



Fra idé til produkt:

Et translasjonsteoretisk perspektiv på en ordre

Christian Hesselberg

VID vitenskapelige høyskole

Veileder: Arild Wæraas

MAVERD-599

Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 18020

04.05.2020

## Sammendrag

Denne oppgaven har til hensikt å belyse hvordan en salgsordre som en abstrakt ting, en idé, endres når den «reiser» mellom ansatte i bedriften Haugstad møbler. Dette er interessant fordi bedriften masseproduserer møbler i stor grad på «skreddersøm». I praksis betyr dette at produktene produseres ulikt, noe som setter krav til kommunikasjon mellom leddene i ordrekjeden. Misforståelser og kompleksitet setter derfor sitt preg på dette, og kan gjøre prosessen uoversiktlig og tungrodd. Til tider kan ordreprosessens minne om hviskeleken, der ordren er «ordet» som hviskes, og de forskjellige aktørene er «personene» som skal gjengi og tolke dette ordet. Det er i dette studiet forsøkt å få et innblikk i hvordan ansattes oversettelse av en salgsordre setter sitt preg på bedriften. Dette ble undersøkt gjennom følgende problemstilling:

I hvilken grad endrer en ordre idémessig innhold på reisen internt i én og samme organisasjon. Hvilke årsaker ligger i så tilfelle til grunn for en slik endring?

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan blir ordren forstått og overført i praksis fra ledd til ledd i Haugstad Møbler?
2. Hvilken plass har fortolkning og oversettelse i ordren fra ledd til ledd i organisasjonen?

Det er tatt utgangspunkt i Røviks (1998; 2007) forståelse av oversettelsesteori, med vekt på oversettelsesreglene. Gjennom å anvende translasjonsteorien i et intraorganisatorisk perspektiv, kan vi se på ordrekjeden som en oversettelseskjede. Aktørleddene står i ulike kontekster med ulike logikker som preger ordren. Som en følge av dette kontekstualiseres ordren mellom aktørleddene, noe som videre skaper behov for oversettelse.

Dette er en kvalitativ casestudie, hvor data er innhentet fra kvalitative intervjuer og loggføringsskjemaer blant åtte ansatte i bedriften Haugstad møbler.

Informasjonens funksjon er sentral i bedriften og fungerer som «bærer» av ideen om et konkret møbel. Kontekstualiseringen mellom aktørene skaper både et informasjonsbehov og behov for å forstå ordren. Fortolkning og avklaring blir brukt der informasjonen ikke tilstrekkelig meddeler instruksjoner som aktørene trenger for å fullføre ordrebehandlingen.

I case-studiet kommer det frem at selv en tilsynelatende enkel ting som en ordrebestilling kan være kompleks, da ordren må oversettes av hvert aktørledd den kommer til, i dette tilfelle syv ulike kontekster. Oversettelsen henger tydelig sammen med at produksjonen i hovedsak produserer unike møbler på skreddersøm, og at man i disse tilfellene bruker oversettelsesregelen addering. Translatørkompetanse blir dermed vesentlig for om oversettelsen leder til misforståelser, eller suksess.

## Abstract

This paper aims to shed light on how a sales order as an abstract thing, an idea, changes as it travels between employees within Haugstad furniture company. This is of interest because the company to a large extent mass produces custom made furniture. In practice, this means each product is produced differently to another, which raises the bar for communication between the employees in the order chain. Misunderstandings and complexity therefore leave their mark and can make the process confusing and heavy-handed. At times, the ordering process may be reminiscent of the "telephone game", where the order is the "word" that is whispered, and the various employees are the people who will repeat and interpret that word.

This study aims to gain insight into how translation of a sales order between employees has an impact on the company. This was investigated through these thesis and research questions:

To what extent does an order change its conceptual content on its journey through an organization. What are the underlying reasons for this?

Research questions:

1. How is the order understood and transferred in practice from division to division within Haugstad Furniture?
2. What role does interpretation and translation have in the order from division to division within the organization?

The theory behind the study is based on Røvik's (1998; 2007) understanding of the translation theory, focusing on the translation rules. Using the translation theory in an intra-organizational perspective, we can look at the order chain as a translation chain. The actors stand in a unique context with different logics that characterize the order. As a result, the order between the actors is contextualized, which further creates the need for translation.

This is a qualitative case study, where data is obtained from qualitative interviews and log sheets, collected from eight employees of the company.

The function of information is central to the business and acts as a "carrier" of the idea of a concrete piece of furniture. Contextualisation between the actors, creates both a need for information and a need for understanding. Interpretation and clarification are used where the information does not adequately provide instructions needed by the actors to complete the order processing.

The Case study shows that even a seemingly simple thing such as an order can be complex, as the order must be translated by every participating actor it passes through, in this case seven different contexts. The translation is clearly related to the fact that the production mainly produces unique custom furniture, and that in these cases the translation rule *addition* is added. Translator competence thus becomes essential for whether the translation leads to misunderstandings, or success.

## **Forord**

Jeg vil rette en spesiell takk til Haugstad Møbler som villig har latt meg forske på bedriften. Takk til alle som har latt seg intervjuet og tatt seg tid til samtale. Dette gjorde at jeg fikk et bredt og godt empiriske grunnlag for studiet mitt. En spesiell takk til veileder Arild Wæraas, for veldig gode og nyttige samtaler underveis i prosessen. Takk også til Andrea Lothe for korrekturlesning.

God lesing

Christian Hesselberg

Stavanger. 04.05.2020

## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Forord</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>10</b>
1.1    Bakgrunn .....	10
1.2    Problematisering .....	11
1.3    Begrunnelse for teori.....	12
1.4    Problemstillingen.....	13
<b>2. Teori</b> .....	<b>14</b>
2.1    Begrunnelse for oversettelsesteori .....	14
2.2    Oversettelsesteori .....	14
2.2.1    Kontekstualisering og dekontekstualisering .....	14
2.2.2    Kontekstualisering .....	14
2.2.3    Dekontekstualisering.....	15
2.2.4    Oversettelsesutfordringer: Fra praksis til idé.....	15
2.3    Oversettelsesregler .....	16
2.3.1    Kopiering (Reproduserende modus) .....	16
2.3.2    Addering og fratrekking (Modifiserende modus).....	16
2.3.3    Addering .....	17
2.3.4    Fratrekking.....	17
2.3.5    Rasjonell-strategisk addering og fratrekking.....	17
2.3.6    Uintendert addering og fratrekking .....	18
2.4    Translatørkompetanse .....	18
2.5    Translasjonsteori intraorganisatorisk.....	19
2.5.1    Kopiering, Addering og Fratrekking intraorganisatorisk .....	19
2.5.2    Translatørkompetanse innad i samme organisasjon .....	20
2.6    Forventninger til funn.....	20
<b>3. Metode</b> .....	<b>22</b>
3.1    Rolleavklaring .....	22
3.2    Metodevalg.....	23
3.2.1    Begrunnelse for metodevalg .....	23
3.3    Datainnsamlingsmetode.....	24
3.3.1    Innledning.....	24
3.3.2    Ønsket formål .....	25
3.3.3    Bakgrunn for spørsmål .....	25

3.3.4	Informasjon og kontekstualisering.....	26
3.3.5	Fortolkning rundt en ordre.....	27
3.3.6	Ansvarsrolle.....	27
3.3.7	Misforståelser.....	28
3.3.8	Kompleksiteten rundt en salgsordre.....	28
3.3.9	Meddelelse av informasjon.....	28
3.3.10	Aktører som oversettere.....	29
3.3.11	Frihet til å forme en ordre.....	29
3.3.12	Loggføringsskjema.....	30
3.4	Forforståelse.....	30
3.5	Analyse og koding.....	31
3.5.1	Informasjon.....	31
3.5.2	Tolkning og avklaring av informasjon.....	32
3.5.3	Kompleksitet og misforståelser.....	32
3.5.4	Aktører som oversettere.....	33
3.6	Forskningsetiske sider.....	33
3.6.1	Konfidensialitet.....	33
3.6.2	Konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter.....	33
<b>4.</b>	<b>Resultater.....</b>	<b>35</b>
4.1	Innledning.....	35
4.2	Utgreiing av resultater.....	37
4.2.1	Ufullstendig informasjon.....	38
4.2.2	Tolkning og avklaring av informasjon.....	41
4.2.3	Tolkning ut ifra erfaring.....	43
4.2.4	Kompleksitet og misforståelser.....	44
4.2.5	Aktører som oversettere.....	45
4.2.6	Funn ved loggføring skjema.....	46
<b>5.</b>	<b>Drøfting.....</b>	<b>48</b>
5.1	Hvordan blir ordren forstått og overført i praksis fra ledd til ledd i Haugstad Møbler?.....	48
5.1.1	Overføringsverdi.....	48
5.2	Drøftingsdel.....	49
5.2.1	Informasjon og kontekstualisering.....	49
5.2.2	Informasjonsbehov og informasjonskvalitet.....	49
5.2.3	Kontekstualisering og logikker.....	50
5.2.4	Kopiering.....	52
5.2.5	Hvorfor addering.....	54



5.2.6	Fra idé til produkt-modellen.....	55
5.2.7	Addering gjennom stadig informasjonsutveksling .....	56
5.2.8	Ordreprosessen .....	58
5.2.9	Informasjonskompetanse og translatørkompetanse .....	59
5.2.10	Bevissthet, addering og forståelse av rollen .....	61
5.2.11	Selverklært frihet eller frihet som tvang .....	62
<b>6.</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>64</b>
6.1	Oppsummering.....	65
6.1.1	Kontekstualisering.....	65
6.1.2	Tolkning og avklaring av informasjon.....	66
6.1.3	Kompleksitet og misforståelser .....	67
6.1.4	Aktører som oversettere .....	67
6.1.5	Frihet eller tvang .....	67
6.2	Praktiske implikasjoner .....	68
6.3	Videre forskning .....	69
<b>7.</b>	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>71</b>
	<b>Vedlegg 1. Intervjuguide.....</b>	<b>73</b>
	<b>Vedlegg 2. Utdrag fra transkriberingen .....</b>	<b>76</b>
	<b>Vedlegg 3. Informasjonsskriv .....</b>	<b>77</b>

Modell 1 s. 26            Skjema 1 s. 47

Modell 2 s. 35

Modell 3 s. 36

Modell 4 s. 55

Modell 5 s. 57

Modell 6 s. 58

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Haugstad Møbler er en lokalt forankret fabrikk på Vigrestad, startet i 1946, som i dag produserer forskjellige type møbler til blant annet kontor, helse og institusjon, kjøkken, skole og barnehage. Bedriften er i kategorien små og mellomstore bedrifter med rundt 21 årsverk. Et viktig aspekt ved produksjonen er at produktene produseres på såkalt «skreddersøm». Dette betyr at produktene i stor grad er ulike, noe som fordrer høye krav til korrekt beskrivelse av ordreinnhold og kommunikasjon mellom de ulike ledd i kjeden.

Fra starten av mitt to års aktive arbeidsforhold til i dag, har jeg i økende grad sett konturen av et komplekst samhandlings og kommunikasjonsmønster mellom de ansatte som har med ordren i planleggingsfasen å gjøre. Dette intrikate samspillet involverer aktører med ulike ansvarsområder som samlet sett utgjør leddene nedover i systemet, helt fra ordrebestilling til levering av produktet, til arbeidsoppgaver knyttet til ordren imellom disse to leddene. Misforståelser rundt ordre har forekommet hyppig, og gjennomføring av en ordre har ofte vært tungrodd og kompleks. Storstilt satsning på omstilling og endring fra styret og ledelse understreker dette.

Dels kan dette komplekse mønsteret minne om hviskeleken. Ordren er ordet som hviskes, og de forskjellige aktørene i systemet er «personen» som skal tolke det hviskede ordet. Den første personen som nedtegner ordren fra kunden, fungerer som igangsetteren eller «den første beveger». Denne personen gir ordreinformasjonen videre til den neste i systemet, som deretter gir den til neste person osv. Det er på grunnlag av observasjoner knyttet til nettopp det komplekse samhandlings og kommunikasjonsmønsteret rundt en ordre som vekket min nysgjerrighet.

Selv om analogien «hviskeleken» har en uhøytidelighet over seg, ligger det et alvor knyttet til den innvirkningen dette kan ha til en ordre. «Mislykkede» og «vellykkede» ordre påvirker bunnlinjen til organisasjoner og kan øke eller minske spenninger mellom ansatte og ledelse. En påstand vil derfor være at innsikt i, og forståelse rundt, hva som skaper «vellykkede» ordre, er av høy betydning og kan gi næring til flere viktige faktorer som trivsel, god

kommunikasjon, vekst og konkurransekraft i organisasjoner. Denne oppgaven prøver å dykke under overflaten og finne ut av de underliggende årsakene til hvordan en ordre blir forstått og implementert av de forskjellige leddene nedover i systemet.

## 1.2 Problematiseringer

Det kan være naturlig å tenke at ordre ofte er så konkrete at «alle» forstår hva ordren innebærer. Einar Aadland beskriver at våre opplevelser er som byggesteiner til vårt fortolkningsunivers av tanker, ideer, vurderinger og verdier. Som individer er vi alle formet av våre omgivelser og vi har alle bevisste eller ubevisste forforståelser (Aadland, 2011). Dette er med på å sette føringer på hvordan vi implementerer informasjonen som gis oss. Men også kulturelt i en gruppe mennesker, kan grunnleggende antakelser bli tatt for gitt basert på felleserfaringer. Oppnåelse av konsensus for de grunnleggende antakelsene hevdes skjer gjennom gjentatte vellykkede implementeringer av verdier (Schein, 2004).

When a solution to a problem works repeatedly, it comes to be taken for granted. What was once a hypothesis, supported only by a hunch or a value, gradually comes to be treated as a reality. We come to believe that nature really works this way. (Schein, 2004, s. 31-32)

Vi kan spørre oss om vi kan ta det for gitt at «budskapet», i denne sammenheng ordreinformasjonen, forstås likt av alle? Kan det være at hver enkelt person i varierende grad tolker og oversetter ordren, implementerer og kontekstualiserer den? Dersom dette er tilfelle, kan et bevisst eller ubevisst forhold til dette sette føringer for hvor «vellykket» eller «mislykket» en ordre vil bli. Å lykkes med idéoverføringer i egen organisasjon vil derfor kunne være fruktbart, om det så gjelder en ordreprosess eller annen tilsvarende virksomhet.

### 1.3 Begrunnelse for teori

I translasjonsteorien, slik Røvik teoretiserer det, ser vi hvordan oversettelse av organisasjons idéer handler om hvordan en praksis eller språklig idé blir forsøkt hentet ut av en organisasjon, og oversatt med det formål å kunne brukes i en annen organisasjon (Røvik, 2007). Ved å plassere translasjonsteorien internt, i én og samme bedrift, vil man kunne studere om ordren blir fortolket og oversatt underveis. Ordren kan slik bli forstått som en idémessig representasjon, hvor det interessante vil være å studere om ordren endrer idémessig innhold på sin «reise» internt i bedriften. Dersom ordren blir oversatt og omformet fra ledd til ledd, vil vi kunne tenke oss at en ordre-implementering er mindre rettlinjert enn man gjerne naturlig tenker seg. Med translasjonsteorien som teoretisk grunnlag vil jeg i denne oppgaven kunne studere en *intraorganisatorisk* oversettelseskjede i et translasjonsteoretisk perspektiv, i motsetning til en *interorganisatorisk* oversettelseskjede. Det er meg ikke bekjent om et translasjonsteoretisk perspektiv på en *intraorganisatorisk* oversettelseskjede er studert før innenfor samme organisatoriske grenser, og det vil av den grunn kunne være verdifullt å etterfølge.

«Idé» og «praksis» er i likhet med oversettelsesteori to begreper som også betegner viktige fokusområder i implementeringsteorien. Grunnleggende, om enn noe forenklet, handler implementeringsteori om oversetting av blant annet ideer til praksis (Roland Westergård 2015). Implementering har sånn sett fellestrekk med translasjonsteorien, som eksempelvis «kontekstualisering». Noen vil derfor gjerne si at implementeringsteori av den grunn er relevant, ettersom den faktisk har fellestrekk som her nevnt. Det er likevel til syvende og sist større forskjeller mellom implementeringsteorien og translasjonsteorien.

Implementeringsteorien handler om noe som er styrt fra toppen, men translasjonsteorien handler mer om en prosess som man ikke vet hvor vil ende, og som heller ingen styrer. Jeg vil derfor ikke bruke implementeringsteori da den er hierarkisk styrt, mens en oversettelsesprosess er forskjellig fordi den ikke styrt fra noe sted, den er helt desentralisert.

Det finnes andre teorier som også vektlegger «fra idé til praksis». Eksempelvis kan man se dette i endringsledelse. «Endringsledelsens kjerne er ikke planlegging. Det er ikke beslutninger. Det er ikke nye organisasjonskart. Det er implementeringen av nye ideer slik at de blir virksomme i hverdagsvirkeligheten» (Hennestad, Revang & Strønen 2014, s. 134). Selv

om endringsledelse også tilsynelatende har fellestrekk ved translasjonsteori, så oppleves denne teorien for fjern til å belyse best hvordan en ordre blir fortolket og oversatt underveis internt i bedriften.

#### **1.4 Problemstillingen**

Med bakgrunn i det som er skrevet i innledningen og argumenteringen for bruk av valgte teori, har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

I hvilken grad endrer en ordre idémessig innhold på reisen internt i en og samme organisasjon. Hvilke årsaker ligger i så tilfelle til grunn for en slik endring?

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan blir ordren forstått og overført i praksis fra ledd til ledd i Haugstad Møbler?
2. Hvilken plass har fortolkning og oversettelse i ordren fra ledd til ledd i organisasjonen?

## **2. Teori**

### **2.1 Begrunnelse for oversettelsesteori**

Jeg har benyttet meg av translasjonsteori som hovedteori, hvor Trender og translasjoner av Arne Røvik (2007) er brukt som mye av grunnlaget for oversettelsesteorien i dette casestudie.

Med bakgrunn i fagfeltet «translation studies» hevder Røvik at all form for ytringer kan forstås som translasjon. Gjennom å se at oversettelse av språk og oversettelse av organisasjonsidéer står ovenfor mange av de samme utfordringene, mener Røvik at dette underbygger resonnementet om at kunnskapsoverføring er et forsøk på å fange inn et faktisk forekommende og overførbart bevis, i stedet for at det er en import av en metafor (Røvik, 2007).

### **2.2 Oversettelsesteori**

#### **2.2.1 Kontekstualisering og dekontekstualisering**

Både kontekstualisering og dekontekstualisering er viktige aspekter ved translasjonsteorien. Røvik (2007) gjør et poeng ut av at kontekstualisering og dekontekstualisering av organisasjonsidéer ofte er frikoblet fra tid og rom. Det er ofte at man kan hente ut en idémessig representasjon fra en praksis, uten at an man vet hvilken kontekst dette skal inn i (Røvik, 2007). Jeg vil begynne med å ta for meg kontekstualisering.

#### **2.2.2 Kontekstualisering**

Kontekstualisering handler om når idéer, tatt fra en annen organisasjon, blir forsøkt implementert inn i en ny kontekst og organisasjon. Røvik tegner et bilde av hvordan idéer som «reiser» inn i organisasjoner, kommer inn i komplekse kontekster. Dette kan blant annet være fysiske strukturer som maskiner og bygninger, eller formelle strukturer som rutiner og prosedyrer, til kulturer formidlet gjennom fortellinger. Innenfor dette kan det være interessekonflikter og andre motsetningsforhold. Røvik er opptatt av i hvilken grad

idéer introdusert inn i organisasjoner setter sitt preg på, eller blir preget av, konteksten eller kontekstene de settes inn i (Røvik, 2007).

