funnet opp», *når* store, velkjente selskaper adopterte det, osv. (Røvik 1998). En viktig del av kontekstualiseringen av en idé som introduseres i et felt som er nytt for den, er å tidsmarkere den. Med «tidsmarkering» menes her å skrive ideen inn i lokal tid. I praksis innebærer det gjerne at en generell idé – gjennom sosiale fortolknings- og meningsdannelsesprosesser – blir utstyrt med så vel en lokal fortid (historie) som en samtid og en fremtid.

Det er flere måter en generell idé kan bli satt inn i en lokal tidsdimensjon på. En nylig adoptert idé kan bl.a. bli forsøkt gitt en lokal historie, altså *fortid*. Det finnes flere observasjoner av hvordan man i et felt eller i enkeltvis organisasjoner i ettertid konstruerer fortellinger om hvorfor man adopterte vedkommende idé. Ikke sjelden fremstilles det som at det *først* oppsto et lokalt problem, at man så søkte etter en løsning, og i denne prosessen fant vedkommende en idé som man så adopterte. Når denne måten å konstruere en lokal idéhistorie på er populær og høyst vanlig, er det bl.a. fordi den er i overensstemmelse med grunnleggende forventninger til hvordan *rasjonelle* organisasjoner bør opptre. Man skal søke etter løsninger når man har et problem. Man skal ikke opptre som moteløver, for eksempel ved å adoptere samtidens populære organisasjonsideer bare fordi de er populære og «i tiden».

Dette resonnementet er empirisk illustrert i vår tidligere studie av Telenor og

Posten (Røvik 1998). I den longitudinale undersøkelsen av perioden 1960–1997 så vi tydelig at man i begge disse virksomhetene rundt 1990 satte spørsmål om etikk, og særlig ledere og medarbeideres etiske standarder og atferd, tungt på dagsordenen. Men hvorfor «oppdaget» man etikkspørsmålene i begge disse virksomhetene omtrent samtidig, og i tillegg la inn nokså betydelige ressurser i satsningen på denne ideen? Her er vi tilsynelatende ved et paradoks: *På den ene side* er det helt opplagt at etikk var et av de sterkeste tidssignalene i denne perioden, en idébølge som begeistret svært mange organisasjoner, og særlig i Vesten. Manges oppmerksomhet ble dreid mot personlig moral og styring av organisasjoner på grunnlag av avklarte og tydelige verdier. *På den annen side* ga ledelsen i begge virksomhetene i ettertid (i informantintervju) uttrykk for at det slett ikke var begeistring for en populær idébølge, men derimot lokale, virksomhetsinterne og nokså spesifikke hendelser og problemer som utløste etikksatsningen og lå til grunn for den. I begge virksomhetene ble det pekt på at den nye opptattheten av etikk og personlig moral der og da i hovedsak var motivert av konkrete forutgående mislighetssaker i virksomheten, slik som mistanke om at ansatte hadde stjålet «tellerskritt» (Telenor) og verdipost (Posten). Dette illustrerer bl.a. den komplekse samvirkningen som eksisterer mellom et tungt internasjonalt «tidssignal» i form av en idéstrømning, og den lokale organisasjonsinterne konstruksjonen av ideenes lokale historie.

Å sette en generell idé inn i en lokal tid kan også innebære å gi ideen en lokal *fremtid*. Det kan for eksempel tenkes at ideen tas i betraktning som virkemiddel og inngår i langsiktige planer for feltet og/eller for den enkelte organisasjon. Det er bl.a. illustrert i en studie av adopteringen av målstyring i svenske kommuner på slutten av 1980-årene. Da kommunene i denne perioden ble begeistret for målstyring og forsøkte å adoptere dette, ble det raskt lagt langsiktige planer der målstyringskonseptet inngikk som sentralt virkemiddel, bl.a. for at kommunene skulle kunne huskholdere bedre med det som rundt 1990 så ut til å bli stadig knappere økonomiske rammer for svensk kommunesektor (Hansson og Knutsson 1991).

Når en idé tidsmarkeres og dermed «innskrives» i lokal tid, skjer det gjerne at referansene til ideens globale eller internasjonale historie utenfor vedkommende felt eller organisasjon blir langt færre og i noen tilfeller helt borte. En nokså effektiv måte å maskere den lokale ideens slektskap til en tung global idéstrømning på er å gi ideen et lokalt språklig merke, altså et lokalt navn. Fra egen forskning finnes det et eksempel der en norsk kommune i begynnelsen av 1990-årene innførte målstyring – noe som svært mange andre kommuner gjorde samtidig. Ideen ble imidlertid raskt «døpt om» med et lokalt navn til «Bergensmodellen». Dermed ble det etablert en sterk lokal «markør» som samtidig skjulte sporene til det langt mer allmenne konseptet «målstyring».

Skillet mellom lokalisering og tidsmarkering av organisasjonsideer er selvsagt primært analytisk. I praksis knyttes disse sammen i lokale fortellinger som ofte inneholder hele sett av lokale «markører». Dette illustreres bl.a. i følgende utdrag fra et intervju med en leder i helse- og sosialsektoren i en nordnorsk kommune. I intervjuet blir informanten bedt om å komme med sin oppfatning om hvorfor hans

kommune forsøker å innføre en flatere organisasjonsstruktur – altså en generell og meget populær organisasjonsside like etter tusenårsskiftet:

«Når du spør om hvordan det startet, så er jeg ikke tvil om at det var Lilleby kommune¹⁵ som var inspirasjonskilden for vår kommune. Der har de i flere år hatt en driven og dyktig ledelse, og allerede for flere år siden kuttet de flere styringsnivåer. Jeg vet at rådmannen vår hadde en lang og fortrolig samtale med Lilleby-rådmannen under et møte som Kommunenes Sentralforbund arrangerte i september 2001 på hotellet her i bygda. Der fikk han førstehånds kjennskap til hvordan man har tenkt to-nivå der borte, og han ble veldig inspirert, for å si det mildt. Det var nok skjellsettende for hvordan vi drev frem vårt eget prosjekt. Rådmannen i Lilleby har jo også vært rundt og har snakket til nesten alle kommunene her i distriktet om tonivåmodellen deres. Han kunne blitt konsulent på dagen dersom han ønsker det.»

