



**OVERSETTELSE OG OVERFØRING AV EN
PROSJEKTGJENNOMFØRINGSMETODE**

**KUNNSKAPSOVERFØRING SETT I LYS AV ET TRANSLASJONSTEORETISK
PERSPEKTIV**

Universitetet i Stavanger
Institutt for media, kultur og samfunnsfag.
Master i Endringsledelse.

Masteroppgave, vår 2013

av

Stine Eide Halleraker

Masteroppgaven er innlevert som en del av Masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i
Stavanger

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER: Våren 2013

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Oversettelse og overføring av en prosjektgjennomføringsmetode. Kunnskapsoverføring sett i lys av et translasjonsteoretisk perspektiv.

FORFATTER: Stine Eide Halleraker

VEILEDER: Kjell Arne Røvik

EMNEORD/STIKKORD:

Kunnskapsoverføring, translasjonsteoretisk perspektiv, oversettelse, dekontekstualisering, kontekstualisering, translatørkompetanse

SIDETALL: 81, inkludert alt

STAVANGER, 14. Juni 2013

Innhold

Forord.....	4
Sammendrag.....	5
1.0 Innledning.....	6
1.1 Problemstilling	7
1.2 Presentasjon av bedriften.....	8
1.3 Oppgavens struktur.....	10
2.0 Teori	11
2.1 Kunnskapsoverføring	11
2.2 Translasjonsperspektivet på kunnskapsoverføring.....	12
2.2.1 Dekontekstualisering	14
2.2.1.1 <i>En praksis oversettbarhet</i>	17
2.2.1.2 <i>Strategier for dekontekstualisering</i>	19
2.2.2 Kontekstualisering.....	21
2.2.3 Oversettelsesmodus og oversettelsesregler	23
2.2.4 Translatørkompetanse.....	27
2.2.5 Oversetternes kunnskap om oversettelsesregler	29
2.3 Anvendelse av teorien i oppgavens case	30
3.0 Design og beskrivelse av metode	32
3.1 Forskningsstrategi	32
3.2 Forskningsdesign – en casestudie.....	33
3.2.1 Hvorfor casestudie.....	33
3.2.2 Min case	35
3.3 Metodisk tilnærming	35
3.3.1 Type data som samles inn.....	35
3.3.2 Utvelgelse av informanter	36
3.4 Datainnsamling – kvalitativ metode.....	37
3.4.1 Gjennomføring av intervju	39
3.5 Analyse av datamaterialet.....	40

3.6 Forskningsetiske vurderinger	41
3.6.1 Meldeplikt	41
3.6.2 Informert samtykke	42
3.7 Troverdighetskriterier.....	42
3.7.1 Kritisk blikk på valgt metode	44
4.0 Analyse og drøfting av funn.....	45
4.1 Motivet for å søke en løsning	45
4.2 Dekontekstualisering av prosjektgjennomføringsmetoden	46
4.2.1 Kilder til kunnskap	48
4.2.2 Praksisens oversettbarhet.....	49
4.2.3 Strategier for dekontekstualisering.....	53
4.2.4 Anvendelse av oversettelsesregler.....	56
4.3 Kontekstualisering.....	59
4.3.1 Vesentlige momenter ved kildekonteksten.....	62
4.3.2 Vesentlige momenter ved mottakerkonteksten.....	63
4.4 Translatørkompetanse	65
4.4.1 Dekontekstualiseringskompetanse	66
4.4.2 Kontekstualiseringskompetanse	68
4.5 Oversetternes kunnskap om oversettelsesregler	69
5.0 Oppsummering og konklusjon	72
6.0 Litteraturliste	76
7.0 Vedlegg	79

Figurer:

Figur 1: Kunnskapsoverføring sett i et translasjonsteoretisk perspektiv.....	13
Figur 2: Kilder til representasjon av praksisen.....	16
Figur 3: Kilder til representasjonen av prosjektgjennomføringsmetoden.....	48
Figur 4: Tidslinje for kunnskapsoverføringsprosessen.....	61

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på et to år langt masterstudium, og til sammen fem års utdannelse ved Universitetet i Stavanger. Det har vært to spennende og lærerike år på master i endringsledelse. Jeg vil ta med meg lærdommen når jeg nå skal ut i arbeidslivet for fullt.

Jeg vil først og fremst få rette en stor takk til min veileder Kjell Arne Røvik i forbindelse med skrivingen av oppgaven. Han har vært engasjert og tilgjengelig gjennom hele prosessen, og gitt gode tilbakemeldinger. Når jeg har følt meg helt på villspor og ikke sett løsninger, har han flere ganger hjulpet meg med innspill og gode råd.

Videre vil jeg takke alle informantene som har stilt opp og gjort denne undersøkelsen mulig. En spesiell takk til kontaktpersonene mine i Offshore AS, som har hjulpet meg med å organisere intervjuene i deres ellers så hektiske arbeidshverdager.

Til slutt vil jeg takke min samboer Andreas og min familie for øvrig, som har vært tålmodige og støttet meg gjennom hele arbeidet med denne oppgaven. Endelig er jeg ferdig med studiene, og stressnivået dere har fått merket rundt skriveprosessen og eksamenstidene kan endelig sees på som et tilbakelagt kapittel. En stor takk gis også til mine medstudenter Caroline og Hanne. Etter fem år i lag på Universitetet i Stavanger er vi endelig klare for å ta fatt på nye utfordringer. Dere har vært en god støtte for meg gjennom studie årene.

Stavanger, 14.06.13

Stine Eide Halleraker

Sammendrag

Kunnskap er i dag en av de viktigste kildene til konkurransefortrinn for organisasjoner, og spørsmålet om hva som skal til for å lykkes med overføring av ideer fanger både forskeres og praktikers oppmerksomhet. Denne oppgaven handler om kunnskapsoverføring sett i lys av et translasjonsteoretisk perspektiv. Jeg har satt fokus på hvordan en organisasjon går frem for å hente ut en praksis fra en annen organisasjon, med det formål at den skal overføres til og gjenskapes som en suksess i egen virksomhet. Det er valgt en casestudie med kvalitative intervjuer for å innhente data om kunnskapsoverføringsprosessen, i tillegg til at det er blitt brukt interne dokumenter i innhenting av datamateriale.

Det teoretiske hovedfundamentet i studien bygger på Røvik (2012) sitt translasjonsteoretiske perspektiv på kunnskapsoverføring. I forbindelse med kunnskapsoverføring er det i følge Røvik (2012) to kritiske faser som er involvert, der den første er dekontekstualisering og den andre er kontekstualisering. Denne studien er i hovedsak rettet mot dekontekstualiseringsprosessen i forbindelse med kunnskapsoverføring. Kontekstualisering blir imidlertid belyst og vurdert for å se forløpet i oversettelsesprosessen.

Translatørkompetanse som fenomen blir også beskrevet og translatørens kunnskap om oversettelsesregler.

Hovedtemaet har vært å beskrive hvordan Offshore AS har oversatt og overført en prosjektgjennomføringsmetode fra datterbedriften. Det er blitt lagt vekt på ulike faktorer som kan påvirke utfallet av dekontekstualiseringen og oversettelsesprosessen i sin helhet. Det er særlig blitt lagt vekt på prosjektgjennomføringsmetodenes oversettbarhet, og hvilke oversettelsesregler som har preget kunnskapsoverføringen.

Hovedfunnene viser at Offshore AS har brukt hensiktsmessige oversettelsesregler, slik at praksisen er blitt oversatt til en idé som inneholder de mest essensielle elementer som gjør at den fungerer i datterbedriften. Dekontekstualiseringen av praksisen har i henhold til teorien foregått på en slik måte at oversettelsen av prosjektgjennomføringsmetoden kan oppsummeres til å være en passende translasjon. Kontekstualiseringen av metoden er en pågående prosess. Funnene så langt indikerer at den foreløpig forløper bra, men det er en utfordring for bedriften å integrere den nye praksisen med eksisterende tradisjon i Offshore AS.

1.0 Innledning

Tema for denne masteroppgaven er kunnskapsoverføring. Kunnskap er som sagt, en av de viktigste kildene til konkurransefortrinn for organisasjoner. Spørsmålet om hva som skal til for å lykkes med overføring av ideer fanger både forskeres og praktikers oppmerksomhet. Det å ha evne til å identifisere ideer og relevant kunnskap, og til å oversette og tilpasse det til sin egen organisasjon er en meget viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess (Røvik, 2009).

Mye forskning på kunnskapsoverføring er orientert mot hva som skjer når nye praksiser eller organisasjonsideer blir implementert i nye organisasjoner. Det er derimot mindre forskning orientert mot den delen av kunnskapsoverføringsprosesser som omhandler hvordan organisasjoner går frem når de forsøker å hente ut en arbeidspraksis eller idé fra en organisasjon. Dette med tanke på å gjøre den om til en idémessig representasjon for så å forsøke å implementere den i en ny organisatorisk kontekst. I denne oppgaven har jeg et ønske om å bidra til forskning på nettopp denne type prosesser. Dette innebærer hvordan en valgt organisasjon henter ut en arbeidspraksis fra en annen organisasjon for så å gjøre den om til en idémessig representasjon. Poenget er et forsøk på å materialisere representasjonen i egen virksomhet.

I oppgaven blir det tatt utgangspunkt i Røvik (2012) sitt translasjonsteoretiske perspektiv på kunnskapsoverføring. Han deler som nevnt kunnskapsoverføring i to faser, henholdsvis dekontekstualisering og kontekstualisering. Siden kontekstualisering har vært gjenstand for mye forskning i forbindelse med kunnskapsoverføring, er det av stor interesse å studere dekontekstualisering. Det er viktig å studere den prosessen hvor noen identifiserer praksiser i en organisasjon og oversetter dem til abstrakte ideer og konsept, ofte med det formål at de skal overføres til en annen organisasjon. I forbindelse med dekontekstualiseringen av en praksis blir de interessante spørsmålene blant annet: hvordan oppdages ”gode løsninger”, og hvem er ”oppdagerne”? Fokus blir også rettet mot fasen der en identifisert praksis i en organisasjon skal gis en språklig representasjon for å kunne bli overført til andre. Her er jeg blant annet opptatt av hva som blir med og hva som utelates og går tapt når praksisen forsøkes tatt ut av en bestemt organisatorisk kontekst der den har virket godt (Røvik, 2009).

Målet med masteroppgaven er å få mer kunnskap om emnet kunnskapsoverføring sett i lys av et translasjonsperspektiv, hvor dekontekstualiseringsprosessen er hovedfokuset. Dette

studies med utgangspunkt i bedriften Offshore AS¹ som er i gang med en oversettelsesprosess, hvor datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode er praksisen som forsøkes oversatt og overført. Kontekstualiseringsprosessen vil også bli belyst så langt det lar seg gjøre. Dette ut fra hvordan og hvor langt bedriften har kommet i implementeringen av den nye prosjektgjennomføringsmetoden. Nytt av en slik tilnærming illustreres empirisk gjennom en case studie, hvor oversettelsesprosessen av prosjektgjennomføringsmetoden i Offshore AS utgjør selve caset. På bakgrunn av dette har jeg utformet en problemstilling for oppgaven.

1.1 Problemstilling

Problemstillingen i denne oppgave er følgende:

Hvordan går en virksomhet frem når den forsøker å hente ut en praksis fra en organisasjon med det formål at den skal overføres til egen virksomhet? I hvilken grad lykkes eller mislykkes de, og hva kan forklare utfall av overføringsprosessen?

Temaet for oppgaven er kunnskapsoverføring, og formålet er å beskrive prosessen når en virksomhet henter ut en praksis fra en organisasjon med det formål at den skal overføres til en annen organisasjon, og slik at man der gjensker de gode resultater man har observert i kildeorganisasjonen.

I denne oppgaven ser jeg på kunnskapsoverføring i lys av et translasjonsteoretisk perspektiv. Fokuset er i hovedsak rettet mot dekontekstualiseringsfasen i kunnskapsoverføring. Denne fasen viser til tilfellet der en praksis identifiseres i bestemte organisasjoner, og forsøkes tatt ut av denne sammenhengen og oversatt, ofte med det formål å bli overført til andre organisasjoner (Røvik, 2009). Kontekstualiseringsfasen vil imidlertid også bli belyst, så langt det lar seg gjøre. Dette ut fra hvor langt bedriften er kommet på vei med implementeringen, for å kunne diskutere kunnskapsoverføring som konsept i sin helhetlige betydning ut i fra et translasjonsteoretisk perspektiv.

De mer operasjonelle forskningsspørsmålene i oppgaven er:

1. Hva er motivet til Offshore AS for å søke etter nye løsninger?
2. Hvordan oppdaget Offshore AS praksisen som man etterpå forsøker å gjensker i egen virksomhet?

¹ Offshore AS er et fiktivt navn på en konkret norsk bedrift, som brukes for å anonymisere bedriften.

3. Hvordan gikk man frem i Offshore AS for å skaffe seg nærmere oversikt over og innsikt i den ønskede praksisen i datterbedriften?
4. Hvor oversettbar er praksisen i datterbedriften?
5. Hvem opptrer i roller som oversettere mellom datterbedriften og Offshore AS, og hvordan gjør de det?
6. Hvilken betydning har dekontekstualiseringsfasen for muligheten til å oppnå en suksessfull kunnskapsoverføring?

Forskningsspørsmålene kan reduseres til tre hovedtyper spørsmål, hva, hvorfor og hvordan (Blaikie 2010). Hvilken type spørsmål man velger avhenger av hvilket formål man har og henger sammen med om man søker å utforske, beskrive, forklare, forstå, forutsi, endre, evaluere eller vurdere konsekvensene av et fenomen (Blaikie, 2010).

I denne oppgaven søker jeg gjennom forskningsspørsmålene først og fremst å beskrive dekontekstualiseringsfasen i kunnskapsoverføring, med utgangspunkt i et translasjonsteoretisk perspektiv. Jeg forsøker å forstå betydningen av denne fasen med tanke på å oppnå en suksessfull kunnskapsoverføring.

Hvorfor dette er en interessant problemstilling å forske på begrunnes med at kunnskapsoverføringsprosesser viser seg å være vanskelige prosesser å gjennomføre i praksis. Det er store variasjoner hva angår om man lykkes eller mislykkes med kunnskapsoverføringer, og vi må derfor forsøke å forklare slike variasjoner. Forskning på kunnskapsoverføring sett i lys av et translasjonsteoretisk perspektiv anser jeg derfor som praktisk nyttig, for dersom vi kan komme nærmere et svar på hva som kan forklare slike variasjoner i forsøk på kunnskapsoverføring, så kan vi – i prinsippet – kanskje i større grad forsøke å unngå det som leder til dårlige resultater.

1.2 Presentasjon av bedriften

Oppgaven skrives med utgangspunkt i Offshore AS. Dette er en bedrift som kan karakteriseres som en totalleverandør innen offshore bransjen. Sommeren 2012 fikk bedriften tildelt et nytt prosjekt og i forbindelse med dette har de i forkant satt i gang et effektiviseringsprosjekt av arbeidspraksiser. Bakgrunnen for effektiviseringsprosjektet var at de hadde hatt for dårlig inntjening på deres forrige prosjekt, samt at de måtte rustes opp for å kunne møte nye rammevilkår i markedet. I den anledning valgte Offshore AS å sende tre ansatte over til deres datterselskap som er lokalisert i Sverige, for å ta en kikk på deres

arbeidspraksiser. Datterbedriften bruker i snitt 15 engineering timer per kvadratmeter² i prosjekteringsfasen, mens Offshore AS var oppe i 42 engineering-timer per kvm. Bakgrunnen for besøket var derfor å finne ut hvorfor det var så stor forskjell. Etter besøket fikk ledelsen en rapport som forsøkte å forklare årsaken til denne divergensen, og en del forslag om hva bedriften burde adoptere. Det ble deretter vedtatt at disse forslagene skulle implementeres i Offshore AS ved å kjøre det som et prosjekt, og dermed oppstod prosjekt 42-15 (42 engineering timer per kvm versus 15 engineering timer per kvm).

Offshore AS har altså et ønske om å effektivisere måten prosjektene internt i bedriften blir gjennomført på. Dette med tanke på både tid og kostnader. Bedriften har tidligere stort sett levert sine produkter til ”Nordsjøbassenget”. De siste årene har dette derimot endret seg, og bedriften opplever at kundene i større grad søker lykken hos utenlandske aktører. Produktene som Offshore AS leverer skal dermed i større grad rette seg mot det globale markedet. For å møte de endrede rammevilkårene i markedet, har bedriften blant annet satt seg følgende mål:

- Fortsette med å være markedsleder for sine produkter i Nordsjøen.
- Levere det første produktet til utlandet ved hjelp av strategiske samarbeidspartnere.
- Forbedre konkurransekraften med 15% ved hjelp av økt effektivitet og reduserte kostnader.
- Bygge opp organisasjonen til å kunne håndtere 2,5 prosjekt samtidig.

Offshore AS identifiserte åtte kjerneområder i bedriften som de mente det måtte gjøres forbedringer på for å komme nærmere de overordnede målene:

1. Standardgjennomføringsmodell og plan for EPC prosjekt
2. Verktøykassen – datasystem som blir brukt i prosjekt
3. Innkjøp og logistikk
4. Økonomistyring i prosjekt
5. Kundestyring og behandling
6. Organisering og kompetanse
7. Arbeidsforberedelser og produksjon
8. Standardisering av tekniske løsninger

Som et av flere tiltak, skulle dagens prosjektgjennomføringsmetode (kjerneområde 1) sees på, på nytt. Offshore AS hadde utarbeidet en prosjektgjennomføringsmetode tidligere, men denne

² Forkortes til ”kvm” fremover i oppgaven

har aldri blitt tatt skikkelig i bruk, samtidig som den oppleves å være utdatert i forhold til dagens behov. Ledelsen har dermed sett behovet for en bedre metode eller mal for gjennomføring av prosjekter. De har forventninger om at en ny standard prosjektgjennomføringsmetode vil kunne effektivisere bedriften. Samtidig kunne denne metoden fungere som en ”kokebok” for hvordan prosjekter skal gjennomføres hos Offshore AS i fremtiden.

Det ble avgjort at Offshore AS skulle se nærmere på datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode, og forsøke å overføre den til egen virksomhet. I dette forskningsprosjektet er jeg dermed interessert i å se på hvordan Offshore AS ble oppmerksomme på datterbedriften sin prosjektgjennomføringsmetode, og hvordan de gikk frem når de hentet denne ut og omgjorde den til en idèmessig representasjon.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven starter med sammendrag og forord. I kapittel 1, innledningen, har jeg risset opp oppgavens tema, problemstilling og forskningsspørsmål, og en kortfattet presentasjon av bedriften som oppgaven skrives med utgangspunkt i. I kapittel 2 presenteres det teoretiske fundament for oppgaven. Der redegjør jeg for teorien som anvendes og som er retningsgivende for innsamling av data, samt at funnene skal analyseres ut i fra den. I kapittel 3 kommer en presentasjon av forskningsdesignet og metoden som er valgt for å samle inn datamateriale for å besvare problemstillingen. I kapittel 4 tar jeg for meg analysen og drøfting av funn jeg har gjort. Jeg har valgt å drøfte empiri og teori fortløpende opp mot hverandre da jeg mener at disse delene av oppgaven henger nøye sammen. Her vil utsagn og sitater fra informantene og relevante dokumenter gjengis og analyseres opp mot translasjonsperspektivet. Kapittel 5 er oppgavens siste kapittel, og her foretas hovedkonkluderingen av avhandlingens problemstilling.

2.0 Teori

I denne delen presenteres det teoretiske fundamentet for oppgaven. Her vil jeg undersøke kunnskapsoverføring mellom organisasjoner i lys av et translasjonsteoretisk perspektiv, og oppgaven tar utgangspunkt i Røvik (2012) sin teori om kunnskapsoverføring som oversettelse. Røvik (2009) er i sin teori opptatt av å tydeliggjøre i hvilken grad man kan trekke på innsikter fra translasjonstradisjonen når siktemålet er å forstå, og utvikle teorier om, overføring og spredning av noe annet enn tekster og språk, nemlig organisasjonsideer.

I dette kapittelet vil jeg først komme med en kort redegjørelse for kunnskapsoverføring, før translasjonsperspektivet på kunnskapsoverføring blir presentert. Her vil dekontekstualisering og kontekstualisering som prosesser bli redegjort for, før fenomenet translatørkompetanse blir beskrevet. Til slutt vil translatørens kunnskap om oversettelsesregler bli beskrevet som en faktor som kan påvirke utfall av kunnskapsoverføring.

2.1 Kunnskapsoverføring

Det gjøres mange forsøk på å overføre kunnskap mellom organisasjoner, og ofte er disse drevet av ambisjoner om å gjenskape observerte og ønskede praksiser hos andre organisasjoner (Røvik, 2012). I følge Galbraith (1990) kan utfallet av kunnskapsoverføringer være varierende, det vil si at det kan variere i hvilke grad den nye kunnskapen er adoptert, satt i rutiner og integrert i mottakerorganisasjonen. Litteraturen på kunnskapsoverføring er særlig rettet mot å avsløre og forklare variasjoner i utfallet av slike prosesser, men det er gjort få forsøk på å forklare disse variasjonene med utgangspunkt i et translasjonsteoretisk perspektiv, slik som Røvik (2009) foreslår.

Variasjoner i utfall av kunnskapsoverføringsprosesser blir av kunnskapsoverføringsteoretikere forklart ut fra en rekke kunnskapsrelaterte barrierer. Barrieretilnærmingen fremhever effekten av kognitive, kulturelle og strukturelle variabler på kunnskapsoverføring (Røvik, 2012). I kunnskapsoverføringstradisjonen baserer man seg på en forholdsvis enkel forestilling om at det som skal overføres (kunnskaper) er noe relativt fast og avgrenset som nærmest har objektets form (Røvik, 2009). Det handler altså mer om transport av kunnskap versus transformasjon.

Barrieretilnærmingen blir imidlertid problematisert ut i fra et translasjonsteoretisk perspektiv, hvor det er særlig to momenter som problematiseres. For det første er det forestillingen om at kunnskapen nesten er ”objekter” som sirkulerer mellom enheter. For det andre er det transport bildet på kunnskapen, altså forestillingen om at kunnskapen blir overført mellom ulike

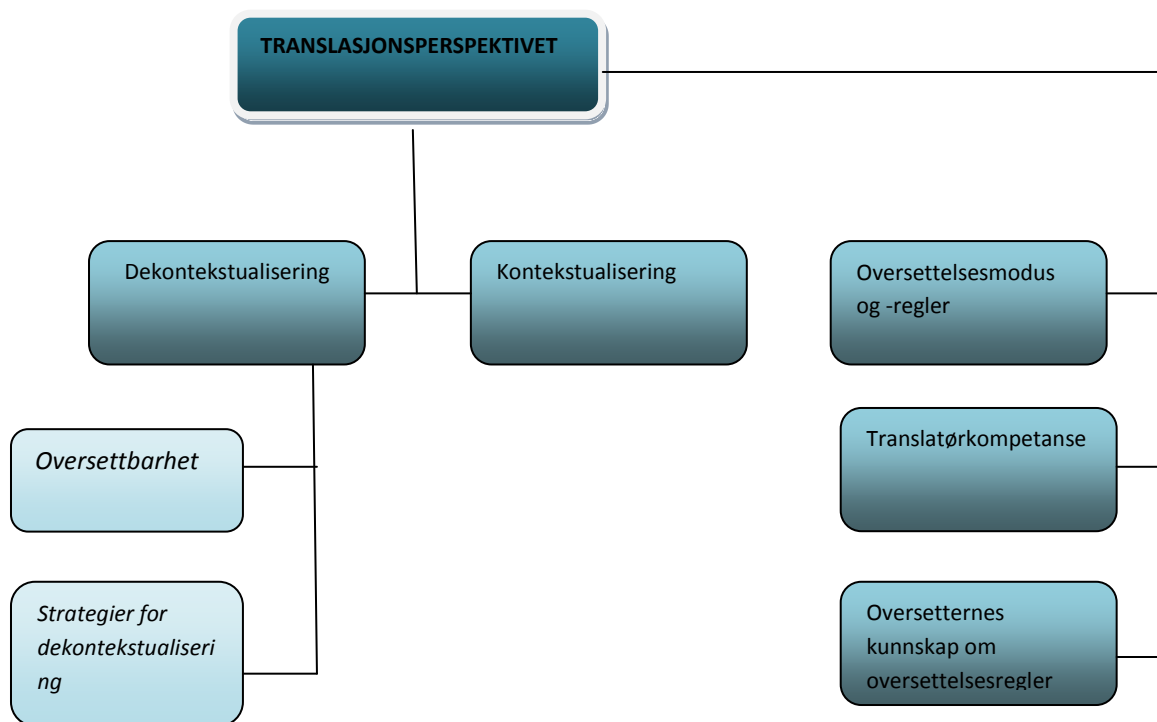
kontekster uten at den transformeres. I følge Røvik (2012) kan en slik tilnærming for å forklare variasjoner i utfall bli for statisk. Dette fordi det er kognitive, kulturelle og strukturelle barrierer som avgjør utfallet av overføringen og ikke hvordan praksiser og ideer blir oversatt³ under overføringsprosessen. Fra et translasjonsteoretisk perspektiv er det sentrale argumentet at flyten av kunnskap fra kilde til mottaker ikke bare er transport, men en todelt oversettelsesprosess av dekontekstualisering og kontekstualisering. Det som gjennomsyrrer denne tilnærmingen er at oversetternes besittelse av translatørkompetanse kan være like avgjørende for utfallet av kunnskapsoverføringen som effekten av kunnskapsbarrierer som kunnskapsoverføringslitteraturen vektlegger (Røvik, 2012). Oversetterne har med utgangspunkt i translasjonsperspektivet potensialet til å forme og omforme kunnskapen gjennom oversettelsesprosessen. Dette ved å anvende ulike oversettelsesregler, som igjen kan ha store konsekvenser for utfallet av kunnskapsoverføringen.