### **2.2.3 Dekontekstualisering**

Dekontekstualisering kan forklares som en begivenhet der praksis blir identifisert, forsøkt oversatt, for deretter å bli implementert i en helt konkret organisasjon. Den består av mange komplekse prosesser (Røvik, 2007). En av hovedfasene er «løsrivelse» hvor det handler om hvordan en konkret praksis i en organisasjon gis en idémessig representasjon (Røvik 2007). Noe av problemet ved å hente ut en «suksessformel» fra en organisasjon, er at praksisen sjelden i sin helhet kan overføres til organisasjonen den skal brukes i. Det man da står igjen med av løsning, vil være en konseptuell forståelse av innholdet. Det er dette som vil være den idémessige representasjonen av det praktiske innholdet (Røvik, 2007).

### **2.2.4 Oversettelsesutfordringer: Fra praksis til idé**

Det er flere utfordringer som er knyttet det å oversette en praksis til en idémessig representasjon. Man kan spørre seg hvordan man vet at det man har observert, og som man nå ønsker inn i egen organisasjon, er forårsaket av det man uthenter fra praksisen. Og der man har en vellykket praksis, i hvilken grad kan denne bli skilt fra organisasjonssammenhengen den står i? Røvik (2007) understreker at det viktige er å sikre at den idémessige representasjonen er blitt identifisert, og spesielt viktig er de elementer i praksisen man antar er avgjørende for organisasjonens suksess. Hva som avgjør hvorvidt en praksis er oversettbar, avhenger dels av trekk ved praksisen, og dels ved trekk av organisasjonen den er lokalisert i (Røvik 2007). Røvik trekker frem tre primære trekk ved en praksis som har betydning for hvordan den blir oversatt. «Eksplisitet» handler om at dess tydeligere en praksis kommer til syne i organisasjonen, dess enklere er det å kommunisere den. «Kompleksitet» handler om at den idémessige representasjonen av praksisen også kan være kompleks. Dess mer kompleks den er, dess vanskeligere vil det være å kommunisere organisasjonens idémessige representasjon. «Innevdehet» handler om at praksisen er innvevd i en kontekst, og jo mer innvevd den er, desto vanskeligere er det å fange inn en idémessig representasjon av denne praksis.

## **2.3 Oversettelsesregler**

Basert på klassisk translasjonsteori (Vinay & Darbelnet, 1958; Nida, 1964; Barkhudarov, 1975) peker Røvik på at man kan skille analytisk mellom fire grunnleggende oversettelsesregler. Hver og en av disse oversettelsesreglene representerer ulike grader av omforming. Dette er kopiering, addering, fratrekking og omvandling.

### **2.3.1 Kopiering (Reproduserende modus)**

Kopiering handler om å hente ut en praksis fra en kontekst. Denne uthentingene blir gitt en idémessig representasjon og settes inn i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007). På denne måten blir praksisen gjenskapt. Det er en sammenheng mellom hvor omformbar det som skal oversettes er, og sannsynligheten for at kopiering blir anvendt. Sannsynligheten for at bruken av kopiering anvendes på det som skal oversettes, baseres på hvor lite omformbart det som skal oversettes er. Dersom det oversettbare er lett omformbart, vil det være lavere sannsynlighet for at kopiering bli brukt, og motsatt. Det finnes forhold som kan være med på å redusere omformbarheten. Dette gjelder spesielt ved fysisk-materielle forhold som eksempelvis IT, og særlig der prosedyrer følger lover hvor regler blir etterprøvd av myndighetene. Disse eksemplene gir liten grad av fleksibilitet og handlingsrom. Et poeng her ligger i at der kopiering forekommer, har det ikke nødvendigvis skjedd på bakgrunn av fritt valg, men fordi man blir tvunget til dette. Valg av kopiering henger også sammen med graden av likhet mellom organisasjonene. Desto høyere grad av likhet mellom dem, desto større sannsynlighet er det at kopiering vil bli brukt (Røvik, 2007).

### **2.3.2 Addering og fratrekking (Modifiserende modus)**

Det modifiserende modus, som innebærer både addering og fratrekking, vektlegger både hensynet i å være tro mot det «opprinnelige» det skal oversette, samtidig som oversettelsen tilpasses den nye konteksten. Den legger mer opp til at den idémessige representasjonen av praksisen skal inn i en ny kontekst. Etersom man også vektlegger en viss form for tilpasning, vil man kunne både legge til og trekke fra elementer i oversettelsen. Addering og fratrekking som virkemidler er også viktige bidragsyttere til normen innenfor translasjonsteorien kjent



som hjemlighøring. Denne normen har som mål å kvitte seg med all unødvendige spor fra tidligere kontekster og språklige minner fra originalen (Røvik, 2007).

### **2.3.3 Addering**

Addering handler om å legge til elementer i oversettelsen slik at det uklare budskapet fra det som blir oversatt, det som ligger implisitt, kan bli tydeliggjort og eksplisitt i det som oversettes. Dette blir kalt eksplisitering i translasjonslæren. Den oversatte informasjonen vil på grunn av det som tydeliggjøres gjennom at noe legges til originalen, også derfor kunne være pedagogisk «bedre» enn selve originalen (Røvik, 2007). Ved siden av dette «legge-til-aspektet», ligger begrepet «amplifikasjon» nært opp til addering. Her er det snakk om at meninger og elementer forsterkes for at oversettelsen skal bli best mulig.

### **2.3.4 Fratrekking**

På samme måte som addering søker å tydeliggjøre oversettelsen gjennom å legge til elementer i teksten, såkalt eksplisitering, handler fratrekking om å dempe eller fjerne elementer; implisitering. Det spesifikke som blir uttrykt ønskes uttrykt mer generelt i oversettelsen og mer implisitt. I translasjonsteorien handler derfor fratrekking om å redusere det meningsbærende fra oversettelsens original. I en mer radikal utgave av fratrekking vil man gå enda lengere i å dempe eller å trekke fra elementer fra originalen. Begrepet *utelatelse* brukes i translasjonslæren om dette begrepet. Røvik peker på at anvendelse av addering og fratrekking i overføring er lett å oppdage, men spør seg hva som oftest legges til og trekkes fra (Røvik, 2007). Dette ser man i to hovedformer: Rasjonell-strategisk og uintendert addering og fratrekking.

### **2.3.5 Rasjonell-strategisk addering og fratrekking**

I Rasjonell-strategisk addering og fratrekking velger man bevisst å trekke fra eller legge til av grunner som ofte basere seg på ønske om økt effektivitet eller større økonomisk avkastning. Deler av idéer kan eksempelvis bevisst ikke bli tatt med som følge av at disse kan bli for utfordrende eller ressurskrevende for bedriften å implementere. Grunnlaget for en

av-skrelling eller tillegging ligger gjerne i at man har klare og tydelig intensjoner (Røvik, 2007).

### **2.3.6 Uintendert addering og fratrekking**

Ved siden av å være bevisst i selekteringen av organisasjons-idéen man implementerer, er ubevisst utvelgelse eller fratrekking også mulig. Dette handler om hvordan man ubevisst unnlater å trekke fra eller legge til deler i oversettingen av en organisasjons-idé fra en kontekst til en ny. Det kan være mange grunner til en utilsiktet omforming, men det er i alle fall tre primære trekk ved en praksis som Røvik trekker frem som sentrale; «eksplisitet», «kompleksitet» og «innvevdhet» (Røvik, 2007). Disse trekkene er beskrevet under teoridelen «Oversettelsesutfordringer: Fra praksis til idé».

## **2.4 Translatørkompetanse**

Røvik trekker frem at oversettere av organisasjonsidéer kan være både gode og dårlige oversettere. Hvor vellykket oversettelsen av en organisasjonsidé vil være, vil i så måte avhenge av hvor god oversetteren er til å oversette (Røvik, 2007).

Translatørkompetanse blir derfor viktig for at den idémessige representasjonen av praksisen i organisasjonen skal bli så riktig som mulig, for å få til en vellykket kunnskapsoverføring. Kort sagt vil en god oversetter være en som evner å lage gode oversettelser av organisasjonsidéer og praksiser. Motsatt vil det kunne være skadelig for en bedrift å prøve å implementere ideer der man har gjort et dårlig oversettelsesarbeid. En slik overføring vil kunne resultere i et mislykket implementeringsforsøk.

Røvik (2007) påpeker at mislykkede oversettelsers og idé-implementeringer ikke er unormalt. Han trekker frem tre hovedmåter der dette uttrykkes på. Den første, frikopling, er der idéer blir innført uten å ta dem i bruk. Frastøting skjer der idéen blir tatt inn og forsøkt implementert, men lagt vekk og dermed «frastøtt». Eksempelvis kan grunner til frastøting være at ideen ikke passer inn i eksisterende rutiner organisasjonen har. I den tredje hovedmåten peker Røvik på hvordan Idéimplementeringen mislykkes gjennom at effekten ikke står i stil med forventningene, eller at den utløser uønskede virkninger (Røvik 2007).

Røvik hevder i *Trender og translasjoner* (2007) at mye kan tyde på at mislykkede idéoverføringer, sett i et translasjonsteoretisk perspektiv, skyldes dårlig oversettelsesarbeid. En forutsetning for å lykkes med oversettelsesarbeidet er å tilstrekkelig «fange» den idémessige representasjonen av den velfungerende praksisen man søker å overføre, for å kunne lykkes med oversettelsen. Desto mer kompleks praksisen er, desto vanskeligere kan det være å finne en dekkende idémessig representasjon av praksisen. Utfordringer knyttet til oversettelsesarbeid kan også sees i sammenheng med mangler ved implementering. Manglende konkretisering og materialisering av idéer vil også kunne føre til at man ikke lykkes med implementeringen. Dersom man ikke trekker ned idéene fra abstrakte nivåer til mer konkrete og lokale forankrede versjoner, vil ikke ideene kunne materialisere seg og brukes (Røvik 2007).

## **2.5 Translasjonsteori intraorganisatorisk**

I motsetning til «klassisk» translasjonsteori som ser på oversettelsesforholdet organisasjoner og bedrifter seg imellom, vil dette studie handle om oversettelsesforholdet internt i samme bedrift og organisasjon. Hvert ledd i bedriften må ta imot salgsordren, eventuelt behandle den, og videresende denne til neste ledd. Min oppgave ser på hvordan den idémessige representasjonen av salgsordren blir kontekstualisert av de enkelte ledd i samme organisasjon, og hvordan oversettelsesreglene i translasjonslæren brukes som et verktøy til innsikt.

### **2.5.1 Kopiering, Addering og Fratrekking intraorganisatorisk**

Kopiering er som nevnt i teorien, forenklet sagt, en forståelse av hvordan en praksis kan hentes ut av en kontekst og settes inn i en ny organisatorisk kontekst. I vår intraorganisatoriske sammenheng ser vi på i hvor stor grad informasjon kan overføres mellom aktørene, gjennom å kopiere. Graden av sannsynligheten for at kopiering blir brukt, øker desto mindre omformbart det som skal kontekstualiseres er. Der aktøren opplever at han eksempelvis har stor frihet og fleksibilitet i å forme eller tilpasse informasjonen som gis

til ham, senkes sannsynligheten for at han bruker kopiering. Der aktøren opplever at informasjonen som blir gitt ham har lav fleksibilitet, høynes sannsynligheten for kopiering.

I translasjonsteorien så er det å modifisere eller tilpasse, begreper som brukes der informasjon legges til eller trekkes fra «originalen». Dette gjøres med ønske om å ivareta det «opprinnelige», gjennom å tilpasse budskapet den nye konteksten. Intraorganisatorisk ser vi på addering og fratrekking i lys av hvor mye informasjon som aktørene legger til, eller trekker fra.

### **2.5.2 Translatørkompetanse innad i samme organisasjon**

I translasjonsteorien handler translatørkompetanse om i hvilken grad man er god til å oversette. Dersom man er dyktig til dette, vil det kunne resultere i vellykket kunnskapsoverføring mellom organisasjonene. På samme måte kan man anta at oversettelseskompetanse spiller en vesentlig rolle i dette studiet. Dersom det foregår en oversettelse fra aktør til aktør, så kan vi tenke oss at desto flinkere man er til å oversette, desto mer vellykket vil kunnskapsoverføringen være, eller i dette tilfellet sluttproduktet. Ut fra dette kan vi tenke oss at oversettelseskompetanse har en sentral rolle.

## **2.6 Forventninger til funn**

Det ligger forventninger knyttet til at oversettelsesreglene vil kunne si noe om hvilke måter en salgsordre forandrer idémessig innhold fra ledd til ledd i organisasjonen.

Det er naturlig å tenke at en møbelforretning som produserer konkrete objekter, i stor grad vil bruke kopiering. Du ønsker å bestille noe, bestiller det, og en «kopi» av det bestilte sendes videre gjennom ordrekjeden. Samtidig antas det at det finnes tilfeller der informasjon må legges til ordren og at oversettelsesregelen addering brukes. Slike justeringer kan være størst blant aktører tidlig i oversettelseskjeden.

Det antas at det er mindre sannsynlig at informasjon trekkes fra, og at regelen fratrekking brukes. Dette fordi salgsordren først og fremst er en bestilling, og at all informasjon gjerne er viktig. Når det gjelder frihet til å forme en salgsordre, sees dette på som mindre sannsynlig, og at man er tvunget til å følge beskrivelsene fra salgsordren. Det antas at det til en viss grad

eksisterer en kompleksitet i bedriften som følge av at det produseres møbler på «skreddersøm». Det ligger også en forventning i at man ikke kommer til å se bruk av oversettelsesregelen «omvandling», da det virker for radikalt å tenke seg en bestilling bli til noe totalt annet enn det som ble forespurt.

### **3. Metode**

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for valg av metode i prosjektet. Før jeg går inn på begrunnelse av metodevalg ønsker jeg å klargjøre min rolle og problematisere eventuelle «blindspots» og andre utfordringer knyttet til objektivitet, ettersom Haugstad Møbler både er min arbeidsplass og stedet der casestudie har foregått.

#### **3.1 Rolleavklaring**

Jeg ble ansatt for to år siden med arbeidstittelen produktutvikler. Det ble likevel tidlig klart at arbeidsrollen min kom til å forandre seg da Haugstad Møbler ble med i et forskningsprosjekt med mål om at bedriften skulle moderniseres og transformeres betraktelig de neste årene. Mine daglige arbeidsoppgaver er todelt, om enn ikke likt tidsmessig fordelt. På den ene siden er mitt arbeidsfelt å bistå med tekniske tegninger og illustrasjoner, på den andre siden går brorparten av tiden til planlegging, utvikling og kartlegging med det mål om å tilrettelegge for den omstilling og endring Haugstad Møbler skal inn i. Dette er et samarbeidsprosjekt mellom flere aktører fra forskjellige forskningsmiljøer og ulike bedrifter som ikke er en del av Haugstad Møbler. Min rolle og mine arbeidsoppgaver har i stor grad vært knyttet opp til flere av disse eksterne aktørene, med spesielt fokus på en leverandør av software.

Ettersom mye av arbeidsoppgavene mine har med utvikling å gjøre er det mindre tid som går med til involvering med ansatte i den daglige driften. Der dette skjer, vil det være i møte med en av to ansatte som jobber med salg, hvor jeg bistår med tekniske tegninger og illustrasjoner, samt en person jeg henter tekniske opplysninger fra. I møte med de seks resterende intervjuobjektene, så er dette aktører jeg i liten grad forholder meg til i min arbeidsdag. Disse aktørene treffer jeg for det meste ved anledninger når jeg må innhente informasjon som har med planlegging og utviklingsfasen jeg jobber med. Det betyr riktignok ikke at man kan utelukke at de er farget i møte med meg. Det har vært et knippe delprosjekter jeg har vært mer involvert i, og det kan problematiseres at min arbeidsrolle skiller seg såpass ut fra den daglige driften at dette setter meg i en type «særstilling» eller «annerledeshet», men om dette er av negativ eller positiv art, er noe jeg vanskelig vil kunne si noe om.

Til daglig jobber jeg i en fløy sammen med daglig leder samt to ansatte på kundesalg. Vi sitter alle på egne kontorer. Foruten daglig leder har jeg ingen ledere over meg, og jeg har heller ikke lederansvar for noen. Daglig leder er ikke en av de åtte i casestudien. Jeg vil også understreke at jeg bor i Stavanger og ikke på Vigrestad. Vigrestad er i underkant av en time med bil fra Stavanger. Jeg omgås ikke noen av aktørene på fritiden, og har ikke hatt eller har noen relasjon med noen av dem foruten på arbeidsplassen. Jeg vil også understreke at fenomenet jeg skal undersøke i stor grad skjer på siden av mitt ansvarsfelt. Det som kan tale for undersøkelse i egen organisasjon, er kjennskapet knyttet til løse rutiner, uskrevne regler og normer, som man ellers gjerne ikke ville lagt merke til dersom man oppholdt seg der i en kortere periode. Jeg vil videre i metodevalget greie ut for komplementerende måter for en objektiv tilnærming av casestudie.

## **3.2 Metodevalg**

For å kunne undersøke de fortolknings-messige utfordringene har jeg valgt å bruke casestudier. Casestudier kjennetegnes ved at de er studier av én eller få enheter (Andersen, 2013). I denne sammenheng er oppgaven en teoretisk fortolkende enkeltcase. Det handler her om å studere et fenomen i sin naturlige kontekst, hvor jeg vil bruke translasjonsteori for å avgrense, tolke og forklare. Valg av translasjonsteori og sammen med fortolkende casestudie, legger også til rette for å kunne «gripe den empiriske variasjonen» (Andersen, 2013), og underbygger slik valg av metode og teori. Teorien som her brukes vil kunne sette fokus og organisere data som hentes ut fra fenomenet som studeres.

### **3.2.1 Begrunnelse for metodevalg.**

I dette casestudiet har jeg brukt kvalitativ metode med delvis strukturert intervju samt loggførings skjema. Loggførings skjemaet er et supplement i metodeopplegget som kan åpne opp for et noe bredere innsamlings grunnlag for dataene jeg skal innhente. Data fra loggførings skjemaet kan i tillegg være komplementerende for intervju svarene, eller de kan i seg selv være med på å identifisere spørsmål som ellers ikke ville blitt stilt.

Nærhet til intervjuobjektene vil kunne gi rom for tolkninger som ellers ikke ville kommet frem der metodeopplegget har en strammere struktur, som i kvantitativ metode (Thagaard, 2013). Kvalitativ metode vil egne seg godt ettersom bedriften ikke er stor og nyanser derfor viktige. Kvalitative intervjuer kan både gjennom oppbygget tillit til intervjuobjektene og gjennom fleksibilitet, skape rom for å komme tettere inn på informantene, noe som kan resultere i funn som ellers ville ha uteblitt gjennom en kvantitativ undersøkelse.

### **3.3 Datainnsamlingsmetode**

Jeg har valgt delvis strukturert intervju med enkeltpersoner som fremgangsmåte. I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide, og tok utgangspunkt i Rubin & Rubin (2012) sin "tre-med-grener" modell. De fleste spørsmål ble forberedt på forhånd. Jeg kan likevel ta i bruk oppfølgingsspørsmål som ikke står i intervjuguiden, da dette kan være til hjelp for å unngå misforståelser, eller øke presiseringen av budskapet. Alle informantene har ulike historier, dels ulike arbeidsoppgaver, og kan slik ha ulike forutsetninger. Jeg vil derfor prøve etter beste evne å følge informantens flyt i samtalen. Dette kan føre til at rekkefølgen spørsmålene kommer i, vil variere noe fra informant til informant, samtidig som den likevel kan være med på å sikre at jeg får stilt de samme spørsmålene til informantene.

#### **3.3.1 Innledning**

Jeg vil i begynnelsen si noe om bakgrunnen for intervjuet og hva jeg ønsker å finne ut av på et overordnet nivå. Videre legger jeg frem hvordan jeg har satt translasjonsteorien inn i et *intraorganisasjonisk* perspektiv kontra det *interorganisasjoniske* vi kjenner fra Røviks translasjonsteori. Her trekker jeg frem oversettelsesreglene kopiering, addering og fratrekking, samt translatørkompetanse. Dette perspektivet danner grunnlaget for hvordan spørsmålene er utformet. Til slutt tar jeg for meg hvordan jeg systematisk satt opp spørsmålene, hvorfor jeg valgte dem og hva jeg håpet de spesifikke spørsmålene kunne gi svar på i min problemstilling.