Og videre:

«... Alle er jo så bekymret for at kontrollspennet skal bli for stort når mellomnivåer forsvinner. Jeg tror det er overdrevent. Ingen har jo gjennomført en mer radikal tonivåmodell enn Lilleby. Og jeg kjenner helse- og omsorgssjefen i Lilleby godt, han er jo min kollega. Han sier de har ingen problemer med kontrollspennet der etter reformen. Men så går det også rykter om at rådmannen der borte kan finne på å ringe sine kommunalsjefer og enhetsledere om så klokken tolv på natta dersom det er noe han lurar på. Det fortelles også at han har bedt enhetslederne om å ringe han midt på natta dersom de mener det er nødvendig.»

«... Det har for så vidt gått greit med å få flatet ut administrasjonen her hos oss. Men det skal ikke stikkes under stol at Kommuneforbundet her i distriktet har vært beintøffe og kjempet med nebb og klør mot reformen. Det er særlig lærerne og Utdanningsforbundet som har hatt innvendinger. De er sterke. Her hos oss var det faktisk en periode der rådmannen og hovedtillitsvalgte hadde store problemer med å hilse på hverandre. Men i november i fjor (2003) satte de seg ned en hel fredags formiddag. Da luftet de ut, og etterpå er de nesten blitt perlevenner.»

Denne fremstillingen inneholder mange eksempler på lokalisering og tidsmarkering av en generell og populær organisasjonsside (flat organisasjonsstruktur) til en bestemt lokal kontekst, i dette tilfelle en gruppe kommuner innenfor et distrikt.

Oversettelses- og omformingsregler

Som nevnt deler vi kontekstualiseringsreglene inn i to hovedtyper, nemlig generelle innskrivingsregler og spesifikke oversettelses- og omformingsregler. Mens innskrivingsregler handler om måten det tilskrives ytre kontekstspesifikke «markører» til generelle ideer på, handler de spesifikke oversettelses- og omformingsreglene mer om

15 Kommunens egentlige navn er anonymisert.

hva som skjer med *innholdet* i ideene når man forsøker å overføre dem mellom ulike organisatoriske kontekster. Vi er særlig opptatt av i hvilken grad og på hvilken måte innholdet i det som overføres, blir omformet når man forsøker å oversette det til en ny organisasjonskontekst. Dette knytter an til et sentralt tema både i klassisk og nyere translasjonsteori, nemlig spørsmålet om hvor stor frihet oversetteren har til å forme om det som oversettes – forutsatt at hensikten er å gjengi det meningsinnholdet og/eller å gjenskape noen av de virkningene det har hatt i andre kontekster. En ting er imidlertid hvor mange frihetsgrader oversetteren har i tilfeller der hensikten med oversettelsen er å gjengi og gjenskape. Noe annet er hvor mange frihetsgrader man faktisk *tar seg*. Hensikten med en oversettelse er nemlig slett ikke alltid å gjengi og gjenskape. Det kan også være at en idé som er hentet fra en kontekst, først og fremst brukes som en slags løs ramme og en inspirasjonsskilde for utvikling og iverksetting av en ny idé i en annen organisatorisk kontekst. Dette må det tas høyde for når hensikten er å fange inn i en teoretisk basert klassifikasjon de oversettelses- og omformingsreglene som anvendes.

I denne ambisjonen om å identifisere eventuelle mønstre i og regler bak organisatoriske oversettelsesprosesser, er min tenkning på noen områder nokså forskjellig fra tenkningen i aktør-nettverks-baserte tilnærminger. Sentralt i Callon (1986) og Latours (1986, 2005) oversettelsesbegrep er forestillingen om oversettelse som en *assosiasjonsprosess*, dvs. en prosess der lokale aktører i prinsippet kan velge å kople til (assosiere) et nærmest uendelig antall nye elementer til en idé som sirkulerer. Hva som i hver enkelt oversettelsesprosess assosieres til en idé, er det følgelig nærmest umulig å forutse på forhånd, og det vil derfor ikke kunne avgjøres a priori, men må klarlegges empirisk for hvert tilfelle (Scheuer 2006).

Slik jeg ser det, har denne tilnærmingen to svakheter. Den første er at den lett leder til en generelt manglende opptatthet av mønstre og regularitet i oversettelsesprosesser. Det har bakgrunn i premisset om at lokale aktører i oversettelsesprosesser kan assosiere omtrent hva som helst til ideer i slike prosesser, og at enhver assosieringsprosess følgelig er *unik*. Dermed blir man tilsvarende mindre opptatt av å teoretisere og avdekke hva som eventuelt er *likt*, dvs. fellesnevnerne og mønstre for ulike assosieringsprosesser. Mulighetsrommet for lokale assosieringsprosesser kan *fremstå* som nærmest ubegrenset og enhver lokal oversettelsesprosess som unik. Dette er en oppfatning som kanskje er særlig typisk for forskere som gjør casestudier av enkeltvis oversettelsesprosesser. Mitt resonnement her er imidlertid at dersom man analyserer flere slike prosesser samlet, vil det oftest avtegnes fellesnevnerne, mønstre og regularitet, som så kan utgjøre grunnlag for klassifiseringer og teoridannelse.