I denne oppgaven blir det translasjonsteoretiske perspektivet lagt til grunn for å forsøke å forklare utfall av kunnskapsoverføringer, hvor det særlig legges vekt på hvilken betydning dekontekstualiseringsprosessen har for utfallet. Spørsmålet om oversettelsesreglene som er blitt anvendt i dette caset er passende eller mindre passende vil kunne ha en avgjørende betydning for om kunnskapsoverføringen oppfattes som en suksess eller fiasko. Videre vil dermed translasjonsperspektivet bli presentert i dette kapitlet.

2.2 Translasjonsperspektivet på kunnskapsoverføring

Følgende modell gir et oversiktsbilde av teoriutvalget i dette kapitlet, og representerer et oversiktsbilde av emner innenfor det translasjonsteoretiske perspektivet til Røvik (2012).

³ Begrepene oversettelse og translasjon vil benyttes om hverandre, og tillegges samme betydning



Figur 1: Kunnskapsoverføring sett i et translasjonsteoretisk perspektiv

Gjennom sin teori er Røvik (2009) opptatt av å tydeliggjøre i hvilken grad man kan bruke translasjonsteori som analytisk tilnærming for bedre å forstå kunnskapsoverføring mellom organisasjoner. Røvik (2009:253) argumenterer for at "oversettelse" kan brukes som noe mer enn en metafor overført fra språkvitenskapen:

"... utvidelsen av translasjonsstudienes emne til også å omfatte oversettelse av brede sett av kulturelle ytringer, bl.a. ideer, konsepter, trosforestillinger etc., gjør at dette er blitt til en teoritradisjon med stor relevans også for forståelsen av overføring av ideer mellom organisasjoner".

Videre påpeker Røvik (2009) at utfordringene ved oversettelse av organisasjonsideer langt på vei er de samme som ved oversettelse av språk, siden det ikke er fysiske objekter som skal overføres, men ideer, det vil si immaterielle representasjoner av og fra kontekster. Noen av utfordringene som samsvarer for oversettelse av språk og organisasjonsideer er blant annet (Røvik 2009:253-254);

- Hvordan kan man øke sannsynligheten for at det man henter ut av en sammenheng, er en dekkende og god idémessig representasjon av de praksiser, trosforestillinger, meninger etc. som man faktisk ønsker å overføre?

- Hvordan kan man øke sannsynligheten for at de ideene man oversetter og overfører, også blir forstått og kommer til å fungere i den konteksten/de kontekstene de skal inn i, det vil si i mottakende organisasjoner?
- Hvor mange frihetsgrader har oversetterne – og tar de seg – når det gjelder å selv redigere (for eksempel legge til, trekke fra, omforme) det som skal overføres?

Gjennom å belyse disse utfordringene illustrerer Røvik (2009) sammenfallet mellom translasjonsstudienes emne og kunnskapsoverføring, og underbygger resonnetet om at det å betrakte kunnskapsoverføring som translasjon er et forsøk på å fange inn et faktisk forekommende og observerbart fenomen, og ikke bare en metafor.

Translasjonstilnærmingen i organisasjonsteori fokuserer på sirkulasjonen, eller ”reisen” til forskjellige organisasjonsideer mellom aktører og steder. Tilnærmingen står i kontrast med en av Bruno Latours (1986) teoretiske modeller for spredning av ideer, nemlig diffusjonsmodellen. Denne spredningsmodellen er sterkt inspirert av kunnskapen om fysiske lover for bevegelse og treghet. Røvik (1998:152) gjengir en beskrivelse av diffusjonsmodellen på følgende måte;

”Et objekt eller en idé spres fra et sentrum, en kilde som tilfører den absolutt eneste kraft eller energi til spredningsforløpet. Hvor fort objektet spres, og hvor langt det når, vil være en funksjon av kraften det er sendt ut fra sentrum med, og hvor mye motstand (treghet) det møter på sin ferd” ... objektet selv – eller ideen – forandres ikke gjennom spredningsforløpet. Den bare taper sin spredningskraft”.

Translasjonstilnærmingen tilbyr derimot et alternativt svar om de overførte praksiser og ideer, og kreftene bak slike prosesser. Translasjonsteori åpner for innsikten om at det som overføres er representasjoner og ideer, og dermed noe langt mer omformbart enn fysiske objekter (Røvik 2009: 249). Tilhengerne av translasjonstilnærmingen tenker på ideer som immaterielle representasjoner, som blir omformet mens de blir overført. (Røvik, 2012).

I forbindelse med kunnskapsoverføring er det i følge Røvik (2012) to kritiske faser som er involvert. Den første fasen er dekontekstualisering og den andre er kontekstualisering. Siden disse fasene er så sentrale for oppgaven, vil jeg gå gjennom og beskrive disse to begrepene.

2.2.1 Dekontekstualisering

Dekontekstualisering handler om at bestemte praksiser eller ideer forsøkes hentet ut av organisasjoner og dermed ut av bestemte sammenhenger eller kontekster, og forsøkes

beskrevet og spredt til andre (Røvik, 2009). Røvik (2012:6) beskriver dekontekstualisering som: “processes whereby someone identifies practices in a field or organization, translate them to abstract ideas and concepts, and then tries to transfer them to other organizations”. Overføring av en observert praksis innebærer nesten aldri fysisk flytting av objekter som maskiner, personell, arkiv eller bygninger mellom organisasjoner. Kunnskapsoverføring handler derfor mest om oversettelse, hvor en er ute etter å gi praksisen en idémessig representasjon, og ikke transport (Røvik, 2012). I den forbindelse vil det senere bli beskrevet en del utfordringer knyttet til å overføre en praksis til en idé.

I dekontekstualiseringsfasen er man altså ute etter å gi arbeidspraksiser en idémessig representasjon. En representasjon er en mer eller mindre presis gjengivelse av en praksis, for eksempel i form av en manual, en tekst, et minne eller lignende. Forholdet mellom innside og utside er imidlertid ikke lik for alle typer representasjoner, og hvis vi med representasjon mener et bilde så vet vi at kravet om korrespondanse mellom innside og utside er større for et portrett enn for det realistiske maleriet (Holm, 2006). I tilfellet med prosjektgjennomføringsmetoden blir korrespondansekravet ganske utydelig i og med at metoden ikke representerer en håndfast virkelighet. Kontekstene man dro veksler på for å lage bedriftens ”bilde” av prosjektgjennomføringsmetoden var ikke bare en, men flere (Nilsen 2007). Prosjektgjennomføringsmetoden skal fungere som et kart for bedriften. Til forskjell fra et vanlig landskapsmaleri skal metoden med andre ord tjene en større funksjon enn bare å ”henge på veggen”, eller legges ut på intranettet. Elin Anita Nilsen (2007) setter opp en gjenfortelling fra boka ”Tom Sawyer Abroad” (Twain, 2001:20-21) for å illustrere poenget med en representasjon:

Tom Sawyer prater med Huck Finn idet de driver over midtvestens landskap i en luftballong:

”Tom didn’t we start east?”

“Yes.”

“How fast have we been going?”

“Well, you heard what the Professor said when he was raging around: sometimes, he said, we was making fifty miles an hour, sometimes ninety, sometimes a hundred...”

“Well, then, it’s just as I reckoned. The Professor lied.”

“Why?”

“Because if we was going so fast we ought to be past Illinois, oughtn’t we?”

“Certainly.”

“Well, we ain’t.”

“What’s the reason we ain’t?”

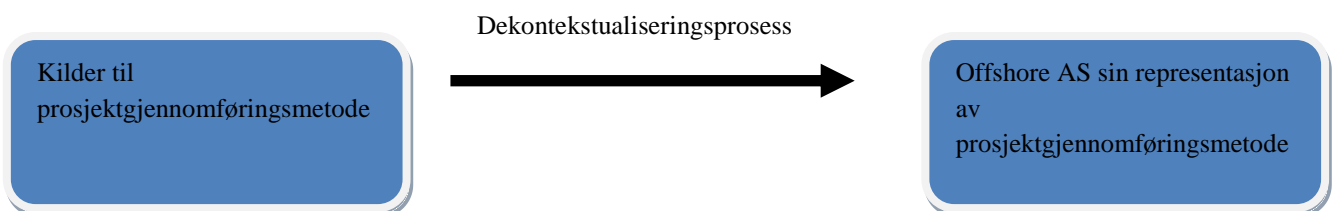
“I know by the color. We’re right over Illinois yet. And you can see for yourself that Indiana ain’t in sight.”

“I wonder what’s the matter with you, Huck. You know by the color?”

“Yes – of course I do.”
“What’s the color got to do with it?”
“It’s got everything to do with it. Illinois is green and Indiana is pink. You show me any pink down there if you can. No, sir, its green”
“Indiana pink? Why, what a lie!”
“It ain’t no lie; I’ve seen on a map and it’s pink.”
“...Seen it on a map! Huck Finn, did you reckon the States was the same color out doors that they are on the map?”
“Tom Sawyer, what’s a map for? Ain’t it to learn you facts?”
“Of course.”
“Well, then, how is it going to do that if it tells lies?”

Eksemplet illustrerer, som Elin Anita Nilsen (2007) sier, at i den grad representasjonen av prosjektgjennomføringsmetoden skal fungere som et kart for den konkrete bruken av metoden, blir både arbeidet med utformingen, og i neste omgang, hvordan man hjelper de som skal lese kartet til å forstå det de leser, vesentlig. Det er et mål at prosjektgjennomføringsmetoden skal fungere som en ”kokebok” for hvordan prosjekter skal gjennomføres i Offshore AS, og den skal brukes aktivt. Arbeidet med utformingen blir derfor en viktig prosess for bedriften.

Et ledd i å fokusere på dekontekstualiseringsprosessen blir å finne frem til hvilke versjoner av kunnskapen aktørene i Offshore AS bruker som utgangspunkt for å redigere frem en forståelse av prosjektgjennomføringsmetoden. Det vil si noe om hvilke undersøkelser som blir gjort for å skaffe til veie muntlig og skriftlig materiale om prosjektgjennomføringsmetoden, hvilke kilder man setter sin lit til, hva man gjør for å få innsikt i virkninger prosjektgjennomføringsmetoden har hatt i andre organisasjoner (Nilsen, 2007). Selve oversettelsesprosessen av en praksis vil som oftest starte med at oversetterne lager en representasjon av praksisen basert på et utvalg av kilder. Det vil derfor være interessant å se hvilke kilder Offshore AS benytter for å lage sin egen representasjon av prosjektgjennomføringsmetoden. Dette kan visualiseres på følgende måte:



Figur 2: Kilder til representasjon av praksisen

2.2.1.1 En praksis oversettbarhet

En av utfordringene vi står overfor når vi skal dekontekstualisere praksiser fra en organisasjon, er knyttet til oversettbarheten til praksisen. I klassisk translasjonsteori blir oversettbarhet definert blant annet slik:

”Translability (...) 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 translasjonsperspektivet på kunnskapsoverføring blir utfordringen med oversettbarhet beskrevet på følgende måte av Røvik (2012:12):

”The extent to which a particular practice can be translated to an abstract representation without excluding the elements required for it to function in the source context”.

Hovedutfordringen for oversetterne når de skal oversette en praksis til en idémessig representasjon, er altså å sikre at representasjonen inneholder all den relevante informasjon som kreves for å forklare og forstå praksisens funksjon i kildekonteksten (Røvik, 2012). Det er flere variabler som kan være med å påvirke oversettbarheten til en praksis, og Røvik (2012) setter opp tre aspekter som synes i særlig grad å påvirke hvor oversettbar en praksis er. I det følgende skal jeg beskrive de tre variablene; *eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet*.

En praksis oversettbarhet er blant annet avhengig av hvor eksplisitt den kommer til uttrykk i organisasjonen den er lokalisert i. Kunnskap om en praksis blant aktørene i en organisasjon kan være eksplisitt eller taus (Røvik, 2012). Eksplisitet refererer til i hvilken grad praksisen er kodifisert og språkliggjort, og dermed synliggjort og kommuniserbar (Røvik, 2009). En mye brukt definisjon på eksplisitt kunnskap er at det er kunnskap som er ”formell og systematisk” (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det er kunnskap som kan artikuleres og kodifiseres, og relativt enkelt overføres til andre i form av ord og tall via media som for eksempel bøker, artikler, manualer eller liknende. Taus kunnskap refererer på den andre siden til kunnskap som verken er språkliggjort, standardisert eller kodifisert. Taus kunnskap er i følge Polanyi (1966) personlig og kontekstspesifikk kunnskap, som oppstår ved at den enkelte aktør organiserer sine erfaringer når man er involvert i arbeid med objekter. I motsetning til eksplisitt kunnskap er taus kunnskap en form for kunnskap som i stor grad er personlig og vanskelig å formalisere og artikulere, noe som gjør at denne formen for kunnskap er vanskelig å kommunisere og dele med andre. Eksempler på taus kunnskap kan være subjektiv innsikt og intuisjon, og dette er sterkt knyttet til et individs handlinger, erfaringer, idealer, verdier og følelser (Nonaka &

Takeuchi, 1995). Dimensjonen eksplisitt-taus kunnskap har konsekvenser for oversettbarheten til en praksis ved at jo mer eksplisitt praksisen er, dess lettere er det å oversette kunnskapen til en enda mer kodifisert og oversettbar abstrakt representasjon.

Oversettbarheten til en arbeidspraksis er også avhengig av dens kompleksitet (Røvik, 2012). Røvik (2009) skriver i sin bok om ”grad av kompleksitet” som forklares ut fra to forhold ved praksisen. Det første handler om hvor klar eller uklar årsak – virknings – relasjonen er bak en suksess som man ønsker å imitere, og har blitt verifisert som en av hovedbarrierene mot kunnskapsoverføring. Lippman og Rumelt (1982) definerer årsak – virknings - relasjonen som; ”the uncertainty that stems from a basic ambiguity concerning the nature of causal connections between actions and results”. Det kan være vanskelig å identifisere alle faktorene som bidrar til suksessen, hvordan de samhandler og den relative viktigheten av hver av faktorene. Årsak – virknings – relasjoner har betydning for en praksis oversettbarhet på den måten at jo mer tvetydig og kompleks relasjonen er mellom det observerte resultat og underliggende årsaker, jo vanskeligere er det å oversette den til en abstrakt representasjon som inneholder det mest essensielle til kilden (Røvik, 2012). I tilfeller der flere faktorer bidrar til resultatene, og der det er komplekse samvirkninger mellom faktorene, er det ofte også vanskelig å vinne innsikt. Dette kan øke sannsynligheten for å overse viktige sammenhenger og en står i fare for å gjøre konsekvensrike feilslutninger (Røvik, 2009).

Det andre aspektet dreier seg om forholdet mellom teknologien og de menneskelige ressursene som er involvert i utførelsen av arbeidspraksisen. Jo mer en ønsket arbeidspraksis er basert på enkel teknologi, og jo færre mennesker som er involvert i utførelsen av den, dess enklere er det å oversette den til en abstrakt representasjon som inkluderer alle de essensielle elementene som skal til for at den skal fungere (Lillrank, 1995).

Det tredje aspektet som Røvik (2012) mener har betydning for en praksis oversettbarhet, er hvor innvevd den er i en kontekst. Dette handler om hvor sterkt en praksis er forankret i sin organisatoriske og/eller utenomorganisatoriske kontekst. Det vil si hvorvidt kunnskapsbasen for arbeidspraksisen er spredt eller konsentrert i en enhet (Røvik, 2009). I noen tilfeller er den veldig konsentrert, som i de tilfellene hvor alle de nødvendige ferdigheter og kunnskaper for å utføre praksisen er lokalisert i en enhet eller avdeling. Andre ganger er kunnskapen kanskje ikke like klart lokalisert, men spredt i nettverk som krysser de organisatoriske grensene (Lawson & Lorenz, 1999). I hvilken grad kunnskapsbasen til en ønsket praksis er konsentrert eller spredt har konsekvenser for dens oversettbarhet. Sammenhengen er at jo mer

kunnskapen er konsentrert innenfor en enhet, jo lettere er den å identifisere og lage en representasjon av (Røvik, 2012). Røvik (2009) påpeker derimot at jo mer innvevd en praksis er i sin organisatoriske og/eller utenomorganisatoriske kontekst, desto mindre oversettbar og overførbart er den, blant annet fordi det er vanskelig å fange inn og lage dekkende idémessige representasjoner av en praksis som er innstøpt i kontekstspesifikke nettverk.

2.2.1.2 Strategier for dekontekstualisering

Videre skal jeg beskrive to ulike hovedstrategier som benyttes for å dekontekstualisere praksiser, det vil si strategier for hvordan praksiser i realiteten blir oversatt til ideer (Røvik, 2009). De to hovedstrategiene blir omtalt som ”uthenting” og ”utbringning” av Røvik (2009), og de skiller seg fra hverandre når det gjelder hvem oversetterne er og hvilke oversettelsesregler som vanligvis anvendes.

Strategien som benevnes ”uthenting” er tilfeller der aktører som skal oversette og overføre en praksis befinner seg utenfor den organisasjonen der praksisen er lokalisert, de kommer med andre ord fra utsiden (Røvik, 2009). Uthenting kan skje mer eller mindre systematisk, og et eksempel på sistnevnte kan være uplanlagte bedriftsbesøk der besøkende tilfeldig blir oppmerksom på en godt fungerende praksis (Røvik, 2009).

Mer systematiske konsepter og teknikker for uthenting går blant annet under samlebetegnelsene ”beste praksis” og ”benchmarking”. Røvik (2009) påpeker at det i løpet av 1990-årene har etablert seg det vi kan kalle en ”beste praksis – industri”. Den består av ulike instanser som tilbyr tjenester knyttet til å dekontekstualisere beste praksiser på ulike områder. Uthenting av beste praksiser på denne måten har imidlertid også flere fallgruver som kan føre til at benchmarkingsinstansens idémessige representasjon i liten grad er dekkende for de faktiske praksiser og prosesser de fremstilles som representasjoner av (Røvik, 2009). Blant annet er det en fallgrube knyttet til strukturelle trekk ved rasjonelle uthentingsteknikker, da det kan føre til at det gjøres uintenderte feilslutninger i oversettelsesprosesser. For det første forsøker gjerne profesjonelle benchmarkingsinstitusjoner å identifisere beste praksiser i svært mange organisasjoner, noe som begrenser kapasiteten til å kunne skaffe seg fylldig kunnskap om enkelttilfeller (Røvik, 2009). For det andre så er benchmarkingsinstitusjonene, det vil si oversetterne, lokalisert på utsiden av de organisasjonene det oversettes fra, noe som vanskeliggjør det å skaffe seg et førstehånds kunnskapsgrunnlag om de organisasjonene man skal hente ut arbeidspraksiser fra. Dette kan også sees i forhold til tradisjonell oversettelsesvirksomhet, der oversetteren som skal oversette fra ett språk til et annet selvsagt

må ha grundige kunnskaper om begge språkene (Røvik, 2009). En slik grunnleggende betingelse for å få til gode oversettelser er derimot sjelden oppfylt når eksterne benchmarkingsinstanser skal oversette lokale praksiser til en idémessig representasjon (Røvik, 2009). Det er imidlertid verdt å merke seg at effekten av disse strukturelle kjennetegnene ved mange benchmarkingsinstanser vil variere med hvor oversettbare praksisene er. Det kan for eksempel tenkes at praksiser som har et klart og presist språk, er klart avgrensbare og ukompliserte er relativt lettere å oppdage og oversette til idémessige representasjoner uten at vesentlige elementer utelates og går tapt i oversettelsesprosessen (Røvik, 2009).

Den andre strategien som Røvik (2009) beskriver er ”utbringning”. Denne går ut på at aktører med erfaring fra en bestemt praksis i en organisasjon, formidler denne praksisen gjennom foredrag, presentasjoner etc., på arenaer utenfor organisasjonen. Det som skiller utbringning fra uthenting er at utbringeren er en som kjenner praksisen fra ”innsiden”, det vil si organisasjonen der den er lokalisert og blir utført.

Videre skal jeg se på utbringernes translatørkompetanse, og hva denne består i når det gjelder hvilket kunnskapsgrunnlag de opptrer utfra og hvilke ferdigheter, myndigheter og posisjoner de innehar (Røvik, 2009). Det er særlig to forhold som er knyttet til utbringernes translatørkompetanse; i) deres indirekte organisasjons- og – praksiskunnskap og ii) deres innsidebaserte organisasjons- og praksiskunnskap (Røvik, 2009).

Med utbringerens indirekte kunnskap menes kunnskap som han eller hun har ervervet om vedkommende organisasjonstype og praksisområde fra kilder utenfor vertsorganisasjonen. De vanligste kildene for å skaffe seg indirekte kunnskap er blant annet gjennom utdanning og tidligere arbeidslivserfaring (Røvik, 2009).

Det andre forholdet som er knyttet til utbringerens translatørkompetanse, altså dens innsidebaserte organisasjons- og praksiskunnskap, er det som i følge Røvik (2009) gir utbringeren autoritet og legitimitet når han eller hun opptrer som oversetter og formidler på eksterne arenaer. Kilder som kan si noe om utbringerens innsidebaserte kunnskaper om vertsorganisasjonen og praksisen som skal oversettes er blant annet utbringerens ansettelsestid og posisjoner i vertsorganisasjonen, og hvilken rolle han eller hun har hatt i utvikling, implementering og utførelse av praksisen (Røvik, 2009). Jeg vil beskrive og drøfte translatørkompetanse mer inngående senere i kapittelet.

Det neste aspektet som skal beskrives handler om arenaene utenfor egen organisasjon der utbringeren gjør sine presentasjoner. Arenaene som man opptrer på vil kunne legge føringer på måten oversettelsen foregår på og innholdet i dem. Med arena menes her mer eller mindre regelmessig arrangerte møter, konferanser, seminarer, kurs eller studier, og Røvik (2009) skiller mellom nære og fjerne arenaer. Med nære arenaer forstås det på den måten at utbringeren opptrer for deltakere som befinner seg innenfor samme bransje og sektor som vertsorganisasjonen. Med fjerne arenaer menes det motsatte, at deltakerne vanligvis kommer fra andre typer organisasjoner med en annen bransje-/sektortilknytning (Røvik 2009). Røvik (2009:291) oppsummerer hvilken betydning arenaen utbringeren opptrer på har for dekontekstualiseringen på følgende måte;

”... 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 tilhører for å få presentert et så detaljert, og representativt bilde av praksisen som mulig. Og vice versa”.

Til slutt vil jeg gå inn på temaet rundt utbringings oversettelsesregler, og om det finnes spesielle regler og mønstre som benyttes ved oversettelse av praksiser til idémessige representasjoner. Røvik (2009) setter dette opp mot hvor representative de idémessige representasjonene faktisk er, sett i forhold til de respektive praksisene. De idémessige representasjonene kan ha høy konfigurasjon, dvs. at utbringeren får gitt et så detaljert bilde som mulig av praksisen, så vel som lav konfigurasjon, dvs. at utbringeren bare får løftet frem utvalgte deler av praksisen og dermed utelater vesentlige forutsetninger (Røvik, 2009).

Graden av overensstemmelse mellom praksisene og utbringernes oversatte versjon av dem blir av Røvik (2009) belyst langs dimensjonen *konkrete* versus *abstrakte* representasjoner. Jo mer konkret oversettelsen er, jo mer fremstår den som et nøyaktig speilbilde av praksisen, noe som innebærer at det gis en detaljert fremstilling av praksisen og av de forholdene som er relevante for hvordan den har virket (Røvik, 2009). Ved abstrahering fortrenses derimot de fysiske – materielle og de stedlige elementene og erstattes med mer generelle begreper, teorier og prinsipper (Røvik, 2009). Senere i kapitlet vil jeg gi en mer inngående beskrivelse av ulike oversettelsesregler.