### 3.3.2 Ønsket formål

De involverte var åtte aktører med ulike ansvarsområder, hvor alle hadde en funksjon for at ordren kunne gjennomføres og ferdigstilles for produksjon. Utvalget bestod av både menn og kvinner. Intervjuspørsmålene er blitt formet og skrevet ut ifra en tydelig struktur som er bygget på oversettelsesteorien.

Ønske mitt med intervjuene var å forstå hvordan aktørene tok imot ordreinformasjonen, hvordan de behandlet den, og hvordan de videresendte den. Jeg var ute etter å finne ut av i hvilken grad de eventuelt måtte oversette informasjonen fra salgsordren. Et poeng var å prøve å finne ut hvor stor grad av frihet de hadde til å forme en eventuell oversettelse, og i hvilken grad de tok seg frihet. Antakelsen min var at frihet ved visse tilfeller kunne spille en instrumentell rolle i å oppnå tilfredsstillelse rundt egne arbeidsoppgaver. Dersom dette var tilfellet, var de bevisst eller ubevisst denne friheten? Hva var aktørenes selvoppfattelse av handlingsrommet de hadde eller ikke hadde, og var det en felles forståelse rundt dette mellom aktørene?

Svarene på dette vill kunne si noe om hvilken grad en salgsordre kan endre idémessig innhold på reisen «internt» i en og samme bedrift. Et premiss som lå til grunn for funn, var at hensikten til aktørene var å videreføre det originale meningsinnholdet på en eller annen måte. For å skape et rammeverk for spørsmålene mine, tok jeg utgangspunkt i tre av translasjonsteoriens oversettelsesregler; kopiering, addering og fratrekking. Jeg fokuserte også på translatørkompetanse og aktørenes forståelse av seg selv som oversettere. Jeg vil videre vise hvordan jeg kom frem til spørsmålene og hva jeg søkte å få svar på gjennom dem.

### 3.3.3 Bakgrunn for spørsmål

Translatørkompetanse og oversettelsesreglene kopiering, addering og fratrekking, var utgangspunktet for et rammeverk for spørsmålene. I tillegg til disse fire punktene, satt jeg opp fleksibilitet, omformbart, eksplisitering, og kompleksitet. Disse punktene vil også kunne utdype og eller kaste lys på de første punktene. Eksempelvis var det tenkelig at der aktøren hadde mye fleksibilitet, kunne dette si noe om sannsynligheten for at kopiering ikke ble brukt. Det kunne også tenkes at der den idémessige representasjonen var eksplisitt uttrykt,

så kunne dette tilsi at det ikke var noe som trengtes å tillegges i neste leds kontekstualisering av salgsordren.

Ut fra dette hadde jeg disse åtte begrepene jeg bygget spørsmålene mine rundt: Kopiering, addering, fratrekking, translatørkompetanse, fleksibilitet, omformbart, eksplisitering og kompleksitet.



### Modell 1

Jeg vil her ta for meg hvordan jeg systematisk satt opp spørsmålene, hvorfor jeg valgte de og hva jeg håpet de spesifikke spørsmålene kunne gi svar på i min problemstilling.

### 3.3.4 Informasjon og kontekstualisering

En forståelse og innsikt i aktørenes verden for hvordan de opplever informasjonen, behandler den og videreformidler den, kan si mye om i hvilken grad oversettelse av en salgsordre er gjeldende. Det var ønskelig å se om aktørene opplevde at de hadde mangelfull informasjon, for mye informasjon eller informasjon som for dem ble oppfattet som

tilstrekkelig. Dersom informasjonen var mangelfull, kunne dette åpne opp for at det kanskje måtte legges til informasjon. Dersom aktøren fikk for mye informasjon, kunne det tenkes at aktøren måtte trekke fra informasjon, og dersom aktøren hadde innholdsrik nok informasjon, kunne dette tilsi at en overlevering av informasjon fra leddet før var vellykket. Hvordan informasjonen ble forvaltet, kunne også gi innblikk i hva slags oversettelsesregel som ble brukt.

I oversettelsesteorien er kontekstualisering et sentralt tema, og det ble antatt at salgsordrens reise mellom ordreleddene på mange måter måtte kontekstualiseres. Men til hvilken grad skjedde dette, og på hvilken måte foregikk det på? Det ville være svært interessant å belyse kontekstualiseringsprosessen, dens posisjon og betydning ved salgsordrens reise fra ledd til ledd, da innsikt rundt den kunne gi svar på kompliserte samhandlingsmønstre i en ordreprosess.

### **3.3.5 Fortolkning rundt en ordre**

Det var interessant for meg å finne ut av om fortolkning av salgsordren var vanlig mellom aktørene. De ble derfor spurt om i hvilken grad de måtte benytte seg av tolkning som virkemiddel når de mottok salgsordreinformasjonen. For å vise til hva som tenktes med tolkning, ble de spurt om det eksempelvis kan være måter en ordre ble beskrevet på, der det ikke kommer klart fram hva som menes, men der man gjennom analyse, erfaring og historie, eller antakelser, kommer frem til hva de *tror* kunden mener. Dersom det viste seg at tolkning hadde en mer sentral rolle i hvordan aktørene kontekstualiserte den idémessige representasjonen av salgsordren, åpnet dette opp for at en større omforming av salgsordren kan finne sted, heller enn «kopiering». Det kunne også fortelle noe om translatørkompetansen til den enkelte aktør. Dersom det viste seg at man måtte tolke, og også tolket det riktig, så kunne det si noe om i hvilken grad man hadde fått til å hente ut essensen i den idémessige representasjonen i salgsordren.

### **3.3.6 Ansvarsrolle**

Dersom vi tar utgangspunkt i at aktørene har spesifikke arbeidsoppgaver som må utføres for at de skal tilfredsstillе arbeidet sitt, vil det være interessant å finne ut om de opplever at de

får tilstrekkelig informasjon for å oppfylle dette. Denne vinklingen ligger tett opp til tidligere spørsmål rundt informasjon, men fokuset på om de har nok informasjon for deres spesifikke oppgave, kan resultere i andre svar enn de tidligere spørsmålene rundt informasjonen.

### **3.3.7 Misforståelser**

Som nevnt innledningsvis i kapittel én, så forekommer misforståelser i bedriften. Jeg ønsket å finne ut om misforståelser i lys av translasjonslæren kunne peke på om salgsordren manglet informasjon, hadde for lite eller for mye informasjon, eller var for kompleks. Var det en sammenheng mellom dette og misforståelser mellom aktørene? Var det slik at der «kopiering» ble brukt så var det få misforståelser, eller oppstod misforståelser fordi ordren ble kopiert. Førte bruk av addering til misforståelser, eller forhindret den misforståelser gjennom å tillegge informasjon?

### **3.3.8 Kompleksiteten rundt en salgsordre**

Kompleksiteten som ligger i salgsordren åpner opp for mange forskjellige senarioer, det kunne tenkes at man måtte legge ting til, eller trekke fra ting. Kanskje må man være fleksibel, eller kanskje er man overtydelig og eksplisitt på hva som er viktig? Spørsmålet jeg stilte aktørene var om de opplevde salgordren for kompleks eller ikke, og i så tilfelle hvorfor. Dersom man opplevde dette som kompleks, så var det interessant å se på hvilken måte dette gjorde utslag i lys av translasjonsteorien.

### **3.3.9 Meddelelse av informasjon**

Under dette temaet ble aktørene spurt om måten de helst ønsket å motta informasjon på. Var det gjennom e-post, på notiser, muntlig eller telefon. Når kunden så hadde svart på spørsmålet, ble de spurt om hvorfor det var mest foretrukket. Svaret her kunne både si noe om hvordan de helst ønsket å ta imot informasjon, men også avdekke eventuelle negative sider ved de andre alternativene. Hvorfor foretrakk de det ene fremfor det andre? Dette kunne eksempelvis kaste lys på om de foretrakk «kopiering» eller fleksibilitet i møte med salgsordren.

### 3.3.10 Aktører som oversettere

Vi kan hevde at det ikke er en selvfølge at mennesker uten innsikt i produksjonsbedrifter, tenker at tolkning kan være en del av bilde for å produsere fysiske objekter. Oppfatninger kan typisk være at man skal produsere noe som vi for eksempel kan kalle for A, sammen med noe vi kaller for B. A legges sammen med B, og blir til produktet AB. Jeg var interessert i å finne ut av om aktørene selv kunne anse seg som oversettere innenfor en gitt definisjon. Min antakelse var at aktørene tidlig i kjeden hadde større sannsynlighet for dette, ettersom det var de som opplevde å ha mest innflytelse for produktets videre produksjon.

Oversettelsesdefinisjonen jeg la til grunn presenterte jeg til aktørene:

«En oversetter er en som må innhente informasjon, tolke informasjonen, noen ganger tillegge ordren mer informasjon, eller trekke fra informasjon. Du må behandle informasjonen slik at den passer inn i det systemet du skal legge den inn i, slik at informasjonen skal kunne bli tatt i bruk av neste ledd. Dersom det motsatte er tilfellet, at du ikke ser på deg selv som en oversetter, vil dette si du tar informasjonen som kommer, uten å styre den, tillegge eller trekke informasjon fra den, eller omforme den. I all hovedsak så videreformidler du samme informasjon som ble gitt deg».

Oversettere i denne sammenheng er viktige fordi de kan fortelle noe om aktørenes egen bevissthet rundt tolking av salgsordren. Er det slik at de kan si seg enige i å være oversettere ut fra definisjonen over, eller mener de at de ikke er det? Hvilket ledd vil si at de er oversettere, og hvilket vil si at de ikke er det?

### 3.3.11 Frihet til å forme en ordre

Aktørene ble spurt om i hvilken grad de opplevde at ordren er satt, og i hvilken grad de opplever at de har frihet til å forme ordren? Ordet «forme» ble forklart som å styre ordren på måter som gjorde at de var med på å avgjøre hvordan kundens sluttprodukt ser ut. Tanken bak spørsmålet, foruten det åpenbare ønske om å finne ut av hvilken påvirkningsgrad de hadde, var å forstå eventuelle drivere bak denne friheten. Var friheten en «positiv» valgt frihet, eller var dette en frihet som betonte seg mer som krav og

forventninger? Det var også interessant å se om funnene fra dette viste forskjeller mellom aktørene.

### **3.3.12 Loggførings skjema**

Loggførings-skjemaet vil inneholde hvilke ordre som behandles, tidspunkt, dato, arbeidsoppgave, og et felt der det beskrives hva som gjøres, hvorfor man gjør det man gjør, og om noe er forandret siden sist man arbeidet med ordren. Loggførings skjemaene vil anonymiseres ved at de ikke har navn, men nummer. Ved at man deltar, innebærer det at man loggfører 20 ordre. Svarene vil bli lagret elektronisk. Det vil også bli foretatt intervju som vil ta mellom 30 og 45 minutter. Svarene vil bli tatt opp på en båndopptaker og registrert elektronisk ved transkribering.

## **3.4 Forforståelse**

Einar Aadland beskriver hvordan vi alle har opplevelser som er som byggesteiner som skaper vårt fortolkningsunivers. Universet består av ideer, tanker, vurderinger og verdier (Aadland, 2011). Vi samler inntrykk og erfaringer og skaper et bilde ut ifra dette på hvordan «verden er».

Jeg har selv har ved flere anledninger observert kompleksiteten ved en ordre på «reise» mellom ulike aktører, og ser at det er viktig å være bevisst eventuelle forutinntatte slutninger man kan ha trukket rundt observasjonene. Det kan være ubevisste eller bevisste svar eller antakelser man legger til grunn for problemet man ønsker svar på, som er med på å svekke oppgavens objektivitet. Jeg har i oppgaven derfor vært spesielt opptatt av å være bevisst dette i utformingen av spørsmålene til intervjuguiden samt i oppfølgingsspørsmålene i intervjurundene. På samme tid vill jeg hevde at når en ordre «reiser» mellom aktørene, så kan dette være komplisert og til en viss grad løsrevet fra generell meningsytring, da svarene til tider vil belage seg på konkrete data om hva som skjer, mer enn hva aktørene opplever.

### **3.5 Analyse og koding**

Under intervjuene ble det brukt digital båndopptaker, hvor dataene etter endt intervju ble transkribert. Både translasjonsteorien og erfaring fra bedriften var med på å danne naturlige og spesifikke spørsmålsformuleringer. Med en tydelig struktur og dels tilspissede spørsmål, var det spesielt viktig å skape distanse til forventede funn og egen forforståelse. Det ble derfor brukt god tid på å lese gjennom intervjuene med et så åpent og teorifrakoblet sinn som mulig. Etter gjennomlesninger, søkte jeg å finne et helhetsbilde. Jeg brukte her Kirsti Malterud (2017) sin innfallsvinkel til systematisk tekst-kondensering av dataene. For hvert intervju, skrev jeg ned de ordene og utsagnene som naturlig stakk seg ut, med problemstillingen i bakhodet. Kodene fra aktørene ble deretter samlet på ett sted. Dette ble videre sortert i forskjellige temaer. Temaene fikk hver sin farge, og hvert intervju ble så kategorisert i marginen med en av fargene. De delene av intervjuet som havnet utenfor temaene, ble valgt vekk. Det ble også brukt forskjellige symboler parallelt med fargene, da det var behov for nyanseringer. Jeg belyste videre temaene opp mot modell 1 som baserer seg på translasjonsteorien, og fikk ut av dette fem hovedkategorier.

#### **3.5.1 Informasjon**

I analysen kom det frem hvilken sentral plass informasjonen hadde i bedriften. Frustrasjon, etterstrebelser, triggere, verdier, misforståelser, feil og korreksjoner for å nevne noe, kunne alle føres tilbake til hvordan informasjonen ble forstått, tatt imot eller videreformidlet. Informasjon manifesterte seg som «bærer» av ideen om et kommende møbelprodukt. Denne rammen kunne gi mening til et abstrakt innhold, og forklare utviklingssteg i denne prosessen. Det dannet seg etter hvert et inntrykk der høy informasjonskvalitet billedlig talt var som «solen», som alle aktører gikk i bane rundt. Høy informasjonskvalitet var det som holdt salgordren i riktig «bane», og som førte til at ting ikke krasjet. Spesielt ved å sammenlikne aktørenes møte med utfordringer knyttet til ufullstendig informasjon, det være seg for lite innhold eller ukorrekt innhold, fikk man et innblikk i informasjonens sentrale plassering i bedriften.

### **3.5.2 Tolkning og avklaring av informasjon**

Det ble ut i analysen tydelig at aktørene på salg forholdt seg ulikt til bortimot samme arbeidsoppgaver. Der den ene aktøren brukte tolkning for å fullføre arbeidsoppgavene sine, var praksisen hos den andre mer rettet som avklaringer i møte med kunden. Fellesnevneren for både tolking og avklaring var at de begge hadde funksjonen i å «dytte» salgsordren videre til neste ledd, ved at de sorterte, justerte og spisset bestillingen helt til de fikk bekreftelse fra kunden. Tolkning og avklaring viste seg også å ha denne funksjonen for flere av aktørene gjennom ordrekjeden. Dette funnet ble viktig da det åpnet opp for å forstå hvordan aktørene behandlet informasjonen de fikk, og som de skulle sende videre til neste ledd.

For et flertall av aktørene var erfaring fra jobben et viktig grunnlag for at tolkning ble brukt som virkemiddel. Det var overraskende at dette til tider eksplisitt ble nevnt som et verktøy man brukte der informasjonsmangler, eller andre tilstander som kunne være til hinder for videre produksjon forekom. Funnet peker på viktige sider ved oppgaven som jeg ønsket å belyse. Eksempelvis kunne et større antall aktører som brukte tolking som virkemiddel i produksjonen, motbevise eventuelle normale allmenne oppfatninger som at produksjonsbedrifter ikke bruker tolkning som virkemiddel i produksjonen.

### **3.5.3 Kompleksitet og misforståelser**

I analysen forekom to viktige utfordringer med salgsordren. Den første utfordringen er produksjonskompleksiteten. Forståelse rundt den komplekse måten en ordre går gjennom ledd etter ledd, gav innsikt i handlingsmønsteret til aktørene. Handlingsmønstrene kunne peke på mange trekk ved aktørene, som eksempelvis prioriteringer og frustrasjoner. Den andre utfordringen ved en salgsordre var misforståelser mellom aktørene. Misforståelsene fungerte som indikatorer på «feil» mellom aktørene. Med tanke på hvor vesentlig kontekstualisering er i translasjonsteorien, var misforståelser viktig, fordi det kunne si noe om kommunikasjonen mellom aktørene.



### **3.5.4 Aktører som oversettere**

Et funn som også vekket oppmerksomheten min, var at flere aktører kunne kjenne seg igjen i beskrivelsen av å være en oversetter. Ikke minst var det interessant å se hvorfor de kjente seg igjen i en slik tittel. Svaret aktørene gav på dette spørsmålet, viste i stor grad hvordan oversettelsene ble til på bakgrunn av et ønske om å ivareta den «originale» ideen om produktet. Det var også interessant å se hvor bevisst flere aktører var ovenfor sin egen opplevelse av å være oversettere.

## **3.6 Forskningsetiske sider**

Jeg vil i forskningsintervjuet følge de generelle prinsippene i forskningsetikk, og vil innhente informert samtykke fra informantene. Her vil jeg understreke at dette er helt frivillig og at de har rett til å avbryte når de måtte ønske. Prinsippet om informert samtykke er viktig fordi dette er med på å sikre informantens kontroll over sin egen deltakelse (Kvale & Brinkmann, 2015).

### **3.6.1 Konfidensialitet**

Grunnprinsippet om konfidensialitet er viktig ved at den påpeker at all informasjon gitt av informantene skal behandles konfidensielt. Jeg vil i samarbeid med aktørene anonymisere de gjenkjennbare trekk som kommer frem under intervjuet, slik at personopplysningene blir behandlet konfidensielt, ettersom visse trekk vil kunne være gjenkjennelige for andre i bedriften.

### **3.6.2 Konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter**

I møte med informantene er det viktig å utøve grunnleggende respekt. Respekt for informantenes integritet, frihet og medbestemmelse vil være sentralt. Rollen som intervjuer innebærer å beskytte informantenes integritet, slik at forskningen ikke skaper negative konsekvenser for dem. For å få ut viktig informasjon, er det sentralt at informantene har en åpen holdning til spørsmålene. Samtidig er det viktig å respektere informantens grenser og

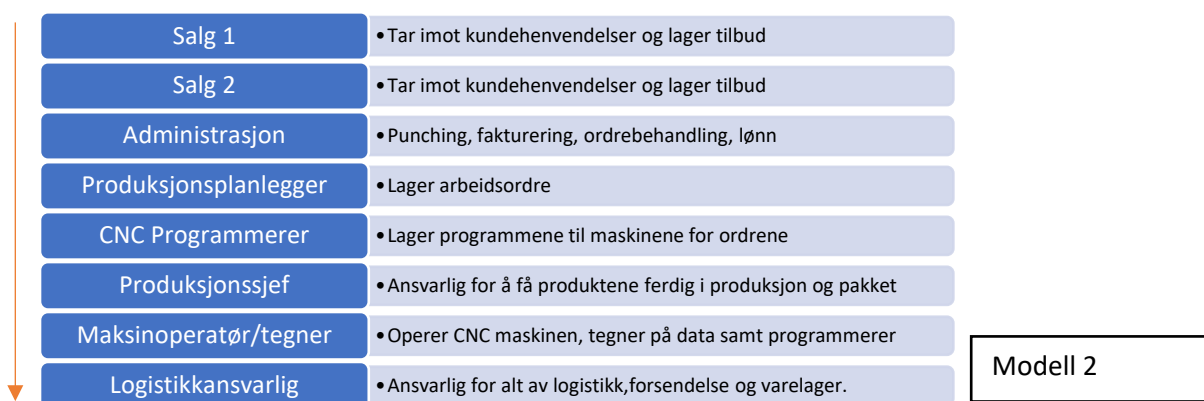
ikke la åpenheten bli så stor at dette skaper problemer for personen i ettertid. Det er derfor viktig at jeg som intervjuer er bevisst mitt ansvar, i å ivareta informants rett til selvbestemmelse gjennom hele forskningsprosjektet.

