

OVERSETTELSENS MIKROPROSESSER

Om å forstå møtet mellom en global idé og lokal praksis
som dekontekstualisering, kontekstualisering og
nettverksbygging

Elin Anita Nilsen

Avhandling for graden Doctor Rerum Politicarum

Institutt for statsvitenskap
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

2007

ISBN 978-82-91636-54-2

FIGURER OG TABELLER	4
FORORD	6
1 TEMA, TEORETISK FORANKRING OG PROBLEMSTILLINGER	7
1.1 Å LYKKES MED KUNNSKAPSOVERFØRING – ET TEMA I TIDEN.....	8
1.2 TEORETISK FORANKRING	10
1.2.1 <i>Kunnskapsoverføring forstått som oversettelse av ideer - en meningsfull metafor</i>	12
1.2.2 <i>Oversettelser som betingelser for vellykket overføring</i>	15
1.3 KUNNSKAPSOVERFØRING – ULIKE PERSPEKTIVER PÅ BETINGELSER FOR Å LYKKES	17
1.3.1 <i>Rasjonelle betingelser for kunnskapsoverføring</i>	17
1.3.2 <i>Sosiale betingelser for kunnskapsoverføring</i>	21
1.3.3 <i>Praksisbaserte betingelser for kunnskapsoverføring</i>	22
1.4 POSISJONERING AV PROSJEKTET	23
1.5 PROBLEMSTILLINGER.....	25
1.5.1 <i>Avhandlingens ambisjoner</i>	27
1.5.2 <i>Første problemstilling</i>	28
1.5.3 <i>Andre problemstilling</i>	31
1.5.4 <i>Oppsummering</i>	32
1.6 VIDERE FRAMSTILLING	32
2 OVERSETTELSESBEGREPET I SKANDINAVISK NYINSTITUSJONALISME	34
2.1 OVERSETTELSE: METAFOR ELLER TEORI – ELLER BEGGE DELER?	34
2.2 OVERSETTELSESTEORI – EN TEORI OM AKTØRER OG PROSESSER?	41
2.3 OVERSETTELSE PÅ MAKRO- OG MESONIVÅ, ELLER PÅ MIKRONIVÅ?	46
2.4 OPPSUMMERING OG IMPLIKASJONER.....	55
3 NÅR KUNNSKAP BLIR TIL PRAKSIS – ANALYTISKE HOLDEPUNKTER	57
3.1 KUNNSKAP OG PRAKSIS – EN EPISTEMOLOGISK AVGRENSNING	58
3.1.1 <i>Kunnskap som kultur</i>	59
3.2 KUNNSKAPSTYPOLOGIER – EN PRAKTISK AVGRENSNING	62
3.2.1 <i>Bakgrunn for valg av typologisering</i>	62
3.2.2 <i>Verktøy og konsept som resultatkontinuum</i>	64
3.2.3 <i>Paradokser og begrensninger</i>	68
3.3 PRAKSIS-BEGREPET – EN PRAKTISK AVGRENSNING.....	69
3.3.1 <i>Praksis som prat og handling</i>	70
3.3.2 <i>Praksis i service sektoren</i>	72
3.3.3 <i>Kunnskapstyper og praksistyper – en sammenheng?</i>	74
3.4 Å LYKKES MED OVERFØRINGEN – NÅR IDÉ BLIR PRAKSIS.....	75
3.4.1 <i>Vellykkethet i et fase-perspektiv</i>	75
3.4.2 <i>Vellykkethet som situert og distribuert kunnskap</i>	79
3.4.3 <i>Vellykkethet som samsvar mellom målsetninger og praksis</i>	82
3.5 OPPSUMMERING.....	85
4 OVERSETTELSE SOM TEORETISK LINSE: TRE OVERSETTELSESPROSESSER SOM BESKRIVELSER AV KUNNSKAPSOVERFØRING	86
4.1 OVERSETTELSE I SKANDINAVISK NYINSTITUSJONALISME	87
4.1.1 <i>Om å flytte begrepene inn i organisasjonen</i>	88
4.2 PÅ SPORET AV <i>KONSEPTUALISERING</i> VED HJELP AV SKANDINAVISK NYINSTITUSJONALISME	89
4.2.1 <i>Oppsummering</i>	93
4.3 PÅ SPORET AV <i>KONKRETISERING</i> VED HJELP AV SKANDINAVISK NYINSTITUSJONALISME	94
4.3.1 <i>Oppsummering</i>	99
4.4 <i>KONSEPTUALISERING</i> OG <i>KONKRETISERING</i> : OVERLAPP OG BEGRENSNINGER.....	100
4.5 AKTØR-NETTVERK TEORI (ANT).....	101
4.5.1 <i>Oversettelse i ANT</i>	103
4.6 PÅ SPORET AV <i>KONTROLLERING</i> VED HJELP AV ANT	108
4.6.1 <i>Oppsummering</i>	113
4.7 TRE OVERSETTELSESPROSESSER: ET KOMPLETTERENDE RAMMEVERK.....	114
4.7.1 <i>Oversettelsesprosessene som betingelser for kunnskapsoverføring</i>	115

5	ET HISTORISK OG ET ANALYTISK BLIKK PÅ BALANSERT MÅLSTYRING	117
5.1	TRE GENERASJONER BALANSERT MÅLSTYRING	117
5.1.1	<i>Første generasjon balansert målstyring – "an improved measurement system"</i>	120
5.1.2	<i>Andre generasjon balansert målstyring – "a core management system"</i>	121
5.1.3	<i>Tredje generasjon balansert målstyring – "the strategy-focused organization"</i>	123
5.1.4	<i>De tre generasjonene oppsummert</i>	127
5.2	BMS STRATEGIFORSTÅELSE	128
5.3	KAUSALITETSPRINSIPPET	130
5.4	STRATEGI SOM TALL	131
5.5	BM OG LEDELSE	132
5.6	VERKTØY OG/ELLER KONSEPT – EN FORELØPIG AVRUNDING	135
6	FORSKNINGSDESIGN OG METODE.....	137
6.1	FORSKNINGSDESIGNEN: EN CASE STUDIE MED SIKTE PÅ ANALYTISK GENERALISERING	137
6.1.1	<i>Hvorfor casestudie</i>	138
6.1.2	<i>Min case – et resultat av "casing"</i>	139
6.1.3	<i>Casestudie og analytisk generalisering</i>	141
6.1.4	<i>En enkelcase design</i>	142
6.2	METODISK TILNÆRMING: KVALITATIVE TEKNIKKER OG HJELPEMIDLER	147
6.2.1	<i>Omfang og type data</i>	148
6.2.2	<i>Anvendte teknikker</i>	151
6.2.3	<i>Den etiske dimensjonen ved innsamling og bearbeiding av data</i>	155
6.2.4	<i>Skjevheter i innsamling og framstilling av data</i>	158
7	SNN SOM SERVICE SHOP: ET UTGANGSPUNKT FOR OVERFØRINGENS FIRE FASER ..	162
7.1	ET HISTORISK TILBAKEBLIKK PÅ VIRKSOMHETSSTYRINGEN I SNN	162
7.1.1	<i>Fra regnskap til strategisk skisse</i>	163
7.1.2	<i>Fra den strategiske skissa til MAKSEN</i>	165
7.1.3	<i>Fra MAKSEN til Salgsmaksen</i>	166
7.2	SNN SOM SERVICE SHOP	168
7.3	ET METODISK INTERMESSO	175
7.4	MOTIVERINGSFASEN	177
7.4.1	<i>Rasjonelle drivkrefter</i>	177
7.4.2	<i>Symbolske drivkrefter</i>	178
7.4.3	<i>Identitetsmessige drivkrefter</i>	180
7.4.4	<i>Beslutning om overføring</i>	182
7.5	TILRETTELEGGINGSFASEN	184
7.5.1	<i>Strategisk planprosess</i>	184
7.5.2	<i>Prosjekt Balansert Målstyring</i>	189
7.5.3	<i>Oppsummering tilretteleggingsfasen</i>	190
7.6	INNKJØRINGSFASEN	190
7.7	INTEGRERINGSFASEN	191
7.8	AVSLUTTENDE OPPSUMMERING	191
8	OPPDRAG "KONSEPTUALISERING" I PROSJEKT BALANSERT MÅLSTYRING	193
8.1	AKTØRENE	193
8.2	KILDENE	194
8.3	ABSTRAKSJONSNIVÅ PÅ KONSEPTUALISERINGEN	199
8.3.1	<i>Abstraksjonsnivå i forhold til kilder</i>	200
8.3.2	<i>Abstraksjonsnivå i forhold til praksis</i>	203
8.4	REDIGERINGSREGLER	209
8.5	KONSEPTUALISERT OBJEKT	213
8.6	KONSEPTUALISERT OBJEKT I REVIDERT FORM	219
8.7	KONSEPTUALISERING TIL BESVÆR	223
9	FRA REPRESENTASJON TIL BRUK: OM KONKRETISERINGEN AV BM I SNN	225
9.1	AKTØRENE	225
9.2	ORGANISASJONSENDRINGSSTRATEGIENE E OG O	226
9.3	KOMMUNIKASJONSMØTENE SOM OVERLEVERINGS- OG "INSTALLERINGS"-ARENA	227
9.4	KONSERNLEDELSENS STEMME: DIREKTIVER FRA OVEN	230