2.2.2 Kontekstualisering

Kontekstualisering er den andre kritiske fasen i kunnskapsoverføring, og handler i følge Røvik (2012:15) om:

”The translation from an abstract representation of a desired performance to a concrete practice embedded in, for example, formal structures, cultures, routines and individual skills”

Når en idé reiser inn i en bestemt organisasjon, kommer den som oftest inn i en kompleks kontekst. Den består av blant annet, formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, samt noen mer usynlige kulturelle begrensninger som gjerne presenteres av et sett med fortellinger. I tillegg er det mennesker som arbeider der, som har identiteter og kunnskaper, og som benytter allerede etablerte måter å utføre oppgavene på (Røvik, 2009).

I prosessen med kontekstualisering står oversetterne ofte overfor to hovedbekymringer. Den første er å miste de vesentlige aspekter ved en ønsket praksis i kildekonteksten. Den andre er å miste de viktigste momenter i mottakerkonteksten, og dermed ikke gjøre de nødvendige tilpasninger som skal til for at kunnskapen passer inn i konteksten (Røvik, 2012).

Mottakerorganisasjonen er en kontekst med egne strukturer, kulturer og aktører med ulike interesser og maktbaser, som i sin tur kan fremstå som et hinder for implementeringen av nye ideer (Røvik, 2012). Et av de viktigste hindrene er blant annet mottakerorganisasjonens allerede veletablerte praksiser, ettersom graden av kompatibilitet mellom den nye praksisen og den eksisterende kan være kritisk for utfallet av kunnskapsoverføringen (Kostova, 1999). Utfallet vil i følge Røvik (2012) være avhengig av graden av endring som må til ved implementering av den nye praksisen. Ved implementering av ny arbeidspraksis er kanskje tilfellet at den må erstatte allerede eksisterende praksis (replacement), at den integreres med etablert praksis (integration) eller at den tas inn i organisasjonen uten at den er direkte knyttet til eksisterende arbeidspraksis (loose coupling) (Røvik, 2012). I situasjoner hvor den nye praksisen erstatter eksisterende er det i følge Røvik (2012) et høyere potensial for at kompetansen og interessen til aktørene som bruker den eksisterende praksis blir utfordret, noe som kan føre til motstand mot endringen med den nye praksisen. Å integrere den nye praksisen med eksisterende kan være teknologisk utfordrende og kan i noen tilfeller lede til en lengre oversettelsesprosess med prøving og feiling. Dersom praksisen bare er løst koblet til eksisterende praksiser kan kontekstualiseringen bli relativt lite komplisert og raskt gjennomført (Røvik, 2012). Kompleksiteten og utfallet av kontekstualiseringsprosesser kan derfor variere med graden av kompatibiliteten mellom ny og eksisterende praksis, og oversetteren må derfor ha kunnskap om de etablerte praksiser i mottakerorganisasjonen for å vite hvordan den nye praksisen er relatert til den eksisterende (Røvik, 2012).

2.2.3 Oversettelsesmodus og oversettelsesregler

Røvik (2009) skriver i boken sin om ulike oversettelsesmoduser og oversettelsesregler i forbindelse med overføring av ulike praksiser og ideer. Disse oversettelsesmodusene og oversettelsesreglene handler om hva som skjer med innholdet i ideene når man forsøker å overføre dem mellom ulike organisatoriske kontekster, hvor en er særlig interessert i hvilken grad innholdet i ideene endres når de overføres (Røvik, 2009).

Røvik (2012) argumenterer for at analyser av kunnskapsoverføringsprosesser kan avdekke underliggende regler for oversettelse og dermed også regelmessigheter ved slike prosesser. Dette kaster i sin tur lys over spørsmålet om hvordan og i hvilken grad oversetterne kan forme kunnskapen når den oversettes. Et hovedargument er at noen oversettelsesmoduser- og regler leder til liten eller ingen omforming, mens andre kan føre til dramatiske omforminger av den overførte kunnskapen (Røvik, 2012).

Røvik (2012) klassifiserer oversettelsespraksis i tre forskjellige oversettelsesmodus: den reproduserende, modifierende og radikale oversettelsesmodus. Hver modus har egne karakteristiske oversettelsesregler som ofte benyttes i de respektive modusene.

Oversettelsesmodusene fører respektivt til lav, medium og høy omforming av innholdet i den overførte kunnskapen (Røvik, 2012).

Hver oversettelsesmodus er karakterisert ved anvendelsen av spesifikke oversettelsesregler som peker på formelle og uformelle retningslinjer for en passende oversettelse av kunnskap (Røvik, 2012). Retningslinjene kan være uttrykt eksplisitt, men som oftest er de mer uformelle og implisitte og kommer til uttrykk i hvordan aktørene utfører selve overføringen i praksis (Røvik, 2012). Analytisk kan man skille mellom fire grunnleggende oversettelsesregler: kopiering, addering, fratrekking og omvandling, som hver representerer ulike grader av omforming av det som søkes overført (Røvik, 2009). Virkningene av å anvende reglene kan plasseres inn på et kontinuum fra *ingen eller svak omforming* til *betydelig omforming* av det som oversettes (Røvik, 2009). Når oversettelsesreglene knyttes opp mot sine tre representative oversettelsesmoduser, gjelder følgende fordeling; den reproduserende modus ("kopiering"), den modifierende modus ("addering" og "fratrekking") og den radikale modus ("omvandling").

Videre vil jeg beskrive de tre oversettelsesmodusene og de fire oversettelsesreglene. I analysedelen av oppgaven vil beskrivelsen av modusene og reglene være aktuelle å se på i forhold til hvilke av disse reglene som ble benyttet ved overføringen av

prosjektgjennomføringsmetoden, som igjen kan si noe om hvilken modus aktørene i Offshore AS befant seg i, i oversettelsesprosessen. Ut i fra analyser av hvor oversettbar, omformbar og hvor like kilde- og mottakerkonteksten er, vil det også bli mulig å drøfte om oversettelsesreglene Offshore AS har anvendt er passende for den spesifikke oversettelsesprosessen. Dette vil bli beskrevet nærmere senere i kapittelet.

Den første oversettelsesmodusen som blir beskrevet er den reproduserende. Denne modusen gjenkjennes som en tilbøyelighet til å forsøke å gjengi og gjenskape så nøyaktig som mulig når det oversettes mellom ulike kontekster (Røvik, 2009). Ofte er denne modusen et ekko av en bevisst replikasjons strategi for bedrifter som søker etter en konkurransemessig fordel ved å systematisk etterligne andre bedrifters innovasjoner eller beste praksiser (Røvik, 2012). Røvik (2012) viser til flere grunner for hvorfor denne modusen adopteres. For det første er det et økonomisk argument basert på at innovasjoner er kostbare, og at organisasjoner derfor tvinges til å imitere og gjenskape andres innovasjoner for å overleve og vokse (Levitt, 1966). For det andre kan en reproduserende modus bli adoptert på bakgrunn av innsikter om prestasjonene, ved at de som kopierer en praksis mest nøyaktig har større sjanser for å bli i bransjen enn de som er mer unøyaktige med kopieringen (Winter, Szulanski, Ringov & Jensen, 2012).

Hovedregelen i den reproduserende modusen er kopiering. Denne oversettelsesregelen betegner forsøk på å oppnå liknende suksess som er observert i en kildekontekst ved å bruke nøyaktig like midler i en ny lokasjon (Røvik, 2012). Det er særlig to faktorer som antar å ha betydning for anvendelse av kopiering som oversettelsesregel, 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 (Røvik, 2009).

Den første faktoren, trekk ved det som søkes overført og oversatt, handler om hvor *oversettbart* og *omformbart* det som skal overføres er, og har betydning for mulighetene og begrensningene ved å benytte kopiering som oversettelsesregel (Røvik, 2009). En praksis oversettbarhet henger sammen med dens eksplisitet, dens kompleksitet og dens innvevdhet. Oversettbarheten til en praksis er en viktig forutsetning for hvorvidt den kan bli kopiert i andre organisasjoner, og sammenhengen er, ifølge Røvik (2009), som følger: jo mer eksplisitt en praksis er, jo mindre innvevd den er og jo mindre kompleks den er, desto lettere er det å lage en dekkende idémessig representasjon av praksisen og jo mer oversettbar er den. Og følgelig: jo lettere det er å lage en god idémessig representasjon av praksisen, desto større er

muligheten for å kunne kopiere den. Hvor omformbart det som skal oversettes er har også betydning for sannsynligheten for at oversettelse og overføring vil skje som kopiering (Røvik, 2009). Røvik (2009) påstår blant annet at jo mindre omformbar en praksis er, desto større er sannsynligheten for at oversettelsen vil kunne forløpe som kopiering. Et aspekt som kan bidra til å redusere en praksis omformbarhet, er blant annet det fysisk-materielle innslaget i praksisen. Jo større det fysisk – materielle innslaget er, desto mindre omformbar er praksisen, og sjansen for at oversettelsen vil ha karakter av kopiering er større (Røvik, 2009). En praksis som må utføres med bruk av et bestemt IT-program vil for eksempel i utgangspunktet være relativt lite omformbar dersom man forsøker å overføre den til andre organisasjoner (Røvik, 2009).

Den andre faktoren, trekk ved relasjonen mellom den konteksten (kontekstene) det oversettes fra og til, handler om at jo mer lik de organisatoriske kontekstene som det oversettes fra og til, er, desto større er sannsynligheten for at oversetterne vil forsøke å kopiere, og desto større er sjansen for å lykkes med forsøket (Røvik, 2009). Grad av likhet mellom kontekstene kan blant annet måles med utgangspunkt i hvilken kulturell og/eller nasjonal kontekst organisasjonen befinner seg i. Hvilken type organisasjoner det er og hvilken type intern funksjon (arbeidsoppgaver) organisasjonene har er også viktig i forbindelse med likhet (Røvik, 2009).

Den modifierende modusen er karakterisert av oversetternes bevissthet omkring utfordringene med å balansere hensynet til å ”være tro mot det opprinnelige” med hensynet til at dette skal tilpasses en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2012). Denne modusen anvendes dermed i tilfeller der det må tillates en viss omforming og tilpasning av det som skal oversettes, og den kommer til uttrykk i forbindelse med de to oversettelsesreglene addering og fratrekking (Røvik, 2009).

Addering som oversettelsesregel innebærer at det legges til noen elementer til praksisen når den overføres til mottakerorganisasjonen (Røvik, 2012). I følge Røvik (2012) består addering av to varianter: eksplisitering og kombinerings. Eksplisitering innebærer at en forsøker å gjøre informasjon som er implisitt og uuttalt i ”originalen”, mer tydelig og eksplisitt i den oversatte versjonen. Kombinerings innebærer å legge til bestemte elementer fra eksisterende praksiser i mottakerorganisasjonen og mikse dem med den nye kunnskapen (Røvik, 2012).

Fratrekking handler derimot om å fjerne eller dempe ned elementer som finnes i en versjon i en kontekst når den oversettes og overføres til en annen kontekst (Røvik, 2009). Fratrekking kan knyttes opp mot konseptet om implisitering, som er prosesser hvor visse eksplisitte

elementer i en versjon i en kontekst gjøres mer implisitte i den oversatte versjonen (Røvik, 2012). Utelatelse er også et begrep som sees i sammenheng med fratrekking. Det innebærer at man i en oversatt versjon av en praksis unnlater å ta med elementer fra versjonen det oversettes fra (Røvik, 2009).

Anvendelse av den modifierende modusen kan skje under ulike grader og typer av rasjonalitet. Røvik (2009) skiller mellom to hovedformer for addering og fratrekking, nemlig rasjonell-strategisk og uintendert.

Rasjonell-strategisk addering og fratrekking har ofte grunnlag i relativt klare intensjoner og instrumentelle kalkulasjoner (Røvik, 2009). Moderat omforming av praksiser gjennom addering og fratrekking kan skje ut fra et anslag om hvilken lokal versjon som vil gi best mulig økonomisk og effektivitetsmessig uttelling, eller det kan være for å unngå at endringene som må gjennomføres blir for omfattende og ressurskrevende (Røvik, 2009).

Uintendert addering og fratrekking viser derimot til at mild omforming av organisasjonsideer og praksiser ikke alltid er basert på rasjonelle intensjoner og kalkulasjoner (Røvik, 2009). Det kan være flere grunner til at det foregår uintendert addering og fratrekking. Blant annet kan det være forhold som gjør at det blir vanskelig å lage en dekkende idémessig representasjon av praksisen. Det kan også være at ledere har begrenset tid og kapasitet til å sette seg skikkelig inn i praksiser som de ønsker å modellere og adoptere, som i sin tur fører til uintendert addering og fratrekking i den oversatte versjonen (Røvik, 2009).

I den radikale modusen forventes det at oversetterne har en tilbøyelighet til å se på seg selv som relativt ubundet av versjoner av en praksis i kildekonteksten når de utformer egne versjoner av praksisen (Røvik, 2012). Oversetterne bruker andres praksiser mer som inspirasjon, som så kan bli ingredienser og kan komme til uttrykk i lokale innovasjoner (Røvik, 2009). Den radikale modusen kommer til uttrykk gjennom oversettelsesregelen som kalles ”omvandling”. Dette innebærer en grunnleggende endring av en praksis, som gjerne fremstår som en lokal innovasjon snarere enn en representasjon av en bestemt praksis (Røvik, 2009).

I tilfeller hvor oversettere lar praksiser bli gjenstand for radikal oversettelse og omvandling, kan det være rasjonelle, gjennomtenkte og klart uttrykte intensjoner bak om at man ikke skal kopiere andres praksiser direkte, men heller bruke det som en eller flere inspirasjonskilder i arbeidet med å utvikle egne løsninger (Røvik, 2009). I tillegg til slik rasjonelle overveielser,

kan det også identifiseres andre forhold som legger til rette for radikal omvandling av praksiser når de blir overført. Disse er trekk ved det som overføres og trekk ved implementeringsprosessen (Røvik, 2009).

Trekk ved det som skal overføres knyttes til hvor oversettbar og omformbar praksisen er. Hvor oversettbar praksisen er, har å gjøre med hvor lett eller vanskelig det er å lage en idémessig representasjon av praksisen, og sammenhenger er: jo mindre eksplisitt, jo mer kompleks og jo mer innvevd praksisen er i sin lokale kontekst, desto mindre oversettbar er den. Det er da større sannsynlighet for at den blir gjenstand for omfattende omvandling når den skal overføres til andre (Røvik, 2009). I forhold til omformbarheten til en praksis så er påstanden at: jo mer omformbar en praksis er, desto mer øker sannsynligheten for at den blir gjort gjenstand for radikal transformasjon når den overføres (Røvik, 2009).

Implementeringsprosessen kan også ha betydning for hvor stort slingringsmonnet er for lokal omvandling av det som skal overføres (Røvik, 2009). I de tilfeller at praksiser og ideer har mindre karakter av å være prosedyrer forankret i lov eller forskrift, jo større slingringsmonn gis det for lokal tilpasning og omvandling som oversettelsesregel (Røvik, 2009).

Oppsummert kan det sies at oversettelsesmoduser og oversettelsesregler er nøkkelfaktorer for å forstå rollen og potensialet for oversettelser. Oversetternes anvendelse av slike regler, uavhengig om de blir slavisk fulgt eller bevisst valgt kan ha betydelige konsekvenser for utfallet av kunnskapsoverføringsprosessen. Anvendelsen av reglene kan være avgjørende for om den ønskede praksisen blir reproduert, modifisert eller radikalt omvandlet. Derfor kan translatørkompetanse også være avgjørende i form av hvor sikkert oversettelsen er evaluert, og om den blir ansett som en suksess eller fiasko (Røvik, 2012). I neste avsnitt vil nettopp translatørkompetanse som fenomen bli beskrevet.

2.2.4 Translatørkompetanse

Translatørkompetanse beskrives av Røvik (2012:26) som:

“...a translator`s ability to translate practices and ideas in ways that increase the probability of avoiding failure and achieving success in knowledge transfers between organizational units, as assessed in relation to the desired ends”.

Translatørkompetanse handler altså om en evnen til å oversette praksiser og ideer på måter som øker mulighetene for å oppnå suksess i forbindelse med kunnskapsoverføringen. Det er med utgangspunkt i dette grunner til å foreslå at måten oversettelsene blir gjennomført på

avslører oversetternes kompetanse, og kan kanskje også forklare variasjoner i utfallet av kunnskapsoverføringer (Røvik 2012).

Det som kjennetegner en god oversetter av arbeidspraksiser og organisasjonsideer er en som har inngående kjennskap til kontekstene som det skal overføres fra og til, i tillegg til god kjennskap til det som skal oversettes. En annen forutsetning er at oversetterne har kunnskap om hvordan man går frem for å hente ”noe” fra en kontekst og hvordan man i neste omgang introduserer det til en ny kontekst (Røvik, 2012). Dette blir omtalt som oversetternes dekontekstualiseringskompetanse og kontekstualiseringskompetanse.

Dekontekstualiseringskompetanse handler om evnen til å identifisere godt fungerende praksiser i andre organisasjoner, og til å lage idémessige representasjoner som fanger inn og gir en dekkende beskrivelse av praksisene man ønsker å overføre og oversette (Røvik, 2009). En viktig del av translatørens dekontekstualiseringskompetanse består i å skaffe seg innsikt om praksisens oversettbarhet, det vil si dens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet (Røvik, 2009).

Det andre aspektet, som er translatørens kontekstualiseringskompetanse, beskrives av Røvik (2012:27) som: ”The ability to translate an abstract representation into practices that work in the recipient context”. Translatøren må med andre ord kunne konkretisere kunnskapen til funksjonelle praksiser, samtidig som det tilpasses på en hensiktsmessig måte i forhold til den eksisterende praksis hos mottakeren (Røvik, 2012).

Idealet om at translatøren skal ha god kjennskap til kontekstene som organisasjonsideene overføres fra og til, blir knyttet opp mot begrepet ”*viscosity*”, som refererer til ”tykkelsen” på informasjonen som translatøren har om kilde- og mottakerkonteksten (Røvik, 2012). Kritisk for kvaliteten på translatørens kunnskap om kildekonteksten er tykkelsen på hans informasjon om den ønskede praksis, det vil si dens grad av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Jo tykkere translatørens informasjon er rundt disse variablene, jo mer sannsynlig er det at hans representasjon av praksisen inkluderer elementene som er essensielle for dens funksjon i kildekonteksten (Almeida & Kogut 1999). Translatøren bør også ha god kjennskap til mottakerkonteksten, for å kunne være i stand til å kontekstualisere representasjonen av den ønskede praksisen. Jo tykkere translatørens informasjon er om mottakerkontekstens historie, aktører, strukturer, rutiner, kulturer og teknologier, jo bedre muligheter er det for translatøren å konkretisere og tilpasse den nye kunnskapen til å passe inn i mottakerkonteksten (Allen, 1977).

Translatørens kunnskap om mottakerorganisasjonen blir av Røvik (2009) videre nedfelt i to mer spesifikke typer kompetanse. Den ene kalles *sorteringskompetanse*, og den andre kalles *konfigurasjonskompetanse*. Sorteringskompetanse innebærer at translatøren, på grunnlag av sin kunnskap om det konkrete praksisfeltet og organisasjonens reformhistorie, må kunne gi råd til ledelsen om hvilke typer ideer og grep organisasjonen har bruk for og ikke bruk for (Røvik, 2009).

Konfigurasjonskompetanse handler om at den nye ideen som skal implementeres også må tilpasses og innpasses. Den må altså konfigureres så langt som mulig i forhold til det som finnes i organisasjonen fra før (Røvik, 2009). Utgangspunktet er jo at en ny idé som skal implementeres kommer inn i en kontekst der det finnes mange organisasjonsideer og oppskrifter fra før, og som i varierende grad er nedfelt i praksiser. Dermed er innsikten i hvordan den nye ideen best kan tilpasses det eksisterende det som kalles konfigurasjonskompetanse (Røvik, 2009).

2.2.5 Oversetternes kunnskap om oversettelsesregler

Til slutt vil jeg beskrive og vurdere oversetternes kunnskap om oversettelsesregler. Dette er en faktor som kan påvirke kunnskapsoverføringer, og dermed utfallet av selve kunnskapsoverføringsprosessene.

I følge Røvik (2012) har oversettelse av ideer og praksiser regler, som i noen tilfeller kan følges slavisk istedenfor å være valgt bevisst. En kompetent oversetter av praksiser og ideer må derimot konseptualisere og være bevisst repertoaret av oversettelsesregler, og vite hvilke regler som er mest passende og anvendbare i ulike spesifikke situasjoner (Røvik, 2012). Dette leder an til behovet for rammebetingelser, det vil si å teoretisere når og hvordan anvendelsen av ulike regler kan være betinget av visse kontekstuelle forhold (Røvik, 2012).

En kunnskapsoverføringsprosess består i følge Røvik (2012) analytisk av tre elementer, som representerer de kontekstuelle forholdene. Disse er henholdsvis kilden, den overførte kunnskapen og mottakeren med dens relasjon til kilden. Røvik (2012) argumenterer for at hver av disse representerer viktige forhold for translatører som søker etter de mest passende regler å anvende blant de fire oversettelsesreglene: kopiering, addering, fratrekking og omvandling.

Når det gjelder kjennetegn ved kilden, er det oversettbarheten til en praksis som er nøkkelvariabelen. Oversettbarheten handler om i hvilken grad en ønsket praksis kan bli

omformet til en abstrakt representasjon som inkluderer elementene som er essensielle for dens funksjon i kildekonteksten (Røvik, 2012). Mer spesifikt handler oversettbarheten til en praksis om dens grad av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Oversettbarheten kan variere fra høy (eksplisitt, lite kompleks og lav innvevdhet) til lav (taus, kompleks og i stor grad innvevd) (Røvik, 2012).

Omformingsmuligheter er nøkkelvariabelen når det gjelder kjennetegn ved den overførte kunnskapen. Den handler om friheten translatøren har til å tolke, endre og lage sin egen versjon av kunnskapen (Røvik, 2012). Omformbarheten er definert i relasjon til to dimensjoner. Den første er den teknologiske komponenten; jo mer en kunnskap er avhengig av en spesiell teknologi (maskiner, verktøy osv.) i mottakerkonteksten, dess mindre omformbar er den (Lillrank 1995). Motsatt, jo mindre kunnskapen er avhengig av spesiell teknologi for å fungere, dess mer omformbar er den for translatøren (Røvik, 2012). Den andre dimensjonen er graden av regulering av oversettelsesprosessen. Her er sammenhengen slik at jo mer oversettelsesprosessen blir regulert av eksterne og/eller interne autoriteter, dess mindre omformbar er den for translatøren (Røvik, 2011 referert i Røvik, 2012). Omformbarheten til den overførte kunnskapen kan gå fra høy (lav grad av teknologisk komponent, liten regulering) til lav (høy grad av teknologisk komponent, høy grad av regulering) (Røvik, 2012).

Det siste elementet handler om kjennetegn ved mottakeren og dens relasjon til kilden, hvor likhet er nøkkelvariabelen. Likhet refererer til i hvilken grad mottakerkonteksten og kildekonteksten varierer eller ligner på hverandre i visse aspekter (Røvik, 2012). Jo større forskjell det er mellom mottaker- og kildekontekst (i form av språk, kultur osv.), dess vanskeligere er det å oppnå tilstrekkelig oversettelse (Baker 1998). Graden av likhet/ulikhet kan være et viktig aspekt når en overfører kunnskap mellom kontekster og avgjør hvilke oversettelsesregler som skal brukes (Røvik, 2012).

De tre nøkkelvariablene: oversettbarhet, omformbarhet og likhet vil altså være viktige i forbindelse med en vurdering av hvilke oversettelsesregler som bør velges.

2.3 Anvendelse av teorien i oppgavens case

Det teoretiske perspektivet vil videre i oppgaven kobles opp mot empiriske funn. I analyse- og drøftingsdelen av oppgaven vil teorien tas i bruk for å bidra til å besvare studiens problemstilling. For det første vil dekontekstualiseringen av prosjektgjennomføringsmetoden bli analysert og drøftet. Her blir det interessante hvor oversettbar metoden er, hvilke strategier

som er blitt benyttet for å hente praksisen ut fra kildekonteksten og hvilke oversettelsesmoduser og -regler som har preget denne oversettelsesprosessen. I tillegg vil kontekstualiseringen av prosjektgjennomføringsmetoden bli drøftet ut i fra momenter ved kilde- og mottakerkonteksten som kan påvirke implementeringen av den nye praksisen. Videre vil en drøfting av begrepet ”translatørkompetanse” bli gjennomgått. Dette for å få innsikt i hvem oversetterne er og hvilken kompetanse de innehar i forbindelse med å dekontekstualisere og kontekstualisere en praksis. Translatørens kunnskap om oversettelsesregler vil også bli drøftet. Ut fra analysen som blir gjort om hvor oversettbar, omformbar og hvor like kilde- og mottakerkonteksten er, vil jeg med utgangspunkt i translasjonsperspektivet forsøke å avgjøre om oversettelsesreglene som translatørene har benyttet er passende i denne spesifikke oversettelsesprosessen. Oversetternes kunnskap om disse oversettelsesreglene er en faktor som antas å ha betydning for utfallet av kunnskapsoverføringen. En vurdering av disse vil kanskje hjelpe meg på vei til en foreløpig evaluering av om oversettelsen og overføringen av prosjektgjennomføringsmetoden i Offshore AS blir en suksess eller fiasko når den er slutført.