## 4. Resultater

### 4.1 Innledning

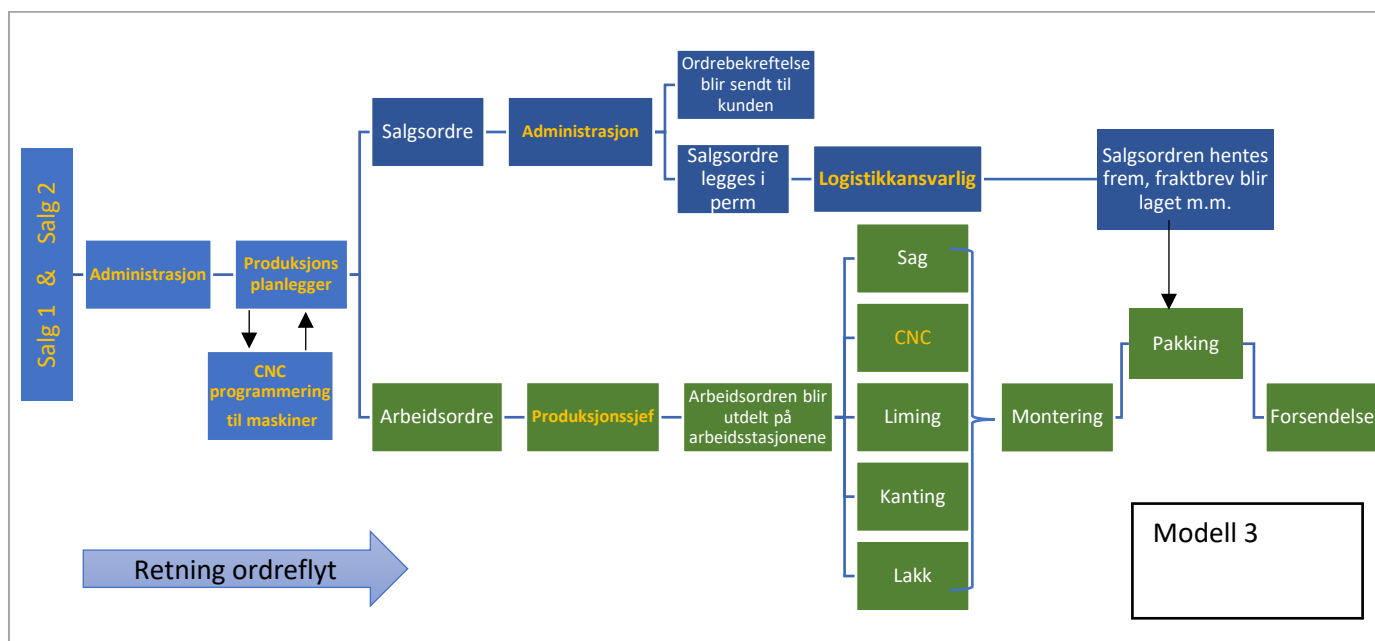
Ettersom det ikke er en selvfølge at alle har en forståelse av hvordan en produksjonsfabrikk fungerer, i dette tilfelle en møbelfabrikk, vil jeg redegjøre for hvordan en ordre flytter seg nedover i de forskjellige leddene i bedriften. Som nevnt tidligere i oppgaven, er bedriften en møbelprodusent som lager møbler på «skreddersøm». Dette innebærer at ordreproduktet er tilpasset den spesifikke kunde, i motsetning til serieproduserte møbler der like møbler produseres i større mengder. Individuell møbeltilpasning er en salgsmodell som ligger til grunn for denne bedriften, noe som også gjenspeiles i svarene fra aktørene i intervjurunden.

Ettersom denne oppgaven prøver å belyse hvordan en ordre endrer seg fra ledd til ledd, har det vært viktig for å samle inn data fra et bredt utvalg av aktører, samtidig som disse aktørene også har stor innflytelse på produktets utforming. På grunn av oppgavens størrelse, har jeg måtte begrense utvalget av aktører. De aktørene jeg valgte bort, er aktører som har mindre innflytelse på produktet. Dette gjelder spesielt ledd nærmere ferdigstillelse av produktet. De aktørene som er intervjuet, er følgende:



Forklaring: Aktørene vises her som ledd i en hierarkisk rekkefølge. Rekkefølgen er i grove trekk slik ordren flyter, det vil si fra Salg 1 eller Salg 2, gjennom mellomleddene, og til logistikkansvarlig. Jo lenger ned i hierarkiet man kommer desto nærmere kommer man ferdigstillelse av produktet.

Fabrikken har en salgsavdeling bestående først og fremst av to personer som her etter kalles Salg 1 og Salg 2. Avdelingen tar imot kundehenvendelser, og gir tilbakemelding i form av tilbud til kunden. Der kunden takker ja til tilbudet, gjøres dette om til en salgsordre. Denne ordren flyttes videre i kjeden til administrasjonen. I administrasjonen behandles ordren før den flyttes til neste ledd som er produksjonsplanleggeren. Denne personen oppretter en arbeidsordre. Her behandles ordreinformasjonen ved å bryte ned ordren i spesifikke beskrivelser. Disse beskrivelsene gir arbeidsstasjonene informasjon om hvordan produktet skal produseres. Videre går ordren til programmering. Her lages det et teknisk produksjonsgrunnlag for det de fleste maskinene skal utføre på ordren. Etter endt programmering sendes dette tilbake til produksjonsplanlegger. Her deles ordren i to deler; salgsordre og arbeidsordre. Salgsordren går videre til administrasjon, mens arbeidsordre går videre til produksjonen. Når administrasjonen får ordren fra produksjonsplanleggeren, sendes det ut ordrebekreftelse til kunden, og ordren arkiveres i perm. Arbeidsordren blir utdelt til de forskjellige arbeidsstasjonene som en beskrivelse på hva de skal gjøre med ordren. Etter endt bearbeiding på de forskjellige stasjonene samles de til montering. Deretter går det ferdige produktet til pakking og blir så fraktet til kunden. Nedenfor har jeg illustrert hvordan ordren flyter gjennom bedriften.



Forklaring modell 2: Ordreflyten starter fra venstre mot høyre. Tekst i oransje farge indikerer aktører som er intervjuet

Før jeg intervjuet aktørene satt jeg skjematisk opp spørsmålene. Utgangspunktet var å knytte oversettelsesteorien i relasjon til spørsmålene jeg stilte aktørene. Fremgangsmåte hadde til hensikt å skape en god oversikt over hvilke sider av teorien som kunne bli besvart av aktørene. Ettersom hver enkelt aktør hadde ulike utgangspunkt og ulike arbeidsoppgaver, ble de nedskrevne spørsmålene vektlagt ulikt hos de forskjellige aktørene. Det samme ble også naturlig å gjøre med oppfølgingsspørsmålene, slik at den naturlige flyten i intervjuet kunne bli ivaretatt.

Skjemaet som ble brukt hadde spørsmålene skrevet etter hverandre vertikalt, mens oversettelsesteorien stod etter hverandre øverst horisontalt, fra høyre mot venstre. Jeg satt kryss på de stedene jeg antok hadde relevans for besvarelsen og teorien. Selv om det var spørsmål som hadde dels lite utkrysning i spørreskjemaet, var tanken at spørsmålet kunne lede videre inn på andre besvarelser som kunne være interessante for besvarelsen. Jeg vil videre redegjøre for de funn som jeg anser som viktige.

## **4.2 Utgreiing av resultater**

Informasjon har en sentral plass i hverdagen til aktørene. Mye av tiden kan gå med til å behandle, oppklare, innhente og korrigere informasjonen de får inn. Ved siden av å være en kilde til opplysning og innsikt, virker også informasjon for noen aktører som et instrument for avklaring og bekreftelse. Det er en klar bevissthet rundt hva de enkelte aktørene trenger av informasjon for å kunne utføre oppgavene sine, selv om det er noe forskjellig praksis i hvordan de håndterer dette. Når «korrekt», og/eller «nok» informasjon er til stede hos den enkelte aktør, er jobben deres utført og salgsordren kan fortsette reisen til neste ledd. Der informasjonen ikke er tilfredsstillende for aktørene, settes handling inn. Utilfredsstillende informasjon vil være forskjellig fra aktør til aktør, men fellestrekk som informasjonsmangler og informasjonsfeil går igjen. Mangelfull informasjon kommer ikke nødvendigvis til overflaten før aktøren har begynt konkretiseringen av salgsordren gjennom å implementere den i egne arbeidsoppgaver. Dette gjør at det kan ligge uklare forventninger mellom leddene for hva som skal kommuniseres av informasjon. Det gjør det heller ikke lettere å vite hva som er korrekt informasjon eller hva som er nok informasjon, når ønsket opplysninger fra

aktørleddene ofte kan være ulike fra gang til gang, ettersom bestillinger av møbler er på «skreddersøm».

Tolkning er til stede hos de alle fleste aktører, selv om vedkjennelsen av dette kan variere. Vi ser at tolkning blir brukt i første ledd av salgsordren for å konkretisere bestillinger og ordre fra kundeforventninger. Tolkning blir også brukt som et virkemiddel der det ikke er nok informasjon, eller detaljert nok informasjon. Her ser vi at tolkning begrunnes med erfaring.

Ordrens reise, helt fra salgsavdelingen til leddene nedover kan også være komplekse. De ulike leddene må implementere ordren inn i sine egne arbeidsfelt, en kontekst som kan være svært ulik hos andre aktører. Kompleksiteten bygger på misforståelser, dårlig oversikt, og mangel på konkretisering. Når detaljene ikke er konkretisert nok, kan dette føre til at leddene lager løsninger for hvordan produktet skal lages som ikke er forenelige med hverandre. Det ligger også utfordringer i at man gjør feil og misforståelser gjennom at man opplever noe ved salgsordren som lite komplisert. Dette gjør at man tar ting for gitt, og dermed går glipp av korrekt informasjon.

#### **4.2.1 Ufullstendig informasjon**

De fleste ledd i en produksjon kan oppleve at informasjonen i større eller mindre grad er mangelfull. Produksjonsplanleggeren uttrykker for eksempel tydelig hvor ofte han må kommunisere med salg om manglende informasjon, dette til tross for at salg uttaler at de i stor grad ikke setter i gang ordren før all informasjon er innhentet. Jeg vil komme tilbake til dette senere i delkapittelet. En måte salg håndterer tilbakemelding til sine kunder på, er ved å gi ut tilbud uten at alle detaljer er på plass. Her er et sitat fra Salg 2:

Det kan hende det er litt mangelfull informasjon for å gi tilbud, men en trenger ikke eksakt informasjon alltid for å gi en pris som de ofte bare er ute etter for å kunne sende tilbudet videre, og så er det smådetaljer som en må få på plass den dagen det blir ordre.

Det er tydelig at forholdet mellom salg og kunder ikke er statisk, og at bestillingen ofte er en prosess. Denne prosessen kan bestå i mange delavklaringer som er fordelt over tid. Ofte kan farger og noen endelig mål, være noen av de siste avklaringene før tilbudet går over til å bli en ordre. Når salg så har innhentet det de anser som tilfredsstillende informasjon, så er salgsordren klar til neste ledd. Selv om det er en fellesforståelse mellom aktørene som jobber med salg om at «all» informasjon skal være til stede når tilbudet omgjøres til ordre, så utaler Salg 1 at dette ikke alltid er tilfelle, som sitatet under viser. Ønske om at produksjonen kan starte, ser her ut til å ha en høyere prioritet enn å følge det som hovedmønsteret.

Jeg sender ikke ordren videre uten at jeg har nok informasjon om ordren, men det hender jo at en sender forbi en ordre til produksjon, men du mangler en detalj. Eks, hvor skal vasken stå i benkeplaten. Hvor skal kabelgjennomføringen være, eller skal understellet være i en eller annen farge. Så kan produksjonen starte, å få svar på det senere, uten at det er en eller annen svik i systemet. (Salg 1)

En av måtene som informasjonen flyter fra salg og videre til andre aktører, er gjennom opprettelse av artikler. Alt som produseres får et artikkelnummer som er opprettet av salgssavdelingen. Hvert artikkelnummer inneholder informasjon om farge mål og type materialet. Det blir her understreket fra Salg 2 viktigheten av at dette er korrekt, og at informasjonen som er knyttet til artikkelnummeret stort sett har alt som trengs, for at de neste leddene skal kunne hente ut den nødvendige informasjonen de trenger for å utføre arbeide sitt.

Leddets under salg er administrasjonen. De tar imot og behandler informasjonen som er sendt fra salg. Selv om administrasjonen ofte forteller de har det som trengs for å utføre oppgavene sine, så er det også tilfeller av ufullkommen informasjon som adresse-mangler, hvilken kunde det gjelder, eller det kan være at artikkelnummeret ikke stemmer med bestillingen. Dersom det er mangler som nevnt her, så tar administrasjonen kontakt med ansvarlig selger.

Produksjonsplaneleggeren får overlevert ordrene fra administrasjonen og lager et konkret oppsett på en bestilling til de maskinene i produksjonen som skal produsere møbelet. Her uttrykkes det at det mangler mye opplysninger, og ofte må produksjonsplanlegger opp til salgsavdelingen for å sikre tilfredsstillende informasjon om produktet, noe vi kan se fra sitatet under:

Jeg mangler mye opplysninger mange ganger. Det er måten vi selger ting på. Det er jo strektegninger, håndskisser en god del, og i det systemet vi har nå, er det begrenset med tekst vi kan legge inn på artiklene. Dermed sagt må jeg stadig opp til salg å dobbelt-kontrollere og sjekke og få opplysninger. Håndskisser på plater der målet ikke stemmer er en sånn standard ting ... eller at tekst og tegning ikke stemmer.  
(Produksjonsplanlegger)

Det kan virke som produksjonsplanleggeren i større grad krever en nøyaktighet rundt fremstillingen av ordren, enn det som salgsavdelingen leverer. Det ligger en spenning mellom salgsavdelingens tilsynelatende høye bevissthet rundt dette å innhente korrekt informasjon om bestillingen, og mellom produksjonsplanleggerens ofte mangelfulle data. Delvis forklarer produksjonsplanleggeren dette problemet i sitatet ovenfor gjennom mangelfullt datasystem, feilinformasjon og mangelfull informasjon. Samtidig kan man spørre seg om dette også har med kompleksiteten eller tolkningen rundt en ordre å gjøre. Dette komme jeg nærmere tilbake til senere i avsnittet «Kompleksitet og misforståelser».

CNC-programmereren (personen som utarbeider produksjonsprogram for maskinene) har også en opplevelse av at det mangler informasjon. Her virker det enda mer konkret og enda mer teknisk enn hos produksjonsplanleggeren. Eksempelvis viser CNC-programmereren til at han skulle lage et skap med innenfor-liggende skuffer, men at det ikke finnes informasjon om avstanden mellom skuffene. Dette må konkretiseres hos ham for at han kan sende dette videre til neste ledd.

Det er interessant at den tilsynelatende mangelen på informasjon som flere av aktørene etterspør, delvis virker å oppstå når de plasserer informasjonen inn i sin egen arbeidskontekst. Vi kan dermed spørre om det er vanskelig for leddene før å gi nok



informasjon til leddende etterpå, ettersom det ikke er selvsagt hva de skal besvare? Eksempelvis så ser produksjonsplanleggeren at målene ikke går opp først når han bryter ordreinformasjonen ned til produksjonsdeler, eller CNC-programmereren ser at det mangler informasjon om skuffe-avstander først etter at ordren er forsøkt inntastet i dataprogrammet. For å kunne fullføre arbeidsoppgavene sine, tvinges både produksjonsplanleggeren og CNC operatøren til å handle på informasjonen de har fått. Dette er eksempler på det aktørene kan kalle mangelfull informasjon, og som aktørene delvis ytrer frustrasjon over. Vi kan spørre oss om dette er informasjon leddene før visste at de trengte å videreformidle.

Informasjon kan også komme for sent. Her ligger problemet i at det er først når informasjonen blir kommunisert, at behovet for handling oppstår. Dette kan føre til at man må gå tilbake å endre allerede ferdige oppgaver, eller gjøre dem helt på nytt. Eksempelvis kan dette være planlegging rundt logistikk. Her kan det være varer som allerede er pakket og klare til å kjøres ut. Så blir det kommunisert i ettertid at dette skal inn i heis, noe som fører til at pakking må skje på nytt da den eksisterende innpakking av varer er altfor høy for å passe inn i en heis. Det kan også være spesialbeslag som er bestilt til et møbel, uten at det er noen som har kommunisert eller tatt ansvar for hva slags type som skal bestilles. Bestillingen er dermed ikke konkretisert ned til et reelt produkt. Det er tatt høyde for at det må bestilles et spesialbeslag, men ansvaret for å finne ut av hvilke typer beslag som skal bestilles, er blitt skjøvet på. Først når beslaget må bestilles tvinges det frem en konkretisering, fordi man må ta et valg.

#### **4.2.2 Tolkning og avklaring av informasjon**

Flertallet av aktørene mener de til tider må tolke informasjonen for å komme seg videre, mens noe få i mindre grad uttrykker dette. Tolkning ble per definisjon fremlagt for aktørene som å prøve å gjøre mening i et formidlet budskap der innholdet ikke var selvforklarende. Det kan eksempelvis være måter en ordre blir beskrevet på, der det ikke kommer klart frem hva de mener. Det var spesielt interessant å se hvordan Salg 1 og Salg 2 tilsynelatende svarte så forskjellig rundt temaet tolkning.

På spørsmål om det hender man må tolke ordreinformasjonen svarer Salg 1 og Salg 2 følgende:

Du må tolke ganske mange ordre. Det har litt med at vi produserer så mye forskjellig, med forskjellige overflater, forskjellige kjernemateriale, at kunde muligens sender en forespørsel med et referansebilde, så skal det se likt ut, men muligens de bildene som er på referansebilde, er gjerne ikke materialet vi bruker, så må du på en måte finne, fortelle dem, kunden hva materialet vi har, som må du finne en løsning som passer bilde. (Salg 1)

Nei det er ganske håndfast det vi holder på med, sånn at det er som regel alltid beskrevet, sånn at du ikke trenger å tolke ting. (Salg 2)

Som første sitat viser, knyttes det utfordringer til at det produseres mye forskjellig for en av aktørene, mens den andre aktøren mener ting er så håndfast at det ikke trengs å tolkes. En av grunnen til at de uttaler seg sprikende rundt rollen, kan muligens forklares noe ut ifra forskjellige kundemasser. Salg 1 beskriver at han i mindre grad har oppsett og bestillingkjemaer som er «korrekte», men mer veiledende. På spørsmål rundt tolkning i intervjuet kommer det også frem hvordan denne aktøren opplever at arbeidsoppgavene handler om at han får en instruks, eller en ytre ramme, der han må fylle inn det han mener er best tjenlig:

Nei det var vel som vi sa tidligere, må vel tolke ganske mange av de du får, i og med at det du får er en bestilling, kan være en plantegning, av en tegning. Så må du tolke hva som skal inn, hva trengs av møbler i det rommet der ut ifra hvor stort, hvor mange kvadrat som er tilgjengelig.