9.5	STAB FORTELLER	232
9.6	REGION A FORTELLER	235
9.6.1	Om utenforkunnskap i URL.....	235
9.6.2	Om iverksettingen.....	237
9.6.3	Om samarbeid mellom linje og stab.....	239
9.7	REGION B FORTELLER.....	240
9.7.1	Om utenforkunnskap i URL.....	240
9.7.2	Om iverksettingen.....	242
9.7.3	Om samarbeid mellom linje og stab.....	243
9.8	REDIGERINGSREGLER	244
9.8.1	Redigeringsregler utledet på sentralt nivå	246
9.8.2	Redigeringsregler utledet på regionnivå.....	247
9.8.3	Resultatet – en begynnende materialisering av balansert målstyring.....	250
10	BALANSERT MÅLSTYRING SOM AKTØR-NETTVERK I BANKEN: ET SPØRSMÅL OM KONTROLLERING	256
10.1	DE ”ALLIERTE” - SOM IKKE SER UT SOM KVINNER OG MENN	256
10.2	FORTELLINGA OM BONUS.....	257
10.2.1	Bonus som passasje mellom BM og praksis	259
10.2.2	bonus-passasjer oppsummert	262
10.3	FORTELLINGA OM MÅLEKORTET	263
10.3.1	Målekortet som passasje mellom BM og praksis.....	264
10.3.2	Målekort-passasjer oppsummert	268
10.4	FORTELLINGA OM MÅLTALLENE PÅ AKTIVITETSLISTA	269
10.4.1	Måltallene på aktivitetslista som passasje mellom BM og praksis.....	270
10.4.2	Måltall- og aktivitetsliste-passasjer oppsummert.....	275
10.5	FORTELLINGA OM LISTENE	276
10.5.1	Listene som passasjer mellom BM og praksis	277
10.5.2	Liste-passasjer oppsummert	280
10.6	DE FIRE PASSASJENE OPPSUMMERT.....	282
10.7	BALANSERT MÅLSTYRING SOM MAKRO-AKTØR I BANKEN	284
10.8	EN MAKRO-AKTØR I SITT BILDE?.....	289
11	AMBISJONER, KONKLUSJONER OG TEORETISKE IMPLIKASJONER	294
11.1	KONKLUDERING AV FØRSTE PROBLEMSTILLING	294
11.1.1	Konklusjoner om oversettelsesprosesser	295
11.1.2	Konklusjoner om verktøy/konsept kontinuum.....	297
11.2	KONKLUDERING AV ANDRE PROBLEMSTILLING	301
11.3	AMBISJONER.....	305
11.3.1	Rammeverket: en plausibel ”stifinner” og ”sorterer” av oversettelser?.....	305
11.3.2	Betingelser for kunnskapsoverføring.....	306
11.4	OVERSETTELSESKOMPETANSE – EN KONSEKVEN AV OVERSETTELSESBETINGELSER?	314
11.5	TEORETISKE IMPLIKASJONER AV OVERSETTELSESER SOM MIKROPROSESSER	318
	LITTERATURLISTE	324
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE REPR. FRA KL1, KL2 OG PROSJEKTGRUPPA, HØST 2002	342
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE STAB3, VÅREN 2003.....	344
	VEDLEGG 3: HOVEDMAL FOR INTERVJUER GJORT I REGION A OG B	345

FIGURER OG TABELLER

(Nummerert i forhold til de kapitlene de befinner seg i)

FIGUR 1.1	Sortering av oversettelser	30
FIGUR 2.1	Utfall av oversettelser	44
FIGUR 4.1	Overlapp mellom overføringsfaser og translasjonsprosesser	86
FIGUR 4.2	<i>Fra</i> kilder om BM <i>til</i> representasjon av BM	94
FIGUR 4.3	<i>Fra</i> representasjon <i>til</i> begynnende materialisering av BM	100
FIGUR 4.4	<i>Fra</i> kilder <i>til</i> begynnende materialisering av BM	101
FIGUR 4.5	<i>Fra</i> begynnende materialisering <i>til</i> BM som stabilisert nettverk	113
FIGUR 4.6	Analysemodell	114
FIGUR 5.1	BM som rammeverk for å oversette strategi til operative termer	119
FIGUR 5.2	BM som et strategisk rammeverk for handling	122
FIGUR 5.3	Prinsipper for en strategifokusert organisasjon	125
FIGUR 5.4	Eksempel på strategisk kart	127
FIGUR 7.1	Organisasjonskart	176
FIGUR 7.2	Oppsummering av tilretteleggingsfasen	190
FIGUR 8.1	Kilder til BM	194
FIGUR 8.2	Illustrasjon av datafangst og datauttrekk	196
FIGUR 8.3	SNNs strategiske kart	215
FIGUR 8.4	SNNs målekort	217
FIGUR 8.5	Eksempel på definisjon av indikator	218
FIGUR 8.6	Samhandling mellom stab og regioner	222
TABELL 3.1	Kjennetegn konsept og verktøy	67
TABELL 3.2	Handlingsorganisasjon og politisk organisasjon	70
TABELL 3.3	Kunnskapsarbeid og fysisk arbeid	71
TABELL 3.4	Ulike betegnelser på like typer service arbeid	73
TABELL 3.5	Praksistyper i forhold til verktøy og konsept	74
TABELL 3.6	Operasjonalisering av situert og distribuert kunnskap	82
TABELL 3.7	Framtidsbilde av vellykket bruk av BM	84
TABELL 4.1	Oversikt over forskjeller mellom strategi E og O	96

TABELL 5.1	Tre generasjoner BM oppsummert	128
TABELL 5.2	BM: to versjoner	135
TABELL 6.1	Hva er en case	139
TABELL 6.2	Oversikt over innsamlet data	150
TABELL 7.1	Kjennetegn ved det kundeorienterte byråkratiet	170
TABELL 7.2	Oversikt over informanter	177
TABELL 7.3	SNNs strategi	187-188
TABELL 8.1	Informanters oppfatning av BM som verktøy og konsept	204
TABELL 8.2	Oversikt over indikatorer i målekortet	216
TABELL 9.1	Redigeringsregler og oversettelse av BM	250
TABELL 9.2	Redigeringsregler i konseptualiserings- og konkretiseringsprosessen	254
TABELL 11.1	Oversikt over prosess- og resultatfunn i.h.t. analysemodell 4.6	294

FORORD

Mange skal takkes for bidrag og støtte i forbindelse med realiseringen av denne avhandlingen. Norges Forskningsråd og Institutt for statsvitenskap ved Universitetet i Tromsø har finansiert prosjektet, og jeg takker dem for tilliten. Sparebank1 Nord-Norge har latt meg bruke banken som case, og uten den velvilje, tid og åpenhet som har møtt meg her, ville ikke studien latt seg gjennomføre. Spesielt vil jeg trekke fram Grete Kristoffersen, Oddmund Åsen, Tor Olsen og Svein Randa for i sin tid å gi meg tilgang til banken, og for etter hvert å ha fungert som døråpnere for meg. Tusen takk for all hjelp dere har gitt meg underveis! Jeg skylder også hver enkelt medarbeider en stor takk for intervjuer og samtaler som de har tatt seg tid til i en hektisk hverdag.

Professor Kjell Arne Røvik har vært veileder og min viktigste faglige støttespiller. Takk for entusiasme og svært givende veiledningsøkter! Gjennom frustrasjoner og perioder med "lav selvtillit" har det vært betryggende å vite at jeg tross alt har hatt en svært kompetent veileder i ryggen. Jeg har dessuten vært i den privilegerte situasjon å ha selve "ekspertisen" på mitt felt sittende rett over gangen. Det er ikke alle doktorander forunt. Tusen takk!

Ved institutt for statsvitenskap vil jeg ellers takke panelet med kollegaer som leste og kommenterte hele eller deler av avhandlingen i forbindelse med et "sluttseminar" i desember 2006. Takk til Turid Moldenæs, Arild Wæraas, Rudi Kirkhaug og Knut Mikalsen. Tilbakemeldingene fra dere var en fantastisk motivasjon til å gi produktet et siste løft. I tillegg til faglige kommentarer, ga Turid Moldenæs et betydelig bidrag til korrekturlesning. Det har jeg hatt stor nytte av.

Å være stipendiat kan fortone seg noe ensomt iblant. Da har det vært godt å være en del av et flott stipendiatmiljø på instituttet. Takk til dere alle for støtte, atspredelse og oppmuntring, ikke minst nå i innspurten. For øvrig vil jeg også takke instituttleder og resten av kollegiet for velvillig tilrettelegging av stipendiatperioden.

Til sist vil jeg takke familien min. Torsteinn er ikke særlig interessert i organisasjonsteori, men han har til fulle bevist at han kan omsette teamarbeid til praktisk handling. Takk til den kjære mannen min som aldri har tvilt på at jeg skulle komme i mål! Brynjar og Berglind er viktigst av alt. Heller ikke et doktorgradsløp har klart å endre på det. Likevel har de nok merket at mor har vært lite til stede i det siste. Det skal vi raskt rette opp med en deilig lang påskeferie. Ingen ting er vel så godt som å glede seg over en ferdig avhandling sammen med noen!

Takk til mamma og pappa for utallige ganger med barnepass. Enhver småbarnsfamilie skulle være forunt en sånn buffer i hverdagen.

Tromsø, 26.03.07

1 TEMA, TEORETISK FORANKRING OG PROBLEMSTILLINGER

Temaet for avhandlingen er kunnskapsoverføring, hvor formålet er å *bidra til å utfylle* de svarene som allerede eksisterer på et organisasjonsteoretisk forskningsspørsmål, nemlig hva en kunnskapsoverføringsprosess synes å være betinget av. Det eksisterer en betydelig mengde forskning på betingelser for vellykket kunnskapsoverføring (Kogut og Zander 1992; Szulanski 1996; Simonin 1999; Røvik 2000; Brown og Duguid 2001; Szulanski og Winter 2002; Minbaeva, Pedersen m.fl. 2003). Den er ofte basert på rasjonelle antakelser om kunnskap som noe tingliggjort, som *et avgrenset objekt* (Winter 1987; Ghoshal og Bartlett 1988; Szulanski 1996; Simonin 1999; Gupta og Govindarajan 2000), og overføringen som en form for transport eller *diffusjon* (Latour 1987; Szulanski 1996). Her introduseres et motsatt syn. Den kunnskapen – også kalt *management kunnskap*¹ (Sahlin-Andersson og Engwall 2002) – hvis overføring skal studeres, er ikke en fysisk gjenstand som har fått sin form en gang for alle. I stedet betraktes den som en idé eller representasjon som endres og omformes etter hvert som nye aktører kommer i kontakt med den (Latour 1986; Czarniawska og Sevón 1996; Gherardi og Nicolini 2000; Sahlin-Andersson og Engwall 2002).