Den andre svakheten ved ANTs oversettelsesbegrep henger nært sammen med den førstnevnte, og handler om at det ikke i tilstrekkelig grad tas høyde for at oversettelse også kan foregå som *kopiering*. Forestillingen om oversettelse som lokale og nærmest helt ubundne og dermed uforutsigbare assosieringsprosesser gjør at man i denne tradisjonen først og fremst har vært opptatt av slike prosessers *transformative* kraft (jf. Latours (1986) kanskje hyppigst siterte formulering: «the power of association»). Følgelig får man i denne tradisjonen et særlig skjerpet blikk for at

oversettelser lokalt leder til at radikalt nye versjoner og innovasjoner oppstår, og hvordan det skjer. Men tilsvarende bidrar forestillingen om oversettelse som lokale og tilnærmedesvis ubundne assosieringsprosesser til at man mangler både blick og begreper for at oversettelser av og til også er *kopiering*. Dette er også et viktig bak-teppe for å forstå hvorfor ANT-inspirerte forskere ofte kjennetegnes ved at de lett reagerer negativt på tilfeller der begrepet «*overføring*» blir brukt om spredning av kunnskap og ideer. Det er imidlertid et empirisk faktum at mye kunnskapsoverføring i og mellom formelle organisasjoner nettopp forløper som kopieringsprosesser, eller iallfall som *tilnærmet* kopiering.¹⁶ En allmenn teori om oversettelsesprosesser og oversettelsesregler må følgelig ta høyde for at slike prosesser kan innebære så vel kopiering som radikal omvandling. Utfordringen på dette området som i det meste av god vitenskap består bl.a. i å teoretisere, identifisere og forklare *variasjon*, dvs. hva som karakteriserer og hva som skiller tilfeller der idéoverføring foregår som tilnærmet kopiering, fra tilfeller der den foregår som mer radikal omvandling.

Basert bl.a. på innsikter fra klassisk translasjonsteori, særlig Vinay og Darbelnet (1958), Nida (1964) og Barkhudarov (1975), kan man analytisk skille mellom fire grunnleggende oversettelsesregler, og som hver representerer ulike grader av omforming av det som søkes overført, nemlig a) kopiering, b) addering, c) fratrekking og d) omvandling. Virkningene av å anvende hver av disse fire reglene kan innplasseres på et kontinuum fra *ingen eller svak omforming* til *betydelig omforming* av det som oversettes. Reglene kan slik sett subsumeres under tre omformingsmoduser, nemlig i) den reproduserende modus («kopiering»), ii) den modifierende modus («addering» og «fratrekking»), og iii) den radikale modus («omvandling»).

16 Jeg er selvsagt klar over det elementære, nemlig at det stort sett bare er fysiske objekter som kan bli *gjenstand* (bokstavelig talt) for fullstendig kopiering, og som kan transporteres mellom ulike lokalisasjoner uten å bli endret på, og videre at *ideer* nærmest pr. definisjon ikke kan kopieres fullstendig når de spres. Men det at ideer vanskelig kan kopieres fullstendig, må altså ikke få oss til å tape av syne de mange tilfeller der idéoverføring foregår som en *tilnærmet* kopieringsprosess. Slike tilfeller er svært interessante, både teoretisk og ikke minst sett fra et pragmatisk kunnskapsoverføringsperspektiv.

17 Det kan være behov for å avklare selve begrepet «*oversettelsesregel*» slik det anvendes her. At regler er i bruk, kan komme til uttrykk i måten det som søkes overført mellom ulike organisasjonskontekster, de facto oversettes på. En anvendt oversettelsesregel kan dels være uttrykk for valg og bevisste strategier. En organisasjon kan for eksempel ha en klar bestemmelse om å forsøke å kopiere andre, eller om *ikke* å kopiere, men heller lage en lokalt tilpasset variant av det andre har, og der man følgelig lokalt har trukket fra og/eller lagt til elementer. Men aktørers måter å oversette på kan også være regelbundne uten at det nødvendigvis er uttrykk for bevisste valg, og også uten at de involverte nødvendigvis er seg helt bevisst hvilke regler det er som faktisk styrer deres atferd. En organisasjon kan derfor komme til å lage en bestemt lokalt tilpasset versjon av en praksis kjent fra en annen organisasjon uten at dette nødvendigvis er uttrykk for en bevisst strategi om for eksempel «fratrekking» eller «addering». Like fullt kan man i ettertid se at et mønster er generert som følge av at aktørene de facto har bedrevet fratrekking og/eller addering. Det finnes også tilfeller der man bevisst legger til grunn bestemte oversettelsesregler, men der utfallene blir andre enn de planlagte. Westney (1987) har for eksempel vist hvordan Meiji-regimet i Japan (1870–1910) bevisst forsøkte å kopiere vestlige administrative ordninger, men at disse i mange tilfeller ble radikalt omformet når man forsøkte å implementere dem i den japanske konteksten.

I det følgende skal vi ta for oss de fire oversettelsesreglene og forsøke å begrepsbestemme og teoretisk posisjonere hver av dem nærmere. I fremstillingen blir det først vist hvordan den enkelte modus med tilhørende oversettelsesregler knytter an til temaer og innsikter fra så vel klassisk som nyere translasjonsteori. Derneft vil vi tydeliggjøre betingelser som henholdevis øker eller minsker sannsynligheten for at vedkommende modus og oversettelsesregel vil bli anvendt. Anvendelsen av de enkelte reglene vil vi også forsøke å illustrere med referanse til empiriske eksempler.

Den reproduserende modus

Den reproduserende oversettelsesmodus gjenkjennes i organisasjoner og blant oversettere som en tilbøyelighet til å forsvare, og i praksis forsøke å gjengi og gjenskape så nøyaktig som mulig når det oversettes mellom ulike kontekster. Denne modusen kommer også til uttrykk gjennom konsentrasjon om en hovedregel for oversettelse, nemlig kopiering.

Kopiering

Begrepsavklaring: Begrepet «kopiering» brukes ofte synonymt med begreper som «reproduksjon» og «duplisering». I vår sammenheng betyr «kopiering» å hente ut en praksis fra en kontekst, gi den en idémessig representasjon, og så sette den inn i en ny organisatorisk kontekst på en slik måte at praksisen gjenskapes, dvs. blir utført i den nye konteksten med ingen eller meget få endringer.