Ja de overlater detaljene til oss som er produsenter, det er vi som har kunnskapen

Det er mer og mer det at du får beskjed om å levere et produkt, men vi skal fortelle dem hva de trenger i det produktet for at det skal være brukervennlig, for det de skal ha det til. (Salg 1)

Her ser vi hvordan Salg 1 beskriver et større handlingsrom rundt det å ta avgjørelser, enn det Salg 2 beskriver. Arbeidsinstruksen er mer åpen og mindre instruerende for det som skal til for å løse oppgaven. Denne «friheten» åpner også opp for større tolkning rundt kundens bestilling. Denne aktøren svarer i tillegg at han mangler opplysninger ni av ti ganger ved bestillinger fra kunder, noe som fører til at han selv må fylle inn den manglende informasjonen.

Istedenfor tolking, bruker Salg 2 begrep som avklaring, dialog og bekreftelse i møte med innhenting av informasjon. Der det ikke er god nok informasjon, vil aktøren spørre kunden etter dette, og bruker bekreftelsen som en avklaring på å gå videre. Fokuset ligger mer på om aktørens opplysninger er korrekte, enn at det ligger en forventning om at det skal fylles inn manglende informasjon.

Felles for begge aktørene er at arbeidsoppgavene deres på forskjellige måter handler om å sikre seg riktig informasjon. Salg 1 kaller dette klart for tolkning da det stilles krav til at han må velge, mens Salg 2 opplever at dette handler om å få avklart informasjon. Det som imidlertid kommer tydelig frem, er at begge aktører som oftest ikke kan videresende salgsordren uten først å fått innhentet nok eller korrigert informasjon.

Andre ledd som også beskriver at de til tider må tolke er logistikkansvarlig. Her beskrives hvordan ordreinformasjonen kan være misvisende, og at man derfor kan tolke den på flere måter. Produksjonssjefen forteller hvordan feiltolkning og mangelfulle opplysninger skaper misforståelser. Her er et sitat fra denne aktøren på spørsmål rundt hva som ligger i det å feiltolke: «Ja det kan være på kanting (å legge en kantlist på plate), hvis det ikke står spesifikk hva slags list det skal være på, så tar vi en sjanse, og så var det gjerne feil» (Produksjonssjefen).

#### **4.2.3 Tolkning ut ifra erfaring**

Det er også mulig å se spor av fellestrekk ved at erfaring spiller en rolle rundt tolkning. Produksjonsplanleggeren, CNC-programmerer og produksjonssjefen sier at erfaring har en direkte konsekvens for at man gir rom for tolking. Her er tre sitater fra produksjonsplanlegger, CNC-programmerer og produksjonssjef i rekkefølge:

Ja det hender, for du klarer ikke få all informasjon inn i en tegning eller en skisse, så noe må tolkes. Det er som regel basert på erfaring. (produksjonsplanelegger)

Jeg tolker det nok med den erfaring jeg har, hva jeg har laget før og hvilken kunde. Hva jeg ser er praktisk, det gjør jeg i mange tilfeller. (CNC-programmerer)

Ja det er ofte sånn. Da er det jo på erfaring at sånn har vi alltid gjort det før, og da blir det gjort sånn neste gang også selv om det ikke står spesifikt på ordren.

(Produksjonssjef)

Tolkning, begrunnet ut fra erfaring, viser seg her å stå i sammenheng med hvordan aktørene løser utfordringer knyttet til salgsordren. Der det mangler instruksjoner eller informasjon, tolker aktørene hva de skal gjøre, basert på tidligere erfaring. Dette vil si at tolkning er en viktig brikke for å ferdigstille salgsordren for neste ledd.

#### **4.2.4 Kompleksitet og misforståelser**

Salgsprosessen er komplisert da grensene for hva som skal produseres må være ganske fleksible. Dette gjelder spesielt ettersom bedriften produserer møbler på «skreddersøm». Eksempelvis kan det være møbler som har like mål, men som skal produseres med forskjellig dekor eller utførelse. Det kan også være at tilsynelatende like produkter med nyanseforskjeller har for likt artikkelnummer, noe som fører til plukkfeil. Dette kan forekomme selv om korrekt informasjon står oppført. Det pekes på at dersom informasjonen kommer for svakt til uttrykk, kan dette lett skape misforståelser. Oppfordringen ligger derfor i å lese informasjonen nøye.

Når bedriften skal lage et «nytt» produkt for første gang, så kan dette ofte bli sett på som komplisert. Dette har å gjøre med at man ikke vet hvordan man skal sette produktet sammen. Som for eksempel vist i sitatet fra produksjonssjefen:

Nei det er litt mer komplekst når vi ikke vet hvordan vi skal sette ting i sammen. Hvis det har vært noen misforståelser, og hvis selgeren tenker sånn, og han som lager

oppsettet tenker sånn, og han som skal tegner det tenker sånn, da kan det fort blir litt komplisert. (Produksjonsplanlegger)

Her ser vi hvordan de ulike ordreleddene kan ha forskjellige måter å forstå produktet på. Dersom aktørene lager ulike «oppskrifter» på hvordan produktet skal lages, vil aktørene sitte med uforenelige bilder av hvordan produktet til slutt vil se ut. Dette kan føre til at produkter blir produsert på feil grunnlag. Der aktørene oppdager denne uforeneligheten, må de lete etter den korrekte informasjon, slik at «bilde» av produktet samstemmer med hverandres. Det er også kompleksitet rundt kommunikasjon. Visse bestillinger må foretas tidligere enn andre grunnet lang leveringstid. Hva som noen ganger er bestilt og hva som ikke er bestilt, blir ikke alltid kommunisert, noe som leder til frustrasjon og misforståelser.

#### **4.2.5 Aktører som oversettere**

Aktørene ble spurt om i hvilken grad de opplevde seg selv som en oversetter. I forkant av spørsmålet ble det lagt frem en definisjon på hva en oversetter var med utgangspunkt i translasjonsteorien. Eksempelvis ble det forklart at en oversetter må tolke, legge til eller trekke fra informasjon, mens derimot en som ikke oversetter i hovedsak videreformidler samme informasjon uten noen form for forandring.

Svarene på dette spørsmålet spriker fra helt tydelig overbevisning om at de er en oversetter, til at man ikke kjenner seg igjen i en slik beskrivelse. Både Salg 1, produksjonsplanlegger og produksjonssjefen er tydelige på at de opplever seg selv som oversettere.

Produksjonsplanleggeren formulerer seg slik:

Jeg er definitivt en oversetter. En unødvendig oversetter ... Jeg sitter i prinsippet og konstruerer skap skranker alt i hodet, for å finne løsninger, mål på platene for så å gi videre til programmeringen, så må de nesten finne ut hvordan det var jeg løste dette. Så den jobben jeg har gjort, må de gjøre en gang til. (Produksjonsplanleggeren)

Det som skiller de andre aktørene fra de tre nevnte her, er i første rekke at de resterende ikke svarer eksplisitt på at de ser på seg selv som oversettere. Det er likefullt viktige fellestrekk hos alle aktørene som gjør at de vil kunne defineres som oversettere, som at de alle må behandle informasjon og alle må de legge til informasjon, selv om graden vil variere mellom hver aktør.

#### **4.2.6 Funn ved loggføring skjema**

Loggføringsskjemaet ble utlevert til alle åtte aktørene. Skjemaet ble hentet inn etter to måneder. Det var aktørene på salg som valgte ut hvilke ordrer som skulle følges, ettersom hver ordre ble igangsatt av dem. Måten dette ble utført på foregikk ved at salg ga et navn til en ordre med benevnelsen P01 til P20. Eksempelvis skrev salg på den ellefte ordren P11. Når ordren ble sendt videre til de øvrige leddene i ordrekjeden, merket alle ledd den samme ordren med nummer P11. For hver gang aktørene måtte utføre et arbeid rundt P11 ble dette loggført. Når salg hadde navngitt alle 20 ordrene og ordrene hadde gått igjennom alle ledd, ble loggføringsskjemaene hentet inn igjen. Målet var å se om det var mulig å følge en ordres «reise» gjennom aktørleddene, og se om data herfra ville gi interessante funn.

Utfordringer til loggføringene lå både i at aktørene selv måtte huske å notere ned når det skjedde noe med de utvalgte ordrene, og at aktørene i leddene etter Salg 1 og Salg 2 fulgte med på når en ny salgsordre skulle begynne å loggføres. En annen utfordring lå i muligheten Salg 1 og Salg 2 hadde til å selektere vekk salgsordre de opplevde kunne kaste dårlig lys på dem. Samtidig så var det ikke først og fremst hyppigheten av feil jeg var ute etter. Ønsket var å få et glimt inn i prosessene rundt hva som faktisk skjedde med en ordre på reise mellom aktørene. Data fra loggføringsundersøkelsen sier imidlertid heller ikke noe om hvor ofte salgsordrene faktisk er uproblematisk og sådan «positive». Det er også verdt å nevne at resultatene også viser blant flere av ordrene en helt normal forventet tilstand, der aktørene loggfører normal arbeidsrutine, uten spesielle funn.

Det var delvis lite informasjon på noen ordre, hva dette skyldes er vanskelig å si, men det kan skyldes at loggføringsskjemaene lå utenfor den daglig rutine, og at man av den grunn har glemt å gjøre det. Ordreseksempelet som jeg har tatt med fra loggføringsskjemaet, er ordre P11. Denne ordren kastet lys på kompleksiteten ved blant annet ufullstendig informasjon.

Rekkefølgen på aktørleddene følger ordrekjeden i bedriften, men CNC programmerer og maskinoperatøren hadde ikke noe loggført på denne ordren.

Aktør	Ordre-nummer	Oppgave	Dato	kl.slett	Tid brukt	Hva gjøres? Hvorfor gjør jeg det? Har noe forandret seg siden sist gang ordret ble håndtert av meg?
<b>SALG 1</b>	P11	Ordre bestilling	11.11.2019	06:32	1,5 timer	Lage tegning i Autocad (tegneprogram), Bestille laminat og kantlist. Sjekke beholdning på råvarer.
<b>Admini- strasjon</b>	P11 (71965)	Jml av ordre	12.11.2019	13:20	12:152 min	Se P07. Manglet rett leverings adresse. Ikke påført artikkelnummer på ordren. Fra P07: Legger inn ordren. Finne rett kunde. Deretter rett leverings adresse. Påføre kontaktpersoner. Deretter rett leveringsadresse. Påføre kontaktpersoner, merking etc. Legge inn art mumer, og sjekker da pris og om det er rett artikkel som er skrevet. Dette var en ny kunde. påførte mailadresse til kunden på ordren (papriret) for å bruke adresse serer. E.eks ordrebekreftelse + faktura.
<b>Produksjons- planlegger</b>	P11	Finne ut om Kapplis	13.11.2020		10min	Først ut til maskinoperatør på kantlister for å se om vi har kantlist. Så til Logistikkansvarlig for å se om vi har bestilt. Vi klarer ikke å dele på opplysningene. Jobben jeg har gjort er fullstendig bortkastet.
	P11	Lage Oppsett	13.11.2020		120min	Finne løsning på å kunne skjote i vinkel. Tegning var ikke ferdig . Det jeg fikk var ikke ferdig. Lager selve oppsettet. Sendt videre til Ove for maskinering
<b>Produksjons- sjef &amp;Tegner</b>	P11 (37767)		22.11.2020		totalt 10 timer	Korrigere mål fra oppsett og tegne alt på nytt. Korrigere feil fra tegning fra salg. Gjøre tegninger klar for cam delen Legge inn hull, sliksespor diverse)
<b>Logistikk- ansvarlig</b>	P11		17.12.2019	11:15	15 min	Sende booking mål / ta ut p.s. og etikett. Merke varer på lager.

Funn fra loggføring skjema

Skjema 1

Informasjonen om hva Salg 1 har utført blir ikke kommunisert eller er ikke fanget opp av produksjonsplanleggeren. Det utførte arbeidet gjort av Salg 1, er på en eller annen måte ikke kommunisert til produksjonsplanleggeren, noe som fører til at aktøren må gå rundt å lete etter opplysningene. Man kan spørre seg om det ikke hadde vært lettere og kommunisert direkte med salgsavdelingen for en avklaring, heller enn å gå å snakke med maskinisten og logistikkansvarlig. Dette kan ha å gjøre med at det eksisterer overlappende ansvar mellom aktørene, som gjør det mindre oversiktlig å vite hvor opplysningene stammer fra.

## 5. Drøfting

### 5.1 Hvordan blir ordren forstått og overført i praksis fra ledd til ledd i

#### Haugstad Møbler?

Oversettelsesreglene som Røvik (2007) beskriver, har som nevnt i teorikapittelet, til hensikt å si noe om i hvilken grad innholdet i det som videreføres blir omformet når det settes inn i en ny kontekst. Graderingen går fra ingen eller svak *omforming* til betydelig *omforming*. Hver av de fire oversettelsesreglene, kopiering, addering, fratrekking, og omvandling, representerer ulike grader av omforming (Røvik, 2007). Der kopiering er til stede er det lite omvandling, ved addering og fratrekking er det mer, mens ved omvandling skjer det en total omforming og endring av en idé.

#### 5.1.1 Overføringsverdi

I hvilken grad kan vi si at oversettelsesreglene faktisk har en overføringsverdi intern i en organisasjon? Umiddelbart gir det gjerne ikke mening at en ordre skal oversettes, fordi en ordre er et bestillingsverk av en gjenstand. Denne studien viser at før en ordre blir til en konkret ting som et møbel eller en hylle, så er det fortsatt på det abstrakte stadium. En ordreprosess er derfor en ganske abstrahert ting, der det handler om å tilfredsstille et informasjonsbehov, for så å sende ordren videre i systemet.

Når det gjelder oversettelsesreglene, så understreker Røvik (2007), at disse handler om hva som skjer med innholdet når ideene blir overført mellom forskjellige organisatoriske kontekster. Når en salgsordre går fra ett ledd til et annet, så er det per definisjon en kontekstualisering som foregår, fordi hvert ledd i oversettelseskjeden er en ny kontekst. Oversettelsesreglene kan derfor fungere som en type verktøy for innsikt, ved at det skaper klarhet og gir forståelse i hva som skjer på det abstrakte plan mellom leddene i ordrekjeden.

Disse reglene vil derfor, så fremt Kjell Arne Røviks oversettelsesteori har noe for seg, også kunne brukes til å analysere en *intraorganisasjon*sk oversettelseskjede som i dette tilfellet, og ikke bare i en oversettelseskjede mellom organisasjoner.



## **5.2 Drøftingsdel**

### **5.2.1 Informasjon og kontekstualisering**

Når man studerer hvordan en salgsordre «reiser» internt i en organisasjon, er tilgangen til informasjon og det som de ulike aktørene oppfatter som informasjon, et svært viktig aspekt å studere nærmere, spesielt når man studere oversettelser som i denne oppgaven.

Informasjon var som nevnt i begynnelsen av resultatkapittelet, et sentralt funn i hvordan selve ordren på mange måter ble styrt. Jeg vil videre si noe om informasjonens rolle, og hvordan kontekstualisering er tett bundet sammen med informasjonsutvekslingen mellom aktørene.

### **5.2.2 Informasjonsbehov og informasjonskvalitet**

En skulle gjerne tenke seg at overlevert informasjon fra det ene leddet, dekket informasjonsbehovet til det neste leddet i ordrekjeden. Dette viser seg å være bare delvis sant. Informasjonsbehovet hos de enkelte ledd presses ofte frem etter hvert som de må konkretisere og realitets-orientere informasjonen til sin egen virkelighet. Nye problemstillinger og spørsmål oppstår som følge av kontekstualisering, som igjen skaper informasjonsbehov. Dette informasjonsbehovet driver aktørene på leten etter den nødvendige informasjon de trenger for å få utført arbeidet sitt. Dette er gjeldende for alle ledd i ordrekjeden, selv om det viser seg sterkere og hyppigere hos enkelte ledd.

Selve kvaliteten på informasjonen som meddeles mellom aktørene måles i hvor stor grad man har nok informasjon og korrekt nok informasjon, noe som heretter legges i begrepet «informasjonskvalitet». Følgene av dette setter søkelyset på innhenting av høy informasjonskvalitet i bedriften som en særdeles viktig handling. Jakten etter høy informasjonskvalitet kan sees i sammenheng med hvor raskt aktørene får sitt informasjonsbehov dekket.

En mulig underliggende årsak til at informasjonskvaliteten blir målt i «nok» og «korrekt» informasjon, kan ligge i aktørenes rolleforståelse. De har et sterkt ønske om å i størst mulig grad ivareta idéen om hvordan møbelets sluttresultat skal se ut. Dette betyr likevel ikke at

den informasjonen de mottar fra leddet før, lett kan forstås i neste ledds kontekst. Kontekstualiseringen står sentralt i forståelsen av hele ordrekjeden, og jeg vil videre i det neste punktet forsøke å gjøre rede for hvordan dette arter seg.

### **5.2.3 Kontekstualisering og logikker**

Et vesentlig poeng i salgsordrekjeden, er at kontekstualiseringen som skjer, foregår i hvert ledd av oversettelseskjeden. Dette kan illustreres på følgende måte: Aktørene lever i sine egne «land», der arbeidsoppgavene danner tydelige grenser mellom landene. Salgsordren er på reise mellom disse landene, og må derfor oversettes for å bli forstått. De forskjellige landene har i mindre eller større grad kunnskap om de andre landene. Hvert enkelt land må derfor både prøve å forstå salgsordren i sin egen kultur og kontekst, og i best mulig grad greie å videreformidle dette på en måte som gjør at det neste landet forstår den. En felles verdi landene har seg imellom er å meddele høy informasjonskvalitet.

Som illustrert over, viser dette at aktørene verdsetter høyt å gi videre en så korrekt og innholdsrik informasjon til neste ledd i kjeden som mulig. Dette gjøres for at leddene kan bli istandsatt til å i størst mulig grad kunne utføre arbeidet sitt på en tilfredsstillende måte. Når en aktør har tatt imot salgsordren, må idéen om produktet konkretiseres på aktørens premisser, slik at det blir forståelig. Det er interessant å legge merke til at hvert ledd som mottar salgsordre, ofte sitter med en forståelse av at det er de som kontekstualisere salgsordren. Når kontekstualiseringen er fullført, er produktet trukket ned fra det abstrakte, og aktørene grenser til å omtale det som noe håndfast. Ut ifra dette kan vi si at det viktige for å få en så korrekt oversettelse fra «originalen», i mindre grad handler om aktørenes egen kontekstualiseringsbevissthet, og i større grad bevissthet rundt høy informasjonskvalitet.

Som tidligere nevnt under overskriften «informasjonsbehov og informasjonsutveksling», så ytrer informasjonsbehovet seg som en følge av kontekstualiseringen. En utdypende forklaring på dette, vil være at informasjonsbehovet først og fremst oppstår fordi aktørene har ulike logikker. Med dette menes at aktørenes interessefelt for hva de vurderer som viktig og meningsbærende informasjon, er forskjellig fra de øvrige aktører.

Vanligvis brukes logikker på organisasjons- eller samfunnsnivå (Thornton & Ocasio, 2008), og blir ikke omtalt på avdelingsnivå innenfor samme bedrift. Jeg har valgt å bruke dem innenfor

samme organisasjon da dette tydeliggjør forskjellene mellom aktørkontekstene, samtidig som det skaper mer substans rundt forståelsen av oversettelsesteorien i samme organisasjon. Jeg vil videre gjennomgå de forskjellige logikkene til hver enkelt aktør.