Det påkaller et mentalt bilde av overføringen som en *oversettelsesprosess*. Begrepet oversettelse (Latour 1986; Latour 1987) brukt i organisasjonsstudier forbindes gjerne med et deskriptivt analytisk rammeverk for analyse av prosesser hvor populære ideer om organisasjon og ledelse formidles og transformeres til ulike organisatoriske praksiser (Czarniawska og Joerges 1996). I avhandlingen skal oversettelsesbegrepet anvendes til å utlede ulike typer oversettelsesprosesser hvis innhold antas å ha betydning for utfallet av overføringen. Nyten av en slik tilnærming illustreres empirisk gjennom en case studie. Det argumenteres for at graden av suksess knyttet til å ta i bruk *balanced scorecard*, eller balansert målstyring (Kaplan og Norton 2001) i SpareBank1 Nord-Norge, kan forstås som resultat av oversettelsesprosesser.

¹ Med kunnskap siktes det til *legitimerte oppskrifter for hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon* (Røvik 1998). Denne typen kunnskap kjennetegnes ved at den krysser landegrensene i stadig større tempo, hvorpå organisasjoner over hele verden får tilgang til og benytter seg av de samme kunnskapskonseptene for god organisasjon og ledelse (Lillrank 1995). I det følgende vil begrepene kunnskap, oppskrift, idé og beste praksis brukes om hverandre og tillegges samme betydning.

1.1 Å lykkes med kunnskapsoverføring – et tema i tiden

1990-åra var tiåret da kunnskap og læring for alvor ble del av en større diskurs om økonomisk utvikling og samfunnsmessig framgang. Organisasjoner har i økende grad begynt å betrakte seg selv som kunnskapsintensive (Alvesson 2001), og på det politiske plan har ”kunnskapsøkonomi” blitt et nøkkelbegrep for beskrivelsen av morgendagens samfunn (Carlsen, Klev m.fl. 2004: 1). I Dagens Næringsliv² 24.10.06 kunne man under overskriften ”Kunnskap er makt”, lese at Handels- og Servicenæringenes Hovedorganisasjon (HSH) lanserer nyskapingen HSH-Arena, et nettverk for utveksling av kunnskap og erfaringer blant kunnskapsbedrifter. Altså lager man en læringsarena for bedrifter som betrakter seg selv som kunnskapsintensive. Direktøren i HSH Arena svarer følgende på DN’s spørsmål om hvor stort potensialet for medlemmer er:

”Vi ønsker å invitere bedrifter som vil lære og utvikle kunnskap. I løpet av to-tre år tror jeg vi har over tusen medlemmer. Om noen år vil kanskje hele næringslivet ønske å ta del i dette.” (s. 64).

Initiativet er en god illustrasjon på at kunnskap i større og større grad betraktes som den konkurransefaktoren som organisasjoner har mulighet til å maksimere (Drucker 1993; Nordström og Ridderstråle 1999). I ellers turbulente omgivelser med store mengder informasjon og teknologier som forandres med akselererende hastighet, framstår evnen til å skape og nyttiggjøre seg ny kunnskap som avgjørende for en organisasjons’ suksess (Nonaka og Takeuchi 1995; Bukh, Christensen m.fl. 2003). Som et element i dette har oppfattelsen av kunnskap også endret seg fra fokus på ”applied to being” til ”applied to doing” (Drucker 1993: 17). Dermed er evnen til å *handle* kommet i fokus, noe som også gjenspeiles i en økende interesse for praksis og aktivitet i forbindelse med studier av kunnskap og læring (Stewart 2001; Bukh, Christensen m.fl. 2003; Nicolini, Gherardi m.fl. 2003; Gherardi 2005). For kunnskapsarbeideren er det ikke lenger nok å ha ”dokumentert” kompetanse i form av eksamenspapirer og gode attester. I tillegg blir det å vise at man kan omsette den til praktisk handling et viktig vurderingskriterium – noe som også viser seg i et økende fokus på prestasjonsmåling og -belønning. For organisasjoner innebærer det blant annet en stadig søken etter nye og bedre måter å handtere, organisere og lede interne og eksterne organisatoriske forhold på. Dermed har tilgang til-, og riktig anvendelse av-, *management knowledge*, for svært mange organisasjoner blitt en av flere måter å forsøke å gjøre kunnskap

² (www.dn.no)

til et viktig konkurransefortrinn på. Ikke minst vitner en dramatisk ekspansjon og spredning av ideer om god organisasjon og ledelse om dette (Sahlin-Andersson og Engwall 2002).

I denne konteksten skal jeg plassere mitt prosjekt. Her kommer jeg ikke utenom erfaringer fra min forrige arbeidsplass³. Jeg arbeidet med organisasjonsutvikling i et multinasjonalt selskap (MNS). Det hersker rimelig stor enighet om at en av hovedgrunnene til eksistensen av såkalte MNSer har å gjøre med deres konkurransemessige fortrinn knyttet til å skape, overføre og utnytte kunnskap på tvers av enheter og nasjonsgrenser, men innenfor rammen av en og samme organisasjon (Gupta og Govindarajan 2000: 473), eller for å bruke ordene til Szulanski og Winter:

”Indeed, one of the main reasons for being a big company rather than a small one is to capture on a grand scale the gains that come with applying smart processes and routines.” (2002: 62).

Og det var langt på vei det min forrige jobb handlet om; å ta imot og implementere alle de identifiserte beste praksiser som i oppskrifts’ form ble tilsendt fra hovedkontoret i Haag. En av dem var en oppskrift vi kalte ”mangfoldsledelse”. Høsten 2001 fikk det norske datterselskapet sågar en likestillingspris fra Nærings- og Handelsdepartementet for sin innsats for å ta i bruk kvinners kompetanse, som altså ble betraktet som en del av en satsning på mangfold. Interessant med begrunnelsen for prisen var at tildelingen ikke ble gjort på bakgrunn av målbare resultater som avdelingen i Norge kunne vise til, for eksempel antall kvinner i ledende stillinger, antall rekrutterte kvinner, nye tilnærminger til ”work-life-balance” spørsmål osv. I stedet var begrunnelsen at selskapet hadde integrert satsingen på kvinner som en del av en langsiktig *global* satsning på *mangfold*, initiert av hovedkontoret som attpåtil lå utenfor Norge. Altså hadde man integrert alle likestillingsspørsmål i en generell mangfoldsstrategi som inngikk i det nye konseptet mangfoldsledelse. Pristildelingen førte imidlertid til at man internt i Norge følte et visst ubehag ved at man på den ene siden fikk pris for ”retorikken” globalt, mens man på den andre siden ikke hadde maktet å implementere ”kunnskapspakken” lokalt slik den forelå fra hovedkontoret.

Kunnskapsoverføring, eller overføring av beste praksis, var dermed et rimelig kjent fenomen i den avdelinga jeg jobbet i. Vi sto kontinuerlig overfor problemstillinger som enten dreide seg om hvordan vi skulle få implementert et nytt belønningssystem på en god måte, hvordan vi skulle unngå at en ny idé ble redusert til noen velformulerte intensjoner på intranettet, eller

³ Disse skriver seg fra perioden 1998-2001.

hvordan vi skulle sikre oss en noenlunde lik og vellykket bruk av den nye utviklingssamtalen på tvers av avdelinger og nivåer i organisasjonen. Kort sagt: hvordan skulle vi klare å oversette de oppskriftene på god organisasjon og ledelse som ble forelagt oss fra selskapet sentralt, slik at de nedfelte seg i konkrete holdninger, handlinger og rutiner i vår lokale enhet? Det er nemlig ikke bare enkelt, heller tvert om:

"Yet getting it right the second time is surprisingly difficult. Whole industries are trying to replicate best practices and manage organizational knowledge - but even so, the overwhelming majority of attempts to replicate excellence fail." (Szulanski og Winter 2002: 62-63).

Referansen til egne erfaringer åpner for minst tre interessante spørsmål. For det første: hvilke kriterier skal legges til grunn for å vurdere om en overføring har vært vellykket eller ikke? For det andre: hva kan egentlig en kunnskapsoverføringsprosess sies å dreie seg om? Og for det tredje: hva utgjør viktige betingelser for å lykkes med kunnskapsoverføring? Det er spørsmål som jeg i mer eller mindre grad var bevisst i mitt tidligere arbeid, og som framsto som viktige å få svar på når jeg selv skulle begynne å forske på mottak av organisasjonsideer. Jeg hadde altså erfart at overføring av beste praksiser eller ideer om organisasjon og ledelse mellom nivåer og enheter i MNSer, var et høyst relevant tema som innebar noen interessante og relevante spørsmål. Og som, hvis man klarte å bidra med noen svar, ville ha en konkret nytteverdi i forhold til å øke innsikten i hvordan man kan lykkes med kunnskapsoverføring. Det er derfor riktig å si at mine empirisk baserte motivasjoner for valg av tema i stor grad skriver seg fra refleksjoner i forhold til egen arbeidserfaring, i kombinasjon med tidsånden, selvfølgelig. Men gitt dette utgangspunktet, hvor henvender man seg i det forskningsbaserte teoretiske landskapet? For meg var det naturlig å begynne letingen i kjent farvann.