Teoretisk posisjonering: Kopiering som oversettelsesregel knytter an til en meget tung tradisjon i klassisk translasjonsteori, «literal translation», dvs. oversettelse ord for ord, setning for setning. Den først kjente formulering av dette oversettelsesidealet stammer fra Philo Judaeus, som i år 20 f.Kr. i forordet til sin tekst *De Vita Mosis* holder frem den kopierende ord for ord-oversettelse som norm, og som han refererer til som «metafrase». Dette var også det nærmest totalt dominerende idealet for oversettelse fra ca. år 200 f.Kr., gjennom middelalderen og frem til renesansen. Dette idealet fikk også ekstra autoritet og kraft gjennom bibeloversettelsene, og særlig den første fasen med slike oversettelser – den gresksromanske perioden fra ca. 200 til 700. Men det var også et dominerende oversettelsesideal senere i middelalderen (Nida 1998). Bibeloversettelse ble – og blir fortsatt – oppfattet som en svært viktig og alvorlig oppgave. Normen om å oversette ord for ord, linje for linje¹⁸ ble understreket med at det var den hellige Skapers eget budskap man forholder seg til. Det kunne derfor også bli svært strenge straffer for en oversetter som ble beskyldt for avvik fra normen om kopierende bibeloversettelse (Schult Ulriksen 1991). William

18 Såkalt «konkordant oversettelse».

Tyndales oversettelse av Det nye testamente til engelsk, for eksempel, ble kraftig kritisert for å være gal og kjettersk. Oversettelsen ble offentlig brent i 1526. Selv ble Tyndale dømt som kjetter, og hengt og deretter brent i 1536 (Ellis og Oakley-Brown 1998).

Selv om idealet om oversettelse som kopiering for lengst er tilbakelagt, har det fortsatt sterke og skoledannende tilhengere (se bl.a. Nabokov 1955, Ellis og Oakley-Brown 1998). Det dukker også jevnlig opp i debatten om normer for god oversettelse – ikke minst i debatten om såkalt «foreignizing» versus «domestication» (Venuti 1995, Lindfors 2001, Xiaosong 2007). Mens «domestication» – eller «hjemliggjøring» – betyr å tilpasse det som oversettes, mest mulig til konteksten det oversettes *til*, betyr «foreignizing» – eller «fremmedgjøring» – nærmest det motsatte, nemlig «... *taking the reader over to the foreign culture and making him or her feel the cultural and linguistic differences*» (Lindfors 2001:2). «Fremmedgjøring» er altså en norm om minst mulig tilpasning og mest mulig kopiering i oversettelsen.

Det finnes også faglig støtte for normen om at overføring av kunnskap og ideer mellom ulike organisatoriske kontekster i størst mulig grad bør og kan skje ved kopiering. Denne forestillingen ligger bl.a. implisitt i – og er et kjennemerke ved – store deler av det vi tidligere (kapittel 12) spissformulert har kalt «dekontekstualiseringsindustrien». Det er tanken om at man kan identifisere beste eller overlegne praksiser i bestemte organisasjoner, og så overføre dem som kopier til andre organisasjoner slik at man gjenskaper både praksisen og effektene av den. Denne ofte implisitte forestillingen finnes også eksplisitt uttrykt i best practice-litteraturen (se bl.a. Hiebeler et al. 1998, Camp 1989).

Anvendelse: Vi retter nå fokus mot muligheter og begrensninger ved anvendelsen av kopiering som oversettelsesregel. Hvilke forhold øker sannsynligheten for at kopiering vil bli anvendt, og hvilke forhold påvirker sannsynligheten for å lykkes med forsøk på kopiering? Teoriutvikling på dette området må ta i betraktning to faktorer som må antas å ha betydning, nemlig i) trekk ved det som søkes overført og oversatt, og ii) trekk ved relasjonen mellom den konteksten / de kontekstene det oversettes fra og til.

i) *Trekk ved det som søkes overført og oversatt:* Sannsynligheten for at kopiering vil bli anvendt, og for at man vil lykkes med det, kan bl.a. henge systematisk sammen med hvor *oversettbart* og hvor *omformbart* det som skal overføres er.

Når det gjelder *oversettbarhet*, bygger vi bl.a. på innsikter som ble utledet i forrige kapittel: En praksis' oversettbarhet henger bl.a. sammen med dens eksplisitet, dens kompleksitet og dens innvevdhet. Resonnementet er at *jo mer eksplisitt* en praksis er (dvs. at den er kodifisert, språksatt og dermed tydeliggjort og kommuniserbar), *jo mindre innvevd* den er (dvs. lite forankret i den øvrige organisatoriske kontekst og/eller den utenomorganisatoriske kontekst, og dermed lett avgrensbar og utskillbar), og *jo mindre kompleks* den er (dvs. at den drives av enkel teknologi, med

få aktører involvert, og med enkel/lett oppbyggbar og utskiftbar kompetanse), desto lettere er det å lage en dekkende, dvs. godt konfigurerende idémessig representasjon av praksisen, og følgelig: desto mer oversettbar er den. Og videre: Jo lettere det er å lage en god idémessig representasjon av praksisen (dvs. en representasjon som tar høyde for og som fanger inn alle relevante aspekter ved den), *desto større er muligheten for å kunne kopiere den*, i betydningen å gjenskape praksisen i en ny organisatorisk kontekst. En praksis' oversettbarhet (slik oversettbarhet er definert her) er altså en viktig forutsetning for hvorvidt den kan bli kopiert i andre organisasjoner.

Sannsynligheten for at oversettelse og overføring vil skje som kopiering, henger også sammen med hvor *omformbar* det som skal oversettes er. *Påstanden er at jo mindre omformbar, desto større sannsynlighet for at oversettelsen vil kunne forløpe som kopiering.*

La oss tydeliggjøre denne sammenhengen: Flere forhold kan bidra til å redusere en praksis' eller en organisasjonsoppskrifts omformbarhet. Generelt gjelder det at jo større det fysisk-materielle innslaget er i en praksis, desto mindre omformbar er den. En praksis som for eksempel må utføres med bruk av et bestemt IT-program, eller med et bestemt fysisk verktøy, vil i utgangspunktet være relativt lite omformbar dersom man forsøker å overføre den til andre organisasjoner. Videre gjelder det at jo mer en idé eller oppskrift har karakter av å være en prosedyre som i detalj foreskriver hvordan en praksis skal utføres – for eksempel en teknisk standard (Tamm-Hallstrøm 2004) – desto mer innskrenkes frihetsgradene man har til å omforme når oppskriften implementeres i en ny organisasjon. Særlig innskrenkes frihetsgradene i tilfeller der en detaljert prosedyre er forankret i lov og/eller forskrift, og der «korrekt» implementering etterprøves og kontrolleres av eksterne myndigheter. Dette poenget illustreres bl.a. i Erlingsdottírs studie (1999), der hun viser at prosedyren som innføres for kvalitetskontroll og akkreditering av sykehuslaboratorier, gir svært lite slingsringsmonn for lokale tilpasninger og avvik fra det foreskrevne.