1. Salg bruker kundelogikk: Disse aktørene er kundeorienterte og fokuserer på kundetilfredshet og salg. De er ofte preget av at informasjonen fra kunden kan være ufokusert, og bruker tolkning eller avklaring som redskaper for å få ordren videre. De har behov for at ordren kan gå hurtig videre, noe som gjør at de ikke ønsker for mange detaljer. Logikken dreier seg om kundetilfredshet, salgsoppgjør, avklaring og tolking.
2. Administrasjonen bruker dokumentasjonslogikk: Her ligger fokuset i at alt må dokumenteres riktig. Alle ordrer må ha korrekt ordrenummer, korrekt dato for utlevering, korrekt kundenavn og leveringsadresser. Kundebekreftelser må sendes ut og lønn og regnskap må behandles og dokumenteres. Logikken er i hovedtrekk fokusert på korrekt arkivering av informasjon, og korrekt meddelelse av informasjon.
3. Produktplanleggeren har en oppdelingslogikk. Her brytes ordren ned til produksjonsklare deler. Eksempelvis skal det lages et møbel hvor aktørene på salg har angitt høyde, bredde og dybde. Her må produktplanleggeren finne ut hvordan dette lar seg gjøre i praksis, og sette opp en beskrivelse til produksjonen av alle deler som dette møbelet består av. Denne aktøren må ha stor kjennskap til regler for hva som fungerer i praksis, og hvilke muligheter og begrensninger som ligger i maskinparken. Denne logikken er opptatt av nøyaktighet, praktiske hensyn og matematiske utregninger.
4. CNC-programmereren har en teknisk-logikk. Her planlegges hvor mange millimeter et sagblad skal sage, omkretsen på utboring med mer. Hensyn til både maskinoperatørene og monteringslinjen må også tas. Denne logikken er spesielt opptatt av presisjon, begrensninger og muligheter maskinene har.
5. Produksjonssjefen har en helhetslogikk. Alle ledd ved ordren må stemme for at produktet skal bli korrekt og ferdig til avtalt tid. Det må tas valg og prioriteringer med

mål om å hele tiden følge tidsplanen. Denne logikken er opptatt av effektivitet, løsningsorientering, handling og helhet.

6. Maskinoperatøren har en maskinlogikk. Denne aktøren er «bundet» til å utføre arbeidet sitt under forutsetninger gitt av maskinen. Det er så godt som ingen fleksibilitet rundt oppgaven, og det er dermed viktig å forstå produksjonsdataene i lys av hvordan maskinen fungerer, for å forhindre feil. Logikken som her brukes er maskinkunnskap og produksjonsdataforståelse.
7. Logistikkansvarlig bruker en forsendelseslogikk. Her planlegges alle ordrer med vekt, tidspunkt, adresser og praktisk informasjon. Detaljert informasjon om hva som skal bestilles inn, hvilke forsendelser som skal hentes med hvilket fraktselskap og til hvilken tid, gjør at tidspunktet for når informasjonen meddeles blir viktig for denne aktøren. Denne logikken er opptatt av korrekt informasjonsmeddelelse og tidsplanlegging.

Jeg har ovenfor gjort rede for hvordan kontekstualiseringen foregår i hvert ledd i ordrekjeden, og hvordan behovet for informasjon oppstår gjennom ulike aktørlogikker. Denne forståelse danner et viktig grunnlag for videre drøfting. I de to neste hovedpunktene vil jeg ta for meg oversettelsesreglene kopiering og addering, da de begge kaster lys over tidligere antakelser og funn.

#### **5.2.4 Kopiering**

Jeg har antatt at oversettelsesregelen kopiering er brukt i utbredt grad. Som nevnt i slutten av teorikapittelet så er det naturlig å tenke seg at en møbelfabrikk i stor grad videreformidler konkret og lite formbar informasjon, som det ikke er mulighet eller behov for å oversette. Tanken om at det ikke gir mening at en ordre i det hele tatt trengs å oversettes, kan være nærliggende ut ifra normal allmenn kunnskap. Man lager en kopi av ordren som sendes videre til neste ledd, som kopierer dette, og sender dette videre til neste ledd igjen. Funnene i studien viser i stor grad at en salgsordre ikke er så enkel som å bare kopiere, og at forventningene dermed ikke slo helt til.

Det er flere årsaker til at kopiering kan være vanskelig å gjennomføre. Kopiering eller reproduksjon og duplisering som Røvik (2007) også bruker, kan være vanskeligere å gjennomføre der bildet av hva som skal lages først og fremst ikke er tydelig. Dette er en av de viktigste årsakene til at det blir vanskelig å bruke kopiering som oversettelsesregel i denne sammenheng. Bestillingen av produktet vil ofte kunne ligne en prosess som går over tid, der informasjon innhentes og utveksles mellom kunde og salgsavdeling, og mellom salgsavdeling og de øvrige aktørene. Det hele begynner med en beskrivelse av et produkt som danner en idé om hvordan sluttproduktet til slutt vil se ut. Denne idéen formes og utvikles over tid i et samspill mellom aktørene, der bilde av sluttproduktet blir tydeligere og tydeligere desto lenger ut i tidsprosessen man kommer. Kopiering ser derfor ut til å være vanskelig å gjennomføre på mange av salgsordrene, da veldig mange dem har unike variasjoner.

Når vi her snakker om at oversettelsesregelen kopiering ikke blir anvendt, vil dette som oftest bety at andre oversettelsesregler slår inn, som addering og fratrekking. Her går man over fra den reproduserende modus til den modifierende modus (Røvik 2007). Dette betyr ikke at kopiering, som i betydning videreføring av visse elementer, uteblir helt. Så lenge ikke det man oversetter blir radikalt nytt, det Røvik kaller for «omvandling», finnes grader av ting som kopieres og føres videre fra ledd til ledd. Dette er også i tråd med Røviks beskrivelse av den modifierende modus, der et viktig trekk er ønske om å være tro mot det opprinnelige, noe som også viser seg å være tilfelle blant aktørenes ønske om å i størst mulig grad ivareta idéen om hvordan møbelets sluttresultat skal se ut.

De delene av informasjonen som oftest videreformidles likt gjennom leddene, fungerer som en type konstanter som er innarbeidet over tid som «uforanderlige». Dette kan være ulike typer utførelser på produkter, som laminat, kantbånd, eller materialer som kryssfiner og MDF. Der slike konstanter blir videreformidlet, stilles det heller ikke spørsmål til hva dette betyr.

Det finnes likevel en mindre type gruppe produkter der oversettelsesregelen kopiering faktisk gjør seg gjeldende. Slike produkter er såkalte standard produkter. Disse produktene kan ofte være produsert på forhånd, og kjennetegnes ved at de ikke kan forandres. Her videreføres samme artikkelnummer fra salgsavdelingen og kopieres nedover i leddene. Det leddene gjorde sist, blir også iverksatt denne gangen. Det åpner ikke opp for spørsmål,

nytolkning eller prosessering. Alt av material, farge og produksjonsgrunnlag for maskiner som eksisterer er repetisjoner fra sist dette produktet ble produsert.

Ut ifra dette kan vi si at det går et skille mellom produkter på «skreddersøm» og produkter som er standard produkter. Der møblene blir skapt gjennom dialog med kunde, åpnes det opp for et stort landskap av variasjoner av material, former og overflateuttrykk, mens friheten rundt et «standard»-produkt, er minimal. Kopiering kan derfor sees i relasjon til i hvor stor grad av frihet leddene i oversettelseskjeden har til å forme produktet. Dette står også i stil med Røviks uttalelser når han skriver om kopiering og frihetsgrad (Røvik, 2007), selv om jeg vil bemerke at teorien ikke er så tydelig på at kopiering er en sentral oversettelsesregel.

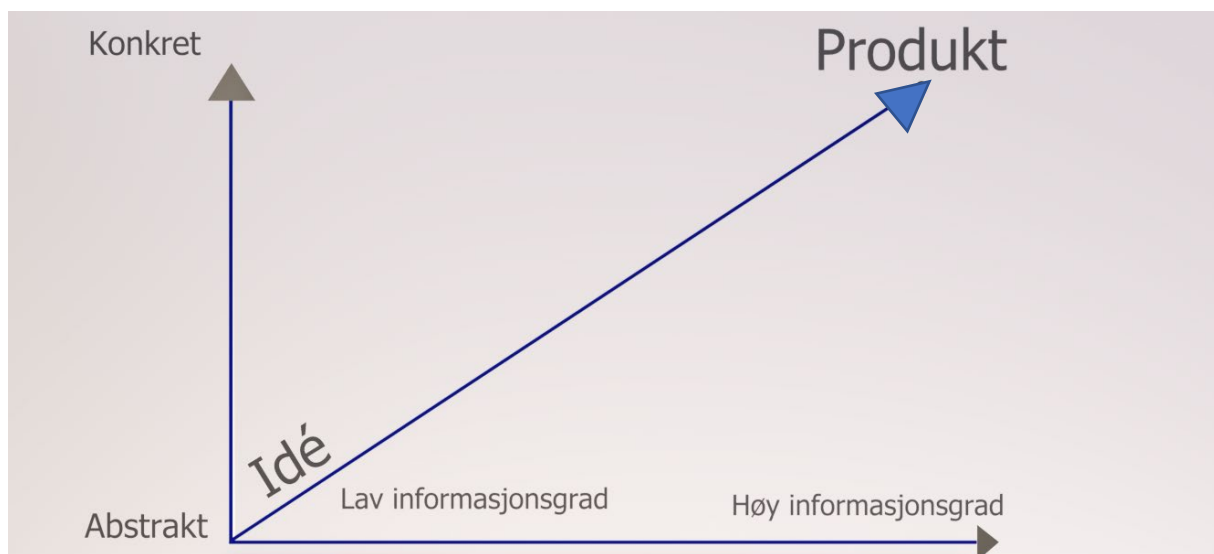
### **5.2.5 Hvorfor addering**

Der kopiering ikke lenger er tilfellet, ser vi at addering i stor grad kommer inn. Som nevnt innledningsvis i drøftingen, starter ethvert produkt på det abstrakte stadiet, som en idé. Denne produktidéen får mer og mer detaljert informasjon lagt til seg. Vi kan se en klar sammenheng mellom grad av tydelighet og grad av addering. Det som i begynnelsen er et diffust bilde av et produkt, går fra opprørt til klart vann, desto mer informasjon som legges til. Dette forteller hvor viktig addering som oversettelsesregel er for bedriften.

Dersom vi skal illustrere dette, kan vi tenke oss at leddene i ordrekjeden er som stasjoner ved et samlebånd, for eksempel i en bilproduksjon. Her bygges bilene litt etter litt, gjennom at de forskjellige stasjonene legger til del for del. Nedover i produksjonslinjen kan man se konturen av biler tydeligere og tydeligere desto lenger ut i produksjonen de kommer. På samme måte kan man tenke seg at hvert enkelt ledd i ordrekjeden fungerer som en informasjons-tillegger. Leddene i ordrekjeden legger til sin unike informasjon, og produktet manifesterer seg deretter tydeligere og tydeligere desto lenger ned i ordrekjeden man kommer. Jeg har her forsøkt å illustrere disse forholdene gjennom en graf, og vil først komme med noen forklarende bemerkninger rundt modellen.

## 5.2.6 Fra idé til produkt-modellen

Den vertikale aksene viser hvordan produktet starter på et abstrakt nivå og blir mer og mer konkret desto høyere på grafen en kommer. Den horisontale aksene viser hvordan informasjonsgraden er økende desto lenger ut i ordrekjeden man kommer. Den stigende midterste linjen viser hvordan man på begynnerstadiet har en idé, før idéen etter hvert blir til et konkret produkt.



Fra idé til produkt-modellen

modell 4

Målet med grafen er å peke på noen viktige sammenhenger. Vi kan plassere det abstrakte, det idémessige, og lav informasjonsgrad i en gruppe kalt startfasen, og det konkrete, det ferdige produktet og høy informasjonsgrad i en gruppe kalt sluttfasen. Den første fasen handler om hvordan salgsordren i begynnelsen bare er en idé, en tanke. Denne tanken blir etter hvert forsøkt tydeliggjort gjennom en tegning eller en beskrivelse. Det som driver ideen fra det abstrakte til det mer konkrete, eller fra en produktidé til et produkt man kan ta og føle på, er adderingen, en informasjons til-leggingen. Hvert ledd legger til sin unike informasjon og avanserer slik ordren videre i kjeden til neste ledd. Ordren har i begynnelsen av sin reise den laveste grad av informasjon, og oppnår sin høyeste informasjonsgrad først når produktet er et konkret produkt i sluttfasen.

Et viktig poeng grafen understreker er hvordan «produktet» hele veien er en idémessig representasjon, frem til det faktisk er et konkret produkt. Ettersom addering er en så

vesentlig del av hvordan produktet blir til, illustrerer dette tydelig hvordan bedriften i stor grad må forholde seg til en produksjon på et idéplan. Gjennom konseptuell tenkning, en abstrakt tilnærming til et produkt, foregår kommunikasjon og planlegging i produksjonen rundt gjenstander som enda ikke eksisterer. Dette er i tråd med Røviks fremstilling av addering, hvor addering handler om at man legger til elementer til en idémessig representasjon når en skal oversette fra en organisatorisk kontekst til en annen (Røvik, 2017).

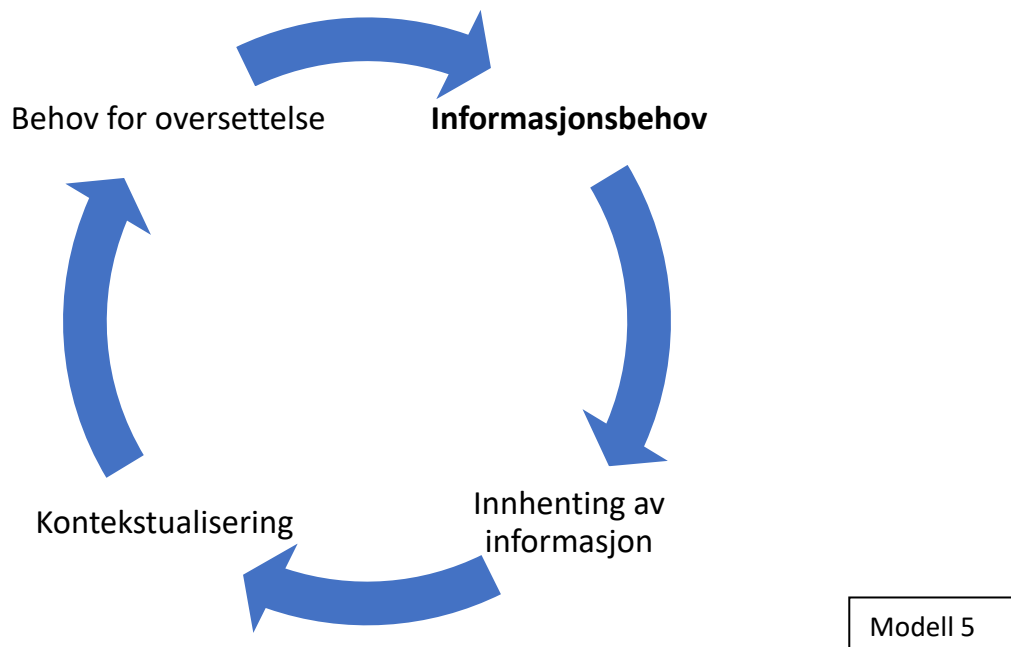
### **5.2.7 Addering gjennom stadig informasjonsutveksling**

Selv om illustrasjonen over understreker viktige poeng rundt produktets reise fra idé til konkret produkt, så er illustrasjonen noe mangelfull. Det er riktig at produktet blir til gjennom addering, men måten addering skjer på, er ikke nødvendigvis bare at hvert ledd legger til sin unike informasjon før de sender ordren videre. Denne måten å forstå addering på blir i dette tilfelle for snevert. Addering skjer i et samspill mellom aktørene, gjennom stadig innhenting av informasjon. På mange måter ligner ordrekjeden mer på en dynamisk prosess enn noe statisk og mekanisk. Informasjonsutveksling skjer på kryss og tvers av leddene, også etter at salgsordren og de involverte aktørene har levert fra seg salgsordren. Vi kan se for oss følgende: alle leddene i ordrekjeden legger til sin unike informasjon. Det starter med at salg lager en ordre og «dytter» denne videre i systemet til administrasjonen. Deretter sendes ordren videre til produksjonsplanlegger, som deretter leverer denne til CNC-programmereren. CNC-programmereren skal sette ordren inn i et nøyaktig tegneprogram der informasjonen styrer hva maskinene skal gjøre. På ordren er det satt opp mål som han skal følge, men disse målene lar seg ikke praktisk gjennomføre. Han må da gå til tilbake til produksjonsplanlegger og få klarhet i hvordan det skal være. Produksjonsplanleggeren ser at dette vil forandre produktet, og må derfor gå bakover i kjeden og få et klarsignal fra personen på salgavdelingen som har solgt produktet. Salg må deretter ta kontakt med kunden for å få et klarsignal om at forandringene er forenlige med kundens preferanser, og videreformidler kundesvaret til produksjonsplanlegger, som igjen gir informasjon til CNC-programmereren.



Dette er bare et av mange liknende eksempler, på hvordan informasjon utveksles. Hovedpoenget er at det i varierende grad foregår en kontinuerlig informasjonsutveksling mellom alle ledd, parallelt med at produktet nærmer seg en ferdigstillelse.

For å få en bedre forståelse av informasjonsutvekslingen mellom aktørene, er dette forsøkt illustrert i modellen under. Hvert ledd i ordrekjeden har sin unike kompetanse med sine ulike logikker. Dette skaper et informasjonsbehov de søker å få dekket. For hver gang de innhenter ny informasjon må dette kontekstualiseres, noe som skaper behov for oversettelse. Dersom man ikke oversetter, vil dette kunne føre til at kontekstualiseringen ikke blir vellykket.



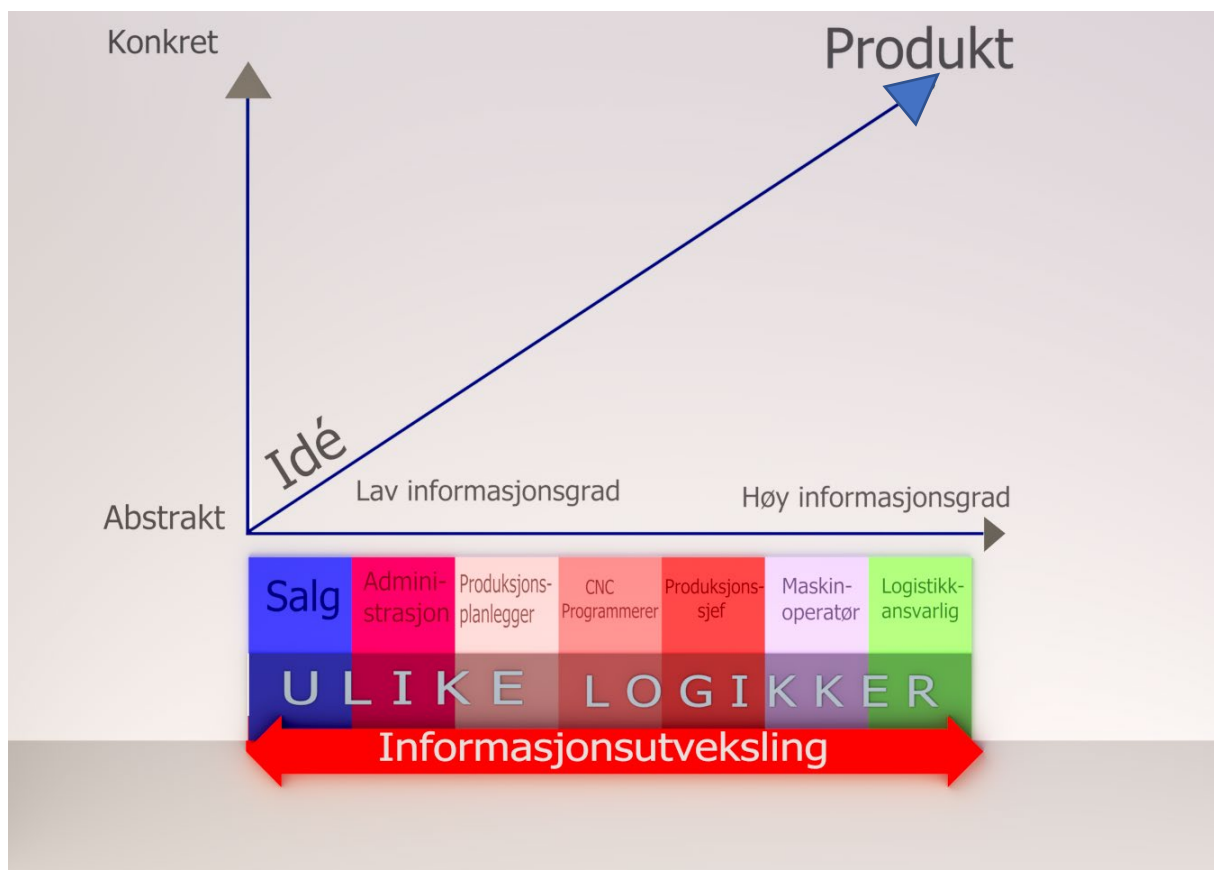
Informasjonsutvekslingsmodllen. Informasjonsbehov står i fet skrift for å underbygge at det er informasjonsbehovet starter prosessen

Selv etter at en aktør har vidersendt ordren til neste ledd, kan det oppstå justeringer som gjør at ordren må behandles på nytt hos aktørledd tidligere i kjeden. For hver gang ny informasjon tilkommer et aktørledd, skjer det på ny en kontekstualisering og behov for oversettelse. Kretssirkelen over viser hvordan informasjonsutvekslingen kan foregå igjen og igjen.