3.0 Design og beskrivelse av metode

I dette kapitlet presenteres først mitt valg av forskningsdesign, og så redegjør jeg for metoden som ligger til grunn for å finne svar på denne oppgavens problemstilling;

Hvordan går en virksomhet frem når den forsøker å hente ut en praksis fra en organisasjon med det formål at den skal overføres til egen virksomhet? I hvilken grad lykkes eller mislykkes de, og hva kan forklare utfall av overføringsprosessen?

Valg av metode og forskningsdesign søker å forklare hvordan undersøkelsen kan bidra til å få frem holdbare data som problemstillingen kan besvares med. Redegjørelse av metodevalget innebærer en gjennomgang av *hva* jeg har samlet inn av data, *hvordan* jeg har samlet den inn, og hvilke *styrker og svakheter* som kan løftes frem på bakgrunn av dette.

I følge Blaikie (2010) er forskningsdesignet måten man kan sikre kontroll over undersøkelsen, at man forutser alle aspekt i forskningen og planlegger hvordan man vil gå frem. Man skal sikre at alle beslutninger er konsistente og passer sammen, i tillegg til å kritisk evaluere designet man velger. I følge Yin (2009) refererer forskningsdesign til prosessen som kobler sammen forskningsspørsmål, empiriske data og konklusjoner. Forskningsdesignet er med andre ord en logisk plan for å komme fra *her* til *der* (Yin, 2009).

3.1 Forskningsstrategi

I følge Blaikie (2010) utgjør valg av forskningsstrategi en av de viktigste beslutninger i forskningsdesignet. Dette begrunner han med en tro på at kunnskap i samfunnsvitenskapen bare kan utvikles ved å bruke en eller en kombinasjon av de fire forskningsstrategiene; den induktive, deduktive, retroduktive og abduktive forskningsstrategi. De fire forskningsstrategiene har ulik logisk tilnærming for å besvare forskningsspørsmål, og tilbyr alternative start og konklusjons punkt, og forskjellige steg mellom disse punktene (Blaikie, 2010).

I denne oppgaven er jeg ute etter å beskrive hvordan Offshore AS gikk frem da de skulle hente ut en arbeidspraksis fra datterbedriften, og forstå hvordan denne prosessen kan ha implikasjoner for om bedriften oppnår en suksessfull overføring av arbeidspraksis. Denne oppgaven kan sies å ligge nærmest en abduktiv forskningsstrategi. Fokuset og utgangspunktet er på de ansattes egne opplevelser og erfaringer med prosessen når Offshore AS hentet ut en praksis fra datterbedriften og gjorde den om til en idèmessig representasjon.

Vi kan skille den abduktive forskningsstrategi i blant annet to varianter, henholdsvis Blaikie sin forståelse og Danemark sin forståelse. Blaikie (2010) mener at en abduktiv forskningsstrategi tar utgangspunkt i aktørenes egne fremstillinger av det som det blir forsket på. Logikken i forskningsstrategien er at man starter med å avdekke lekmannsbegreper, meninger og motiver, hvor neste steg blir å produsere tekniske forklaringer fra lekmannsforklaringene. Til slutt vil en i følge Blaikie (2010) avslutte med å utvikle en teori og teste den gjentakende. Danemark (1997) mener at den grunnleggende strukturen i en abduktiv forskningsstrategi er å tolke og rekontekstualisere hendelser eller fenomener ut fra en tenkt sammenheng eller mønster. Man er ute etter å forstå noe på en ny måte ved å betrakte det i en ny sammenheng. Logikken i den abduktive forskningsstrategi, basert på Danemark (1997) sin forståelse, er at vi har en empirisk hendelse eller et fenomen som vi relaterer til en teori/tolkningsramme. Denne leder frem til en ny tolkning av hendelsen eller fenomenet, som anses som rimelig gitt at vi går ut i fra at teorien/tolkningsrammen som vi legger til grunn er rimelig.

Denne oppgaven bygger på Danemark sin forståelse av den abduktive forskningsstrategi. Oppgaven har som formål å beskrive Offshore AS sin fremgangsmåte da de identifiserte og hentet ut en praksis fra datterbedriften. Utgangspunktet er at teorier om kunnskapsoverføring som translasjon utgjør min tolkningsramme, som da vil være bestemmende for hva jeg ser etter. Målet er ikke å utvikle en ny teori, slik som Blaikie (2010) foreslår i sin logikk, men heller å forstå de data som samles inn med utgangspunkt i en valgt tolkningsramme. Denne vil kunne lede meg frem til en ny tolkning av dataene, som vil fremstå som rimelig gitt de teoriene som er lagt til grunn som tolkningsramme. Dersom jeg hadde valgt å bruke andre perspektiv og teorier som tolkningsramme, som for eksempel Bruno Latours diffusjonsmodell, ville det innebære at data som samles inn analyseres med et annet utgangspunkt. Dette ville igjen føre til et annet resultat av funnene, som da ville bli ansett som rimelig gitt den tolkningsrammen de blir vurdert ut fra.

3.2 Forskningsdesign – en casestudie

Begrunnelsen for valg av forskningsdesign presenteres i to hoveddeler. Først vil jeg klargjøre hvorfor min studie er en case studie og deretter vil jeg presentere hva som utgjør min case.

3.2.1 Hvorfor casestudie

Yin (2009) lister opp tre forhold som må tas i betraktning når man skal vurdere om casestudie er det rette designet å velge for det aktuelle forskningsprosjektet, sammenlignet med andre.

De tre forholdene omhandler a) hvordan problemstillingen er formulert, b) graden av kontroll

forskeren har over aktuelle hendelser, og c) graden av fokus på nåtidige hendelser i motsetning til historiske hendelser (Yin, 2009).

For det første mener Yin (2009) at dersom problemstillingen er formulert som et ”hvordan”- eller ”hvorfor”-spørsmål, er sjansen stor for at casestudie er den hensiktsmessige forskningsmetode å velge for det aktuelle forskningsprosjektet. Dette begrunner han med at denne typen spørsmål krever at man følger en sak over tid, i motsetning til å etterspørre hyppigheten eller forekomsten av noe (Yin, 2009). Problemstillingen i min oppgave er formulert som et ”hvordan”-spørsmål. Jeg er ute etter å forstå Offshore AS sin prosess med å hente ut en arbeidspraksis fra datterbedriften, og hvilken betydning denne prosessen har for om man lykkes eller mislykkes med kunnskapsoverføring. Formuleringen av min problemstilling kan dermed sies å finne gjenklang i Yin (2009) sitt første vilkår på veien mot valg av casestudie fremfor andre forskningsmetoder. Men Yin (2009) påpeker at også eksperiment og historiske studier kan anvendes ved den type spørsmål, så derfor blir det viktig å videre belyse punkt b) og c) for å ta en kvalifisert avgjørelse.

I forhold til disse punktene er casestudie, ifølge Yin (2009), den foretrukne forskningsmetode å velge dersom en skal studere nåtidige hendelser (b), uten at man kan manipulere de aktuelle hendelsene (c). Historiske studier tar på den andre siden for seg *fortid*, mens eksperimentet som forskningsmetode er opptatt av å ha full kontroll og manipulasjonsmuligheter over de uavhengige variablene, på en direkte og systematisk måte (Yin, 2009). Casestudien skiller seg dermed både fra eksperimentet og historiske studier ved at en er opptatt av å forske på nåtidige hendelser, hvor variablene er så mange at de umulig lar seg kontrollere for en etter en. Styrken til casestudie er derimot at man kan dra veksler på flere datakilder, som dokumenter, intervjuer, observasjoner, spørreskjema osv, som kan kompensere for et tilsynelatende uhandterlig sett med variabler (Yin, 2009).

I min oppgave er jeg ute etter å studere en oversettelsesprosess som startet for ca. ett år siden og som fortsatt pågår, hvor jeg som forsker ikke har kontroll over hendelsene. Valg av casestudie som design for dette forskningsprosjektet synes dermed å finne gjenklang i alle Yins (2009) tre punkter. Problemstillingen er formulert som et ”hvordan”-spørsmål, hvor jeg følger en sak over tid. Hendelsene studeres i nåtid, og jeg har ikke kontroll eller manipulasjonsmuligheter over hendelsene.

3.2.2 Min case

Hva som utgjør en case kan ifølge Yin (2009) være mye, og han nevner blant annet; individer, små grupper, organisasjoner, partnerskap, prosesser, beslutninger, samfunn, relasjoner osv. Han påpeker videre at det som utgjør din case henger sammen med problemstillingen for forskningsprosjektet (Yin, 2009). I denne oppgaven ønsker jeg å få en dypere forståelse av oversettelsesprosessen som har foregått i Offshore AS. Selve oversettelsesprosessen vil da utgjøre min case i dette forskningsprosjektet.

Et hovedskille med hensyn til design går mellom enkel og komparativ casedesign.

Forskningskonteksten i denne oppgaven utgjør en enkelcase design hvor hovedenheten for undersøkelse er oversettelsesprosessen.

3.3 Metodisk tilnærming

Blaikie (2010) påpeker at før beslutninger blir tatt om hvordan en skal samle inn data for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål, må det finne sted en overveielse av hvilken type data som skal samles inn. Det har også betydning hvor dataene kommer fra og hvordan de blir valgt ut.

3.3.1 Type data som samles inn

Vi kan skille mellom tre hovedtyper av data som blir brukt i samfunnsvitenskapelig forskning; primær, sekundær og tertiær (Blaikie, 2010). Primærdata er data som er generert av forskeren selv som er ansvarlig for designet, innsamlingen og analysen av studien som blir gjort. Dette er ”ny” informasjon som blir brukt til å besvare spesifikke forskningsspørsmål. Informasjonen er karakterisert av at de er resultatet av en direkte kontakt mellom forsker og kilde (Blaikie, 2010:160). Sekundærdata er data som er generert av andre forskere, og bruk av slik data blir ofte referert til som sekundæranalyser. Tertiærdata er data som er analysert av andre forskere. I slike tilfeller kan det hende at råmaterialet ikke er tilgjengelig, bare resultatet av analysen av selve råmaterialet (Blaikie, 2010).

For å kunne besvare forskningsspørsmålene i denne oppgaven vil jeg ha behov for å ha tilgang til dokumenter som er blitt utarbeidet av Offshore AS i tilknytning til effektiviseringsprosjektet. Det er spesielt viktig å få tilgang til rapporten som ble lagt frem for ledelsen etter at tre ansatte hadde hatt et opphold i datterbedriften. Dette er data som er generert av andre, og kan dermed karakteriseres som sekundærdata. Sekundærdata er som oftest samlet inn til andre formål, og det er derfor viktig å ta hensyn til om dataene er relevante og representative for oppgavens problemstilling (Blaikie, 2010). Oppgaven har som

formål å analysere dokumentene med utgangspunkt i en ny tolkningsramme, knyttet til kunnskapsoverføring som translasjon. Jeg må derfor være bevisst på at dokumentene sannsynligvis ikke har et slikt formål i utgangspunktet.

Ettersom jeg først og fremst er ute etter aktørenes egne erfaringer knyttet til Offshore AS sin prosess med å hente ut en praksis fra datterbedriften, er jeg avhengig av å komme i direkte kontakt med informantene. Innsamling av primærdata er også viktig for at forskningsspørsmålene skal kunne besvares, og oppgaven vil i hovedsak bygge på disse. At studien bygger på primærdata er også med på å sikre kvaliteten på informasjonen som samles inn, og det styrker min kontroll over hvilke data som samles inn.

3.3.2 Utvelgelse av informanter

En kritisk fase i all forskning er prosessen med å velge ut individer, hendelser eller gjenstander som forskeren vil samle inn data fra/om (Blaikie, 2010). Noen forskningsprosjekter vil samle inn data fra en hel populasjon, mens andre vil velge spesifikke medlemmer eller gjenstander for nærmere undersøkelse, med andre ord, de trekker et utvalg fra populasjonen. Blaikie (2010) skiller metoder for å trekke et utvalg fra en populasjon langs to dimensjoner; tilfeldig utvalg og ikke-tilfeldig utvalg. Når en velger hvilken metode en vil bruke for å trekke et utvalg, er det viktig å være oppmerksom på om en har som formål å generalisere funnene. I denne oppgave er jeg ikke ute etter å generalisere de funnene som jeg ender opp med. Jeg er opptatt av å få en detaljert og dyp innsikt i Offshore AS sin prosess med å hente ut en arbeidspraksis fra datterbedriften, med kunnskapsoverføring som translasjon som tolkningsramme. Jeg vil derfor bruke ikke-tilfeldig utvalg for å trekke utvalget av undersøkelsesenheter i dette forskningsprosjektet. Dette er fordi jeg er avhengig av å ha informanter som har tatt del i oversettelsesprosessen på en eller annen måte.

Det ble først og fremst foretatt en målrettet utvelgning basert på hvem som hadde vært med i prosessen da arbeidspraksisen ble hentet ut fra datterbedriften. For å kunne få en detaljert beskrivelse av prosessen var det viktig for meg å komme i kontakt med aktørene som reiste over til datterbedriften for å rapportere om forholdene der. Prosjektleder for 42-15 var en av aktørene som var med, og han ble tidlig i prosessen en av kontaktpersonene mine i forhold til forskningsprosjektet. Han satte meg i kontakt med andre sentrale aktører knyttet til prosjektet, og dermed ble snøballmetoden også brukt som metode for utvelgelse av informanter. Snøballmetoden blir brukt som metafor ettersom den vokser i størrelse etter hvert som den blir rullet i snøen (Blaikie, 2010).

Til sammen intervjuet jeg 9 informanter. Etter at jeg hadde fremstilt ønsket fordeling, ble informantene valgt basert på hvem kontaktpersonen min oppgav som aktuelle kandidater. Intervjuobjektene fordelte seg fra;

- en leder
- tre ansatte som rapporterte om forholdene i datterbedriften hvor noen i tillegg var en del av prosjektgruppen rundt den nye prosjektgjennomføringsmetoden
- tre ansatte som var del av prosjektgruppen og,
- to ansatte som bruker prosjektgjennomføringsmetoden i sitt arbeid men som ikke hadde vært med på å utvikle den.

Jeg vurderer fordelingen av intervjuobjekt som god, fordi jeg fikk med meg synspunkter fra ulike sider ved oversettelsesprosessen av prosjektgjennomføringsmetoden.

Det kan være en svakhet ved oppgaven at jeg som forsker ikke valgte ut informantene selv. Om kontaktpersonen påvirket sammensetningen av informanter er noe man kan stille seg kritisk til. Eksempelvis kan kontaktpersonen ha valgt informanter som er mer positive eller negative i forhold til prosessen oppgaven tar utgangspunkt i. Som forsker kjente jeg imidlertid ikke til hvem som hadde vært en del av prosessen i Offshore AS på forhånd. At prosjektlederen for selve prosessen var den som foreslo aktører var nødvendig i dette tilfellet. Jeg hadde på forhånd delt ønsket utvalg opp i grupper, slik at jeg var sikker på at jeg fikk informanter som hadde en relasjon til ulike sider ved oversettelsesprosessen. Dette kan ha bidratt til å begrense kontaktpersonens eventuelle kontroll over utvalget av intervjuobjektene.

3.4 Datainnsamling – kvalitativ metode

Innsamling av data blir sett på som kjerneaktiviteten i samfunnsvitenskapelig forskning. Det er vanlig å dele forskningsmetoder i to generelle typer, henholdsvis kvantitativ og kvalitativ metode (Blaikie, 2010). Forskjellen mellom de to er knyttet til om data en samler inn er i form av tall eller tekst. I studier hvor en har en kvantitativ metode blir data samlet inn i form av tall eller data som blir omgjort til tall, og formålet er ofte å måle aspekter ved det sosiale liv. I kvalitative studier foreligger dataen som samles inn i form av tekst. Formålet her er ofte å produsere diskursive beskrivelser og undersøke sosiale aktørers meninger og tolkninger (Blaikie, 2010).

Denne studien baserer seg på en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Selv om det ikke er noen automatikk mellom å velge casestudie og kvalitativ metode for å utføre studien, er det

den metoden jeg anser at best kan belyse problemstillingen i denne oppgaven. I følge Thagaard (2006) kan kvalitative studier være rettet mot et ønske om å få innsikt i sosiale fenomener slik de forstås av de personene som forskeren studerer. Dette er i tråd med mitt forskningsprosjekt. Formålet er å beskrive Offshore AS sin prosess med å hente ut en arbeidspraksis fra datterbedriften med utgangspunkt i de ansattes erfaringer og opplevelser knyttet til denne prosessen. Jeg er med andre ord ikke ute etter å måle noe, men heller beskrive og forstå med utgangspunkt i en teoretisk tolkningsramme. Dette gjør at mitt forskningsprosjekt kan sies å ha en kvalitativ tilnærming.

Det finnes flere kvalitative teknikker for å samle inn data. I mitt forskningsprosjekt er følgende blitt benyttet:

Bruk av sekundærdata: Jeg fikk tilgang til en del dokumenter som bedriften hadde utarbeidet i forbindelse med prosjekt 42-15 og den nye prosjektgjennomføringsmetoden. Jeg fikk blant annet tilsendt en power-point presentasjon som viser hva de tre ansatte som ble sendt over til datterbedriften observerte hos dem. I tillegg fikk jeg tilgang til flere power-point presentasjoner om fremgangen i prosjekt 42-15, og da særlig fremgangen i arbeidet med prosjektgjennomføringsmetoden.

Intervjuer: Etersom de ansattes egne erfaringer, opplevelser og tolkninger av oversettelsesprosessen er noe jeg ønsker å få tak på, så jeg på intervju som den mest relevante metoden for å samle inn informasjon. Yin (2009) påpeker også at intervjuet er en av de viktigste kildene til informasjon i casestudier. Jeg benyttet det semi-strukturerte intervjuet som intervjuform. Det gav meg en struktur å forholde meg til, samtidig som den gav frihet til å holde flyt gjennom samtalen (Repstad, 2007). Jeg så på det semi-strukturerte intervjuet som den beste intervjuformen for mitt forskningsprosjekt, fordi jeg var avhengig av å ha en struktur på spørsmålene relatert til teorien som legges til grunn i denne oppgaven. I tillegg skulle intervjuobjektene ha mulighet til å utdype fritt rundt de ulike sidene ved prosjektgjennomføringsmetoden. Jeg utarbeidet derfor en intervjuguide som hadde standardiserte spørsmål med åpne svaralternativ, og hvor det var åpent for å stille oppfølgingsspørsmål etter situasjonen.

En styrke med å benytte intervjuet som metode for å samle inn data er at en har mulighet til å få fylldige og detaljerte beskrivelser av et fenomen som er av interesse (Thagaard, 2006). For at beskrivelsen skal bli fylldig og detaljert er det derimot viktig å utforme spørsmål som er hensiktsmessig og dekkende for det jeg er ute etter (Thagaard, 2006). For å begrense denne

utfordringen, brukte jeg teorien om kunnskapsoverføring som translasjon som inspirasjonskilde for utforming av spørsmålene. Jeg vektla å formulere spørsmålene på en slik måte at de var forståelige for intervjuobjektene. Det er mange ord og formuleringer i teorien som ville vært helt ukjent for dem, så her var utfordringen for meg å gjøre det forståelig slik at de kjente seg igjen i formuleringene, i tillegg til at jeg fikk svar på det jeg faktisk var ute etter. En annen styrke med intervjuet er at man får mulighet til å kontrollere informantenes forståelse ved å stille oppfølgings spørsmål, samtidig som man kan fange opp hvor informantens eget fokus ligger (Thagaard, 2006).

En mulig svakhet med intervjuet som metode er derimot at forskeren må tolke empirien selv og dermed gjøre seg opp egne meninger om det som blir sagt (Thagaard, 2006). Intervjuobjektene svarer på spørsmålene under intervjuet uten å ha teorien i bakhodet. Dette gjør at jeg må analysere utsagn og prøve å plassere disse slik at de kan relateres til teorien, uten at det er hensikten til intervjuobjektene. Jeg var derfor opptatt av å kvalitetssikre at det som kom frem på intervjuet opplevdes som riktig for informantene og at de kjente seg igjen i det som ble sagt. Jeg sendte derfor intervjuene tilbake til hver enkelt informant etter at jeg hadde transkribert dem, og gav dem mulighet til å kvalitetssikre informasjonen. Jeg fikk blant annet tilbakemelding fra en av informantene om at han følte jeg hadde misforstått ham på noen punkter, og han gav meg ny forklaring der han følte det var viktig. Selv om informantene fikk muligheten til å kvalitetssikre det de hadde sagt på intervjuet, er det fortsatt en utfordring å analysere informasjonen opp mot teorien, da det tar utsagnene inn i en ny kontekst. Jeg opplever derimot ikke dette som en stor utfordring i mitt forskningsprosjekt, da intervjuguiden og spørsmålene var bygd opp med bakgrunn i teorien. Svarene skal derfor ikke virke veldig ukjent i forhold til teoriens kontekst.

3.4.1 Gjennomføring av intervju

Før jeg startet selve gjennomføringen av intervjuene valgte jeg å foreta et ”pilotintervju” på en av de ansatte i Offshore AS. Dette var for å teste hvordan intervjuguiden fungerte, om den fanget inn det jeg var ute etter. Prøveinformanten var også en av mine opprinnelige informanter, men ettersom han var en bekjent fikk jeg mulighet til å utføre et pilotintervju av han på forhånd, og dersom det måtte store endringer til på intervjuguiden skulle vi gjennomføre et nytt intervju senere. Dalland (2010) fremhever at gjennom et realistisk intervju med en person som er mest mulig sammenlignbar med intervjupersonene, får vi prøvd hvordan intervjuguiden fungerer. Ettersom jeg opplevde at intervjuguiden fanget opp

det jeg var ute etter, ble pilotintervjuet en del av datainnsamlingen og det var ikke nødvendig å gjennomføre et nytt intervju med denne informanten.

Samtlige intervjuer ble gjennomført på et møterom hos Offshore AS. Dette var mest gunstig fordi intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden til intervjuobjektene. Intervjuene startet med at jeg forklarte at intervjuet var konfidensielt; deres navn og bedriftens navn ville ikke bli gjengitt i oppgaven. Jeg informerte videre om at intervjuet ble tatt opp på bånd for at jeg som forsker skulle få med meg alle viktige momentene som kom frem under intervjuet. Alt dette var imidlertid intervjuobjektene også blitt informert om i et informasjonsskriv⁴ som var blitt sendt ut på forhånd.

Intervjuene ble foretatt over tre dager, og varigheten varierte fra førti minutter til over en time. Alle intervjuene fulgte en intervjuguide. Intervjuguidene var noe forskjellig avhengig av hvilken gruppe informantene kom fra (leder, aktører som observerte i datterbedriften, prosjektgruppe eller ansatte som bruker prosjektgjennomføringsmetoden i praksis). Dette var nødvendig ettersom informantene har hatt ulike roller i oversettelsesprosessen. Forskjellene var imidlertid minimale. Det dreide seg mest om å ta vekk spørsmål der noen grupper ikke kunne bidra med informasjon.

Gjennomføringen av intervjuene opplevdes som god. Jeg fikk tilbakemelding fra flere informanter som opplevde intervjuet som spennende og interessant.

3.5 Analyse av datamaterialet

Analyse av datamaterialet refererer til den situasjonen når forskeren forlater kontakten med informantene og går over til å analysere og fortolke den teksten som er resultatet av arbeidet i felten (Thagaard, 2006).

Kvalitativ innholdsanalyse er en av mange forskningsmetoder brukt for å analysere tekstdata. Målet med innholdsanalyse er å produsere kunnskap og forståelse om fenomenet som studeres (Hsieh og Shannon, 2005). Hsieh og Shannon (2005) definerer innholdsanalyse som en forskningsmetode for den subjektive tolkning av innholdet i tekstdata. Dette skjer gjennom en systematisk klassifiseringsprosess av koding og identifisering av temaer eller mønster. De har identifisert tre distinkte tilnærminger til kvalitativ innholdsanalyse: ”conventional”, ”directed” og ”summative”. I mitt forskningsprosjekt var det ”directed” innholdsanalyse som ble tatt i bruk for å analysere dataene.