1.2 Teoretisk forankring

Mitt hovedfag var tematisk og teoretisk forankret i den amerikanske nyinstitusjonelle forskningstradisjonen⁴ (Nilsen og Sønvisen 1995). Da jeg i forbindelse med doktorgradsprosjektet skulle finne tilbake til den, erfarte jeg imidlertid at det som nå var på "alles" lepper, var *den skandinaviske nyinstitusjonelle skolen*⁵. Skandinavisk

⁴ Fundert på klassiske arbeider av (Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell 1983; Scott 1987; Zucker 1987; DiMaggio og Powell 1991; Scott 1991).

⁵ Selve begrepet "skandinavisk nyinstitusjonalisme" ble sannsynligvis første gang brukt i 1996 i en publikasjon av Barbara Czarniawska og Guje Sevón (Røvik, 2002; Røvik 2007, kap.2).

nyinstitusjonalisme hadde befestet seg som en uttalt fellesbetegnelse på en rekke arbeider av skandinaviske organisasjonsforskere⁶ fra ca. midten av 1980-tallet og fram til i dag.

Samtidig som den skandinaviske nyinstitusjonalismen bygger videre på tankegods fra amerikansk nyinstitusjonalisme, representerer den også et svar på den kritikken som den amerikanske nyinstitusjonelle tradisjonen har vært utsatt for. Innenfor amerikansk nyinstitusjonalisme har man hovedsakelig vært opptatt av *spredning* av organisasjonsoppskrifter. Hva som skjer med oppskriftene etter at de har entret den enkelte organisasjon har derfor i liten grad blitt beskrevet. Ulike kritikker har fulgt i kjølvannet av henholdsvis fokus og mangel på fokus. For det første har man kritisert skoleretningens homogeniseringshypotese (DiMaggio og Powell 1983; 1991), dvs. antakelsen om at organisasjoner verden over stadig blir mer like hverandre som følge av at de utsettes for de samme populære organisasjonsideene. For det andre har man kritisert dekoplingshypotesen, dvs. antakelsen om at organisasjoner adopterer ideer for å tilfredsstille legitimitetskrav fra omgivelsene og ikke ut fra et ønske om endring. Dermed vil de holdes atskilt fra faktisk atferd, og følgelig ikke få noen reell innvirkning på praksis (Meyer og Rowan 1977; Tolbert og Zucker 1983). I dette bildet har aktører blitt ”passivisert” og handlinger ”oversett”:

”since its inception, internal participants (Zucker 1977; DiMaggio 1988) and external critics alike have worried that neoinstitutionalists do not make clear the role of actors and action in the creation, diffusion and stabilization of organizational practices. Some charge, in effect, that neoinstitutionalists have replaced the invisible hand of the market with the invisible hand of culture.” (Christensen, Karnøe m.fl. 1997: 392).

Med utgangspunkt i kritikken har den skandinaviske nyinstitusjonalismen i mye større grad forsøkt å rette oppmerksomheten mot hva som skjer med oppskrifter *etter* at organisasjoner har fått dem overført. Dermed imøtegår man både den amerikanske retningens fokus på organisasjoner som *like* og dens fokus på organisasjoner som *passive*. Ved å spesialisere seg på casestudier har disse forskerne utviklet en mer pragmatisk-empirisk holdning til hva som faktisk skjer med ideene etter at de har entret organisasjonen. Man mener å ha fått øye på betydelige lokale variasjoner med hensyn til hvordan hver enkelt organisasjon tar i bruk tilsynelatende like oppskrifter. Variasjonen kan best forstås ved å betrakte de lokale aktørene som aktive fortolkere av det nye konseptet. Deres tilnærming favner derfor hva

⁶Hyppig refererte og skoledannende arbeider er blant annet (Brunsson 1985; Brunsson 1989; March og Olsen 1989; Brunsson og Olsen 1990; Czarniawska og Joerges 1996; Czarniawska og Sevón 1996; Sahlin-Andersson 1996; Røvik 1998).

organisasjonen gjør med oppskriften, og ikke bare hva oppskriften gjør med organisasjonen (Røvik 2000):

“Skandinavisk neoinstitusjonalisme skiller seg fra den amerikanske først og fremst ved at oppmerksomheten i atskillig større grad er rettet mot ideenes mottaksside, dvs. mot de enkelte organisasjoner og de prosesser som utløses og spilles ut i møtet mellom eksterne, gjerne transnasjonale reformideer, og den enkelte virksomhet med sine tradisjoner, teknologi, verdier og erfaringsbaserte innsikter.” (Røvik 2007: kap.2)⁷.

Johansson sier det slik:

”Då svenskarna, till skillnad från amerikanerna, aldrig övergav studiet av enskilda organisationer som aktörer kom forskningen att till övervägande del fokuseras på det lokala mottagandet av translokala idéer.” (2002: 84).

Det er med bakgrunn i den skandinaviske nyinstitusjonelle skolens interesse for det lokale organisasjonsnivået at dens utvikling av antakelser om at oppskrifter tillempes internt gjennom *oversettelse*⁸, må forstås (Czarniawska og Joerges 1996). En teoretisk innfallsvinkel hvor oversettelse utgjør et kjernebegrep og -resonnement har dermed i økende grad blitt assosiert med skandinavisk nyinstitusjonalisme (Røvik 2007).

1.2.1 Kunnskapsoverføring forstått som oversettelse av ideer - en meningsfull metafor

Det begynte altså som et forsøk på å få innblikk i hva som hadde skjedd ”siden sist” innenfor mitt gamle forskningsparadigme. Det gikk likevel ikke lang tid før jeg forstod at jeg ved hjelp av den skandinaviske nyinstitusjonalismens metaforiske⁹ bruk av oversettelsesbegrepet både kunne få en inngang til å definere begrepet *kunnskap* og til å definere begrepet *overføring*, begge nøkkelord i mitt prosjekt:

”Ideas are not goods. They are not stable entities with a fixed content; rather, they are shaped and reshaped – or translated – while being circulated.” (Latour 1986; Czarniawska og Joerges 1996; Gherardi og Nicolini 2000; Sahlin-Andersson og Engwall 2002: 23).

Sitatet, som forøvrig er en formulering som går igjen i så og si ”alle” nyinstitusjonelle bidrag fra den skandinaviske forskningstradisjonen, ble viktig på to måter. For det første sies det at

⁷ Ved direkte sitat skal det henvises til sidetall, men fordi Røviks bok er under utgivelse er ikke sidetallene klare ennå, og henvisning til kapittel er derfor det mest presise jeg kan prestere. Det vil gjelde alle de steder der jeg siterer fra Røvik 2007.

⁸ Begrepene oversettelse og translasjon vil bli brukt om hverandre, og tillegges samme betydning.

⁹ Definisjon på metafor, iflg. Bacharach 1989: 497: *”Broadly speaking, a metaphor is a statement that maintains that two phenomena are isomorphic (i.e., they have certain properties in common. () the metaphor is used to ask how the phenomenon is similar to another (often unrelated) phenomenon.”*

kunnskap ikke kan forstås som fysiske gjenstander. Enten man kaller det oppskrifter, ideer eller kunnskap, dreier det seg om *representasjoner, forestillinger, historier og modeller* av en gitt praksis, og ikke om selve praksisen (Sahlin-Andersson, 1996: 78-79). Dermed blir ideenes viktigste kjennetegn nettopp at de ikke har en gitt uforanderlig form. Denne innsikten er ikke uvesentlig i forhold til hvilke utfordringer man vektlegger i forbindelse med overføringer, noe følgende sitat gir en pekepinn om:

”If you can build the best mousetrap, the world will beat a path to your door and return home with the best mousetrap available for action. If you figure out the best way to manage a complex assembly operation, the world will still come to learn from you, but it is not at all clear, what it will be able to bring back home.” (Lillrank 1995: 974).

En slik inngang til forståelsen av kunnskapsbegrepet, ikke som en gjenstand, men som en foranderlig representasjon, var i tråd med mine egne forestillinger, og dermed en god grunn til å ta denne forskningen nærmere i øyesyn¹⁰.

For det andre sies det at kunnskapen, som en følge av dette, vil endres etter hvert som den spres i tid og rom – den vil oversettes til stadig nye utgaver av seg selv. Det er ikke vanskelig å forestille seg at det trekkes fra og legges til på grunn av fortolkninger og tilpasninger underveis. Innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme innebærer det at overføring eller *spredning* som er et mer hyppig brukt begrep blant disse forskerne¹¹, må forstås som synonymt med oversettelse. Det vil si at overføringsprosesser må studeres som translasjonsprosesser (Czarniawska og Joerges 1996). Ved å se på hvordan man innenfor språkteoretisk oversettelsesteori definerer forholdet mellom tekst og oversettelse, kan man dra paralleller mellom prinsippene som gjelder for å bringe en tekst fra et språk til et annet, og de

¹⁰ Når det er sagt, kan neppe skandinaviske nyinstitusjonalister beskyldes for inngående epistemologisk avklaring av kunnskapsbegrepet. Det tradisjonelle synet, med referanse til amerikansk nyinstitusjonalisme, er at ideene heller enn å representere kunnskap, representerer symboler som organisasjoner etterspør for å demonstrere tilslutning til verdier som effektivitet, rasjonalitet og fornyelse (Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell 1983; Brunsson, Winberg m.fl. 1989; Brunsson 2002). Spredningen er ikke motivert av etterspørsel fundert på reelle behov, men snarere er den et uttrykk for at sosialt konstruerte normer for hvordan organisasjoner bør agere i seg selv driver opp etterspørselen etter organisasjonsoppskrifter. Like fullt har man i en rekke senere arbeider fra det skandinaviske miljøet begynt å erstatte idébegrepet med kunnskapsbegrepet. Boka til Sahlin-Andersson og Engwall i 2002 er et godt eksempel på det. Dette skiftet har likevel ikke blitt etterfulgt av noen former for epistemologiske avklaringer av hva man legger i begrepet. Med min tematiske innfallsvinkel er det imidlertid ikke tilstrekkelig å betrakte kunnskap som utelukkende ytre symboler. Jeg holder dermed fast på den konstruktivistiske tilnærmingen, men vil i kapittel tre utdype mit forhold til kunnskap nærmere.