Disse resonnementene tydeliggjør grunnlaget for påstanden om at jo mindre omformbar en praksis og/eller oppskrift er, desto større er sjansen for at oversettelsen vil ha karakter av kopiering. Det er imidlertid viktig å minne om, at oversetterne – i tilfeller der de forholder seg til lite omformbare praksiser og oppskrifter – ikke nødvendigvis fritt velger, men snarere *tvinges* inn i en reproduserende modus, altså tvinges til å kopiere.

ii) Trekk ved relasjonen mellom den konteksten / de kontekstene det oversettes fra og til: Generelt gjelder det at jo mer lik de organisatoriske kontekster som det oversettes fra og til, er, desto større er sannsynligheten for at oversetterne vil forsøke å kopiere, og videre, desto større er sjansen for å lykkes med forsøket. Grad av likhet mellom avgivende og adopterende organisasjoner kan sammenliknes og måles langs mange dimensjoner. Dels kan man sammenlikne med utgangspunkt i hvilken kulturell og/eller nasjonal kontekst de avgivende og adopterende organisasjonene befinner seg i. Flere studier har vist de særlige utfordringene som er knyttet til det å overføre direk-

te, dvs. kopiere, innsikter og ideer mellom svært ulike kulturelle kontekster, for eksempel mellom Asia (særlig Japan) og vestlige land (Lillrank 1995). Grad av likhet kan også vurderes med referanse til *type organisasjon* (for eksempel om det er offentlig forvaltning, forretning (privat) eller forening) og med referanse til *type intern funksjon*, dvs. type arbeidsoppgaver. Generelt gjelder det at jo mer det er snakk om overføring mellom like typer organisasjoner, og videre at jo mer det som overføres, har karakter av å være verktøy som skal anvendes i utførelsen av stort sett de samme funksjoner/arbeidsoppgaver i den adopterende som i den avgivende organisasjonen, desto større sannsynlighet er det for at man vil forsøke å kopiere, og desto større sjanse er det for å lykkes med en slik strategi.

Den modifierende modus

Den modifierende modus kommer til uttrykk hos oversettere (så vel av litterære tekster som av organisasjonsideer) som en tilbøyelighet til å forsvare at det må kunne tillates en viss omforming og tilpasning av det som oversettes. Dette er en pragmatisk posisjon der man forsøker å balansere hensynet til å være «tro mot det opprinnelige», for eksempel mot en praksis og dens idémessige representasjon, med hensynet til at dette skal inn i og dermed må tilpasses – en ny organisatorisk kontekst. Den modifierende modus kommer bl.a. til uttrykk gjennom en konsentrasjon om to hovedtyper av oversettelsesregler, nemlig addering og fratrekking. Siden disse to reglene har mange likhetstrekk og hører til samme modus, velger vi å behandle dem samlet.

Addering og fratrekking

Begrepsavklaring: Med «addering» menes her at det til en idémessig representasjon legges til noen elementer når den skal oversettes og overføres til en ny organisasjonskontekst. Med «fratrekking» menes det motsatte, nemlig at man fra en idémessig representasjon trekker fra noen elementer når den skal oversettes og overføres til en ny organisasjonskontekst.

Teoretisk posisjonering: Addering og fratrekking er relativt hyppig belyste temaer i translasjonsteorien (se bl.a. Nida 1964, Holmes 1972a, Barkhudarov 1975, Klaudy 1998). Ikke minst er disse virkemidlene omtalt i debatten om «foreignizing» og «domestication». Det sistnevnte, hjemliggjøring, er en norm om at «*the translated text reads as if it had been originally written in the target language*» (Willett 2006). Det er altså ideen om at den oversatte teksten helst bør «renses» for alle unødvendige spor som minner om originalspråket og den kulturelle konteksten den er blitt til innenfor. Lawrence Venuti (1995) viser bl.a. at hjemliggjøring har vært en dominerende norm i angloamerikanske oversettelser (oversettelser til engelsk) helt fra

1600-tallet. Det er derfor en norm som i praksis har bidratt til å stenge ute mye informasjon om språklig og kulturell variasjon fra den angloamerikanske kulturkretsen (Lindfors 2001, Xiaosong 2007). Både addering og fratrekking blir anvendt som sentrale virkemidler i arbeidet med å hjemliggjøre oversettelser (Nida 1964, 1998).

«*Addering*» – det å legge til elementer i en oversettelse – knytter også an til et fenomen som i translasjonsteorien blir kalt *eksplisittering*. Det vil si at informasjon som er implisitt, uttalt og til og med utydelig i «originalen», blir gjort tydelig og eksplisitt i den oversatte versjonen (Kaludy 1998). Denne innsikten ligger til grunn for den hyppig siterte «eksplisitteringshypotesen» som ble formulert i 1986 av Blum-Kulka, og som i lett popularisert versjon kan sies å være en påstand om at oversettelser ofte er langt tydeligere og mer eksplisitte enn originalen (Blum-Kulka 1986). I noen tilfeller utvides dette til en påstand om at oversettelser derfor gjerne også er *bedre* – iallfall i pedagogisk forstand – enn originalene. Viktig er det imidlertid å minne om at eksplisittering innebærer at noe *legges til* «originalen», den utvides når det uuttalte skal gjøres uttalt og tydelig. Beslektet med addering er også begrepet «*amplification*», altså at man i oversettelsen forsterker meninger eller elementer som finnes i originalen (Nida 1964).