⁴ Se vedlegg

”Directed” innholdsanalyse har som utgangspunkt at eksisterende teorier eller tidligere forskning eksisterer om et fenomen. Målet er å bekrefte gyldigheten til eller utvide konseptuelt, en teori eller et teoretisk rammeverk (Hsieh og Shannon, 2005). I mitt forskningsprosjekt er det teori om kunnskapsoverføring som translasjon som representerer tolkningsrammen min, hvor målet er å bekrefte gyldigheten til teorien i praksis.

Jeg startet med å transkribere alle intervjuene. Etter det identifiserte jeg, med utgangspunkt i translasjonsperspektivet på kunnskapsoverføring og forskningsspørsmålene, nøkkelbegreper som utgjorde kodingskategoriene. Dette var før jeg utarbeidet operasjonelle definisjoner for hver kategori med utgangspunkt i teorien og forskningsspørsmålene (Hsieh og Shannon, 2005). Denne prosessen ble også benyttet ved analyse av dokumentene som jeg hadde fått tilsendt.

Mitt mål var å identifisere og kategorisere alle forekomster i dokumentene og det transkriberte materialet som kunne relateres til forskningsspørsmålene i oppgaven og teorien om kunnskapsoverføring som translasjon. Jeg markerte all tekst i data materialet som ved første øyekast syntes å representere elementer derfra. I neste omgang kodet jeg den markerte teksten ved å bruke de forhåndsbestemte kodene. All tekst som ikke kunne kategoriseres innenfor dette kodingskjemaet, ble gitt en ny kode. Teori om kunnskapsoverføring som translasjon vil til slutt guide diskusjonen min rundt funnene fra intervjuene.

Styrken med en ”directed” innholdsanalyse er at den kan støtte opp om eksisterende teorier. Denne tilnærmingen representerer derimot noen utfordringer, blant annet knyttet til at forskeren tilnærmer seg dataen med en informert og strengt forutinntatthet. For mye vekt på teori kan også gjøre forskeren blind for de kontekstuelle aspektene ved et fenomen (Hsieh og Shannon, 2005).

3.6 Forskningsetiske vurderinger

Siden jeg har et forholdsvis stort intervjumateriale som brukes aktivt i form av sitater utover i oppgaven, har det vært viktig å tenke gjennom de etiske sidene ved bruken. Jeg vil derfor presentere mine avveininger knyttet til henholdsvis meldeplikt og informert samtykke.

3.6.1 Meldeplikt

Personopplysningslovens § 31 sier uttrykkelig at den som er behandlingsansvarlig, skal gi melding til Datatilsynet før behandling av personopplysninger med elektroniske hjelpemidler. Ettersom jeg valgte å bruke diktafon under intervjuene, vurderte jeg forskningsprosjektet mitt

som meldepliktig. Jeg sendte derfor inn meldeskjema om oppgaven til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, og fikk tilbakemelding om at de anså oppgaven som meldepliktig. De gav meg klarsignal til at behandlingen av personopplysninger kunne settes i gang.

Alle opptak og alt datamateriale som kan identifisere enkeltpersoner, vil bli slettet når oppgaven er sensurert som godkjent.

Identiteten til bedriften og informantene blir anonymisert i oppgaven, og Offshore AS er et fiktivt navn som brukes for å anonymisere en eksisterende bedrift.

3.6.2 Informert samtykke

Informert frivillig samtykke betyr at de som involveres i forskningen, gjør dette med vitende og vilje på et fritt og selvstendig grunnlag (Dalland, 2010:245). Dette innebærer at personer som blir bedt om å delta i et forskningsprosjekt, må stå fritt til å velge om han eller hun ønsker å delta. Dalland (2010) sier at deltakerne må gi frivillig samtykke etter at han/hun har forstått hva det innebærer å delta.

Da aktørene ble kontaktet om hvorvidt de ville stille opp som informanter for mitt forskningsprosjekt, ble det sendt ut et skriv som informerte om temaet for oppgaven. De fikk informasjon om hva deres rolle ville bli og deres rettigheter i forhold til at de når som helst kunne trekke seg fra videre deltakelse i prosjektet. Dette selvsagt uten at det ville få negative konsekvenser for han eller henne. Jeg la ved et skriv om informert samtykke sammen med informasjonsbrevet. Informantene ble bedt om å signere dersom de ønsket å stille opp som deltaker.

3.7 Troverdighetskriterier

Uansett hvilken empiri som skal samles inn, bør den tilfredsstillende to krav: den må være valid og den må være reliabel (Jacobsen, 2005). Med valid menes at vi faktisk måler det vi ønsker å måle og at det som blir målt oppfattes som relevant. Med reliabel menes at undersøkelsen må være til å stole på, den må ha blitt gjennomført på en troverdig måte (Jacobsen, 2005).

Dalland (2008) sier at validitet i kvalitative undersøkelser dreier som om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. For å sikre undersøkelsens validitet, gjennomførte jeg et pilotintervju. På den måten fikk jeg et inntrykk av om intervjuguiden fanget opp det jeg virkelig var ute etter å undersøke. I tråd med Dalland (2008) er dette med på å sikre

relevansen av spørsmålene. Man kan derimot stille seg kritisk til at jeg ikke foretok et grundig forarbeid før intervjupersonene ble valgt, men at jeg heller valgte å bruke kontaktpersonen min for å skaffe og velge ut respondenter. Dalland (2008) hevder imidlertid at når mennesker utgjør informasjonskilden, innebærer det en vurdering av hvem som kan tenkes å gi mest uttømmende svar på de spørsmålene som problemstillingen reiser. I dette tilfellet så jeg det med andre ord som mest hensiktsmessig at kontaktpersonen foreslo aktører som kunne stille til intervju, da han hadde kjennskap til hvem som hadde vært en del av prosessen.

For å sikre at utsagn fra informantene ble tolket riktig valgte jeg å konfrontere dem underveis i intervjuet. For å være sikker på at jeg hadde oppfattet informantene riktig stilte jeg spørsmål som: ”Forstår jeg deg riktig når du sier...”. Gjennom bruk av slike teknikker ble det sikret at oppgavens funn reflekterte informantenes synspunkter samtidig som det gav rom for at deltakerne kunne korrigere utsagnene dersom noe ble feiltolket. Avslutningsvis i intervjuene ble også informantene spurt om de hadde noe mer å tilføye. Bearbeiding av intervjuene ble gjort rett etter at alle var avsluttet, mens det fremdeles var friskt i minne. Jeg valgte å sende de transkriberte intervjuene til hver enkelt informant slik at de fikk muligheten til å kvalitetssikre datamaterialet. Jeg fikk blant annet tilbakemelding fra en av informantene om at han opplevde seg misforstått på noen punkter og at noe var utydelig formulert. Han fikk da muligheten til å forklare hva han egentlig mente. Dette var også med på å sikre validiteten i min oppgave.

Selv om dataen i utgangspunktet er relevant, må den også være samlet inn på en slik måte at den er pålitelig. Yin (2009) påpeker at dette innebærer at dersom en forsker gjennomførte den samme studien helt på nytt ved å følge de samme prosedyrene som beskrevet i din undersøkelse, burde han komme frem til de samme funnene. Målet med reliabilitet er å minimere feil og forutinntatte meninger i en studie. For å sikre påliteligheten i oppgaven har jeg underveis i arbeidet skrevet ned deler av det jeg har gjort, men notatene er sannsynligvis ikke gode nok og reliabiliteten i oppgaven kunne nok vært bedre. For å sikre reliabiliteten mer kunne jeg for eksempel skrevet en protokoll underveis mens jeg holdt på, slik at andre lettere kan gjennomføre studien min på samme måte. Det er derimot ikke lett å innfri kravet for reliabilitet her fordi jeg foretar en kvalitativ undersøkelse, og kun tar for meg en case. Det er med andre ord nesten umulig for andre å gjennomføre studien min på ny, etter samme metode, ved et senere tidspunkt. Det at bedriften og informantene mine er anonymisert vil også være en faktor som gjør det vanskelig å gjennomføre den samme studien med de samme funnene.

3.7.1 Kritisk blikk på valgt metode

En svakhet ved valgt metode er at det kan være vanskelig å gjøre den samme undersøkelsen på ny, i tillegg til at funn ikke kan generaliseres. Noen vil kanskje si at slike funn ikke er like gyldige, men i forhold til problemstillingen i denne oppgaven kan det være vanskelig å studere hvordan virksomheter går frem når de henter ut en praksis fra en organisasjon ved å anvende en mer målbar, tallbasert metode. Formålet mitt er ikke å generalisere funnene til en populasjon, men å få en dypere innsikt i Offshore AS sin dekontekstualiseringsprosess. Jeg brukte translasjonsperspektivet på kunnskapsoverføring som tolkningsramme, hvor resultatet vil fremstå som rimelig gitt den tolkningsrammen jeg hadde lagt til grunn.

En svakhet ved studien min kan knyttes til det faktum at jeg ikke har informanter som representerer datterbedriften. I forhold til dekontekstualiseringsprosessen som skal studeres, ville informasjon angående prosjektgjennomføringsmetodens oversettbarhet sannsynligvis vært rikere dersom jeg hadde intervjuet ansatte i datterbedriften. De har trolig en mer detaljert forståelse av de ulike variablene som har betydning for prosjektgjennomføringsmetodens oversettbarhet. Det kunne styrket oppgaven min dersom jeg også hadde informanter derifra. Ettersom oppgaven er opptatt av oversettelsesprosessen som er gjennomført av Offshore AS anser jeg imidlertid at intervju av aktører som har vært en del av den prosessen i Offshore AS er holdbart i forhold til problemstillingen.

4.0 Analyse og drøfting av funn

I dette kapitlet presenteres de empiriske funnene, som fortløpende analyseres opp mot det teoretiske rammeverket i oppgaven.

Offshore AS har satt i gang en kunnskapsoverføringsprosess – her i min avhandling forstått som en oversettelsesprosess - hvor de ønsker å oversette og overføre datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode til sin egen bedrift. Dekontekstualiseringsfasen er i stor grad gjennomført, og kontekstualiseringen og implementeringen av praksisen er en påbegynt prosess. Offshore AS implementerer og bruker den nye prosjektgjennomføringsmetoden direkte i et prosjekt som de holder på med nå. Det er et prosjekt som også er ”pilottesten” for den nye prosjektgjennomføringsmetoden. Status per i dag viser at prosjektgjennomføringsmetoden er blitt tatt godt i mot av ansatte og den blir brukt i prosjektet. Men det er en utfordring for dem at praksisen implementeres samtidig som den utvikles. I det følgende vil det hovedsakelig bli gjort rede for dekontekstualiseringsprosessen i Offshore AS, samtidig som det vil bli gitt en innføring i hvordan kontekstualiseringsprosessen har forløpt så langt. Til slutt vil begrepet ”translatørkompetanse” blir drøftet, deriblant spørsmålet om hvordan oversetternes kunnskap om oversettelsesregler kan påvirke utfallet av kunnskapsoverføringen.

4.1 Motivet for å søke en løsning

I det følgende vil det kort bli redegjort for hvilke hendelser som ledet frem til en beslutning om å starte et effektivitetsprosjekt i Offshore AS. Dette for å gi en mer helhetlig innføring i bakgrunnen for selve oversettelsesprosessen og behovet for en ny arbeidspraksis hos Offshore AS.

Det kom frem på intervjuene og i dokumentene at årsaken til at Offshore AS søkte etter en ny arbeidspraksis var flere. Det som ble trukket frem som hovedårsaker var resultatet av gjennomføringen av deres forrige prosjekt og hva markedsbildet tilsa på daværende tidspunkt. En informant sa blant annet følgende på spørsmålet om det var en eller flere spesifikke hendelser som gjorde at Offshore AS ble bevisst at de sto overfor en effektivitetsutfordring:

”Ja, det er jo i siste prosjekter som vi har hatt, så har det vist seg at vi har hatt en enorm økning i forbruk av timer i forhold til tidligere prosjekt på samme størrelse. Det var jo en økning som var så mye større at det ikke kunne forsvares”.

I tillegg kommer det frem av dokumentene at det var en del av strategiplanen at bedriften skulle redusere timeantallet med 15%, dette på bakgrunn av at dersom Offshore AS skulle være konkurransedyktige så tilsa markedsbildet at de måtte komme seg ned på det nivået i antall timer på prosjektgjennomføring.

Motivet for å sette i gang et effektivitetsprosjekt var dermed både begrunnet i markedssituasjonen og på en vurdering av gjennomføringen av deres siste prosjekt sammenlignet med tidligere prosjekt. Bakgrunnen for at Offshore AS valgte å se på datterbedriften og deres arbeidspraksiser ble blant annet begrunnet slik:

”Effektivitetsprosjektet var å gå fra 42 timer pr. kvm på engineering som vi hadde på vårt siste prosjekt, ned til 15 timer pr. kvm. Det er jo et enormt sprang, men vi vet at vårt datterselskap har jobbet på det antall timer, og erfaringene våre, går vi tilbake, så har vi vært der selv også”.

Videre sier den samme informanten i forhold til spørsmål om hvorfor bedriften valgte å observere arbeidspraksisene til datterbedriften:

”Bakgrunnen for det er jo å finne ut hva de gjør annerledes enn oss. Derfor ville vi sende over personell som har god kunnskap om hvordan vi jobber, og finne ut hvordan vi kan sammenligne måten bedriften i Sverige jobber på med oss, hva er forskjellene. Det var viktig å sammenligne eple med eple, at de ikke har de timene som vi har på engineering en annen plass”.

Bakgrunnen for at Offshore AS valgte å rette fokus mot datterbedriften og arbeidspraksisene deres var altså blant annet en bevissthet om at de tidligere hadde brukt mye mindre timer på sine prosjekter. I tillegg hadde de en visshet om at bedriftene i fremtiden sannsynligvis skal samarbeide om prosjekter, og jobbe i team. Med tanke på dette, ble det sagt at det ikke var nødvendig å finne opp kruttet på nytt. Man kunne heller se hva som er bra hos datterbedriften og eventuelt ta det med seg videre.

4.2 Dekontekstualisering av prosjektgjennomføringsmetoden

I det følgende skal jeg presentere hvordan dekontekstualiseringen av prosjektgjennomføringsmetoden foregikk i Offshore AS. Ved å se på dekontekstualisering som del av en oversettelsesprosess som finner sted i forbindelse med overføring av en ny organisasjonsidé, skal jeg se på hvordan prosjektgjennomføringsmetoden får sin utforming. Det som vil bli belyst er hvilke kilder Offshore AS tok utgangspunkt i, hvor oversettbar

prosjektgjennomføringsmetoden er og hvilke strategier som er benyttet for å dekontekstualisere organisasjonsideen. Videre skal jeg se på hvilke oversettelsesregler og – moduser jeg mener preget oversettelsesprosessen frem til en ferdig representasjon av prosjektgjennomføringsmetoden.

Først vil det imidlertid kort bli redegjort for hvordan Offshore AS ble bevisst på prosjektgjennomføringsmetoden til datterbedriften.

Da det ble bestemt at Offshore AS skulle sende tre ansatte over til datterbedriften for å observere deres arbeidspraksiser, var det ikke på forhånd avgjort hva de spesifikt skulle se etter. Det var gjennom presentasjoner holdt av ansatte i datterbedriften at de tre ansatte ble introdusert for prosjektgjennomføringsmetoden deres. En informant svarte blant annet på spørsmål om når prosjektgjennomføringsmetoden i datterbedriften først ble ansett som en mulig løsning på effektivitetsutfordringen at:

”Prosjektgjennomføringsmetoden ble først ansett som en mulig løsning på effektivitetsutfordringen etter den første turen vi hadde der borte. Det var i alle fall da jeg så at deres måte å løse det med prosjektgjennomføring på, det var en veldig god løsning, en god innfallsvinkel”.

En annen informant sa;

”Med en gang de presenterte det i Sverige så vi på det som en mulig løsning. Da så vi at her var det jo et kjempe potensial, vår prosjektgjennomføringsmetode kan jo gjøres så mye bedre. Vi ble litt starstruck etter presentasjonen til svenskene”.

Da de ansatte returnerte til Offshore AS rapporterte de om hva de hadde observert hos datterbedriften. I den rapporten kom det frem ulike aspekter som de mente burde vurderes hos Offshore AS. Det ble dokumentert at datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode og deres systemer var observasjoner som burde vurderes nøyere. Det ble imidlertid lagt særlig vekt på prosjektgjennomføringsmetoden, da det i forbindelse med systemene blant annet ble dokumentert at:

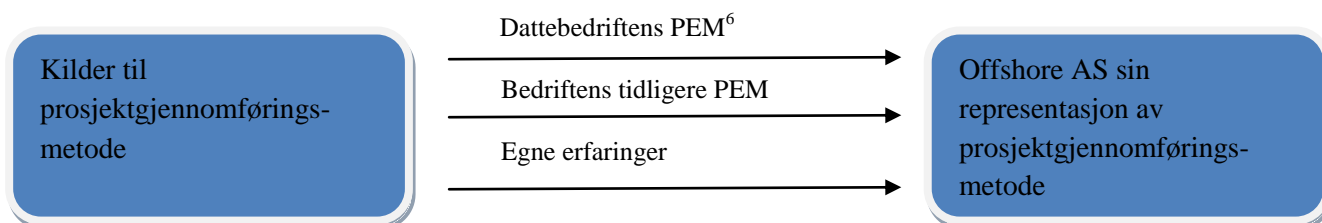
”Vi ser ikke noen umiddelbare gevinster med at datterbedriften tar i bruk noen av våre systemer eller omvendt. De enkelte systemene hos datterbedriften er for godt integrert med hverandre til at de kan løsrives. Men enkelte ting bør vurderes nøyere.”

På bakgrunn av denne rapporten ble det bestemt at prosjektgjennomføringsmetoden til datterbedriften skulle adopteres. Det ble utpekt en prosjektleder for denne oppgaven. Denne personen var en av de ansatte som var over og rapporterte om forholdene i datterbedriften. Prosjektlederen startet arbeidet med å sette sammen en gruppe av senioransatte som hørte til ulike disipliner⁵ på engineering. De utgjorde oversetterne i denne translasjonsprosessen.

Med bakgrunn i dette vil jeg nå ta for meg oversettelsesprosessen av prosjektgjennomføringsmetoden Offshore AS har gjennomført, og i det følgende vil jeg analysere og drøfte dekontekstualiseringsfasen.

4.2.1 Kilder til kunnskap

Spørsmålet om kilder handler om hvilke kontekster Offshore AS forholdt seg til da de begynte arbeidet med å oversette prosjektgjennomføringsmetoden. Mine funn viser at Offshore AS har brukt tre kilder for å skaffe seg skriftlig og muntlig materiale om prosjektgjennomføringsmetoden. Først og fremst er det datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode. For det andre er det Offshore AS sin tidligere prosjektgjennomføringsmetode, og til slutt er det de ansatte i Offshore AS sine egne erfaringer som har fungert som kildemateriale. Det kan illustreres slik:



Figur 3: Kilder til representasjonen av prosjektgjennomføringsmetoden

Det kommer frem at gruppen som ble etablert av prosjektlederen startet arbeidsprosessen med å dekontekstualisere prosjektgjennomføringsmetoden ved å lime den opp på veggen. De ville forsøke å forstå hvordan metoden fungerte hos datterbedriften. En informant sier:

”Vi limte opp hver disiplin sin gjennomføring, og så forsøkte vi å se hvordan dette kunne stemme, eller hvordan vi kunne adoptere denne metoden. Gruppen startet med å finne likheter og ulikheter mellom datterbedriften sin prosjektgjennomføringsmetode og vår egen versjon 1 av en prosjektgjennomføringsmetode”.

⁵ Disiplin viser til de ulike fagfelt innenfor engineering hos Offshore AS. Eksempelvis er struktur en disiplin, arkitekt en disiplin osv.

⁶ PEM er en forkortelse for Project Execution Method som brukes av de ansatte i Offshore AS. Det er det engelske ordet for prosjektgjennomføringsmetode.

I fortsettelsen vil datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode som hovedkilde bli diskutert i forhold til dekontekstualisering i oversettelsesprosesser.

4.2.2 Praksisens oversettbarhet

En av utfordringene man står overfor når man skal dekontekstualisere en praksis fra en organisasjon, er knyttet til oversettbarheten til praksisen. Det vil si i hvilken grad oversetterne klarer å sikre at representasjonen inneholder all den relevante informasjon som kreves for å forklare og forstå praksisens funksjon i kildekonteksten (Røvik, 2012).

Det er flere forhold som kan bety noe for oversettbarheten til prosjektgjennomføringsmetoden som er beskrevet i denne oppgaven. En praksis oversettbarhet er i følge Røvik (2012) særlig påvirket av tre variabler, henholdsvis eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. I det følgende drøftes prosjektgjennomføringsmetoden i forhold til disse tre variablene.

Eksplisitet: Det første aspektet dreier seg om en praksis eksplisitet. Når det gjelder eksplisitet kan kunnskapen blant aktørene i kildebedriften være eksplisitt eller taus rundt en praksis (Røvik 2012). Når det gjelder kunnskapen om prosjektgjennomføringsmetoden så er det mye som tyder på at den er nokså eksplisitt i datterbedriften, da den fremstår som språkliggjort og er nedskrevet gjennom beskrivelser. I tillegg kommer det frem at ansatte har lett tilgang på den. Flere informanter påpeker at prosjektgjennomføringsmetoden er skrevet inn i excel ark og i et flytskjema. Flytskjemaet består av ulike milepæler som beskriver hvilke aktiviteter som skal gjøres til enhver tid på engineering, hvilke input og output de ulike disiplinene skal ha når de starter en ny aktivitet, og hvilken leveranse som skal være klar når en milepæl er gjennomført. Prosjektgjennomføringsmetoden er med andre ord veldig detaljert nedskrevet og fremstår som eksplisitt.

Når det gjelder taus kunnskap, så kommer det frem at de fleste informantene mener det er en form for slik kunnskap rundt prosjektgjennomføringsmetoden i datterbedriften. Det er derimot ingen av informantene som kan komme med noen konkrete eksempler på hva det er. Det at informantene kommer utenfra gjør det vanskeligere å vite hva det er som er uutalt og utydelig i datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode. De fleste informantene resonnerer seg imidlertid frem til at det må eksistere en form for taus kunnskap rundt den. Når de går gjennom datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode opplever de at det er flere beskrivelser som mangler, men som de vet at datterbedriften må ha et forhold til i forbindelse med prosjektgjennomføring. En informant sier:

”Det er jo det som har vært hensikten med å prøve å gå gjennom punkt for punkt hva de har med seg i sin prosjektgjennomføringsmetode, og forstå hva de mente med det. For når vi begynte å gå gjennom deres prosjektgjennomføringsmetode så ble det mange spørsmål; Hva mener de med det? Og så hadde vi kanskje punkt som vi mente; Hvor er det? Men etter hvert som vi fikk forklaring fra dem, hva de la i de forskjellige tingene, så vi jo at det samsvarte med de tingene som vi hadde tenkt her og her”.

Det er altså en taus kunnskap rundt prosjektgjennomføringsmetoden i datterbedriften som er vanskelig å sette ord på for utenforstående. Det er aspekter som ikke kommer frem i den nedskrevne metoden, men som informantene mener det må være et forhold til. Det at Offshore AS og datterbedriften er i samme bransje, gjør at de ansatte i Offshore AS vet om momenter som følger i en prosjektgjennomføring i bransjen de er en del av. De kan da lettere avsløre den tause kunnskapen ut fra deres egne vurderinger og erfaringer fra tidligere prosjektgjennomføringer. I tillegg har Offshore AS sin egen versjon 1 av en prosjektgjennomføringsmetode som et sammenligningsgrunnlag. Dette kan også bidra til å avsløre eventuell taus kunnskap rundt prosjektgjennomføringsmetoden til datterbedriften. Bevisstheten om at det er en taus kunnskap rundt datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode synes imidlertid å være noe de ansatte kanskje ikke var helt bevisst før senere i prosessen, da de etter hvert gjorde dypdykk i metoden. Det var først da de begynte å stille spørsmål om hva de la i de forskjellige punktene og de måtte kontakte datterbedriften for å få forklaringer. Det kan hende at oversetterne ikke hadde med seg en forståelse av begrepet ”taus kunnskap” når de først fikk presentert metoden for seg, og at de dermed ikke gjorde noen grep for å få tak på den i første omgang.