¹¹ Det *var* i det minste et mer hyppig brukt begrep. I dag ser vi en klar trend i retning av at overføringsbegrepet fortrenger spredningsbegrepet.

prinsippene skandinaviske nyinstitusjonalister ønsker å anvende for å forstå relasjonen mellom kunnskap og overføring:

"No two languages exhibit identical systems of organizing symbols into meaningful expression. The basic principles of translation mean that no translation in a receptor language can be the equivalent of the model in the 'source language'. (...) Translation – because of the fundamental disparity it reveals between Source Text and Target Culture – will depend in very large measure upon the purpose to be accomplished by the translation in question." (Nida og Taber 1969: 27 og 33).

Likevel er det ikke først og fremst fra lingvistikken disse forskerne har latt seg inspirere til å ta i bruk oversettelsesbegrepet. I stedet er det riktigere å si at de har adoptert Bruno Latour sitt tankegods slik han har videreutviklet det etter inspirasjon fra den franske filosofen Michel Serres (Damm Scheuer 2006). Hovedresonnementene er utlagt i hans meget hyppig refererte artikkel "The powers of association" (1986):

"För att förstå utbredningsprocesser där de lokala aktörerna spelar en aktiv roll som både transportörer och transformatorer av idéer, började man kring mitten av nittiotalet, i ett resonemang inspirerat främst av Bruno Latour (1986), diskutera i termer av översättning." (Johansson 2002: 145).

I artikkelen presenterer Latour (1986) to modeller for å forklare spredningen i tid og rom av det han kaller "an order, a claim or an artefact"; henholdsvis diffusjonsmodellen og translasjonsmodellen.

Diffusjonsmodellen representerer, i følge Latour, standardfortolkninger av hvordan ideer spres. Modellen baserer seg på innsikt om fysiske lover for bevegelse og treghet. I dette tilfellet vil det være snakk om at kunnskap spres fra et sentrum, hvor den utstyres med en endelig kraft eller energi som blir bestemmende for dens bevegelser. Hvor fort kunnskapen spres, og hvor langt den når, vil være en funksjon av kraften den er sendt ut fra sentrum med, og hvor mye motstand (treghet) den møter på sin ferd. Jo lenger ut fra kraftens sentrum kunnskapen kommer, jo mer tapes spredningsevnen (Latour 1986: 266). Til slutt stopper spredningen opp, uten at kunnskapen selv har endret karakter i løpet av ferden. I dette perspektivet må kunnskapsoverføring betraktes som *transport* av en tingliggjort kunnskapspakke.

Dermed tjener diffusjonsmodellen som ideal for en mer rasjonalistisk tilnærming til kunnskapsoverføring, hvor man gjennom transport og installasjon skal klare å ta i bruk en

utgave av kunnskapen så nært opp til originalversjonen som mulig. Selve prosessen med å overføre blir uinteressant:

“The advantage of such a model is that everything may be explained either by talking about the initial force or by pointing to the resisting medium: when an order is faithfully executed, one simply says that the masters had a lot of power; when it is not, one merely argues that the masters’ power met with a lot of resistance.” (Latour 1986: 267).

Det er denne forenklingen av ideers spredning den skandinaviske nyinstitusjonelle skolen ønsker å imøtegå ved å introdusere oversettelse som metafor på spredningsprosessen. Og det gjør de ved å ”låne øre” til Latour. Han presenterer translasjonsmodellen som et alternativ til diffusjonsmodellen, idet han mener at den gir et mer empirisk korrekt bilde av hvordan sosiale artefakter faktisk spres. I denne konstruktivistiske tilnærmingen besegles ikke kunnskapens skjebne av et initierende kraftsentrum, men av alle de aktører som kunnskapen møter på sin ferd:

*“The problem of the builder of ‘fact’ is the same as that of the builder of ‘objects’: How to convince others, how to control their behaviour, how to gather sufficient resources in one place, how to have the claim or the object to spread out in time and space. () **it is others who have the power to transform the claim or the object into a durable whole.**” (Latour 1987: 131, min utheving).*

Oversettelsesbegrepet søker dermed å beskrive en prosess kjennetegnet ved kontinuerlig energitilførsel. Kunnskapen vil kun bli overført i den grad alle aktører som utgjør ledd i spredningskjeden er villige til å oversette den. Det er ikke lenger snakk om aktører som passive mottakere, men som aktive oversettere av de ideene som er ”ute på reise”. I motsetning til diffusjonsmodellen, forfekter denne tilnærmingen at selve overføringen og de oversettelsene som foregår her, blir det mest interessante å søke å forstå.

Gjennom den skandinaviske nyinstitusjonalismens referanse til Latour hadde jeg dermed fått hjelp til følgende: Å forstå kunnskap som representasjoner i stadig endring, og å forstå overføring som den prosessen der kunnskapen endres gjennom oversettelse. Det var en viktig epistemologisk avklaring som jeg ønsket å holde fast ved i min egen studie av kunnskapsoverføring.

1.2.2 Oversettelser som betingelser for vellykket overføring

Men med dette hadde jeg ikke bare fått et nyttig bilde av hvordan jeg kunne betrakte kunnskap og overføring, jeg hadde også fått et nytt ”rom” hvor jeg kunne lete etter betingelser

for å lykkes med overføringen – nemlig i selve oversettelsene. Tre forhold gjorde meg spesielt oppmerksom på det nye ”rommet”. For det første forfekter Latour (1986), gjennom translasjonsmodellen, at selve translasjonene utgjør det mest interessante å forsøke å forstå. For det andre inviterer den translasjonsteoretiske vendingen innen skandinavisk nyinstitusjonalisme, det at man åpner for at organisasjonen faktisk *gjør* noe med oppskriftene, til slike assosiasjoner. Hva går handlingene (oversettelsene) ut på, og hvordan påvirker de utfallet av overføringen? At andre har fått de samme assosiasjonene illustrerer følgende sitat:

”Det er disse oversættelsesprosesser, der bestemmer hvilken betydning de enkelte oppskrifter får i organisationen. Hvis man ønsker at undersøge, hvilken rolle et internationalt ’succeskoncept’ som BSC [balanced scorecard; min presisering] spiller i danske hospitalsorganisationer, er det derfor nødvendig med konkrete undersøgelser af, hvordan BSC oversættes i de organisationer, som er blevet inspirert af konceptet.” (Kousgaard 2002/03: 640).

For det tredje introduserer Røvik (2000) begrepet *translasjonskompetanse*, i det han sier følgende:

”En meget kritisk – men ofte oversett – betingelse for vellykket utpakning og anvendelse av abstrakte ideer og oppskrifter er at det finnes tilgjengelig oversettelseskapasitet og kompetanse. Dette er imidlertid i overraskende liten grad belyst i den typiske implementeringslitteraturen.” (Røvik 2000: 227).

Sitatet gir klare assosiasjoner i retning av at translasjon ikke bare er en metafor, men også et begrep som kan fylles med et innhold, som i neste omgang kan brukes til å forstå utfallet av overføringsprosesser. Selv om artikkelen til Røvik ikke kan betraktes som et ferdig utviklet teoretisk bidrag til skandinavisk nyinstitusjonell translasjonsteori, utgjør den, sammen med Latours translasjonsmodell og den translasjonsteoretiske vendingen innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme, et viktig incitament til å formulere en antakelse om at en vesentlig betingelse for å lykkes med overføring av kunnskap, er at man lykkes med translasjonene.

I studier av mottak av organisasjonsideer innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme, har man imidlertid ikke først og fremst vært opptatt av betingelsene for å lykkes med dem som verktøy i organisasjonsforbedringssammenheng (Røvik 2002). Det primære fokuset har vært å undersøke de symbolske, legitimitetsskapende aspektene ved ideer som organisasjoner tar til seg. Generelt kan man si at den nyinstitusjonelle retningen, som del av det sosialkonstruktivistiske paradigmet¹², kjennetegnes av en viss vitenskaps- og redskapskepsis

¹² Jeg velger her å ikke gå inn på en lengre vitenskapsteoretisk redegjørelse for skillet mellom positivismen og sosial-konstruktivismen. Dette vil jeg komme nærmere inn på i kapittel tre.

hvor nyttetenkning og fokus på de handlingsmessige, praktiske implikasjonene av forskningen ikke vektlegges (Hatch 2001). Å være på jakt etter betingelser for vellykkede kunnskapsoverføringer knyttes heller til den modernistiske tradisjonen, hvor rasjonelle forklaringsmodeller og nyttetenkning står sentralt¹³. Begrepet ”kunnskapsoverføring” gir i seg selv assosiasjoner i retning av at kunnskap er noe eksplisitt, som lar seg overføre temmelig friksjonsfritt, og som - hvis gjort på den rette måten - gjør det mulig å reprodusere en kunnskapsoverføringssuksess. Dermed opererer man også med en forestilling om vellykkede versus mislykkede overføringer. Med dette er det duket for et prosjekt hvor det tilsynelatende eksisterer et motsetningsforhold mellom på den ene siden å ha en konstruktivistisk forankring, og på den andre siden å studere kunnskapsoverføring i et nytteperspektiv.

Hva er man så opptatt av i de skoleretninger som mer eksplisitt studerer betingelser for kunnskapsoverføring?