## 5.2.8 Ordreprosessen

Det er i den neste modellen forsøkt vist en helhet i hva som skjer i ordreprosessen. Utgangspunktet er «idé til produkt modellen», supplert med aktørleddene, ulike logikker og informasjonsutveksling. Jeg vil her forklare modellen.

Ordren begynner som en idé og «reiser» gjennom aktørleddene til et konkret produkt, illustrert med den horisontale aksene. Den begynner med lav informasjonsgrad, og får stadig høyere informasjonsgrad desto nærmere et konkret produkt den kommer. Hver aktør, bestående av innrammede fargebokser, har en egen logikk, illustrert med teksten «ulike logikker». Informasjonsbehovet som oppstår som et resultat av logikkene, gjør det nødvendig å innhente informasjon. Denne utvekslingen av informasjon er illustrert med en pil i begge retninger med teksten «informasjonsutveksling».



Ordreprosess-modellen

modell 6

Det er viktig å understreke at informasjonsutvekslingen ikke er et engangstilfelle. Det er en kontinuerlig prosess under hele produktets tilblivelse, selv om graden av informasjonsutveksling varierer fra produkt til produkt. Dette kan også sees i lys av at leddene i ordrekjeden står i en relasjon og dels i et avhengighetsforhold til hverandre. Som i eksempelet før, der målene hos CNC-operatøren ikke var praktisk mulig å bruke, førte dette til at flere av leddene måtte involveres for å løse problemet.

Ut fra dette kan vi se at felles informasjonsutveksling i produksjonsfasen fungerer som et viktig virkemiddel for å løse aktørenes informasjonsbehov, samtidig som prosessen viser hvordan adderingen ikke hviler alene på aktørenes egen kompetanse, men også på informasjon fra felleskapet.

Til slutt vil jeg trekke frem hvordan denne prosessen som vist over, understreker hvordan salgsordrekjeden ikke fungerer som en kopieringsprosess, men som en oversettelseskjede, der informasjon utveksles og kontekstualiseres med det felles mål for øye; å skape et konkret produkt gjennom å være tro mot den idémessige representasjonen av produktet som til enhver tid gjør seg gjeldende.

### **5.2.9 Informasjonskompetanse og translatørkompetanse**

I translasjonsteorien peker Røvik (2007) på at translatørkompetanse er en kritisk faktor for å lage gode oversettelser av ideer. Kort og godt handler dette om hvor god man er til å oversette. Evnen til å lage gode oversettelser er essensielle, men det ligger noen grunnleggende forutsetninger for å kunne besitte en slik evne.

En av forutsetningene for en vellykket oversettelse ligger blant annet i om man har tilstrekkelig kunnskap om sin egen kontekst. I vårt tilfelle kan vi si at denne kontekstkunnskapen er viktig, slik at aktøren vet hva som bør gjøres med salgsordren for å tilpasse den. Dersom aktøren forstår sin egen kontekst godt, vil han/hun kunne gi videre en god oversettelse til neste ledd i oversettelseskjeden. En person som ikke har god kunnskap om sin egen kontekst derimot, vil lett kunne skape en dårlig oversettelse. Sagt på en annen måte, vil en oversettelse fra engelsk til fransk ha dårlige forutsetninger for suksess, dersom oversetteren snakker og skriver dårlig fransk. En dårlig oversettelse i vår sammenheng vil som oftest heller ikke gå upåaktet hen, dette fordi konsekvensen av en svak oversettelse lett

kan føre til misforståelser, og i verste fall produksjonsfeil. Dette gjør at aktørene ønsker å høyne kunnskapen om konteksten sin. Men hva innebærer det for de enkelte ledd?

Aktørene i denne oppgaven har veldig ulike arbeidsoppgaver, og det vil derfor være vanskelig og ikke minst svært tidkrevende å gå i dybden og analysere hvor god kunnskap hver enkelt aktør har rundt egen kontekst. Det vi kan si noe om er hvordan høy informasjonskvalitet, beskrevet under overskriften «Informasjonsbehov og informasjonskvalitet», kan være med på å styre aktørene mot å høyne kunnskapen om egen kontekst, bevisst og ubevisst.

Når aktørene innhenter høy informasjonskvalitet, i betydningen «nok informasjon» og «korrekt informasjon», innebærer dette at aktørene har foretatt seg vurderinger og selektering av informasjon. Selv om slike informasjonsvurderinger og seleksjonsvurderinger vil se forskjellige ut mellom aktørene, ettersom arbeidsoppgaven krever ulike ting av dem, er fellesnevneren at de gjennom denne prosessen skaper bevissthet rundt hvilken kontekst de står i.

Fordi produktene ofte produseres på skreddersøm, møter aktørene nye produksjonsutfordringer daglig. Kunnskap om egen kontekst kan derfor ligne mer på en kontinuerlig læringsprosess, der tillært stoff skaper et sterkt kunnskapsfundament, samtidig som det ikke er en garanti for en god oversettelse.

Et annet aspekt ved translatørkompetansen, som kan fortelle oss noe om oversettelsen vil fungere godt eller dårlig, er bruken av rett oversettelsesregel. Den mest brukte oversettelsesregelen i dette studiet, har vist seg å være addering, samt delvis kopiering. En av utfordringene som kommer frem i oppgaven, handler om at produkter som produseres kan ligne på hverandre, uten at de faktisk er helt like. Dette kan føre til at man har en forutinntatt holdning til hvordan produktet er ment å se ut. Det kan være at man ikke leser en beskrivelse godt nok, eller ikke gir korrekt informasjon videre. Små variasjoner på mange produkter spredt over tid, kan åpne opp for bruk av feil oversettelsesregel. Der kopiering og den reproduserende modus blir brukt, skulle man gjerne heller ha brukt «addering» og den modifierende modus. Det er heller ikke utenkelig at misforståelser oppstår den andre veien, der kopiering hadde vært å foretrekke fremfor «addering». Eksempelvis kan kunder ønske

produktene sine på en spesifikk måte. Dersom disse produktene ikke blir «kopierte» og produsert likt, men kommer i en ny utgave, vil dette kunne resultere i en dårlig oversettelse.

En interessant observasjon er at bedriften både må håndtere stor variasjon, samtidig som det finnes tilfeller der like produkter ønskes produsert. Små variasjoner på like produkter, kan gjøre det utfordrende å velge riktig oversettelsesregel i en hektisk hverdag, der et stort antall ordre skal passere de forskjellige leddene i oversettelseskjeden.

Det er likevel liten tvil om at det er den modifierende modus som er overrepresentert i bedriften, selv om også den reproduserende modus er til stede. Begge modus har sin funksjon og sine fordeler der de blir brukt riktig, men vil i motsatt tilfelle skape alt fra en mindre treffende oversettelse, til helt feil oversettelser.

Røvik trekker i translasjonsteorien også frem det radikale modus, der essensen ligger i en radikal og grunnleggende omvandling av en idé (Røvik, 2007). Dette er ikke trukket frem i denne oppgaven, da jeg ikke finner det særlig hensiktsmessig. En radikal omvandling ville i tilfelle kunne vært noe som at produktidéen var et konferansebord, men endte opp som skap, noe som ville vært svært lite sannsynlig.

#### **5.2.10 Bevissthet, addering og forståelse av rollen**

Det er i drøftelsen etablert en forståelse for at informasjon blir lagt til gjennom hvert ledd. Vi kan videre spørre oss om dette er bevisste eller ubevisste handlinger. I oversettelsesteorien blir rasjonell-strategisk addering beskrevet som en intensjonell handling der en legger til elementer i oversettelsen, gjerne begrunnet ut fra et økonomisk insentiv eller økt effektivitet (Røvik, 2007). Dersom aktørene i denne oppgaven er bevisste på å legge til informasjon for å oppnå et overordnet mål, vil dette kunne kalles en rasjonell-strategisk addering. I motsatt tilfelle kan en ubevisst tilleggelse av elementer beskrives som en «uintendert» addering.

Det er tidligere i oppgaven gjort rede for to viktige aspekter ved aktørenes tilnærming rundt informasjon. Det første aspektet er aktørenes sterke ønske etter å videreformidle høy informasjonskvalitet. Det andre aspektet handler om aktørenes behov etter å få dekket den nødvendige informasjonen de må ha for å få utført arbeidet sitt. Begge disse aspektene er

drivere, som er med på å løfte bevisstheten til aktørenes handlinger rundt valgene de foretar seg. Dette utgjør argumenter for at det bevisst legges til informasjon.

Det er samtidig et interessant paradoks til stede her. Selv om aktørene er bevisst handlingene de foretar seg i møte med arbeidsoppgavene sine, er ikke dette ensbetydende med at de kjenner seg igjen i en rollebeskrivelse av aktører som legger elementer til salgsordren. Eksempelvis vil CNC-programmereren se det som det mest naturlige å gi beskjed om at målene som er overlevert ikke er gjennomførbare, og eventuelt komme med et nytt forslag. Produktet kan på dette nye forslaget bli noe forandret, uten at dette skulle tilsi at CNC-programmereren ser på seg selv som en som tillegger noe på salgsordren. Dette betyr at den rasjonell-strategiske adderingen som skjer, vil kunne være gjenkjennbar for aktørene når de ser dette opp mot egne konkrete arbeidsoppgaver, men mindre gjenkjennbar der den er knyttet opp til aktørens rolle.

Men det finnes også aktører som i enda mindre grad uttrykker bevissthet rundt det å legge til elementer. Eksempelvis har Salg 2 et distansert forhold til dette. Rolleforståelsen til Salg 2 ligger i å avklare hva kunden ønsker, i motsetning til Salg 1 som eksplisitt uttrykker at det forventes fra kundene at elementer legges til i form av forslag og produktdetaljer. Salg 2 har i større grad et ubevisst forhold til at det legges til elementer, selv om det også for denne aktøren uttrykkes klart at høy informasjonskvalitet er ekstremt viktig. Det blir derfor riktig å si at Salg 2 i større grad driver med «uintendert-addering», enn «rasjonell-strategisk addering».

Utfra et oversettelsesteoretisk perspektiv, vil vi kunne hevde at de fleste aktører legger bevisst til elementer av informasjon for å oppnå en større suksessfaktor målt i høy informasjonskvalitet, samtidig som det fremkommer en forskjell i Salg 2 som er mer ubevisst på adderingen, da tillegging av informasjon blir kamuflert som avklaringer. Der aktørene er bevisste på at de legger informasjon til salgsordren, sees disse handlingene i sammenheng med forventninger til hva de må gjøre av praktiske årsaker, heller enn at de har en frihet og myndighet til å legge elementer til i form av rollen de besitter.

### **5.2.11 Selverklært frihet eller frihet som tvang**

Der det er stor frihet til å oversette, senkes sannsynligheten for at kopiering blir brukt. Det er her interessant og se nærmere på om til-legging av informasjon i vårt tilfelle er en «selvalgt

frihet», eller en «påtvungen frihet». Eksempelvis stilles det forventninger til Salg 1 om at det må legges til innhold i bestillingen gjennom valg han må ta. Disse valgene kan til tider være såpass vide, at man ikke nødvendigvis vet om man treffer på bestillingen. Det er derfor nærliggende å se på denne friheten som en mer forpliktende forventning, enn at det er en positiv frihet man normalt assosierer ordet med. Hos Salg 2, samt de fleste andre av aktørene i ordrekjede, uttrykkes ikke samme romslighet når det gjelder «frihet». Aktørene er likevel langt på vei enige om å kunne ta visse friheter, så fremt dette er med på å opprettholde det overordnede målet, om at oversettelsen i størst mulig grad skal stå i stil med «originalen».

## 6. Konklusjon

Jeg har i dette studiet forsøkt å få et innblikk i hvordan oversettelse av en salgsordre mellom de ansatte setter sitt preg på bedriften. Dette ble undersøkt gjennom følgende problemstilling:

I hvilken grad endrer en ordre idemessig innhold på reisen «internt» i en og samme organisasjon. Hvilke årsaker ligger i så tilfelle til grunn for en slik endring?

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan blir ordren forstått og overført i praksis fra ledd til ledd i Haugstad Møbler?
2. Hvilken plass har fortolkning og oversettelse i ordren fra ledd til ledd i organisasjonen?

1. Dette studiet viser at en ordre blir forstått som en abstrakt ting, en idé, med mål om å bli til et konkret produkt. Informasjonens plassering er helt sentralt, da den fungerer som bærer av ideen om det kommende konkrete produktet. Hvert ledd i ordrekjeden har sin spesifikke kontekst, og sin egen logikk. Dette leder til to viktige prosesser. For det første leder det til at ordren kontekstualiseres på hvert nye ledd den «reiser» gjennom. Dette fører til at ordren må oversettes av hver aktør, slik kan den «opprinnelige» ideen blir ivaretatt gjennom hele kjeden. For det andre skaper de ulike kontekstene og aktørlogikkene et informasjonsbehov. Hver aktør må hente inn tilstrekkelig informasjon, og korrekt informasjon, for å kunne behandle ordren. Først når dette er til stede, kan ordren sendes videre til neste ledd i kjeden.
2. Fortolkning og oversettelse er to prosesser som tas i bruk for at ordren skal bli forstått. Der ordren ikke gir tilstrekkelig informasjon eller praktisk veiledning for hva som bør gjøres, anvender aktørene tolking og/eller avklaring for å fullføre arbeidsoppgavene sine. Ettersom det skjer en oversetting fra ledd til ledd i ordrekjeden, spiller translatørkompetanse, som kjennskap til egen kontekst, en viktig



rolle i om oversettelsen samsvarer med den «opprinnelige» ideen. Der svak oversettelseskompetanse er til stede, kan dette lede til feil eller misforståelser.

## **6.1 Oppsummering**

Informasjon har en helt sentral plass i bedriften både som kommunikasjonsmiddel, men ikke minst fungerer informasjon som en bærer av den abstrakte ideen om et konkret møbel. Gjennom meddelt informasjon flyttes og utvikles ideen nedover aktørleddene i bedriften. Hvert ledd står i en egen kontekst, med egne mål og prioriteringer. Ikke minst har aktørene ulike logikker, der de ulikt vurderer hvilke typer informasjon som er viktig og nødvendig. Eksempelvis har salgsaktørene en kundelogikk, hvor fokus ligger på salg og kundebehov, mens produksjonsplanleggeren har en oppdelingslogikk, hvor arbeidet handler om å bryte møbelet ned til mindre deler som blir forståelige for produksjonen. Når en ordre «reiser» fra en aktørkontekst til et annet oppstår det som en følge av disse ulike aktørlogikkene, et informasjonsbehov, og behov for tilpasning.

Ufullstendig informasjon, i betydningen for lite eller ukorrekt informasjon, illustrerer dette i en mer praktisk tilnærming. En slik ufullstendig informasjon skaper hindringer som aktørene prøver å unngå gjennom tillærte praksiser. Der ufullstendig informasjon foreligger, oppstår et informasjonsbehov som trigger aktørene til å søke på informasjon av høy kvalitet. Høy informasjonskvalitet innebærer opplysninger med «innholdsrik nok» informasjon, og «korrekt nok» informasjon. Som en følge av at ufullstendig informasjon forekommer hyppig, blir informasjonsutveksling et bevisst felles gode aktørene ofte benytter seg av. Først når informasjonsbehovet er dekket, kan aktørene sende ordren videre til neste ledd i ordrekjeden.

### **6.1.1 Kontekstualisering**

Et sentralt poeng i oppgaven, handler om at kontekstualisering foregår i hvert ledd i oversettelseskjeden. Når en aktør mottar en ordreinformasjon fra ledde før, må dette oversettes til den nye konteksten for å bli forstått. Dette skjer fra ledd til ledd gjennom hele ordrekjeden. En forklaring på at salgsordren kontekstualiseres mellom hvert ledd, handler

om at aktørenes arbeidsoppgaver er svært ulike. Selv om kontekstene ser annerledes ut, samles aktørene likevel under felles mål, som eksempelvis verdier om å meddele så korrekt og innholdsrik informasjon som mulig.

Ut fra et translasjonsteoretisk perspektiv, kan vi se at det er det modifierende modus med oversettelsesregelen addering som i stor grad blir brukt. Det er to viktige faktorer som kaster lys over dette. Det første er, som nylig nevnt, at aktørleddene står i svært ulike kontekster med ulike logikker. Det andre handler om at møblene som blir produsert ofte er unike. Denne kombinasjonen krever tilpasning og fleksibilitet. Aktørene legger til informasjon, bruker oversettelsesregelen addering, og justerer informasjonen til egen kontekst, før de sender ordren videre. Denne prosessen skjer på hvert ledd gjennom ordrekjeden, om enn noen steder mer enn andre.

Oversettelsesregelen kopiering blir også brukt, men bare der møblene blir produsert helt likt. Ut fra dette ser vi at kopiering blir brukt der det ikke er behov for fleksibilitet, mens addering forekommer der møbelproduktene er unike. Kort fortalt blir addering brukt der produktene blir produsert på «skreddersøm», mens kopiering blir brukt der produksjonen utelukkende produserer helt like møbler.

### **6.1.2 Tolkning og avklaring av informasjon**

Der informasjonsbehovet ikke er tilfredsstillende, benytter aktørene på salg seg av ulike praksiser for å innfri dette behovet. Den ene aktøren bruker tolkning for å kunne tilfredsstille kundeforventninger, mens den andre aktøren benytter seg av avklaringer. Fellesnevneren for både tolking og avklaring er at disse fungerer som verktøy for justeringer, sorteringer, tillegging av informasjon og spissing av ordrebekreftelsen, slik at den kan bli sendt videre til neste ledd. Tolkning og avklaring benyttes av alle aktørene om enn i forskjellig grad.

Erfaring spiller også en rolle rundt tolkning. Der salgsordren ikke kan gi tilstrekkelig instruksjoner i hvordan man skal løse nærliggende utfordringer, argumenteres det for at tolking kan brukes på bakgrunn av ens erfaring. Tolkning benyttes således som et støtteverktøy.

### **6.1.3 Kompleksitet og misforståelser**

Kompleksitet rundt produksjonen både preger og styrer aktørene. Kompleksiteten kan begrunnes med at bedriften produserer møbler på skreddersøm, noe som åpner opp for utallige varianter og løsninger. Dette gjør at bedriften daglig preges av høy produksjonsfleksibilitet, som igjen tvinger aktørene ut i nye scenarier, hvor graden av kvalitet på informasjonen og translatørkompetanse blir gjeldende for om misforståelser oppstår eller ikke. Høy fleksibilitet og ofte nye produksjonsscenarier, fører til at aktørene hver for seg må lage nye «oppskrifter» for hvordan et produkt skal lages. Disse oppskriftene samsvarer ikke alltid mellom aktørene, noe som gjør at avgjørelser i produksjonen kan bli tatt på feil grunnlag.