Kompleksitet: Det andre aspektet i forhold til hvor oversettbar prosjektgjennomføringsmetoden er, handler om dens kompleksitet. For det første handler det om hvor klare eller uklare årsaks-virknings-relasjonene er bak en suksess som man ønsker å imitere (Lippmann og Rumelt, 1982). Dette kan sees i sammenheng med at det er en form for taus kunnskap rundt prosjektgjennomføringsmetoden i datterbedriften. Når det eksisterer en taus kunnskap er det vanskelig å vinne innsikt, og det øker sannsynligheten for å overse viktige sammenhenger (Røvik, 2009). Det at informantene ikke har noen helt klare og konkrete formeninger om hva den tause kunnskapen kan være, gjør det enda vanskeligere å forstå årsaks-virkning-relasjonene. En informant fremhever at i noen tilfeller har de måttet gjette seg frem til hva datterbedriften mener med ulike ting. De har selv måttet tolke gjennom å sammenligne hva som normalt skjer hos dem selv i den aktuelle fasen. En risiko for

Offshore AS er at det uuttalte som de ikke har innsikt i kan være en avgjørende faktor for årsaks-virkning-relasjonen i prosjektgjennomføringsmetoden hos datterbedriften, og det faktum at de har tolket noen elementer selv uten å forhøre seg med datterbedriften kan kanskje vise seg å være feiltolkninger. Det kan altså synes å være en samvirkende effekt mellom taus kunnskap (lav eksplisitet) og uklare årsaks-virknings-relasjoner, som i praksis virker forsterkende på hverandre i retning av å sette ned oversettbarheten til en praksis.

For det andre dreier en praksis kompleksitet seg om forholdet mellom teknologien og de menneskelige ressursene som er involvert i utførelsen av prosjektgjennomføringsmetoden. Kompleksiteten avhenger av hvor avansert teknologien er og hvor mange mennesker som er involvert i praksisen (Lillrank, 1995). Prosjektgjennomføringsmetoden i datterbedriften er bygd på en veldig enkel teknologi, der det er excel ark og internett som inngår som de teknologiske komponentene. I excel arket er de ulike fasene og milepælene beskrevet med hvilke aktiviteter som skal gjøres under hver av disse. I tillegg er det en sjekkliste som den ansvarlige for de enkelte aktivitetene går inn og krysser av for når det er gjennomført. Videre er den lagt ut som en internettside for de ansatte, slik at de får tilgang til den der. Det er med andre ord en lav brukerterskel i forbindelse med prosjektgjennomføringsmetoden, den krever ikke at aktørene som bruker den har vanskelig oppbyggbar spesialkompetanse. Når det gjelder kompleksiteten opp mot hvor mange personer som er involvert i bruken av prosjektgjennomføringsmetoden vil jeg si at det er ganske mange personer som er involvert. Alle som deltar i engineeringen på et prosjekt skal bruke prosjektgjennomføringsmetoden. Personene som bruker prosjektgjennomføringsmetoden befinner seg imidlertid innenfor engineeringområdet, så det er avgrenset i forhold til hvem som er involvert. Et av poengene med den nye prosjektgjennomføringsmetoden er at den skal systematisere og tydeliggjøre i større grad relasjonene mellom de ulike disiplinene på engineering. Dette kan bidra til å begrense utfordringen med at det er mange personer involvert, ettersom alle har oversikt over hvor en er i prosjektet til enhver tid og hva ens egne oppgaver er frem til neste milepæl.

Innvevdhet: Den siste variabelen som har betydning for hvor oversettbar prosjektgjennomføringsmetoden er, handler om hvor innvevd den er i sin organisatoriske og/eller utenomorganisatoriske kontekst (Røvik, 2009). Det har å gjøre med hvorvidt kunnskapsbasen for prosjektgjennomføringsmetoden er konsentrert i en enhet eller er spredt utover, for eksempel til andre deler av organisasjonen, eller sågar til lokalsamfunnet, eller til internasjonale nettverk. Når det gjelder prosjektgjennomføringsmetoden som skal overføres, så er kunnskapsbasen samlet innenfor en organisasjon, det vil si datterbedriften, og fordelt på

ulike enheter innad i organisasjonen. Kunnskapsbasen til prosjektgjennomføringsmetoden er konsentrert hos engineering i datterbedriften, der den er fordelt på de ulike disiplinene innad i engineering. Utformingen av prosjektgjennomføringsmetoden synes ikke å bære preg av den svenske arbeidslivskulturen på en slik måte at den er mindre oversettbar for Offshore AS, som har en norsk arbeidslivskultur. Den er med andre ord ikke betydelig innvevd i den svenske arbeidslivskulturen. Den er imidlertid heller mer preget av bransjen og fagområdet som den er utviklet innenfor, og ettersom kilde- og mottakerorganisasjonen befinner seg innenfor samme bransje, gjør det den lettere for Offshore AS å oversette.

Et annet moment som kommer frem i intervjuene er at datterbedriften frem til nå har klart å kommunisere sin prosjektgjennomføringsmetode til kundene sine til en viss grad. De har klart å synliggjøre for kunden at beslutninger fra deres side må tas til bestemte tidspunkt som er avklart i prosjektgjennomføringsmetoden, ellers vil det få konsekvenser for tidspunkt på leveransen. Datterbedriften har vært streng på når kunden kan komme inn for å gjøre endringer, og sagt at når en kommer til detail design fasen i prosjektgjennomføringen så skal kunden i utgangspunktet ikke være med lenger. Alle endringer skal gjennomgås og endres i basic design fasen. Prosjektgjennomføringsmetoden er altså forankret i kontekstspesifikke nettverk mellom datterbedriften og kundene deres. Kunnskapsbasen for prosjektgjennomføringsmetoden er forankret innad i organisasjonen. For å lykkes med å ta den i bruk, synes den imidlertid å være avhengig av en form for samarbeid mellom organisasjonen og kunden. Flere informanter påpeker at dette momentet kan bli en utfordring for Offshore AS å få til med sine norske kunder:

”Datterbedriften er sikkert flinke til å bruke den overfor kunden, å presse igjennom gjennomføringen med å synliggjøre overfor kunden at beslutninger må tas til bestemte tidspunkt, og når en kommer dit så er ting låst. Da nytter det ikke å komme tilbake uten at det får konsekvenser. Det er jo det å få forklart det til våre norske kunder som sikkert ikke blir så lett”.

En utfordring for Offshore AS er å kommunisere deres prosjektgjennomføringsmetode ut til kunden og få de til å godta prosjektgjennomføringsprosessen deres. Til nå har kunder av Offshore AS kunnet komme inn med endringskrav stort sett gjennom hele prosessen. Dette har ført til forsinkelser og flere kostnader på prosjektene. Det er blant annet et av elementene Offshore AS ønsker å forbedre gjennom sin nye prosjektgjennomføringsmetode. Flere informanter påpeker imidlertid at kundene deres har hatt flere krav og strengere oppfølging og

ønsker om å påvirke underveis i prosessen enn hva datterbedriften har hatt med sine kunder fra det internasjonale markedet. En informant stiller seg spørsmålet om det er datterbedriften som har klart å kommunisere og tydeliggjøre prosjektgjennomføringsmetoden sin ovenfor kundene, eller om de rett og slett bare har enklere kunder som setter mindre krav til deres gjennomføring. Kundene anser datterbedriften som spesialistene, de som vet best. En utfordring for Offshore AS kan dermed bli å gjenskape disse kontekstspesifikke betingelsene med sine kunder.

Basert på ovenstående drøfting av prosjektgjennomføringsmetodens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet, vurderes den til å være middels oversettbar. Den er i hovedsak eksplisitt, men med noe taus kunnskap som aktørene i Offshore AS ikke helt klarer å forklare. I neste avsnitt vil uthenting som strategi for å dekontekstualisere bli drøftet, og bruk av denne strategien kan bidra til å forklare vanskelighetene Offshore AS har med å vinne innsikt i den tause kunnskapen. I forhold til kompleksitet er prosjektgjennomføringsmetoden basert på enkel teknologi og fremstår ikke som ”teknologitung”. I tillegg krever den ikke aktører med vanskelig oppbyggbar spesialkompetanse. Den er derimot mer kompleks i den forstand at den involverer mange disiplingrupper. Hva angår variabelen innvevdhet så er kunnskapsbasen for prosjektgjennomføringsmetoden konsentrert innenfor en organisasjon, og i hovedsak innenfor engineeringområdet. Kundeforhold er til en viss grad en viktig forutsetning for datterbedriftens suksess med sin prosjektgjennomføringsmetode og en utfordring for Offshore AS er å gjenskape disse kontekstspesifikke forholdene med sine kunder. Basert på dette vurderes prosjektgjennomføringsmetoden å være oversatt til en representativ idé som inkluderer de mest essensielle elementene for at den skal fungere i kildekonteksten. Noen momenter kan imidlertid mangle basert på at oversetterne i Offshore AS ikke har vunnet innsikt i det uuttalte, men ut fra egne erfaringer og kunnskaper om prosjektgjennomføring så mener de at de noenlunde har klart å tolke seg frem til dette uuttalte. I neste avsnitt vil uthenting og utbringning som strategier for å dekontekstualisere praksiser drøftes. Det at utbringning er brukt som strategi kan bidra til at mye av den tause kunnskapen blir redegjort for.

4.2.3 Strategier for dekontekstualisering

Røvik (2009) skiller mellom to ulike hovedstrategier for å dekontekstualisere praksiser, som benevnes ”uthenting” og ”utbringning”. I forbindelse med dekontekstualiseringsprosessen i Offshore AS finner jeg spor av at begge strategiene er brukt.

Da de tre ansatte i Offshore AS ble sendt over til datterbedriften i Sverige for å observere deres arbeidspraksiser, ble det holdt en presentasjon for dem. De som holdt presentasjonen var nøkkelpersoner i forbindelse med datterselskapets prosjektgjennomføringsmetode, og de tre ansatte ble presentert for metoden for første gang her. Her blir uthenting benyttet som strategi for å dekontekstualisere prosjektgjennomføringsmetoden. Vi kan si at uthenting som strategi blir anvendt siden de tre ansatte fra Offshore AS kommer utenfra organisasjonen hvor prosjektgjennomføringsmetoden er lokalisert. De kommer imidlertid på et planlagt bedriftsbesøk, men hvor de tilfeldigvis blir oppmerksomme på prosjektgjennomføringsmetoden. Dette er i tråd med hva Røvik (2009) benevner som en mindre systematisk strategi for uthenting. Offshore AS valgte med andre ord å bruke egne ansatte til å dekontekstualisere prosjektgjennomføringsmetoden, i stedet for å bruke for eksempel et konsultentselskap, som er en mer systematisk form for uthenting.

Etter at de tre ansatte returnerte fra datterbedriften med rapporten om blant annet prosjektgjennomføringsmetoden, har Offshore AS invitert ansatte fra datterbedriften på besøk for at de skulle presentere prosjektgjennomføringsmetoden mer inngående. Det har med andre ord også blitt benyttet utbringning som strategi for å dekontekstualisere prosjektgjennomføringsmetoden. Utbringning som strategi blir av Røvik (2009) beskrevet som at aktører med erfaring fra en bestemt praksis i en organisasjon, formidler denne praksisen gjennom presentasjoner på arenaer utenfor organisasjonen. De to aktørene fra datterbedriften som presenterte prosjektgjennomføringsmetoden har vært ansatt i kildebedriften lenge før de ble kjøpt opp av Offshore AS og begge har vært hovedpersoner i utvikling, implementering og utførelse av prosjektgjennomføringsmetoden. I følge Røvik (2009) vil en slik innsidebasert organisasjons- og praksiskunnskap som de to aktørene fra datterbedriften har, gi dem autoritet og legitimitet som formidlere på eksterne arenaer. Det blir blant annet sagt av en informant at:

”Det er to hovedpersoner som har utviklet prosjektgjennomføringsmetoden hos dem, og det var de vi fikk til å introdusere deres måte å jobbe på til oss. Så da går vi jo til de som har utarbeidet den, så det er høyst relevante personer som vi gikk til, akkurat til de som kunne fortelle oss hvordan de jobber”.

De to aktørene blir altså valgt til å holde presentasjonen med bakgrunn i den kunnskapen de har opparbeidet seg i forhold til prosjektgjennomføringsmetoden. Dette har bidratt til å gi dem legitimitet og autoritet ved at ansatte i Offshore AS i større grad kan føle seg sikker på at

informasjon som er sentral i forhold til prosjektgjennomføringsmetoden blir formidlet videre til dem.

Røvik (2009) hevder at arenaene som utbringerene gjør sine presentasjoner på vil kunne legges føringer på måten oversettelsen foregår på og innholdet i dem. Med arena menes møter, konferanser, seminarer eller kurs, og en kan skille mellom nære og fjerne arenaer. Med nære arenaer må det i følge Røvik (2009) forstås som at man kommer fra en virksomhet som ligner og befinner seg innenfor samme bransje og sektor. Både kildebedriften og mottakerbedriften befinner seg innenfor samme sektor og bransje. Det kommer også frem at organiseringen i begge bedriften er veldig lik, men med noen unntak, da datterbedriften ikke produserer produktene selv men setter det ut til andre, mens Offshore AS driver produksjonen selv. I forhold til prosjektgjennomføringsmetoden som skal overføres for engineering, så er organiseringen i engineeringavdelingen imidlertid rimelig lik hos begge virksomheter. At kildebedriften og mottakerbedriften er såpass like gjør at prosjektgjennomføringsmetoden i følge Røvik (2009) er mer direkte overførbare. Det bidrar også til større interesse for både utbringerne og tilhørerne å få presentert et så detaljert bilde av praksisen som mulig.

Aktørene fra datterbedriften har gjennomført sine presentasjoner av prosjektgjennomføringsmetoden hovedsakelig gjennom møter. Det kommer også frem at det er blitt arrangert disiplinvis møter mellom Offshore AS og datterbedriften:

”Vi har jo hatt disiplinene i datterbedriften på besøk hos oss, hvor vi har hatt gjennomgang med dem. Da har vi gått igjennom deres prosjektgjennomføringsmetode, og litt våres tidligere prosjektgjennomføringsmetode, og andre problemstillinger som vi har i prosjektene, og hatt dialog med hverandre for å forstå hverandre sine hverdager og få gode og dårlige input”.

I tillegg til at disiplinene i datterbedriften har vært på besøk hos Offshore AS, har disiplinledere fra seniorgruppen reist til datterbedriften for å kunne stille spørsmål om det de lurte på i forbindelse med prosjektgjennomføringsmetoden. Her var det blant annet møter i plenum der alle disiplinene var samlet. Samtidig var det disiplinvis møter hvor hver enkelt disiplin kunne gå mer i dybden på sine områder. Offshore AS har altså fått presentert datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode gjennom presentasjoner og møter hos både datterbedriften og i Offshore AS. Både uthenting og utbringning som strategi er dermed blitt benyttet for å dekontekstualisere prosjektgjennomføringsmetoden. At begge strategiene er benyttet for å dekontekstualisere prosjektgjennomføringsmetoden, gir et godt grunnlag for at

Offshore AS har fått tak på de viktigste elementene ved datterbedriftens praksis. Jeg mener at en kombinasjon av strategiene vil kunne bidra til en bedre oversettelse. Dette fordi man får kryssjekket opplysningene fra både uthenterne og utbringerne, og grunnlaget for å lage en representativ idè av prosjektgjennomføringsmetoden er større.

Det er altså blitt benyttet både uthenting og utbringning som strategi for å dekontekstualisere prosjektgjennomføringsmetoden. I neste avsnitt vil jeg gå gjennom og vurdere hvilke oversettelsesregler som har preget oversettelsesprosessen hos Offshore AS når de har dekontekstualisert metoden.

4.2.4 Anvendelse av oversettelsesregler

I denne delen skal jeg gå gjennom og vurdere om det har blitt tatt i bruk spesielle regler i forbindelse med oversettelse fra praksis til idémessig representasjon. I denne sammenheng snakker vi om at den idémessige representasjonen kan ha høy eller lav konfigurasjon. Det har å gjøre med hvor detaljert bilde man får gitt av praksisen og hvilke forutsetninger som blir tatt med (Røvik, 2009). Graden av overensstemmelse mellom praksisen og den idémessige representasjonen blir belyst langs dimensjonen *konkrete* versus *abstrakte* representasjoner (Røvik, 2009).

Videre blir det dermed sentralt å vurdere i hvilken grad og på hvilken måte prosjektgjennomføringsmetoden er omformet og hvilke oversettelsesregler som er blitt benyttet. Røvik (2009) klassifiserer oversettelsespraksiser i tre forskjellige oversettelsesmoduser; den reproduserende, modifierende og radikale oversettelsesmodus. Til disse tre idealtypene følger det bestemte oversettelsesregler som er kopiering, addering, fratrekking og omvandling (Røvik, 2009).

Den reproduserende oversettelsesmodus gjenkjennes som en tilbøyelighet til å forsøke å gjengi og gjenskape så nøyaktig som mulig når det oversettes mellom ulike kontekster, og kopiering følger som oversettelsesregel i denne modusen. På spørsmål om i hvilken grad Offshore AS forsøker å gjenskape det som de har observert i datterbedriften, kommer det blant annet frem at det er effektiviteten de ønsker å gjenskape, den effekten som gjør at de bruker mindre timer enn dem. I forhold til prosjektgjennomføringsmetoden ønsker de å gjenskape det overordnede med å dele prosjektgjennomføringen i to faser; basic design og detail design. Basert på informasjon fra intervjuene er det noen elementer jeg vurderer som kopiert fra datterbedriften. Det kommer blant annet frem at de overordnede linjene i prosjektgjennomføringsmetoden, det vil si metodikken rundt å bruke milepæler og faser, er

kopiert fra datterbedriften. En informant presiserer det blant annet på følgende måte: ”*Vi har lagt vekt på å være tro mot deres faser og milepæler*”. Ideen om å dele prosjektgjennomføringen i to faser og ha ulike milepæler som skal gjennomføres underveis vurderes dermed som kopiert fra datterbedriften.

Det er imidlertid noen faktorer som har betydning for i hvilken grad man kan benytte kopiering som oversettelsesregel, og Røvik (2009) påpeker at det er særlig to faktorer som antas å ha betydning for anvendelse av kopiering som oversettelsesregel. For det første vil trekk ved det som søkes overført og oversatt ha betydning for mulighetene til å anvende kopiering som oversettelsesregel, og handler om hvor oversettbar og omformbart det som skal overføres er. Prosjektgjennomføringsmetoden er blitt vurdert tidligere som middels oversettbar, da den fremstår som å være eksplisitt, i middels grad kompleks og middels innvevd. Noen elementer i metoden er med andre ord mer oversettbare, mens andre kan være vanskeligere oversettbare. At prosjektgjennomføringsmetoden er middels oversettbar gjør det til en viss grad enklere å lage en idémessig representasjon av den, og mulighetene for å kopiere er tilstede. Hvor omformbar prosjektgjennomføringsmetoden er vil også ha betydning for anvendelse av kopiering som oversettelsesregel. Prosjektgjennomføringsmetoden antas å være ganske omformbar, fordi den ikke er avhengig av et bestemt system eller teknologi. Datterbedriften har satt sin prosjektgjennomføringsmetode inn i excel ark og flytskjema, men andre systemer kunne også vært brukt for å billedliggjøre prosessen for prosjektgjennomføringen. Videre er det ikke strengt regulert hvordan prosjektgjennomføringsmetoden må være strukturert, og det er muligheter for å omrokkere på oppsettet av blant annet milepælene. At prosjektgjennomføringsmetoden vurderes som omformbar vil ifølge Røvik (2009) redusere mulighetene for å anvende kopiering som oversettelsesregel.

Den andre faktoren som har betydning for anvendelse av kopiering som oversettelsesregel, er hvor lik eller ulik kildebedriften og mottakerbedriften er. Jo mer like de er, desto større er sjansen for å anvende kopiering (Røvik, 2009). Offshore AS og datterbedriften er i stor grad like. De befinner seg i samme sektor og bransje, og arbeidsoppgavene er tilnærmet like fordi de er leverandører av det samme produktet, bare med små forskjeller.

At Offshore AS har kopiert de overordnede linjene, med faser og milepæler, og det billedlige utseende fra datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode vurderes med utgangspunkt i foregående drøfting dermed som anvendelig. Det eneste som kan begrense mulighetene for

Offshore AS å kopiere disse elementene er at prosjektgjennomføringsmetoden antas å være til en viss grad omformbar. Det er for eksempel ikke noe spesifikt system som må brukes i forbindelse med prosjektgjennomføringsmetoden. Ettersom Offshore AS imidlertid har valgt å bruke det samme systemet med excel ark og flytskjema som datterbedriften har, vurderes ikke omformbarheten i dette tilfellet for å ha noen betydelig begrensning på kopieringen.

Videre skal jeg vurdere den modifierende modusen og de to oversettelsesreglene addering og fratrekking. I følge Røvik (2009) brukes den modifierende modusen i tilfeller der det må tillates en viss omforming eller tilpasning av det som skal overføres. Basert på informasjon fra intervjuene er det den modifierende modusen som har preget oversettelsesprosessen hos Offshore AS:

”Vi har tatt utgangspunkt i datterbedriften sin prosjektgjennomføringsmetode og videreutviklet den. Vi har sett på hva som er relevant for oss, hva kan vi ta vekk, bør dette ligge her eller bør det ligge i neste fase eller forrige fase... Vi har nok sikkert supplert en del, for vi har nok lagt til en del flere aktiviteter i vår prosjektgjennomføringsmetode”.

Addering synes å være oversettelsesregelen som er blitt brukt i størst grad i oversettelsesprosessen. Offshore AS har for det meste levert produktene sine til Nordsjøen, noe som innebærer at de må forholde seg til NORSOK⁷ krav. Dette har ikke datterbedriften forholdt seg til så langt, og er ikke elementer i deres prosjektgjennomføringsmetode. Basert på disse kravene så må Offshore AS ha stort fokus på teknisk sikkerhet. De har derfor en egen disiplin for det området som de har tatt med i sin prosjektgjennomføringsmetode, som datterbedriften ikke har fokus på i sin prosjektgjennomføringsmetode. Her har det altså blitt gjennomført en addering i form av kombinerings. Offshore AS har tatt med egne elementer som de har eksisterende praksiser på inn i den nye prosjektgjennomføringsmetoden. Det er bevisst lagt til elementer i Offshore AS sin representasjon av prosjektgjennomføringsmetoden på bakgrunn av krav og faktorer som de må forholde seg til i, i motsetning til hva datterbedriften har gjort.

Den siste oversettelsesmodusen er den radikale der omvandling er den tilhørende oversettelsesregel. Det synes ikke å være tilfelle at det har blitt benyttet en radikal modus i

⁷ NORSOK er en standard som er utviklet av den norske petroleumsindustrien for å ivareta tilfredsstillende sikkerhet, verdiskapning og kostnadseffektivitet i utbygging og drift i petroleumsindustrien.
<http://www.standard.no/no/Fagomrader/Petroleum/NORSOK-procedures-and-templates/>

denne oversettelsesprosessen. Det ble i forrige avsnitt vist til at den modifierende modusen har preget selve oversettelsen, men det kommer ikke frem at det er gjort noen store omvandlinger i prosjektgjennomføringsmetoden som kan tilsi at det er blitt anvendt en radikal modus;

”Hele prosjektgjennomføringsmetoden er vel egentlig mer eller mindre bearbeidet. Vi har liksom milepælene, de ligger der kan du si. Men innholdet i dem og måten å beskrive det på og synliggjøre det kan du si, er jo rettet inn mot slik som vi utfører arbeidet, og slik som vi vil ha det for fremtiden kan du si. Så det er mange ting vi har endret på detaljnivå, men prinsippene kan du klare å kjenne igjen”.

I prosessen er det blitt lagt vekt på at datterselskapet sin prosjektgjennomføringsmetode var utgangspunktet. Man skulle finne likheter og ulikheter mellom den og Offshore AS sin tidligere versjon 1 av en prosjektgjennomføringsmetode og kopiere, legge til eller trekke fra der de så behovet for det. Ideen om selve metodikken rundt prosjektgjennomføringsmetoden og de overordnede linjene er til en viss grad kopiert fra datterbedriften. Innholdet er noe endret gjennom å legge til elementer som Offshore AS har fokus på, men som de ikke finner igjen i datterbedriften sin prosjektgjennomføringsmetode. Den modifierende modusen med addering som oversettelsesregel har preget oversettelsesprosessen som er gjennomført hos Offshore AS. Dette med innslag av den reproduserende modusen der kopiering er brukt i oversettelsen.

Offshore AS sin representasjon av prosjektgjennomføringsmetoden vurderes på skalaen fra konkret til abstrakt til å være middels konkret. De overordnede linjene er kopiert, mens noen elementer er lagt til av Offshore AS for å tilpasse den mer til deres kontekst. Graden av overensstemmelse mellom praksisen og representasjonen av den vurderes som såpass høy at den oppleves som mer konkret enn abstrakt.