Det er relativt enkelt å finne illustrasjoner på eksplisittering fra oversettelser av organisasjonsideer. Et eksempel er fra min egen studie av «utbringere» av bestemte praksiser (se foregående kapittel 12). I ett av de tolv casene her (P2: «Helhetlig hjelp på brukernes premisser») la utbringeren stor vekt på prinsippet – når praksisene ble presentert for andre kommuner – om at man *først* må sørge for tverrfaglig kartlegging av hver enkelt hjelpetrengendes samlede behov for kommunale tjenester. Data viser imidlertid at dette verken var et så sentralt uttalt eller så gjennomført innslag i «originalen», dvs. i praksisen det ble rapportert fra. Et annet eksempel kan hentes fra det samme datamaterialet. Som vist har flere av utbringerne vi har studert, presentert sine lærestykker på arenaer som ligger nokså fjernt fra praksisfeltet de kommer fra, og der de ikke sjelden konsentrerer budskapet om et allment og gjerne abstrakt tema som de *ledelsesmessige forutsetningene* for at man har lyktes med praksisen. Data tyder imidlertid på at de påståtte ledelsesmessige forutsetningene i de fleste tilfeller slett ikke var tydelig uttalte prinsipper som lå til grunn for praksisene. I noen tilfeller kan det også stilles spørsmål ved hvorvidt de i det hele tatt var blitt praktisert. Dette siste illustrerer et viktig aspekt ved eksplisittering, nemlig den hårfine balansen det ofte er mellom på den ene side det å gjøre det (faktisk) uuttalte i originalen uttalt i oversettelsen, og på den annen side det å legge til elementer som egentlig ikke var der – og som derfor får karakter av kreativ nydiktning.

«*Fratrekking*» («*subtraction*») handler, i motsetning til addering, om å fjerne eller dempe ned elementer som finnes i en versjon i en kontekst når den oversettes og overføres til en annen kontekst. Mens addering knytter an til eksplisittering, knytter fratrekking an til det motsatte fenomenet, nemlig *implisittering*. Implisittering forekommer bl.a. der noe som er spesifikt uttrykt og meningsbærende i en versjon i en kontekst, dempes ned og/eller gjøres mer generelt – altså implisitt – når det forelig-

ger i oversatt versjon (Klaudy 1998, Pym 2005). Fratrekking og implisitering er dermed en oversettelsesregel som innebærer reduksjon av detaljeringsgrad og i meningsbærende kategorier når noe oversettes fra en kontekst til en annen.

Et annet begrep i translasjonsteorien som brukes om fratrekking, er *utelatelse* («omission») (Nida 1964). Mens implisitering innebærer at noe som er uttalt i en versjon gjøres mer generelt og uttalt når det oversettes, er utelatelse vanligvis en mer radikal form for fratrekking, fordi man i en oversatt versjon unnlater å ta med elementer fra versjonen det oversettes fra.

Anvendelse: Det er relativt lett å se eksempler på anvendelse av fratrekking og addering i overføring og oversettelse av ideer om organisering og ledelse. Men under hvilke betingelser brukes disse modifierende reglene for omforming? Hvorfor anvendes de, hva legges vanligvis til, og hva trekkes vanligvis fra? Anvendelse av den modifierende modus kan skje under ulike grader og typer av rasjonalitet. Vi skiller her mellom to hovedformer av addering og fratrekking, nemlig rasjonell-strategisk og uintendert.

Rasjonell-strategisk addering og fratrekking: Moderat omforming av ideer ved hjelp av addering og fratrekking har ofte grunnlag i relativt klare intensjoner og instrumentelle kalkulasjoner.

Det kan bl.a. være oversettelser basert på nokså «harde» kalkyler, der man legger til og trekker fra ut fra anslag over hvilken lokal versjon som vil gi best økonomisk og effektivitetsmessig uttelling. En studie av Walgenbach (1997) illustrerer at – og hvordan – en slik kalkulasjon lå til grunn for en oversettelse som hadde karakter av fratrekking – eller «delvis imitering». Walgenbach studerte hvordan til sammen 37 tyske industribedrifter har implementert en ISO-9000-standard for et kvalitetssikringssystem. Systemet består i utgangspunktet av 20 nærmere spesifiserte delelementer. Studien viser bl.a. at de fleste virksomhetene kun adopterte et fåtall av de 20 delelementene. De øvrige ble utelatt, som følge av kalkulasjon over hva man trengte og hva man kunne klare seg uten.

Kanskje enda oftere foretas det moderate omforminger av ideer som skal implementeres, for å unngå at endringene som må gjennomføres, blir for omfattende og ressurskrevende. Slike pragmatiske og ikke sjelden også nokså underkommuniserte kalkulasjoner ligger ofte til grunn når man mildt redigerer på reformideer som skal implementeres i form av fratrekking og addering. Et illustrerende eksempel på addering – eller forsterking – med denne begrunnelsen finnes i Harald Torsteinsens studie av implementering av den såkalte resultatenhetsmodellen i et utvalg norske kommuner (Torsteinsen 2006). Resultatenhetsreformen er et forsøk på å innføre en mer forretningsmessig organisasjonsmodell i kommunene. Torsteinsen viser imidlertid at de mest radikale trekkene ved bedriftsmodellen blir skrelt vekk, samtidig som at man betoner og forsterker de elementene i modellen som samsvarer best med den desentralistiske og konsensusorienterte organisasjonskulturen i norsk og nor-

disk kommunesektor og arbeidsliv for øvrig. Det innebærer bl.a. at man sterkt betoner ideen om at det er positiv sammenheng mellom det å gi aktører og organisasjoner frihet, og deres prestasjoner. Det er først og fremst denne ideen som er nedfelt organisatorisk i resultatenhetsmodellen. Torsteinsens studie er også en god illustrasjon av det spesifikke translasjonsteoretiske fenomenet vi har kalt *eksplisittering*: Her er det et element som er nokså uttalt, underforstått og implisitt i den rene bedriftsmodellen (ideen om den positive sammenhengen mellom autonomi og prestasjoner) – som imidlertid uttales meget eksplisitt og også får et tydelig organisatorisk uttrykk i den oversatte varianten.

Pragmatiske hensyn for å unngå for omfattende endringer ligger også til grunn i mange tilfeller der oversetterne *trekker fra* og *utelater* elementer i oversatte versjoner. Det illustreres bl.a. i Berg-Helgesens studie av forsøk på å innføre et mål- og resultatstyringskonsept i den norske sentraladministrasjonen i siste halvdel av 1990-årene (Berg-Helgesen 2001). Studien viser bl.a. at målstyringsdelen ble implementert som forutsatt, mens den mer tøffe og forretningsaktige resultatstyringsdelen av reformideen ble utelatt i de lokale versjonene i omtrent alle undersøkte enheter.