### **6.1.4 Aktører som oversettere**

Flertallet av aktørene kjenner seg igjen i det å være en oversetter. Forenklet sagt, ligger det i dette at aktørene tilgjengeliggjør informasjon for andre. Dette skjer gjennom informasjonsbehandling, som å legge til eller trekke fra informasjon, oppsøke eller korrigere informasjon, tolke, og/eller avklare informasjon. Selv om ikke alle aktørene vil kjenne seg igjen i tittelen «oversetter», er informasjonsbehandlingen som beskrevet her, et fellestrekk for alle aktørene. Oversettelse fungerer som et viktig redskap i å videreformidle salgsordren.

### **6.1.5 Frihet eller tvang**

Det er tydelig at noen aktører har større frihet enn andre når det kommer til egne arbeidsoppgaver og egen kontekst. Denne friheten er imidlertid ikke selvvalgt, og kan derfor oppleves mer som noe negativt enn positivt. Felles for de med større frihet og de med mindre, er at de deler det overordnede målet om å ivareta den opprinnelige idéen på en best mulig måte gjennom gode oversettelser.

## 6.2 Praktiske implikasjoner

I denne oppgaven ser vi hvordan fleksibilitet i kombinasjon med aktører i unike kontekster, både skaper informasjonsbehov, og behov for oversettelser. Bedriftens produksjonsprofil, som innebærer at møbler blir produsert på skreddersøm, gjør at fleksibiliteten må være høy. På samme tid står aktørleddene i bedriften i svært ulike kontekster og med ulike logikker. Der oversettelsesregelen kopiering ble brukt, var det ingen fleksibilitet til stedet, noe som betød at dersom et møbel var produsert en gang, var det ikke behov for tolking eller oversettelse, man kunne følge en allerede eksisterende oppskrift.

Ut fra dette kan vi hevde at jo høyere fleksibilitet som er til stede, desto hyppigere kan man forvente bruk av oversettelser og tolking. Der oversettelse er til stede, vil vi kunne hevde det er spesielt viktig med høy translatørkompetanse, for å kunne ivareta den «opprinnelige» ideen.

Et naturlig oppfølgingsspørsmål kan være hvordan man kan heve oversettelseskompetansen, slik at man i større grad kan minske kommunikasjonsfeil. Et tilbakevendende problem blant aktørene, var misforståelser. Noe av grunnen til dette lå i de svært ulike kontekstene aktørene stod i. En måte man eventuelt kunne øke treffsikkerheten i oversettelser mellom personer på, er ved å ha god kjennskap til både egen kontekst og konteksten til den du skal oversette til. Translatørkompetanse forstått alene som kjennskap til egen kontekst, vil derfor kunne være haltende. Dersom man evner å øke kunnskapen om konteksten man skal oversette til, har man større mulighet for at oversettelsen man gjør treffer. Et eksempel på dette kom fra en av aktørene som hevdet at dersom man bare hadde tatt turen ned på gulvet og sett hvordan det stod til, ville man ha overlevert ordren på en bedre måte.

Et interessant funn var hvordan hele produksjonen forholdt seg til en abstrakt idé, og hvordan denne ideen fikk utvikle seg gjennom de forskjellige leddene, helt til idéen ble et konkret møbel. Dersom vi ser på ledelsesteori generelt, inneholder dette ofte tanker og teorier som på mange måter er abstrakte idéer om et ønsket scenario. Ved å se på translasjonsteorien i et intraorganisatorisk perspektiv, var det i denne sammenheng et funn som var interessant. Informasjon ble identifisert som bærer av det abstrakte møbelet som enda ikke var produsert. Nå kan man gjerne argumentere for at det er innlysende det abstrakte blir kommunisert gjennom informasjon. Det som gjør dette interessant, var måten

dette ble forstått på i bedriften. Der man hadde god forståelse for både egne og andres kontekst, hadde man større mulighet for å kommunisere det abstrakte på en korrekt måte, og forhindre misforståelser. Kombinasjonen av å kjenne hverandres kontekst, gjorde det mulig for den abstrakte idéen å vokse fra det som en gang var en liten strektegning, til et stort møbel. Denne måten å forstå idéer på, kan tenkes være overførbare til mer generell organisasjons og ledelsesforståelse. Idéen om møblet, kan like gjerne være idéen om en ny organisasjonskultur.

### **6.3 Videre forskning**

Denne oppgaven tar for seg hvordan oversettelser skjer innad i én og samme bedrift, og hvordan translasjonsteorien med oversettelsesreglene kan gi innsikt i hva som skjer med en ordre innad i en organisasjon. Det er her forsøkt vist hvordan translasjonsteorien kan brukes intraorganisatorisk, i motsetning til interorganisatorisk som vi er mer kjent med fra Røvik (2007).

En måte å se nytten av oversettelsesteorien rent intraorganisatorisk, er hvordan den skaper et rammeverk for å forstå hvordan man kan følge, og dels styre en idé på reise mellom ulike kontekster i én og samme organisasjon. Ser vi på overføringsverdien dette kan ha i et større perspektiv, kan det være interessant å se nærmere på hvordan dette kunne fortont seg i andre organisasjoner. Dersom vi tenker oss at man i en organisasjon ønsker å innføre nye organisasjonsidéer, eksempelvis nye strukturer, rutiner eller endret organisasjonskultur, vil man også her måtte forholde seg til en slags idé rundt et ønsket sluttresultat. Ut fra dette kan vi spørre: er det slik at så lenge man har en idé som må forflytte seg gjennom ulike kontekster i en organisasjon, vil behovet for oversettelse være til stede? Denne innfallsvinkelen er i så tilfelle interessant, fordi den kan ha et bredt nedslagsfelt innenfor organisasjoner.

Én mer radikal tanke ville være å hevde at enhver organisasjon består av unike kontekster, og at kontekstualisering og oversettelse må til for å skape forståelse innad. Men er en slik måte å forstå organisasjoner på så radikal? Vi kan hevde at når alt kommer til alt, er organisasjoner ikke en eller annen diffus størrelse, den består av enkeltindivider. Dersom vi følger denne tanken, kan Aadland (2011) sine utsagn rundt forforståelsen være

komplementerende og meningsfulle. Alle er vi individer med bakgrunner som preger oss og setter føringer for hvordan vi implementerer informasjon som er gitt oss. Dersom vi erkjenner at forforståelse har noe for seg på et generelt grunnlag, vil vi da kunne løsrive oss fra denne i møte med organisasjoner? Som enkeltindivider i organisasjoner har vi alle våre unike bakgrunner, og danner dermed unike kontekster. I lys av en slik forståelse, hadde det derfor vært spennende og sett videre forskning innenfor translasjonsteorien i et intraorganisatorisk perspektiv.

En interessant tanke til slutt er hvordan translasjonsteoriens historisk sett stammer fra oversettelse av språk (Røvik, 2007), kommunisert av personer til personer. I dette studiet har vi sett hvordan oversettelse mellom enkeltindivider, beskrevet som aktører, står sentralt for at et budskap skal bli forstått korrekt. Kanskje vi med dette kan si at translasjonsteorien i et intraorganisatorisk perspektiv, også kommer nærmere sitt eget opprinnelige teoretiske opphav.

## 7. Litteraturliste

- Aadland, E. (2011). «Og eg ser på deg ...» *Vitenskapsteori i helse og sosialfag* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Andersen, S.A. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Askeland, H. Aadland, E. (Red.) (2017). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Czarniawska, B. Joerges, B. (1996). Travels of ideas. I Czarniawska, B. Sevón, G. (Red.), *Translating Organizational Change* (s. 13 – 48.) Berlin: Walter de Gruyter.
- Fixen, D.L. Naoom, S.F. Blase, K.A. Friedman, R.M. Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of Literature*. Tampa, Florida: University of South Florida.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4.utg.). London: Routledge.
- Greenwood, R. Oliver, C. Lawrence, B.T. Meyer, E.R. (2017). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2 utg.). London, 55 City Road: SAGE Publications Ltd.
- Hennestad, B.W. Revang, Ø. Strønen, F.H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannesen, A. Tufte, P.A. Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig Metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S. Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Leonard-Barton, D. Deschamps, I. (1988). Managerial Influence in The Implementation Of New Technolog. *Management Science*, Vol. 34 (10) (s. 1252 – 1265)
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovation* (4. utg.). New York: The Free Press.
- Roland, P. Westergård, E. (Red.) (2015). *Implementering: Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2012). *Qualitative interviewing – the art of Hearing Data*. (3.utg) Calif, Thousand Oaks: Sage.

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen – Sandviken: Fagbokforlaget.

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

Røvik, K.A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18 (3) (s. 290–310) <https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Thornton, P. H. Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I Greenwood, R. Oliver, C. Suddaby, R. Sahlin, K. (Red.) *The Sage handbook of organizational institutionalism* (s. 99-128) <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n4>

Wæraas, A. Nielsen, A.J. (2016). Translation Theory ‘Translated’: Three Perspectives on Translation in Organizational Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18 (3), (s. 236–270) <https://doi.org/10.1111/ijmr.12092>



## Vedlegg 1. Intervjuguide

<b>Mangelfull informasjon.</b> Definisjon: du har ikke nok informasjon, mangelfull data for å utføre arbeidet med ordren.
Hender det at du ikke har nok opplysninger, eller vil du si du oftest har det du trenger?
Opplever du at du må legge til opplysninger før du kan sende dette videre?
<b>For mye informasjon.</b> Definisjon; før ordreinformasjonen går til neste ledd må du bearbeide den med å forenkle informasjon.
Opplever du noen gang at du må trekke fra opplysninger før du kan sende dette videre?
DVS: du må sjalte vekk informasjon fra kunden før du kan sende den videre til neste ledd?
<b>Når Informasjonen er innholdsrik nok</b>
Når Informasjonen er innholdsrik nok?
<b>Fortolkning rundt en ordre.</b>
"Hender det du noen gang at du må tolke ordenformasjonen, eller vil du si at det er lite rom for tolkning av ordren? Tolke betyr at du må prøve å forstå selv om ikke alt er selvsagt. Det kan eksempelvis være måter en ordre blir beskrevet, der det ikke kommer klart fram hva de mener, men enten gjennom analyse, erfaring og historie, så kommer man frem til hva kunden mener.
Hender det at du håndhever oppgavene dine ved at du handler på antakelser?
<b>Ansvarsrolle</b>
""Opplever du at arbeids-ordren er informativ nok eller for mangelfull for at du skal kunne utføre arbeidsoppgavene du har ansvar for tilfredsstillende? Dersom/Når den ikke er det, hvorfor det? Dersom/Når den er det, hvorfor det?
Opplever du ansvarsoppgavene dine som tydelige?
<b>Misforståelser:</b>
""Dersom det skjer misforståelser med en ordre, hva tror du grunnen er til dette?:
Støttespørsmål:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Er det er for mye å gjøre?</li></ul>

• Andre følger ikke opp ansvaret/oppgavene sine.
• Oppgavene er for komplekse?
• Ordren er for mangelfull?
Dersom misforståelser skjer, hvordan retter man dette opp, og hvordan kommer man frem til en felles konsensus rundt løsning?
Dersom misforståelser forekommer, er det lett å korrigere dette slik at det ikke gjentar seg. Dersom ikke hvorfor det?
<b>Når ordre informasjonen er for kompleks.</b> Definisjon: mer uoversiktlig, kan være innviklet, tidkrevende, og lite intuitiv
""Hender det at ordreinformasjonen er for kompleks?
Dersom du ikke opplever det, hvorfor det?
Dersom du opplever det, i så tilfelle hvorfor?
<b>informasjon muntlig, skriftlig eller data</b>
""Hva liker du evt. ikke liker du med de forskjellige måtene å få overlevert informasjon på. Eksempelvis: muntlig, skriftlig, mail, database eller annet system system
Finnes det positive sider ved denne måten å meddele informasjon på? Finnes det negative sider?
<b>Tolkning rundt ordre.</b>
""I hvilken grad opplever du at du må tolke informasjonen som gis deg? Definisjon når jeg sier tolkning kan være: Informasjonen er lite intuitiv, og kan bety flere ting, gi svar på for lite, være uklar og tåkete, for at du skal kunne gjøre jobben ferdig.
hender det at du må tolke ordren, eller vil du si at dette sjelden skjer? Hvorfor dette.
<b>Aktørene som oversettere</b>
<b>OVERSETTER:</b> Definisjon: I hvilken grad opplever du deg selv som en oversetter. Definisjonen på en oversetter her, vil være en som må innhente informasjon, tolker informasjonen, noen ganger tillegge ordren mer informasjon, andre ganger trekke fra informasjon. Du må behandle informasjonen slik at den passer inn i det systemet du skal legge den inn i, for at informasjonen skal kunne bli tatt i bruk av neste ledd. Dersom det motsatte er tilfelle, at du ikke ser på deg selv som en oversetter, vil dette si du tar informasjonen som kommer, uten å styre den, tillegge eller trekke informasjon fra den, eller omforme den. I all hovedsak så videreformidler du samme informasjon som ble gitt deg.
""Ut ifra definisjonene jeg nå skal lese ovenfor, i hvilken grad samsvarer den med din opplevelse av din jobb?
<b>Frihet til å forme en ordre</b>

""Når du mottar en ordre, i hvilken grad opplever du at ordren er satt, og i hvilken grad opplever du at du har frihet til å forme ordren? Forme kan innebære å styre ordren på måter som gjør at du er med på å avgjøre hvordan kunden sluttprodukt ser ut.

### Spørsmål knyttet til hvordan de ser på andre

""I hvilken grad tror du antakelser rundt en ordre skjer på huset?

""I hvilken grad tror du ansatte som jobber med ordren ubevisst legger til ting, eller trekker ting fra. Sakt på en annen måte; der det finnes usikkerhet rundt hvilke informasjoner som er gjeldene, i hvilken grad tror du ansatte ubevisst fyller igjen disse hullene?

### Videre Spørsmål

Hva opplever du som det mest tidkrevende ved å ferdigstille ordren til neste ledd nedover i systemet?

## Vedlegg 2. Utdrag fra transkriberingen

Så da går vi bare i gang. Første spørsmålet. Hender det at du ikke har nok opplysninger, eller vil du si at du ofte har det du trenger for å sende ordren videre til neste person?

Jeg sender egentlig ikke ordren videre uten at jeg har nok informasjon om ordren, men det hender jo at en sender forbi en ordre til produksjon men du mangler en detaljs. Eks hvor skal vasken stå i benkeplaten. Hvor skal kabelgjennomføringen være, eller skal understellet være i en eller annen farge. Så kan produksjonen starte, å få svar på det senere, uten at det er en eller annen svik i systemet. Så det treffer.

Hvis vi går tilbake, så glemte jeg å spørre hva du jobber med.

Jeg jobber med salg. Jeg er salgssjef, jobber med tilbud, lager tilbud, lager ordre, gir tilbakemelding til kunder, ja.

Når du sa det du sa nettopp, Opplever du at du må legge til opplysninger før du kan sende dette videre til neste ledd?

Tenker du at jeg får en bestilling og så mangler det informasjon og så må jeg legge til ting?

JA.

Ja det er ni av ti tilfeller, så må vi på en måte renskrive bestillingen. I alle fall på mine kunder. Det vil si at bestillingen gjerne er litt mangelfull, kanskje fordi at kunden ikke vet hvordan det skal løses, eller, eller at tilbudet er kanskje i «bøk» utførelse, så vil de ha det i grått. Så må jeg konfrontere kunden med om det stemmer, altså tilbudet avviker i forhold til det bestillingen er.

Så sa du «i ditt tilfelle», er det annerledes med andre?

Ja, det har litt med hvilken kundemasse jeg hra, jeg har nok en kundemasse som ikke har, skal vi si, så store funksjonærer i stillingene at de sitter og plotter ordrene for en annen person igjen, at det er mye, at det du får bare en mail at du bestiller dette, sånn og sånn, de antall, uten at du har et eget bestillingskjema som på en måte er korrekt.

Så det vil si at de har mindre informasjon der?

Ja

Opplever du at du må trekke fra opplysninger før du kan gi det videre?

Ja, nå satt jeg med en jobb nå, der du får en tegning, men du ser at målene som står der går ikke i hop med produksjonen, du må luke vekk en del mål som ikke er relevant for produksjonen, men der er kanskje relevant for sluttkunden. Det hender du må ta til og ta fra informasjon på en bestilling. For kunder kan sende bilde av skap, men du må på en måte legge til, både mål og mål på det du skal lage.

## Vedlegg 3. Informasjonsskriv

# Vil du delta i forskningsprosjektet

## **«Et translasjonsteoretisk perspektiv på en ordrebestilling. Hvordan blir en ordre oversatt og implementert i Haugstad Møbler»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hvordan ordre forandrer innhold nedover i systemet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Med denne masteroppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan ordren endrer idemessig innhold og hvordan den blir gjenstand for fortolkninger i ulike ledd. Ordren «implementeres» hos ordremottakeren som blir «den første beveger», den som oversetter ordren først og som sender den videre til neste ledd. Den neste som mottar ordren oversetter så på nytt, og sender dette videre osv. Ordren er sånn sett på en «reise» der hver aktør oversetter ordren. Masteroppgaven er 30 studiepoeng. Jeg vil intervju og innhente data fra 7-8 personer.

Jeg ønsker å analysere hvordan Haugstad Møbler sin ordre forandrer innhold når den blir oversatt av forskjellige personer nedover i systemet.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID høyskole i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du har noe med ordrene som flyter gjennom systemet og gjøre, og er sånn sett en av brikkene som sammen med de andre aktørene danner et bilde av hvordan en ordre blir til, blir forstått og tolket i Haugstad Møbler.

## Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli foretatt intervju samt et loggføringskjema. Loggføring-skjemaet vil inneholde hvilke ordre som behandles, tidspunkt, dato, arbeidsoppgave, og et felt der det beskrives hva som gjøres, hvorfor man gjør det man gjør, og om noe er forandret siden sist man arbeidet med ordren. Loggføring skjemaene vil anonymiseres ved at de ikke har navn, men nummer. Hvis du velger å delta, innebærer det at du loggfører 10-15 ordre. Svarene vil bli lagret elektronisk. Det vil også bli foretatt intervju. Intervjuet vil ta ca.30 min. Svarene vil bli tatt opp på en båndopptaker og registrert elektronisk ved transkribering.

- «hvis du velger å delta vil dette innebære at du fyller ut et loggføringskjema på rundt 15 ordre. Registrering skjer hver gang du foretar deg noe med ordren. Svarene blir registrert elektronisk.
- «hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer dette at du blir intervjuet. Intervjuet vil vare fra 30-45 min. Svarene vil bli lagret på elektronisk båndopptaker, og videre transkribert og lagret elektronisk.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang ved den behandlingsansvarlige institusjonen VID vitenskapelige høyskole er veileder Arild Wæraas og en gruppe medstudenter i veiledningsgruppa.
- Alle opplysninger er datalagret og passordbeskyttet. Alle personer er anonymisert med nummer og eller bokstaver.

Alle aktører vil være anonymisert i publiseringen.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 04.05.2020. Alle filer vil bli slettet som loggføringskjema, filer med det transkriberte intervjuene og de digitale filene innspilt under intervjuene.

### Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID Vitenskapelige Høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID Vitenskapelige Høyskole ved Arild Wæraas, [22 96 38 88](tel:22963888), mail; [arild.waraas@nmbu.no](mailto:arild.waraas@nmbu.no).
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu, 938 56 277; [personvernombud@vid.no](mailto:personvernombud@vid.no), [nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no](mailto:nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *MEVERD CH-forandrer en ordre idemessig innhold på «reise» innad i bedrifter*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- å delta med *Loggføring-skjema*
- at *opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *[oppgi tidspunkt]*

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)