1.3 Kunnskapsoverføring – ulike perspektiver på betingelser for å lykkes

I starten av min stipendiatperiode kom jeg over en artikkel som har betydd mye for meg. Funnet var ikke helt tilfeldig, all den tid jeg lette etter artikler om kunnskapsoverføring og jeg på dette tidspunktet drev og leste om ”communities of practice”. Artikkelen het ”*Knowledge and Organization: A Social –Practice Perspective*” (Brown og Duguid 2001). I artikkelen drøfter forfatterne tre ulike tilnærminger til å forklare hvorfor kunnskap enten ”sitter fast” (sticks) eller ”lekker ut” (leaks) i organisasjoner; som en måte å sortere betingelser for å lykkes med kunnskapsoverføring på. Med utgangspunkt i artikkelens hovedresonnementer vil jeg presentere de ulike innfallsvinklene til studiet av kunnskapsoverføring¹⁴.

1.3.1 Rasjonelle betingelser for kunnskapsoverføring

Denne tilnærmingen faller sammen med den som Røvik (2007) kaller for *kunnskapsoverføringstradisjonen*. Det er en fellesbetegnelse på en relativt avgrenset forskningstradisjon rettet inn mot å studere utfordringer knyttet til å overføre kunnskap internt

¹³ Med nytte menes her at forskningsresultater generaliseres og brukes som beslutningsgrunnlag for tilsvarende prosesser som forskningsresultatene er avledet fra.

¹⁴ Jeg er dog klar over at Brown og Duguids forsøk på å skille mellom de to første retningene som presenteres her, kan oppfattes som noe uklart all den tid noen av disse forskerne refererer til hverandre på tvers og bygger videre på hverandres forskning. For eksempel plasserer Brown og Duguid Kogut og Zander i den sosiokulturelle bolken, mens Kogut og Zander selv aktivt refererer til forskere innenfor det jeg har valgt å kalle den rasjonalistiske bolken, samtidig som Kogut og Zander gjerne nevnes i samme åndedrag som Szulanski i artikler innenfor den rasjonalistiske bolken. Det er likevel ingen tvil om at de arbeidene som sorterer under den rasjonalistiske tilnærmingen utgjør en distinkt gruppe som av de tre tilnærmingene som her presenteres, mest eksplisitt er opptatt av betingelser for å lykkes med kunnskapsoverføring.

i organisasjoner. At den framstår som avgrenset har å gjøre med at man her studerer et relativt eksplisitt fenomen, nemlig kunnskapsoverføring innen en bestemt type organisasjon, MNS'er. Som jeg så vidt var inne på innledningsvis, handler det om å sørge for intern spredning av "beste praksiser". Szulanski og Winter presiserer at denne formen for kunnskapsoverføring refererer til:

"the kind that happens when one group is engaged in a complex, systematized activity that produces good results and another group attempts to reproduce those results. The goal is to capture and leverage existing knowledge and not to generate new knowledge." (2002: 64).

De fleste forskningsbidragene har en tydelig rasjonalistisk grunnorientering (Røvik 2007), noe som både kommer til uttrykk i måten å forstå kunnskap og i måten å forstå overføring på:

"Transfers of best practice are thus seen as dyadic exchanges of organizational knowledge between a source and a recipient unit in which the identity of the recipient matters. The exchange of organizational knowledge consists of an exact or partial replication of a web of coordinating relationships connecting specific resources so that different but similar set of resources is coordinated by a very similar web of relationships. In this sense, transfers of best practice could be conceived as replications of organizational routines." (Szulanski 1996: 28).

Her forutsetter Szulanski (1996) at overføringen tilsier en nærmest eksakt kopiering av kunnskapen, som både gir assosiasjoner til kunnskap som et avgrenset objekt, og til overføring som diffusjon (Latour 1986). Den rasjonalistiske grunnorienteringen kommer dernest til uttrykk i det som utgjør antakelser, fokus og mål med forskningen: For det første at det finnes overlegne praksiser som kan identifiseres og overføres til andre deler av selskapet. For det andre at disse beste praksisene bidrar til framskritt ved at de forbedrer og effektiviserer ulike organisatoriske funksjoner og prosesser. For det tredje at man ofte ikke lykkes med overføringen, og at det derfor er viktig å forske på hvilke faktorer som stimulerer eller hindrer den. Og for det fjerde at man gjennom forskning ønsker å bidra med kunnskap som kan forbedre overføringsprosesser (Cohen og Levinthal 1990; Szulanski 1996; Gupta og Govindarajan 2000; Szulanski og Jensen 2006). Summen blir et normativt og nytteorientert utgangspunkt (Røvik 2007).

Mye av den empiriske forskningen på intra-organisatorisk kunnskapsoverføring har vært opptatt av faktorer som hemmer eller fremmer overføring (Minbaeva, Pedersen et al. 2003). I følge Foss og Pedersen (2002: 56) er det spesielt tre forhold som har vist seg å være avgjørende for å lykkes med denne typen kunnskapsoverføring. Det ene har å gjøre med

organiseringen av relasjonene mellom enhetene i MNSer, hvor spesielt det å ha et stort utvalg av spredningskanaler trekkes fram som et viktig suksesskriterium. Det andre har å gjøre med karakteristikker ved selve kunnskapen som skal overføres. Og det tredje har å gjøre med absorberingskapasiteten til mottakende enhet.

Når det gjelder spredningskanaler, handler det i stor grad om mulighet for kommunikasjon og åpenhet i selskapet (Gupta og Govindarajan 2000). Det henger igjen sammen med grad av integrasjon mellom de ulike enhetene. Her viser studier at jo mer integrasjon, jo mer friksjonsløst foregår kunnskapsflyten (Foss og Pedersen 2002). Paradokset ligger i at mens autonomi fremmer evnen til å skape ny kunnskap, fremmer integrasjon evnen til å spre kunnskap internt. Dermed blir dette en utfordring for MNSer med hensyn til valg av organisatorisk design. Nok en variant av denne typen funn kan leses ut av studien til Szulanski og Jensen (2006). De er opptatt av å vise at aktiv konsultering av den beste praksisen man søker å kopiere er viktig for å lykkes. Det vil altså si at man oppsøker kilden og etablerer en direkte kontakt og dialog. På sett og vis forsøker man her å ta konsekvensen av de problemene man mener å ha sett knyttet til det forfatterne kaller *presumptive adaptation*, altså antatt tilpasning, hvor man gjør lokale tilpasninger av den nye kunnskapen basert på utilstrekkelige kommunikasjonskanaler. Hvorfor ikke da kompensere for problemet ved å gå direkte til kilden?:

”() where the original template site or working example is used as a reference to diagnose and solve problems that arise at the recipient site during transfer and implementation.” (Szulanski og Jensen 2006: 939).

Brown og Duguid (2001) kritiserer retningen for å bruke egenskaper ved kunnskapen som forklaring på hvorfor kunnskapen ”stopper opp”; altså forutsetningen om at kunnskapen har et ferdig gitt innhold som i seg selv blir en hemmer eller en fremmer. I sin studie fra 1996 benytter Szulanski *egenskaper ved kunnskapen* som et av flere sett med variabler som undersøkes i forhold til kunnskapsoverføring, mens Simonin (1999) viser hvordan *kunnskapens tvetydighet* spiller en kritisk rolle for å forstå sammenhengen mellom ulike faktorer som påvirker kunnskapsoverføringen. I begge tilfeller handler det om forhold som har å gjøre med kunnskapens kompleksitet, dens tause komponent, vanskeligheter med å gjøre den eksplisitt og uttalt osv., som i neste omgang påvirker forståelsen av hva man egentlig overfører. I siste instans fører det til at den nye kunnskapen avvises. Problemet, i følge Brown og Duguid (2001), er at den typen betingelser som tar utgangspunkt i trekk ved kunnskapen,

ikke bidrar til forståelse av hvorfor samme kunnskap kan vise seg å være både ”sticky” og ”leaky”, avhengig av hvilken kontekst den overføres i.

Fenomenet absorberingskapasitet kommer man vanskelig utenom i studier av kunnskapsoverføring i MNSer. Mye kan tyde på at absorberingskapasitet i den mottakende enhet peker seg ut som den faktoren som later til å ha størst betydning for suksess (Minbaeva, Pedersen et al. 2003: 586). Begrepet ble utviklet av Cohen og Levinthal i deres allerede klassiske artikkel fra 1990. Her definerer de absorberingskapasitet slik:

”We argue that the ability to evaluate and utilize outside knowledge is largely a function of the level of prior related knowledge. () Thus, prior related knowledge confers an ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends. These abilities collectively constitute what we call a firm’s ‘absorptive capacity.’” (128).

Absorberingskapasitet eksisterer på organisasjonsnivå, og består av to elementer; *eksisterende kunnskap* og *prestasjonsintensitet* (Cohen og Levinthal 1990). Mens eksisterende kunnskap refererer til de ansattes evner, deres utdanningsbakgrunn, samt deres tilegnede jobb-relaterte ferdigheter, refererer prestasjonsintensitet til organisasjonens aspirasjoner i forhold til nyskaping, eller ’de ressurser man legger ned i arbeid med å løse problemer’ (Minbaeva, Pedersen et al. 2003: 589). I et forskningsbidrag av nyere dato, foreslås absorberingskapasitet delt inn i fire dimensjoner; henholdsvis anskaffelse, assimilasjon, transformasjon og utnyttelse (Zahra og George 2002). De to førstnevnte omhandler *potensiell absorberingskapasitet*; det vil si den organisatoriske enhets evne til å oppdage og formelt adoptere ekstern kunnskap. Det kan sies å falle sammen med det som ovenfor ble kalt eksisterende kunnskap. De to sistnevnte omhandler *realisert absorberingskapasitet*; hvilket vil si enhetens evne til å tilpasse, ta i bruk og utnytte kunnskapen den formelt har adoptert (Røvik 2007). Det kan sies å falle sammen med det som ovenfor ble kalt prestasjonsintensitet. Zahra og George (2002) kritiserer mye av forskningen på området for utelukkende å ha dreid seg om potensiell og ikke realisert absorberingskapasitet. Minbaeva et. al. (2003) finner i sin studie bekræftelse for at begge disse sidene ved en organisasjons absorberingskapasitet må være til stede for en optimal absorbering av overført kunnskap. De framholder videre at tidligere studier i liten grad har vært opptatt av hvordan absorberingskapasitet skapes og vedlikeholdes i organisasjoner, mens deres egen studie viser at ledere kan forbedre kapasiteten gjennom bruk av spesielle HRM¹⁵-praksiser, henholdsvis orientert mot de ansattes eksisterende kunnskap, så som opplæring,

¹⁵ HRM er forkortelse for human resource management.

medarbeidersamtaler osv., og mot de ansattes prestasjonsintensitet, så som prestasjonsbasert belønning og kommunikasjon (2003: 597).