Nok en type rasjonell overveielse bak forsøk på «mild» omforming av reformideer har bakgrunn i et ønske om ikke å utfordre lokale tradisjoner og konfliktdimensjoner i organisasjonen der ideen skal implementeres. Et eksempel her er forsøkene på å innføre såkalte personalbedømmelsessamtaler – slik de ble praktisert i USA – i norske bedrifter på slutten av 1960-årene (Røvik1998). Sentralt i den amerikanske varianten var at ledelsens bedømmelse av hvordan den enkelte ansatte hadde prestert i løpet av en periode, skulle være avgjørende bl.a. for vedkommendes lønn. Dette konseptet utløste sterk motstand, særlig fra fagforeningshold. Man hevdet at personalbedømmelsessamtalen brøt med norske og skandinaviske arbeidslivstradisjoner, og særlig med fremforhandlede rettigheter om kollektiv lønnsfastsettelse (Wollebæk 1989). Det førte til at mange organisasjoner forsøkte å tilpasse personalbedømmelsessamtalen for å unngå å utløse lammende arbeidskonflikter. I dette klimaet ble det skandinaviske medarbeidersamtalekonseptet til. Her har man dels utelatt elementer fra personalbedømmelsessamtalen (bl.a. ideen om individuell lønnsfastsettelse), og dels lagt til elementer fra skandinavisk arbeidsliv, bl.a. ideen om å tilstrebe at samtalen mellom leder og ansatt blir et møte mellom i utgangspunktet likeverdige mennesker.

Uintendert addering og fratrekking: Det er slett ikke alltid at mild omforming av organisasjonsideer er basert på rasjonelle intensjoner og kalkulasjoner. Det finnes mange tilfeller der oversettere nokså uintendert kan komme til å legge til og/eller trekke fra elementer når de forsøker å implementere organisasjonsideer. Det kan være mange grunner til at man, uten egentlig å ville det, utelater og/eller legger til, og dermed omformer når man oversetter. I kapittel 12 er det diskutert flere forhold som kan bidra til at det blir vanskelig å lage dekkende idémessige representasjoner av praksiser som man vil overføre. Dette er en viktig kilde til utilsiktet omforming

når man forsøker å materialisere ideen i andre organisasjoner. I tillegg kommer at mange ledere har begrenset tid og kapasitet til å sette seg grundig inn i alle sider ved praksiser og ideer som de ønsker å modellere og adoptere.

Den radikale modus

Den radikale modus kommer til uttrykk i organisasjoner og blant oversettere i en tilbøyelighet til å anse seg ubundet av konsepter og suksessoppskrifter og til å forsvare at de må ha stor frihet til å utforme sine egne og lokalt tilpassede varianter. Man innvilger seg «rett» til ikke å kopiere andres praksiser og oppskrifter, men snarere til å anvende dem som mulige inspirasjoner som så kan bli ingredienser og kan komme til uttrykk i lokale innovasjoner. Den radikale modus kommer også til uttrykk gjennom konsentrasjon om en oversettelsesregel som vi velger å kalle «omvandling».

Omvandling

Begrepsavklaring: Med «omvandling» menes her en grunnleggende endring av en praksis og/eller en idé – gjerne både av form og innhold, og på slike måter at den lokale varianten som utvikles, snarere enn å være en representasjon av en bestemt ekstern praksis/idé fremstår som en lokal innovasjon.

Teoretisk posisjonering: Ideen om at oversetteren bør ha stor frihet til å omvandle det som oversettes, har en lang og konfliktfylt historie i translasjonsteorien. Cicero (106–43 f.Kr.) var den som først formulerte dette idealet. Hans begrep om oversettelse som «imitando exprimere» er hyppig sitert, og utgjør kanskje fortsatt den skarpeste teoretiske avklaringen av og begrunnelsen for den mer ubundne og frie oversettelsen. På engelsk og de fleste andre språk i Vesten betyr imitering den nitide og slaviske kopieringen av noen/noe. I translasjonsteorien, derimot, har dette begrepet fått omtrent det nøyaktig motsatte meningsinnholdet, nemlig «... *doing something totally different from the original author; wandering too far and too freely from the words of the source language text*» (Robinson 1998d:112). Og kilden til denne betydningen av ordet «imitasjon» er Cicero, den største latinske prosaist og oversetter. Begrepet «exprimere», som han knytter sammen med «imitando», betyr «å sortere ut» og «å gi rom for noe nytt». Brukt sammen i uttrykket «exprimere imitando» betyr det «å skape noe nytt under imitasjon av noe som allerede eksisterer».

Et annet begrep som er brukt om den mer ubundne og omvandlende oversettelsen, er *adaptasjon* («adaptation»). I utlegninger av dette begrepet fremgår det at adaptasjon innebærer en mindre radikal omvandling og mer hensyntaken til originalen. Det kommer bl.a. til uttrykk hos Vinay og Darbelnet (1958/1995), som definerer adaptasjon slik:

«Adaptation is a procedure which can be used whenever the context referred to in the original text does not exist in the culture of the target text, thereby necessitating some form of re-creation» (Vinay og Darbelnet 1958:6).

Idealet om fri, omvandlende oversettelse har hatt varierende støtte og utbredelse. Det sto meget sterkt fra og med renessansen og utover på 1600- og 1700-tallet, særlig i Frankrike (Salama-Carr 1998). Men det finnes også nyere skoler i translasjonsteorien som bidrar til å fornye og forsterke idealet om den ubundne, radikale translasjon. En av de mest innflytelsesrike er «skoposteorien», som ble utviklet av tyskeren Hans Vermeer i siste halvdel av 1970-årene (Vermeer 1978, 1986). «Skopos» er gresk og betyr «formål». Hos Vermeer er «skoposteorien» nokså ensbetydende med formålsrettet oversettelse. Det er bl.a. forestillingen om at oversettelse først og fremst skal ta hensyn til de som skal bruke oversettelsen, altså de det oversettes *til*:

«These factors include the culture of the intended readers of the target text and of the client who has commissioned it, and, in particular the function which the text is to perform in that culture for those readers. Skopos theory is directly oriented towards this function» (Schäffer 1998:235).