Frem til nå har dekontekstualiseringen av prosjektgjennomføringsmetoden blitt analysert og drøftet. I neste avsnitt vil jeg rette fokus mot den andre fasen i kunnskapsoverføringsprosessen, som er kontekstualiseringen av praksisen.

4.3 Kontekstualisering

Kontekstualisering regnes som den andre kritiske fasen i kunnskapsoverføring. Det som skjer når den nye ideen kommer inn i en organisasjon er at den kommer inn i en kompleks kontekst. Den består av formelle strukturer, kulturer, rutiner, etablerte praksiser og aktører som både

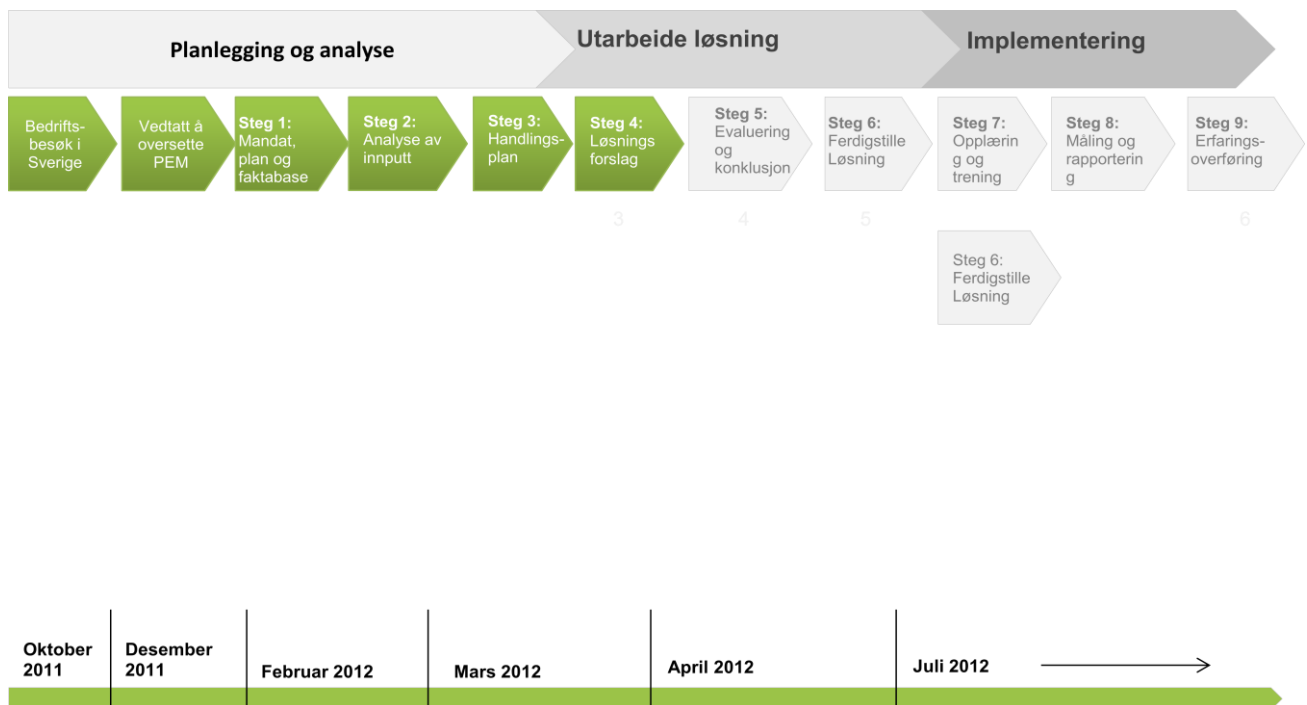
kan hindre eller lette implementeringen (Røvik, 2012). I prosessen med kontekstualiseringen handler det om å ikke miste de vesentlige aspekter ved den ønskede praksisen i kildekonteksten. Det er også viktig å ikke miste de viktigste momenter i mottakerkonteksten, da det kan føre til at en ikke gjør de nødvendige tilpasningene som skal til for at kunnskapen passer inn i konteksten (Røvik, 2012). I forbindelse med momenter i mottakerkonteksten vil i følge Røvik (2012) et av de viktigste momentene være graden av endring som må til ved implementeringen av den nye prosjektgjennomføringsmetoden, da dette vil påvirke utfallet av kunnskapsoverføringen. Ved implementering av en ny arbeidspraksis kan tilfellet være at den må erstatte eksisterende praksis, at den integreres med etablert praksis eller at den tas inn i organisasjonen uten at den er direkte knyttet til eksisterende praksis (Røvik, 2012). Disse to punktene vil videre bli drøftet opp mot kontekstualiseringsprosessen som har funnet sted i Offshore AS. Det vil imidlertid først bli gitt en presentasjon av kontekstualiseringen av prosjektgjennomføringsmetoden i Offshore AS.

Offshore AS har startet implementeringen av den nye prosjektgjennomføringsmetoden ved å ta den i bruk i et nytt prosjekt som de holder på med. Det kommer imidlertid frem på intervjuene at implementeringen skjer simultant med utviklingen av prosjektgjennomføringsmetoden: *”Metodikken blir laget 14 dager før du bruker den”*. Prosjektgjennomføringsmetoden er, som tidligere nevnt, delt opp i flere milepæler. Disse beskriver aktivitetene og hva leveransene skal være før en er ferdig med den spesifikke milepælen og kan gå videre til neste. Situasjonen i Offshore AS nå er at når de er i gang med en milepæl, så blir neste milepæl utviklet samtidig slik at den er klargjort til bruk når prosjektet er kommet så langt. De befinner seg altså i kontekstualiseringsprosessen samtidig som dekontekstualiseringen av prosjektgjennomføringsmetoden pågår. Frem til nå har de klart å ferdigstille milepælene tidsnok til at prosjektet ikke blir hengende etter. En utfordring for Offshore AS er dersom neste milepæl ikke er klar når den trengs: *”Det er jo litt av utfordringen, å prøve å få ferdig prosjektgjennomføringsmetoden steg for steg slik at den kan implementeres i prosjektet”*. Informantene er tydelige på at det er både fordeler og ulemper med å implementere prosjektgjennomføringsmetoden før den er ferdig utviklet. Ulempen er som sagt at prosjektet kan stoppe opp i perioder når en venter på informasjon om neste milepæl og hvilke aktiviteter en skal gå i gang med. En informant beskriver det blant annet på følgende måte:

”Det er jo forstyrrende i og med at vi har begynt på et kart hvor vi bare har laget den ene delen, så når de ikke ser slutten så kommer spørsmål om hva er det vi skal gjøre fremover? Det blir frustrasjoner blant de som venter på informasjon om neste steg”.

En fordel som fremheves er imidlertid at man får forbedringsforslagene til prosjektgjennomføringsmetoden med en gang. Det gjør at man i større grad har muligheten til å justere dem fortløpende. Store deler av den seniorgruppen som er satt sammen for å utvikle og oversette prosjektgjennomføringsmetoden er også med i det nye prosjektet og implementerer den her. At det er de samme aktørene som dekontekstualiserer prosjektgjennomføringsmetoden som også implementerer og bruker den er en fordel. Opplæring i den nye prosjektgjennomføringsmetoden er ikke nødvendig i like stor grad, som hvis det var helt andre aktører som skulle bruke den. Aktørene har et eierforhold til den som gjør at de lettere forsvarer den nye metoden. Det bidrar til å lette frustrasjonen når milepælene ikke er ferdigstilt, at de selv har oversikt over hvorfor den ikke er det, og er med i prosessen med å ferdigstille den.

Figuren nedenfor gir et oversiktsbilde av kunnskapsoverføringsprosessen i et tidsperspektiv. Figuren er hentet fra dokumentene som det ble gitt tilgang til av Offshore AS, men med noen endringer gjort av meg. Dette for å vise hvordan det faktisk ser ut pr. i dag, basert på informasjon fra intervjuene:



Figur 4: Tidslinje for kunnskapsoverføringsprosessen

Første fase, med planlegging og analyse, er en ferdigstilt del av prosessen. I oktober 2011 ble de tre ansatte i Offshore AS sendt over til datterbedriften for å observere deres arbeidspraksiser. Basert på observasjonene fra bedriftsbesøket ble det gitt et løsningsforslag til ledelsen, som ble vedtatt i desember 2011. Den videre planleggingsfasen bestod i å gjennomgå kildene til kunnskapen om prosjektgjennomføringsmetoden og observasjonene fra bedriftsbesøket. Utarbeidelsen av prosjektgjennomføringsmetoden startet i overgangen mellom mars og april 2012, og er i stor grad gjennomført. Som tidligere vist ble kopiering og addering i hovedsak brukt som oversettelsesregler i arbeidet med å oversette datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode. Ferdigstillelsen av prosjektgjennomføringsmetoden skulle i utgangspunktet vært en slutført del av prosessen før implementeringen startet i juli 2012. Som beskrevet ovenfor, skjer imidlertid utarbeidelsen og ferdigstillelsen av milepælene simultant med implementeringen, og ferdigstillelsen var ikke klar i april slik som planlagt. Det er i hovedsak aktivitetene innenfor hver milepæl som ikke er ferdigstilt. Andre elementer i metoden, som for eksempel oppdelingen i to faser, avgrensning av hovedaktiviteter i de to fasene og det visuelle bildet av flytskjemaet var imidlertid ferdigstilt. Oppstarten på pilotprosjektet for prosjektgjennomføringsmetoden startet i juli 2012, og implementeringen startet derfor før hele metoden var ferdigstilt.

Som vist i figuren er implementeringen av prosjektgjennomføringsmetoden ikke en ferdigstilt del av kunnskapsoverføringsprosessen enda, men en pågående prosess i Offshore AS. Kontekstualiseringsprosessen som har pågått så langt blir imidlertid drøftet, selv om den ikke er slutført enda. Dette for å få en mer helhetlig forståelse av kunnskapsoverføringsprosessen i lys av et translasjonsteoretisk perspektiv.

I det følgende blir kontekstualiseringsprosessen drøftet i lys av de to punktene knyttet til momenter i kildekonteksten og momenter i mottakerkonteksten.

4.3.1 Vesentlige momenter ved kildekonteksten

Det første punktet handler om å ikke miste de vesentlige momentene ved den ønskede praksisen i kildekonteksten. Dette kan ses i sammenheng med dekontekstualiseringsprosessen. Der er hovedutfordringen å sikre at representasjonen av praksisen inneholder all relevant informasjon som kreves for å forstå og forklare praksisens funksjon i kildekonteksten (Røvik, 2012). Dersom dekontekstualiseringen har blitt gjennomført på en slik måte at representasjonen inneholder elementene som kreves for å forklare praksisens funksjon i kildekonteksten, vil kontekstualiseringen i betydning av å ikke miste de vesentlige

momentene ved den ønskede praksisen i kildekonteksten bli enklere. Basert på tidligere drøfting er det kommet frem at både uthenting og utbringing er brukt som strategi for å dekontekstualisere prosjektgjennomføringsmetoden. At ansatte i datterbedriften har bidratt med å utbringe praksisen gjennom presentasjoner og møter med Offshore AS forsterker kontekstualiseringen av prosjektgjennomføringsmetoden på dette punktet. Det sikrer i større grad at de vesentlige momenter ved prosjektgjennomføringsmetoden gjøres eksplisitte og blir oversatt enn dersom bare uthenting blir brukt som strategi. At seniorgruppen som er satt sammen for å utvikle den nye prosjektgjennomføringsmetoden også har implementert metoden og bruker den, i tillegg til at noen av aktørene i gruppen var de som hentet den ut fra datterbedriften gjennom uthenting som strategi, forsterker ytterligere kontekstualiseringen. At de samme aktørene er med i hele prosessen gjør at representasjonen av prosjektgjennomføringsmetoden som Offshore AS har laget, i mindre grad vil miste de vesentlige momenter som de har tatt med fra datterbedriften når de kontekstualiserer og implementerer den i bedriften.

Det er imidlertid kommet frem at det eksisterer en form for taus kunnskap i forbindelse med prosjektgjennomføringsmetoden. Det at informantene fra Offshore AS ikke har noen klar formening om hva som utgjør denne uuttalte kunnskapen kan resultere i at de mister vesentlige momenter ved prosjektgjennomføringsmetoden i datterbedriften uten at de er klar over det. Dette er en utfordring som kanskje ikke ville vært like aktuell dersom utbringing som strategi for å dekontekstualisere hadde blitt brukt i større grad.

4.3.2 Vesentlige momenter ved mottakerkonteksten

Den andre utfordringen man står overfor når man skal kontekstualisere en ny idé inn i en kontekst er å ikke miste de vesentlige momentene ved mottakerkonteksten.

Mottakerorganisasjonen er, som nevnt, en kontekst med egne strukturer, kulturer og aktører som kan fremstå som hinder for implementeringen av nye ideer (Røvik, 2012). I følge Kostova (1999) er mottakerorganisasjonens allerede veletablerte praksiser et av de viktigste hindrene. Dette fordi graden av kompatibilitet mellom den nye praksisen og den eksisterende kan være kritisk for utfallet av kunnskapsoverføringen.

I Offshore AS eksisterer det allerede en Plan som de tidligere fulgte, og fortsatt følger når de får nye prosjekt. Dette er redskapet de har for å få en oversikt over hvordan prosjektene skal gjennomføres, hvilke aktiviteter som skal utføres og hvordan leveransen skal se ut til slutt.

Bakgrunnen for at de har valgt å implementere en prosjektgjennomføringsmetode selv om de

allerede har en Plan, er at gjennomføringen av prosjektet ikke har vært oversiktlig nok før. Det har ikke vært en god beskrivelse av hvem man skal forholde seg til i ulike faser, hvem man skal få input av og hvem man skal gi output til. En informant sier blant annet:

”Planen og prosjektgjennomføringsmetoden er jo ikke så forferdelig ulike, det er ikke sånn at den ene er totalt ulik fra den andre. Det som skiller dem er strukturen på dem, kontrollen du har på prosjektet, oversikten over hvor langt du er kommet, hva du skal gjøre osv.”

Den nye prosjektgjennomføringsmetoden skal i større grad systematisere gjennomføringen av prosjekter. Den skal beskrive relasjoner på tvers av organisasjonen i de ulike fasene, og sier hvem man skal forholde seg til. En utfordring for Offshore AS er altså at det eksisterer en allerede etablert praksis i bedriften i forbindelse med gjennomføringsprosessen i prosjekter. I følge Røvik (2012) vil utfallet av kunnskapsoverføringen være avhengig av graden av endring som må til ved implementeringen av den nye prosjektgjennomføringsmetoden. Ved implementering av en ny arbeidspraksis kan tilfellet være at den må erstatte eksisterende praksis, at den integreres med etablert praksis eller at den tas inn i organisasjonen uten at den er direkte knyttet til eksisterende praksis (Røvik, 2012). Oversetterne må derfor ha kunnskap om de etablerte praksiser i mottakerorganisasjonen for å vite hvordan den nye praksisen er relatert til den eksisterende (Røvik, 2012). Det kommer frem i intervjuene at prosjektgjennomføringsmetoden i hovedsak vil integreres med den eksisterende Plan, noen av informantene mener dog at den egentlig burde erstatte hele Planen:

”Den må nok integreres med etablert praksis, og da tenker jeg på Planen vår. For min del kunne den nok ha erstattet Planen, men jeg tror ikke det kommer til å skje. Planen for engineering kan nok tones veldig ned, så kan vi heller bruke prosjektgjennomføringsmetoden”.

Flere informanter peker på at prosjektgjennomføringsmetoden på mange områder vil erstatte funksjonen Planen har hatt til nå, men at Planen fortsatt vil eksistere da den gir en mer detaljert beskrivelse av ulike aktiviteter i prosjektet. Det er ikke lagt mye tid ned i å definere de to praksisene i forhold til hverandre og hvor grensesnittet skal gå mellom dem enda. Dette kan være et resultat av at kontekstualiseringsprosessen fortsatt pågår, og at enkelte ting derfor ikke er avklart enda. Her blir det en utfordring for Offshore AS å ikke bare fortsette som før, og følge Planen når milepælene i prosjektgjennomføringsmetoden henger etter og ikke er klare. At prosjektgjennomføringsmetoden skal erstatte Planen på noen områder kan i følge

Røvik (2012) gi et høyere potensial for motstand fra aktører som bruker Planen i praksis. Det at mange av disse aktørene er i seniorgruppen som utvikler, og i tillegg implementerer prosjektgjennomføringsmetoden kan imidlertid dempe motstanden mot den nye praksisen, da aktørene får et eierforhold til den nye praksisen helt fra starten av. At prosjektgjennomføringsmetoden i tillegg skal integreres med Planen så langt det lar seg gjøre, kan imidlertid by på tekniske utfordringer og en lengre translasjonsprosess med prøving og feiling (Røvik, 2012). Offshore AS har som sagt ikke lagt mye tid ned i å avklare hvordan disse to praksisene skal fungere og brukes i forhold til hverandre, noe som kan føre til at det gjøres mye dobbeltarbeid, og samtidig skape frustrasjon rundt hva som skal være styrende; prosjektgjennomføringsmetoden eller Planen.

Det er som sagt viktig at oversetterne kjenner til mottakerkonteksten og de etablerte praksisene som eksisterer der for å kunne avgjøre om den nye arbeidspraksisen erstatter, integreres eller holdes løst koblet til den eksisterende praksis. I denne oversettelsesprosessen er det en gruppe senioransatte, hvor mange har lang fartstid i selskapet, som er aktørene som skal kontekstualisere prosjektgjennomføringsmetoden. De har med andre ord god kjennskap til etablerte praksiser i bedriften, og har godt grunnlag for å vite hva den nye prosjektgjennomføringsmetoden vil møte på av allerede etablerte praksiser på det området.

Oppsummert så er kontekstualiseringen av prosjektgjennomføringsmetoden en påbegynt prosess i Offshore AS, men den er ikke gjennomført enda. I forhold til de to hovedutfordringene som er blitt diskutert i forbindelse med kontekstualisering, så kommer det frem at de vesentlige momentene ved praksisen i kildekonteksten i stor grad er sikret i kontekstualiseringen. Oversetterne har også god oversikt over de vesentlige momentene i mottakerkonteksten fordi de selv er ansatt i mottakerkonteksten og kjenner til de etablerte praksisene, den formelle strukturen, kulturen og rutinene. En utfordring for dem blir imidlertid å tilpasse den nye kunnskapen til den eksisterende praksisen i Offshore AS i den videre implementeringen av prosjektgjennomføringsmetoden.

4.4 Translatørkompetanse

I det følgende vil konseptet translatørkompetanse vurderes. Jeg vurderer dette ut fra at prosjektgjennomføringsmetoden skulle oversettes fra kildebedriften og deretter overføres til mottakerbedriften. I følge Røvik (2012) er det som kjennetegner en god oversetter av arbeidspraksiser en som har inngående kjennskap til kontekstene som det skal overføres fra og til. I tillegg har han/hun god kjennskap til det som skal oversettes. En annen forutsetning er at

oversetterne har kunnskap om hvordan man går frem for å hente ”noe” fra en kontekst og hvordan man i neste steg introduserer det til en ny kontekst (Røvik, 2012). Dette fører meg videre til begrepene dekontekstualiseringskompetanse og kontekstualiseringskompetanse som jeg skal benytte meg av i den videre drøftingen.

4.4.1 Dekontekstualiseringskompetanse

Dekontekstualiseringskompetanse handler om evnen til å identifisere godt fungerende praksiser i andre organisasjoner, og til å lage idémessige representasjoner som fanger inn og gir en dekkende beskrivelse av praksisen man ønsker å oversette og overføre (Røvik, 2009). Det dreier seg først og fremst om å skaffe innsikt i hvor eksplisitt, innvevd og kompleks praksisen er. Som beskrevet tidligere så er det satt sammen en seniorgruppe som skulle oversette prosjektgjennomføringsmetoden, og disse blir regnet som oversetterne i denne translasjonsprosessen. Det var først og fremst tre aktører som identifiserte prosjektgjennomføringsmetoden hos datterbedriften. Dette i forbindelse med et bedriftsbesøk hvor ansatte i datterbedriften presenterte sine arbeidspraksiser for Offshore AS. Det gjenspeiler aktørenes dekontekstualiseringskompetanse i betydningen av å ha kompetanse til å identifisere godt fungerende praksiser i andre organisasjoner. Videre i prosessen med å lage en idémessig representasjon av prosjektgjennomføringsmetoden er det oversetternes kompetanse til å skaffe seg innsikt i hvor eksplisitt, innvevd og kompleks praksisen er som er av betydning for deres dekontekstualiseringskompetanse. I prosessen med å lage en idémessig representasjon har oversetterne brukt deres tidligere versjon 1 av en prosjektgjennomføringsmetode. De ansattes erfaringer og datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode har også vært viktig som kilder.

Dekontekstualiseringsprosessen har vært basert på møter i seniorgruppen. De har også hatt møter med datterbedriften. De har kommet på besøk til Offshore AS for å presentere prosjektgjennomføringsmetoden og aktører i seniorgruppen har vært på besøk hos datterbedriften for å kunne stille spørsmål i forbindelse med prosjektgjennomføringsmetoden deres. Basert på denne prosessen har oversetterne i Offshore AS som nevnt skaffet seg innsikt i hvor eksplisitt, kompleks og innvevd prosjektgjennomføringsmetoden er.

Når det gjelder eksplisitet har oversetterne fått god oversikt over det eksplisitte ved å få tilsendt datterbedriftens flytskjema og excel ark som prosjektgjennomføringsmetoden baserer seg på. I tillegg har datterbedriften utdypet og forklart der Offshore AS har spurt etter utfyllende informasjon. Prosjektgjennomføringsmetoden er med andre ord blitt forsøkt gjort italesatt og dermed gjort eksplisitt av både utbringerene og uthenterene. De uuttalte

aktivitetene har oversetterne derimot ikke fullstendig oversikt over. Dette kan henge sammen med at uthenting som strategi i størst grad er benyttet i dekontekstualiseringen. Dette begrenser mulighetene til å skaffe seg innsikt i den tause kunnskapen rundt en ønsket praksis, ettersom aktørene kommer utenfra organisasjonen hvor praksisen er lokalisert. I forhold til kompleksitet og innveddhet har oversetterne til en viss grad skaffet seg oversikt over disse faktorene i forhold til prosjektgjennomføringsmetoden. Kompleksiteten i betydningen av årsaks-virknings-relasjonene har oversetterne derimot ikke skaffet seg fullstendig oversikt over. Det kan spores tilbake til den begrensede innsikten oversetterne har om de uttalte aktivitetene. I forbindelse med prosjektgjennomføringsmetodens innveddhet så har oversetterne oversikt over hvor i organisasjonen selve praksisen er lokalisert. Men de kontekstspesifikke betingelsene basert på datterbedriftens kundeforhold i forbindelse med suksessen med prosjektgjennomføringsmetoden, er ikke like lett å gjenskape for oversetterne.

I intervjuene kommer det frem at få av informantene har utdanning som omhandler kunnskapsoverføring og prosesser rundt det. En person hadde tatt utdanning der endringsledelse var en del av kurset, men oversettelsesprosesser var ikke noe de hadde hatt som tema. Aktørene i seniorgruppen var først og fremst valgt med bakgrunn i deres erfaring og ble ansett som nøkkelpersoner i forbindelse med prosjektering. Dersom oversetterne hadde hatt kjennskap til begrepene eksplisitet, kompleksitet og innveddhet i forbindelse med oversettelsesprosesser, ville de nok vært mer bevisst på hvilke faktorer de burde vektlegge når de skulle "hente ut" prosjektgjennomføringsmetoden. Det ville kanskje gjort dem mer oppmerksomme på å skaffe seg en bedre oversikt over det uttalte i prosjektgjennomføringsmetoden.

Oversetternes kjennskap til kildekonteksten blir av Røvik (2012) knyttet opp mot begrepet "*viscosity*", som refererer til tykkelsen på informasjon som oversetterne har om kilde- og mottakerkonteksten. Det kommer frem på intervjuene at oversetterne i Offshore AS ikke har noen detaljert kjennskap til datterbedriften utover et overordnet bilde av hvordan de er strukturert og hvordan de bygger sine leveranser. Det som er av særlig betydning er imidlertid oversetternes tykkelse på informasjon rundt praksisens eksplisitet, kompleksitet og innveddhet i forbindelse med kjennskap til kildekonteksten. Som tidligere belyst og drøftet er oversetterne i stor grad godt informert rundt disse variablene. Men det er allikevel noen elementer som de ikke har like stor innsikt i. Jo tykkere informasjonen til oversetterne er rundt disse variablene, jo mer sannsynlig er det at representasjonen deres av

prosjektgjennomføringsmetoden inkluderer elementene som er essensielle for dens funksjon i kildekonteksten (Almeida & Kogut, 1999).