1.3.2 Sosiokulturelle betingelser for kunnskapsoverføring

Mens man ovenfor var spesielt opptatt av faktorer som fokuserer på hvorfor kunnskap *ikke* så lett lar seg overføre internt i organisasjoner, fins en alternativ knippe studier som først og fremst legger til grunn at kunnskap faktisk flyter innenfor organisasjonens grenser, og at det skyldes de fordelene som er knyttet til den enkelte organisasjon forstått som en kulturell enhet. Man presenterer organisasjonen som en ”sosial” enhet (Kogut og Zander 1996; 2003a; 2003b), som en ”diskursiv” enhet (Tsoukas 1996), som et praksisfellesskap (Lee 1999) osv., som i neste omgang åpner for å bringe inn faktorer som kollektiv mening (Wenger 1998), *sensemaking* (Weick 1995), tillit (Powell, Kogut m.fl. 1996), og motivasjon (Kogut og Zander 1992) for å drøfte betingelser for å lykkes med kunnskapsoverføring (Brown og Duguid 2001: 200). Ghoshal og Bartlett (1988) finner for eksempel i sin studie av i hvilken grad datterselskaper av multinasjonale foretak adopterer innovasjoner som moderselskapet eller den sentrale utviklingsavdelingen anmoder dem til å ta til seg, at høy grad av *normativ* integrering mellom datter- og moderselskap er viktig for at en vellykket overføring skal finne sted. Her er man altså opptatt av *felles kultur* som betingelse for overføringssuksess. Mens Kogut og Zander (1992) på sin side er opptatt av å vise at:

”organizations are social communities in which individual and social expertise is transformed into economically useful products and services by the application of a set of higher-order organizing principles. Firms exist because they provide a social community of voluntaristic action structured by organizing principles that are not reduceable to individuals.” Kogut og Zander 1992: 384).

I forhold til kunnskapsoverføring innebærer det at betingelser for å lykkes har å gjøre med spørsmål knyttet til prinsipper for organisering av relasjoner mellom individer, og relasjoner internt i og mellom grupper, og at det er et naturlig fortrinn som organisasjoner kan maksimere (Kogut og Zander 1992: 384).

Begge eksemplene illustrerer Brown og Duguids poeng, nemlig at sosiokulturelle faktorer, i stedet for egenskaper ved kunnskapen, betraktes som betingelser. Imidlertid byr denne hangen til å framstille organisasjoner som ”et spesielt gunstig sted” (Brown og Duguid 2001: 200), på visse problemer. For det første bidrar framstillingen av organisasjonen som en kulturell enhet til en nedtoning av potensielle motsetninger og sub-grupperinger som måtte eksistere. Derneft, selv om retningen bidrar til å kaste lys over intern flyt av kunnskap (kanskje uten

egentlig å forklare, iflg. Brown og Duguid), bidrar den i liten grad med svar på hvorfor kunnskap "sitter fast" og ikke så lett lar seg overføre mellom ulike enheter og nivåer i organisasjonen. Sist, men ikke minst, framholder forfatterne at til tross for tradisjonens forsikringer om at kunnskapsflyten stopper opp ved de kulturelle grensene som organisasjonens ytre grenser representerer, er det likevel nok av studier som viser at kunnskap lekker *mellom* organisasjoner.

1.3.3 Praksisbaserte betingelser for kunnskapsoverføring

Løsningen på de manglene som de mener å ha avdekket i begge de ovennevnte tilnærmingene, mener forfatterne er å finne i å anerkjenne betydningen av praksis:

"...for it is, we suggest at divisions created in practice that knowledge sticks, for these divisions (which inevitably occur within organizations that form around the division of labor) are epistemic in character. In dealing with these divisions, organizations find themselves dealing simultaneously with internal stickiness and external leaks." (Brown & Duguid 2001: 200).

Forfatternes "prosjekt" går med andre ord ut på å foreslå et nytt analysenivå – en mellomkategori – knyttet til *divisions created in practice*, for å forstå kunnskapsoverføring i organisasjoner. Det nye analysenivået er praksisfellesskapet (community of practice):

"What is shared by a community of practice – what makes it a community – is its practice. The concept of practice connotes doing, but not just doing in and of itself. It is doing in a historical context that gives structure to what we do." (Wenger 1997: 51).

Teorien om communities of practice (Lave og Wenger 1991; Wenger 1998) er en læringsteori som forutsetter at kunnskap fungerer lokalt for hvert enkelt praksisfellesskap, fordi den brukes til å reprodusere gruppens spesielle virkelighetsoppfatning og praksis. Det ligger implisitt at kunnskap alltid gjennomgår transformasjon under overføring og bruk, og at den må reforhandles som et kulturelt og sosialt produkt (Lave 1993: 8). Derfor vil det mellom ulike praksisfellesskap eksistere epistemologiske grenser som må overskrides for at kunnskapsoverføring skal finne sted. I følge Brown og Duguid (2001) består organisasjoner av mange ulike praksisfellesskap. De epistemologiske grensene som i utgangspunktet fungerer som hindre for kunnskapsoverføring, kan imidlertid overskrides gjennom forhandlinger der man skaper felles forståelse for ny praksis. Tesen er altså at "*Where practice doesn't prepare the ground, knowledge is unlikely to flow.*" (2001: 207), eller "*Knowledge, in short, runs on rails laid by practice.*" (2001: 204). I forhold til begreper som taus og eksplisitt

kunnskap (Polanyi 1966) innebærer det at felles taus kunnskap er nødvendig for å gjøre eksplisitt kunnskap overførbart:

”Only by first spreading the practice in relation to which the explicit makes sense, is the circulation of explicit knowledge worthwhile” (Brown og Duguid 2001: 204).

Det medfører videre at det som avgjør om kunnskap ”sitter fast” eller ”lekker ut”, verken har å gjøre med kunnskapens egenskaper eller med organisasjonens grenser, men med hvorvidt man deler felles praksis eller ikke. Like fullt har organisasjonen et fortrinn i forhold til markedet i og med anledningen til å *koordinere kunnskapen* som skapes i de ulike praksisfellesskapene, til tross for forskjellene dem imellom. Som nevnt ovenfor, ligger dermed betingelsen for å lykkes med denne type kunnskapsoverføring i muligheten til forhandlinger:

”()the most important relationship between quasi-autonomous communities within a dynamically structured firm must be one of negotiation.” (Brown og Duguid 2001: 209).

Her låner de indirekte øre til det Wenger (1998; Wenger, McDermott m.fl. 2002) kaller *grensearbeid* (boundary work) mellom praksisfellesskap, hvor man ved hjelp av grenseobjekter (Star og Griesemer 1989), meklere (brokers) og grensetreff (boundary encounters) kan forhandle fram en felles forståelse av praksis. Noe forenklet kan dermed disse tre faktorene forstås som betingelser for å lykkes med kunnskapsoverføring i dette perspektivet (Nilsen og Martinussen 2003; Nilsen og Røvik 2005).

1.4 Posisjonering av prosjektet

Mitt utgangspunkt var altså at jeg skulle studere kunnskapsoverføring med skandinavisk nyinstitusjonalisme som mitt teoretiske referansepunkt. Det innebærer et konstruktivistisk syn på kunnskap og overføring, at det som overføres er globale ideer om organisasjon og ledelse, og at oversettelser representerer et nytt ”rom” å lete etter betingelser for vellykket overføring i. Å ta den etablerte forskningen på betingelser for kunnskapsoverføring nærmere i øyesyn, har vært nødvendig for å forstå mitt eget prosjekt bedre, og for å kunne plassere det i et noe heterogent landskap. Det er ingen tvil om at alle de tre tilnærmingene danner et bakteppe for denne studien, og at jeg både direkte og indirekte drar veksler på deres resonnementer underveis. Likevel kan det løftes fram noen grunner til at mitt prosjekt ikke kan plasseres inn i noen av dem.