For å kunne ivareta dette hensynet, må oversetteren være relativt ubundet av – og ha – stor frihet til – å omforme den versjonen som skal oversettes.

Den omfattende utvidelsen og omdefineringen av disiplinen translasjonsstudier i løpet av 1980- og 1990-årene (se kapittel 11) har også klart bidratt til økt oppslutning om ideen om at oversetterne bør ha betydelig frihet til å omforme og tilpasse når det formidles mellom ulike kontekster. Dette har bl.a. sammenheng med den såkalte kulturdreiningen som innebar at slett ikke bare litterære tekster, men også andre kulturelle ytringer – deriblant også organisasjonsideer, er gjenstand for omforming og oversettelse. Med denne dramatiske utvidelsen i oppfatningene om hva som kan være gjenstand for oversettelse, ble det også meget vanskelig å holde fast ved det gamle idealet fra tradisjonell litterær teksttranslasjon om en kopierende ord for ord-, linje for linje-oversettelse.

Anvendelse: Det finnes svært mange observasjoner av at ideer og oppskrifter som overføres mellom ulike organisasjonskontekster, kan bli gjenstand for radikal oversettelse og omvandling. Her er vi opptatt av å spesifisere forhold som bidrar til å legge til rette for slik omfattende transformasjon.

En viktig betingelse for radikal omvandling foreligger uten tvil i tilfeller der organisasjoner og deres oversettere har rasjonelle, gjennomtenkte og klart uttrykte intensjoner om at man ikke skal kopiere andres praksiser og ideer direkte, men heller bruke det som en av flere inspirasjonskilder i arbeidet med å utvikle egne løsninger. Adopterende organisasjoner kan altså i mange tilfeller selv innvilge seg mange frihetsgrader til å gjøre omtrent hva de vil når de forholder seg til andres praksiser og suksessoppskrifter. Man kan for eksempel velge å la seg inspirere av *flere* praksiser

og ideer som man så i sin egen organisasjon kombinerer og blander slik at det fremstår som lokalt og egenartet. Denne formen for oversettelse, som «rational shopping», illustreres kanskje best i Eleanor Westneys studie av hvordan Meiji-regimet i Japan i perioden 1870–1910 hentet inspirasjon fra ulike vestlige land i arbeidet med omfattende oppbygging av en moderne japansk offentlig administrasjon. Særlig illustrerende her er analysen av hvordan den japanske politiadministrasjonen fikk sin utforming etter inspirasjon av ideer fra England, Tyskland og USA, men også fra gamle japanske samuraitradisjoner (Westney 1987).

I tillegg til rasjonelle overveielser og tydelige intensjoner i adopterende organisasjoner om å ikke være kopister, men heller «rational shoppers», kan det også identifiseres et sett andre forhold som legger til rette for radikal omvandling av organisasjonsideer når de blir overført. Disse er trekk ved det som overføres, og trekk ved implementeringsprosessen.

Ad trekk ved det som skal overføres: To trekk ved det som skal overføres, nemlig hvor oversettbart og hvor omformbart det er, kan bidra til å øke sannsynligheten for omfattende omvandling.

Hva angår *oversettbarhet*, så er resonnementet her nokså parallelt med det som ble utviklet i analysen av kopiering. Med «oversettbarhet» tenkes det her på hvor lett eller vanskelig det er å lage en dekkende idémessig representasjon av en praksis som man ønsker å overføre til andre. Jo mindre eksplisitt, jo mer kompleks og jo mer innvevd praksisen er i sin lokale kontekst, desto mindre oversettbar er den – i betydningen desto vanskeligere er det å få til en dekkende idémessig representasjon av den. Resonnementet er da at jo vanskeligere oversettbar en praksis er til en idémessig representasjon, desto større er sannsynligheten for at den kan bli gjenstand for omfattende refortolkning og omvandling når den skal overføres til andre. Og slik omvandling kan da skje nærmest ved «uhell»: en adopterende organisasjon kan egentlig være ute etter å kopiere, men resultatet kan bli radikal transformasjon og innovasjon fordi man ikke makter å etablere en dekkende idémessig representasjon av den komplekse, lite språksatte og innvevde praksis som man ønsker å reprodusere.

Resonnementet om praksisers og/eller ideers *omformbarhet* er det samme her som i analysen av kopiering, men med motsatt fortegn: Omformbarheten øker jo mindre det fysisk-materielle innslaget i praksisen er, og særlig i tilfeller hvor det som skal overføres, har karakter av å være en abstrakt idé (for eksempel en ledelsesfilosofi). Videre øker omformbarheten jo mindre det som skal overføres, har karakter av å være en prosedyre som i detalj foreskriver hvordan en praksis skal utføres.

Påstanden er da at jo mer omformbar en praksis og/eller idé er – som beskrevet ovenfor, desto mer øker sannsynligheten for at den vil bli gjenstand for radikal transformasjon når den overføres.

Ad trekk ved implementeringsprosessen: Måten selve implementeringsprosessen av en ny idé eller oppskrift i en virksomhet er organisert på, kan også ha betydning for

hvor stort slingringsmonnet er for lokal omvandling av det som overføres. Generelt gjelder det at jo mindre ideer og oppskrifter har karakter av å være prosedyrer forankret i lov eller forskrift, desto større slingringsmonn gis det for lokal tilpasning og omvandling. Og videre: Jo mindre «korrekt implementering» er formelt foreskrevet og er gjenstand for kontroll, gransking og etterprøving av eksterne myndigheter (for eksempel gjennom inspeksjoner), desto større slingringsmonn gis det for lokal radikal transformasjon av det som skal implementeres.

I det ovenstående har vi forsøkt å skissere elementer til en teori om hvordan ideer som søkes overført og innført i organisasjoner, kan bli oversatt og omformet gjennom prosessen. Vi har særlig fokusert på i hvilken grad det som overføres, kan bli omformet i spennet mellom kopiering og total omvandling, og har bl.a. forsøkt å spesifisere forhold som henholdsvis fremmer eller hemmer anvendelsen av fire oversettelsesregler, nemlig kopiering, addering, fratrekking og omvandling.