4.4.2 Kontekstualiseringskompetanse

Det andre punktet handler om kontekstualiseringskompetanse. Utfordringen her er å konkretisere den idémessige representasjonen til funksjonelle praksiser, samtidig som det tilpasses på en hensiktsmessig måte i forhold til den eksisterende praksis hos mottakeren (Røvik, 2012). Offshore AS er i gang med et nytt prosjekt hvor den nye prosjektgjennomføringsmetoden blir implementert og tatt i bruk fortløpende. Praksisen er med andre ord konkretisert til en funksjonell praksis som brukes av de ansatte. Oversetterne i denne prosessen er aktører som er ansatt i mottakerkonteksten. De har detaljert kjennskap til bedriftens struktur, rutiner, kultur, teknologier, praksiser og dens historie i forbindelse med tidligere forsøk på å oversette og implementere ideer. En informant forklarer på spørsmål om bedriftens tidligere forsøk på å implementere ideer:

”Vi har jo hatt tradisjon for å hente veldig mye fra naboen vår skulle jeg til å si. Mange av de som jobber her kommer fra bedrift X, så automatisk så har vi sett veldig mye på hvordan de gjør det da. Det er vel kanskje det som har vært feilen med den første prosjektgjennomføringsmetoden vi startet med, at det var folk som kom fra den bedriften som satt med ansvaret for arbeidet med prosjektgjennomføringsmetoden, og det ble veldig mye speiling av hva bedrift X hadde gjort. Så det er kanskje nøkkelen til at vi ikke kom lenger enn det vi kom den gang, at vi så på en bedrift som ikke var så lik oss og ikke jobbet med det samme”.

Det at oversetterne har god kjennskap til mottakerkonteksten gjør at deres kontekstualiseringskompetanse, i form av å tilpasse den nye prosjektgjennomføringsmetoden til eksisterende praksiser, langt på vei er mye høyere enn dersom det var aktører utenfra som skulle implementere praksisen hos Offshore AS. Som tidligere belyst er kontekstualiseringsprosessen en påbegynt prosess hos Offshore AS, men det er ikke brukt mye tid på å tilpasse den i forhold til den eksisterende Plan. Det er kanskje et punkt som burde blitt viet mye mer oppmerksomhet fra oversetternes side. Dette for å unngå dobbeltarbeid der det kan oppstå, og for å unngå at noen aktører bruker Planen selv om de i utgangspunktet skal bruke prosjektgjennomføringsmetoden. Det kommer imidlertid frem i intervjuene at de er bevisst denne utfordringen. Det er et punkt som skal sees på etter at det nye prosjektet hvor prosjektgjennomføringsmetoden brukes nå er ferdigstilt. Dette for at en kan høste erfaringer

derfra for å se hvor de to praksisene overlapper hverandre, og vurdere hvordan de best kan tilpasses i forhold til hverandre i neste prosjekt. Per i dag er det imidlertid prosjektgjennomføringsmetoden som i hovedsak følges av de ansatte på engineering. Sjansen for å henvende seg til Plan når det oppstår usikkerhet omkring den nye praksisen er allikevel større enn hva den kanskje ville vært om praksisene var tydeligere avklart i forhold til hverandre fra starten av. At oversetterne har detaljert kjennskap til og dermed høy ”viscosity” informasjon om mottakerkonteksten gir dem i alle fall et godt grunnlag for å kunne tilpasse de to praksisene i forhold til hverandre. Dette knyttes også opp mot begrepet konfigurasjonskompetanse av Røvik (2009), som er oversetternes kompetanse til å tilpasse den nye praksisen i forhold til det som finnes i organisasjonen fra før. Røvik (2009) viser også til at oversetterne må ha sorteringskompetanse i forbindelse med kunnskapen sin om mottakerorganisasjonen. Det kommer frem av bedriftsbesøket som tre ansatte hadde til datterbedriften, at disse aktørene besitter det som kan benevnes som sorteringskompetanse. Dette i form av at de presenterte prosjektgjennomføringsmetoden for ledelsen som et tiltak for å effektivisere måten prosjektene i bedriften ble gjennomført på, og ledelsen så på det som et grep som organisasjonen har brukt for.

4.5 Oversetternes kunnskap om oversettelsesregler

Til slutt vil jeg vurdere om oversetterne av prosjektgjennomføringsmetoden synes å ha kunnskaper om oversettelsesreglene som er blitt belyst i denne oppgaven i forbindelse med translasjonsprosesser. I følge Røvik (2012) må en kompetent oversetter av praksiser og ideer være bevisst repertoaret av oversettelsesregler. Han/hun må vite hvilke regler som er mest anvendelige og passende i spesifikke situasjoner. Oversetternes anvendelse av slike regler, uavhengig om de blir slavisk fulgt eller bevisst valgt, kan ha betydelige konsekvenser for utfallet av kunnskapsoverføringsprosessen. Bruken av reglene kan være avgjørende for om den ønskede praksisen blir reproduert, modifisert eller radikalt omvandlet. Derfor kan translatørkompetanse også være avgjørende i form av hvor sikkert oversettelsen er evaluert, og om den blir ansett som en suksess eller fiasko (Røvik, 2012). Når det kommer til oversetternes kunnskap om oversettelsesregler, synes ikke dette å være noe de har detaljert kunnskap om. Ingen av oversetterne har en utdanningsbakgrunn hvor dette er begreper som de har forholdt seg til, eller hvor de i det hele tatt har hatt innføring i hvordan kunnskapsoverføringsprosesser kan forløpe seg. Ut fra mine spørsmål i intervjuene og svarene som kom frem der, vil jeg likevel forsøke å analysere meg frem til om de anvendte oversettelsesreglene i translasjonsprosessen synes å være passende i dette tilfellet.

Røvik (2012) påpeker i sin teori at en kunnskapsoverføringsprosess består av tre elementer som representerer kontekstuelle forhold som er viktige for translatører som søker etter de mest passende oversettelsesregler å anvende. Disse kontekstuelle forholdene er kilden, den overførte kunnskapen og mottakeren med dens relasjon til kilden. Videre vil jeg kort vurdere disse forholdene opp mot oversettelsesreglene som har blitt benyttet i denne oversettelsesprosessen.

Når det gjelder kjennetegn ved kilden, er det oversettbarheten til en praksis som er nøkkelvariabelen. Som tidligere belyst dreier oversettbarheten seg om praksisens grad av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Omformingsmuligheter er nøkkelvariabelen når det gjelder kjennetegn ved den overførte kunnskapen. Det handler om friheten oversetterne har til å tolke, endre og lage sin egen versjon av kunnskapen. Det siste elementet handler om kjennetegn ved mottakeren og dens relasjon til kilden, der likhet fremstår som nøkkelvariabelen. Likhet refererer til i hvilken grad mottakerkonteksten og kildekonteksten varierer eller ligner på hverandre i visse aspekter (Røvik, 2012).

Som tidligere belyst er det oversettelsesreglene kopiering og addering som i hovedsak er blitt benyttet i oversettelsesprosessen i forbindelse med prosjektgjennomføringsmetoden. I denne oversettelsesprosessen synes to av de tre kontekstuelle forholdene å være på plass til en viss grad, for å kunne si at kopiering er en passende oversettelsesregel å benytte i dette tilfellet. I forhold til oversettbarheten er det kommet frem at prosjektgjennomføringsmetoden er middels oversettbar, noe som gir mulighet for å benytte kopiering som oversettelsesregel. Det andre elementet som er knyttet til hvor omformbar prosjektgjennomføringsmetoden er, har vist seg å gjøre det vanskeligere å benytte kopiering. Dette fordi prosjektgjennomføringsmetoden i stor grad oppfattes som å være rimelig omformbar. Det siste forholdet som er basert på likhet mellom kilde- og mottakerkonteksten viser til at kopiering er en passende oversettelsesregel å benytte jo mer like kontekstene er. I vårt tilfelle er bedriftene i stor grad like, de befinner seg innenfor samme sektor og bransje, de er leverandører av de samme produktene og er strukturert likt på engineeringsområdet.

Addering som oversettelsesregel er også benyttet i denne oversettelsesprosessen. I forhold til oversettbarheten til prosjektgjennomføringsmetoden synes addering å være en passende oversettelsesregel. Som nevnt er det noen elementer i prosjektgjennomføringsmetoden som vurderes som kopiert, mens det i forhold til innholdet i milepælene er blitt lagt mer til. Det er snakk om teknisk sikkerhet som Offshore AS har med som en egen disiplin, som tas hensyn

til i deres prosjektgjennomføringsmetode. De overordnede linjene og inndelingen i faser og milepæler vurderes som mer oversettbare, mens innholdet i selve milepælene er mindre oversettbart. Addering som oversettelsesregel, der Offshore AS kan tilpasse innholdet mer til egen kontekst i tillegg til å bevare essensielle elementer ved praksisen i kildekonteksten, synes å være passende i denne kunnskapsoverføringen. Det er med andre ord noen modifikasjoner som er gjort i forhold til datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode. I forhold til at praksisen regnes som rimelig omformbar er addering som oversettelsesregel i mindre grad den mest passende regel å anvende. Prosjektgjennomføringsmetoden er omformbar i forbindelse med at den ikke er avhengig av noen teknologiske komponenter, samtidig som den ikke er strengt regulert. Oversetterne har med andre ord stor frihet til å omforme prosjektgjennomføringsmetoden, selv om det synes som om at de ikke har valgt å omforme den i stor grad. Kilde- og mottakerbedriften er rimelig like. Det eneste betydelige som skiller dem er byggemetodene deres. Addering som oversettelsesregel vurderes dermed som anvendelig. Dette, selv om likheten mellom bedriftene er så stor at kopiering som oversettelsesregel kanskje anses som den mest passende.

Basert på ovenstående drøfting vurderes kopiering og addering som passende oversettelsesregler å bruke i denne spesifikke oversettelsesprosessen. På noen områder er kopiering den oversettelsesregelen som kanskje synes å være mest anvendelig, mens addering også synes å være passende. Dette fordi det har vært viktig for Offshore AS å gjøre prosjektgjennomføringsmetoden mer til seg egen ved å tilpasse den til sin egen kontekst, og legge til elementer de mener er viktig å ha med, i stedet for å kopiere hele praksisen direkte.

5.0 Oppsummering og konklusjon

I denne avhandlingen har jeg satt fokus på å beskrive en kunnskapsoverføringsprosess i lys av et translasjonsteoretisk perspektiv, hvor hovedfokus har vært på dekontekstualisering av en gitt praksis. Problemstillingen som jeg har prøvd å finne svar på, er følgende:

Hvordan går en virksomhet frem når den forsøker å hente ut en praksis fra en organisasjon med det formål at den skal overføres til egen virksomhet? I hvilken grad lykkes eller mislykkes de, og hva kan forklare utfall av overføringsprosessen?

For å besvare problemstillingen er det blitt utarbeidet noen mer operasjonelle forskningsspørsmål som jeg har prøvd å besvare gjennomgående i oppgaven. I det følgende vil det bli gitt en oppsummerende drøfting av hovedfunnene som jeg har gjort i forbindelse med hvordan Offshore AS har gått frem for å hente ut prosjektgjennomføringsmetoden i datterbedriften.

Offshore AS ønsket å effektivisere sine arbeidspraksiser etter en vurdering av markedsbildet og resultatet av gjennomføringen av det siste prosjektet deres. Det var tydelige signaler på at bedriften måtte redusere timeantallet på gjennomføring av prosjekter for å fortsatt være konkurransedyktig på markedet. Basert på behovet for å søke etter nye løsninger ble tre ansatte i Offshore AS sendt over til datterbedriften for å observere deres arbeidspraksiser. Det var på dette bedriftsbesøket Offshore AS oppdaget datterbedriftens prosjektgjennomføringsmetode, som det ble besluttet at skulle overføres til deres egen virksomhet.

For å dekontekstualisere prosjektgjennomføringsmetoden ble det anvendt både uthenting og utbringning som strategi. I teorien blir det beskrevet at *enten* uthenting eller utbringning kan anvendes som strategi for å dekontekstualisere praksiser. En kombinasjon av strategiene, slik tilfellet er her, mener jeg derimot vil kunne bidra til en bedre oversettelse. Dette fordi man da har en mulighet til å få kryssjekket opplysningene fra både uthenterne og utbringerne, og grunnlaget for å lage en idémessig representasjon av prosjektgjennomføringsmetoden blir dermed større.

En av utfordringene en står overfor når en skal dekontekstualisere en praksis er knyttet til oversettbarhet. Hvor oversettbar prosjektgjennomføringsmetoden er, har betydning for i hvilken grad man klarer å lage en dekkende representasjon av praksisen som inneholder det mest essensielle for at den skal fungere i kildekonteksten. Oversettbarheten til

prosjektgjennomføringsmetoden er drøftet ut fra de tre variablene eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Konklusjonen er at prosjektgjennomføringsmetoden er middels oversettbar. Den fremstår i hovedsak som eksplisitt fordi den er forsøkt språkliggjort, den er middels kompleks og middels innvevd. Det er med andre ord grunn til å si at Offshore AS i stor grad har klart å lage en representativ idé av prosjektgjennomføringsmetoden. Den inneholder det mest essensielle for at den fungerer i kildekonteksten. For å kunne konkludere dette helt klart kunne det derimot vært verdifullt å få aktører fra datterbedriften til å vurdere den idémessige representasjonen. De kunne da ha avdekket eventuelle feiltolkninger som mottakerbedriften kan ha gjort. En mulig svakhet ved avhandlingen er at det ikke ble gjennomført intervju med noen av aktørene i datterbedriften hvor praksisen har sitt opphav. Hadde det blitt gjennomført ville det kunne ha gitt meg en bedre oversikt over prosjektgjennomføringsmetoden deres. Grunnlaget for å vurdere om de viktigste elementene som gjør at den fungerer i kildekonteksten er med i den idémessige representasjonen, ville også vært bedre.

Oversetterne i denne oversettelsesprosessen er seniorgruppen som ble satt sammen i forbindelse med utviklingen av den nye prosjektgjennomføringsmetoden. I tillegg har aktører i datterbedriften bidratt som oversettere i den grad utbringning ble anvendt som strategi gjennom møter og presentasjoner.

I forhold til dekontekstualiseringskompetanse har oversetterne skaffet seg innsikt i praksisens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet gjennom uthenting og utbringning. Hadde oversetterne hatt kjennskap til disse variablenes rolle i en oversettelsesprosess tror jeg de kunne vært mer oppmerksomme på utfordringene i forbindelse med å oversette en praksis. Det ville kanskje blitt lagt mer vekt på å få frem det uuttalte, som igjen kunne avdekket flere faktorer som har betydning får årsaks-virknings-relasjonen til praksisen. Oversetterne har imidlertid i stor grad kontekstualiseringskompetanse. Dette i form av at de kjenner mottakerkonteksten godt fordi de er ansatt i mottakerorganisasjonen, og har kjennskap til dens rutiner, struktur, praksiser og historie.

Relatert til oversettelsesreglene, så ser det ut til at Offshore AS har brukt hensiktsmessige oversettelsesmoduser i forbindelse med oversettelsen av prosjektgjennomføringsmetoden. Oversetterne har hovedsakelig benyttet en modifierende modus. De har blant annet en egen disiplin på teknisk sikkerhet som de har dratt inn i sin prosjektgjennomføringsmetode. Det er i hovedsak addering som oversettelsesregel som er brukt i den modifierende modusen. I tillegg har de benyttet seg av den reproduserende modusen. Eksempel på dette er at de har kopiert de

overordnede linjene i metoden: flytskjemaet, milepælene og fasene. I teorien blir det vektlagt at oversetternes kunnskap om oversettelsesregler er en faktor som har betydning for utfallet av kunnskapsoverføringen, og som dermed kan forklare utfallet. Det synes ikke å være tilfelle at oversetterne var bevisst repertoaret av oversettelsesregler da de gikk i gang med oversettelsen. Uavhengig av det synes det imidlertid å ligge til grunn en bevisst vurdering fra oversetterne om at noe skulle overføres direkte, altså kopieres, mens andre elementer måtte legges til for at den skulle fungere i forhold til deres kontekst. Basert på de oversettelsesreglene som er brukt, konkluderes translasjonen til å være passende. Utfallet av dekontekstualiseringen virker som å være en suksess ut fra formålet til Offshore AS.

I teorien til Røvik (2012) blir det ikke nevnt at det kan tenkes at flere oversettelsesregler kan bli anvendt i en kunnskapsoverføringsprosess, men at translatørene befinner seg i en modus gjennom hele prosessen og benytter de tilhørende oversettelsesregler. Som forslag til et teoretisk bidrag viser jeg imidlertid i denne avhandlingen at i en kunnskapsoverføringsprosess kan man befinne seg i ulike moduser i løpet av prosessen, og at flere oversettelsesregler benyttes. Et forslag til videre forskning er å finne ut hvorfor ulike oversettelsesregler benyttes i ulike faser, og overfor ulike elementer av det som skal overføres.

Kontekstualiseringen av prosjektgjennomføringsmetoden er en påbegynt prosess i Offshore AS, men den er ikke gjennomført enda. I forhold til de to hovedutfordringene som er blitt diskutert i forbindelse med kontekstualisering, kommer det frem at de vesentlige momentene ved praksisen i kildekonteksten i stor grad er sikret i kontekstualiseringen. I tillegg har oversetterne god oversikt over de vesentlige momentene i mottakerkonteksten, fordi de selv er ansatt i mottakerkonteksten og kjenner til de etablerte praksisene, den formelle strukturen, kulturen og rutinene. En utfordring for dem blir imidlertid å tilpasse den nye kunnskapen til den eksisterende praksisen i Offshore AS, da det er bestemt at den skal integreres med den etablerte Plan.

Om den nye prosjektgjennomføringsmetoden har bidratt til å redusere timeantallet på gjennomføring av prosjekter er enda et åpent spørsmål, ettersom ”Pilottesten” ikke er fullført enda. Det kan derfor være av interesse at det ble gjennomført en ny studie i senere, for å se hvordan kontekstualiseringen utvikler seg. Det er spennende å tenke på hvordan de vil tilpasse den nye praksisen med den eksisterende, og om implementeringen av den nye praksisen bidrar til å effektivisere bedriften med å redusere timeantallet på gjennomføring av prosjekter.

Teorien har vært oppklarende i forhold til å beskrive hvordan en kunnskapsoverføringsprosess kan foregå, sett fra et translasjonsteoretisk perspektiv. For videre forskning vil jeg foreslå at datagrunnlaget baserer seg på informasjon fra både kilde- og mottakerkonteksten. I denne avhandlingen er det bare hentet ut informasjon fra mottakerkonteksten, og jeg mener at intervju med aktørene som har utviklet prosjektgjennomføringsmetoden i kildekonteksten kunne gi en større gevinst i forhold til beskrivelse av dekontekstualiseringsprosessen. I tillegg ville en studie av en fullført oversettelsesprosess, hvor både dekontekstualisering og kontekstualisering av en praksis var fullstendig gjennomført, kunne gi et større bidrag til å se teorien bli anvendt i praksis. I denne studien har jeg imidlertid forsøkt å bidra til forskning på dekontekstualiseringsprosessen i kunnskapsoverføring, og jeg mener at avhandlingen viser teoriens anvendbarhet på dette punktet i praksis.

Funnene fra denne studien kan være av praktisk nytte for aktører som skal i gang med en kunnskapsoverføringsprosess. I denne avhandlingen er det blitt satt begrep på ulike faser og elementer i en kunnskapsoverføring som har foldet seg i virkeligheten. Studien viser at teorien representerer en virkelighet, og er anvendbar i praksis. Denne studien kan kanskje hjelpe aktører til å legge opp til bedre planer for kunnskapsoverføringsprosesser, ved at de ser de forskjellige elementene fra teorien anvendt på en konkret prosess i praksis. Avhandlingen bidrar til å vise hvilke elementer som er viktig å ta hensyn til i de ulike fasene i prosessen. I dekontekstualiseringen er det for eksempel viktig å få en detaljert innsikt i oversettbarheten til praksisen. I kontekstualiseringen er det blant annet viktig å kjenne til mottakerkonteksten for at praksisen skal kunne implementeres med suksess.

6.0 Litteraturliste

- Allen, T.J. (1977). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Almeida, P., & Kogut, B. (1999). Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *Management Science*, Vol. 45, No. 7: 905-917.
- Baker, M. (1998). Introduction. In M. Baker (Ed.). *Routledge encyclopedia of translation studies*: 2-6. New York, London: Routledge.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. (2 utg.). Malden: Polity Press.
- Dalland, O. (2008). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Danemark, et.al.: ”Generalisering, vitenskapelige sluttedninger og modeller for forklarande samh llsvitenskap”, fra Danemark et al. (1997), *Att förklara samhället*, Lund: Studentlitteratur.
- Galbraith, C.S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms. *California Management Review*, Vol. 32, Issue 4: 56-70.
- Holm, P. (2006). ”Skjønner du tegninga? Et selvbevisst lærestykke om tolkning av tegn og torsk”. *  begripe teksten. Om grep og begrep i tekstanalyse*. M. Brekke. Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- Hsieh, H.F. og Shannon, S.E. (2005): ”Three Approaches to Qualitative Content Analysis”, *Qualitative health Research*, Vol. 15, No. 9, 1277-1288.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innf ring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg.) Kristiansand: H yskoleforlaget.
- Kostova, T. (1999). *Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective*. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2: 308-324.
- Latour, B. (1986). ”The Powers of Association”, i J. Law (red.) *Power, action and belief*, 264-280. London: Routledge and Kegan Paul.

- Lawson, C., & Lorenz, E. (1999). Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. *Regional Studies*, Vol. 33: 305-317.
- Levitt, T. (1966). *Innovative imitation*. *Harvard Business Review*, Vol. 44, Issue. 5: 63-70.
- Lillrank, P. (1995). *The transfer of management innovations from Japan*. *Organization Studies*, Vol. 16, No. 6: 971-989.
- Lippmann, S.A., & Rumelt, R.P. (1982). *Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition*. *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2: 418-438.
- Nilsen, E.A. (2007). *Øversettelsens mikroprosesser. Om å forstå møtet mellom en global idé og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging*. Doktoravhandling. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Pym, A. og Turk, H. (1998). Translatability, 273-277, i Baker, M. og Malmkjær, K. (red.). *Routledge Encyclopedia of Translation Studies*. London: Routledge.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K.A. (2012). *Knowledge Transfer as Translation. A Normative – Instrumental Theory*. Artikkel under publisering, University of Tromsø, Norway.
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2009). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Twain, M. (2001). *Tom Sawyer Abroad*. North Scituate, MA, USA: Digital Scanning, Inc.

Winter, S.G., Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. (2012). Reproducing knowledge: inaccurate replication and failure in franchise organization. *Organization Science*, Vol. 23, No. 3: 672-685.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. (4 utg.). Thousand Oaks: Sage.

Lastet ned 04.05.13 kl 13:00:

<http://www.standard.no/no/Fagomrader/Petroleum/NORSOK-procedures-and-templates/>

7.0 Vedlegg

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er kunnskapsoverføring, og formålet er å beskrive prosessen når virksomheten hentet ut en arbeidspraksis fra datterbedriften, og prøve å forstå hvilken betydning denne prosessen har for om man oppnår en suksessfull kunnskapsoverføring eller ikke.

I mitt forskningsprosjekt er jeg interessert i å se på hvordan virksomheten gikk frem når de ”hentet ut” prosjektgjennomføringsmodellen fra datterbedriften, og hvordan de omgjorde den til en idèmessig representasjon før de gikk i gang med å implementere den. I tillegg er jeg interessert i hvordan prosjektgjennomføringsmodellen oppleves av ansatte som bruker den i arbeidet sitt.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 8 - 10 personer som har eller har hatt tilknytning til effektivitetsprosjektet i bedriften, og som da spesielt har hatt tilknytning til den nye prosjektgjennomføringsmodellen. Spørsmålene vil dreie seg om hvordan bedriften ble oppmerksom på datterbedriften sin prosjektgjennomføringsmodell, hvordan prosessen med å overføre modellen til egen virksomhet har foregått, og hvordan ansatte opplever bruken av den nye modellen. Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent 1 – 1,5 time og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgaven. Opplysningene og bedriften anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2013.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg, eventuelt skanner den til meg på e-post.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 934 84 910 eller sende en e-post til stineehalleraker@hotmail.com. Du kan også kontakte min veileder Kjell Arne Røvik ved Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging ved Universitet i Tromsø på telefonnummer 905 55 706.

Med vennlig hilsen
Stine Eide Halleraker
Dugane 38
4048 Hafrsfjord

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av kunnskapsoverføring og ønsker å stille på intervju.

Signatur Telefonnummer

E-post