For det første skyldes det type kunnskap som er gjenstand for overføring, og hvem som utgjør kilde og mottaker. Som gjennomgangen har vist, er det her i stor grad snakk om kunnskapsoverføring forstått som interne overføringer mellom ulike enheter, der kilde og mottaker befinner seg i en og samme organisasjon. Det betyr at kunnskapen som overføres er interne beste praksiser. Med referanse til skandinavisk nyinstitusjonalisme, er jeg imidlertid interessert i å studere kunnskapsoverføring når organisasjoner *henter inn* kunnskap - forstått som globale ideer eller oppskrifter på organisasjon og ledelse – *utenfra*, med tanke på overføring i *hele* organisasjonen. Her vil kilden bestå av ulike autoritative sentra i organisasjonens omgivelser, og hele organisasjonen vil fungere som mottaker av globale ideer om organisasjon og ledelse. I forhold til kunnskapsoverføringstradisjonen, som framstår med den forskningen som mest eksplisitt omhandler betingelser for overføring, er det dessuten ytterligere et par forhold som tilsier at mitt prosjekt ikke kan plasseres under denne paraplyen. For det første har som nevnt retningen et litt annerledes epistemologisk utgangspunkt enn det jeg ønsker å legge til grunn. For meg er det nettopp det at kunnskapen ikke har et gitt innhold som åpner for å finne nye betingelser i translasjonene. Mens for eksempel Szulanski (1996) understreker viktigheten av eksakt kopiering, er mitt utgangspunkt, med referanse til Latour, at aktører uvergelig vil bidra til nye oversettelser. Om man har lyktes eller ikke med en overføring, bør altså ikke måles i forhold til grad av likhet mellom original og kopi, men heller sees i forhold til andre kriterier¹⁶. I tillegg er det rimelig å si at denne tradisjonen hovedsakelig kjennetegnes av studier basert på kvantitative data, eventuelt at man har intervjuet få aktører i mange ulike enheter innenfor samme MNS. Det gjør det i større grad mulig å skille ulike variabler fra hverandre for så og drøfte sammenhenger. Jeg er imidlertid først og fremst ute etter å forstå på hvilke måter kunnskapsoverføring kan sies å dreie seg om ulike oversettelsesprosesser. Det betyr at jeg i utgangspunktet ikke har et ferdig sett med faktorer som jeg kan undersøke betydningen av. I stedet vil jeg gjennom en longitudinal enkel-case design utvikle tre oversettelsesprosesser med utgangspunkt i resonnementer fra skandinavisk nyinstitusjonalisme, men også fra aktør-nettverk-teori (Callon og Latour 1981; Callon 1986; Latour 1986; 1987; Law 1992); for så å spørre, etter at analysen er gjort, om oversettelsesprosessene kan betraktes som betingelser for å lykkes med overføringen.

Poengene baner i neste omgang veien for mitt prosjekt. For det første skulle det at de fleste studiene som er gjort på dette feltet omhandler MNSer, tilsa et behov for å studere betingelser i de tilfeller hvor kilden befinner seg utenfor, når mottak utgjøres av hele organisasjonen, og

¹⁶ Det vil jeg gjøre nærmere rede for i kapittel tre.

når kunnskapen er en global idé. Det kan tenkes at andre forhold vil gjøre seg gjeldende ved denne typen overføringer, enn de som har vist seg å være viktige i forbindelse med de intra-organisatoriske. For det andre er det muligens på tide å gjøre konstruktivistiske studier på betingelser for kunnskapsoverføring. Det kan jo vise seg at det å stille andre krav til hva det vil si å lykkes enn det som dreier seg om streng kopiering, kan bidra til verdifull innsikt. Og for det tredje framstår ikke translasjon i forbindelse med overføringen som et felt som vies eksplisitt oppmerksomhet i noen av disse tradisjonene. Når den skandinaviske nyinstitusjonelle skolen kjennetegnes ved en solid portefølje av feltnære studier av organisasjonsendringer hvor prosessene står i fokus, styrker det behovet for å få drøftet hva som later til å være translasjonsteoriens begrensninger og muligheter med hensyn til å identifisere betingelser for kunnskapsoverføring.

I tillegg kommer et generelt uttrykt behov for mer både kritisk og empirisk forskning om kunnskapsoverføring. For eksempel skriver Gupta og Govindarajan om arbeidet innenfor kunnskapsoverføringsskolen følgende:

“Conceptual work in this area is still in the early stages and empirical work is almost literally at the stage of infancy.” (2000: 491).

Mens Morris og Lancaster så sent som i 2006 gjør et poeng av at man i altfor liten grad vet hvordan interne oversettelsesprosesser av generelle organisasjonsoppskrifter faktisk foregår:

“However, we know little about the processes through which actors translate broad ideas from very different industry contexts from their own into workplace practices. () This paper aims to extend understanding of the concept of translation.” (: 207-208).

Mens det første sitatet indikerer at mer forskning på betingelser for kunnskapsoverføring ønskes velkommen, indikerer det andre at mer forskning på hvordan translasjoner faktisk foregår og hva som konseptuelt skal forstås som translasjoner, er ønskelig. Mitt prosjekt må forstås som et forsøk på å imøtekomme begge disse oppfordringene.

1.5 Problemstillinger

Mitt empiriske nedslagsfelt er Sparebank1 Nord-Norge (SNN). Banken beskriver seg selv på følgende måte:

“Hvem er vi? Jo, vi er landsdelens største finanskonsern og en suksessbedrift med gode resultater over lang tid. Vi er en av de største arbeidsgiverne i Nord-Norge. Vi er og vil være en mulighetenes bank – en samarbeidspartner og en initiativtaker for et

aktivt næringsliv og levende lokalsamfunn, for et kulturelt og aktivt mangfold rundt oss.” (SNN 2001a: 6).

SNN har lange historiske røtter i landsdelen, og har holdt hus i den ærverdige ”Rødbanken” midt i Tromsø sentrum siden 1836¹⁷. Derfor er det neppe en overdrivelse å si at banken kombinerer et engasjement for landsdelen med å forsøke å maksimere sitt konkurransefortrinn; nemlig å *være der folk bor*. Det kommer også til uttrykk i visjonen:

”SpareBank1 Nord-Norge skal være et kundeorientert, lønnsomt og ledende finanskonsern for Nord-Norge, i Nord-Norge.” (SNN 2001b; SNN 2004).

I motsetning til mange andre visjoner er dette en som blir hyppig referert, hyppig markedsført, og ikke minst, *husket* av de ansatte; og det er i stor grad de nærmest magiske ordene *for Nord-Norge, i Nord-Norge* som har æren for det.

I forlengelsen av et strategiarbeid som pågikk i banken i 2000, ble det på tampen av året besluttet å ta i bruk balansert målstyring (balanced scorecard). Ideen må i Røviks (1998) språkdrakt kunne betegnes som en institusjonalisert superstandard. Boka *The Balanced Scorecard* (Kaplan og Norton 1996a), fikk av American Accounting Association tildelt en pris med begrunnelsen *det beste teoretiske bidrag i 1997* (Nørreklit 2000: 137). Per 2001 var boka oversatt til nitten ulike språk (Kaplan og Norton 2001), og rundt tusenårsskiftet framsto balansert målstyring (BM) som et av konsulentbransjens mest omtalte konsepter (Ax og Bjornenak 2001). I en spørreundersøkelse fra 2000 rettet mot store nordiske selskaper, fant Kald & Nilsson (2000) at 27% av de spurte selskapene hadde implementert BM, og at 34% av de resterende regnet med å ta i bruk BM i løpet av de nærmeste to årene. Cirka 60% av alle Fortune 1000-selskaper i USA¹⁸ har eksperimentert med BM (Silk 1998), og i følge en spørreundersøkelse av 170 amerikanske selskaper anvendte 35% av dem BM (Banker, Janakiraman m.fl. 2001). Atter en annen artikkel (Miyake 2002) refererer til en studie gjort av det britiske selskapet Business Intelligence, hvor man fant at 57% av de studerte selskapene hadde tatt i bruk BM. Her var utvalget 200 selskaper i mer enn tjue land. I Norden er det utkommet bøker om BM på dansk (Bukh, Frederiksen m.fl. 2000), BM på norsk (Hoff og Holving 2002), osv., og i den danske boka heter det at BM representerer *”noget nær en revolutionerende inspirationskilde i den danske økonomistyring”* (Bukh, Frederiksen et al. 2000: 10).

¹⁷ Før fusjonen med Sparebanken Nord i 1989 het banken Tromsø Sparebank.

¹⁸ Fortune 1000 refererer til en liste over de 1000 største amerikanske selskaper, rangert ut fra utbytte. Listen vedlikeholdes av det amerikanske forretningsmagasinet Fortune. (http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune_1000).

Denne studien følger prosessen med å overføre BM i SNN. Nedenfor vil avhandlingens ambisjoner presiseres, samt at problemstillingene presenteres.

1.5.1 Avhandlingens ambisjoner

Jeg har to ambisjoner med dette arbeidet. På et overordnet nivå ønsker jeg å bidra til økt innsikt i *om* og *hvordan* oversettelsesprosesser kan forstås som betingelser¹⁹ for å lykkes med kunnskapsoverføring. I den grad man er opptatt av betingelser for kunnskapsoverføring, og i den grad man i den forbindelse anerkjenner at oversettelser finner sted, framstår det som relevant og interessant å spørre hvilke forhold ved oversettelsesprosesser som kan betraktes som betingelser. Det er imidlertid først nødvendig å gå veien om å forstå *hva* oversettelsesprosesser kan sies å dreie seg om og *hvordan* de foregår, før jeg kan ha en formening om dem som betingelser for å lykkes. I selve analysen vil fokus derfor være på *hvordan* BM oversettes til praksis. *Avhandlingens første ambisjon* omhandler med dette utprøving av et deskriptivt-analytisk rammeverk (Roness 1995) for å avgrense og forstå oversettelser i studiet av kunnskapsoverføring i organisasjoner. Med utgangspunkt i en sammenstilling av teoretiske bidrag, ønsker jeg å utvikle skandinavisk nyinstitusjonell translasjonsteori et skritt videre. Det gjøres innenfor rammen av en longitudinal dybdestudie og en abduktiv tilnærming til forholdet mellom teori og data (Thagaard 1998).

Først *etter* at analysen er gjort, er det aktuelt å drøfte om de forholdene som translasjonsprosessene har rettet oppmerksomheten mot, har bidratt med innsikt om betingelser for kunnskapsoverføring. *Det utgjør avhandlingens andre ambisjon*. Tanken er at en dybdestudie med fokus på oversettelsesprosesser, i neste omgang tillater meg å spørre hvilke sider ved dem som later til å ha hatt betydning for utfallet på en slik måte at det vil være av videre interesse å studere dem som betingelser for kunnskapsoverføring. Det blir imidlertid kun en form for teoretisk drøfting. Her vil jeg tillate meg å gjøre antakelser og til en viss grad normative vurderinger med utgangspunkt i de tendensene som kan leses ut av studien. Ikke minst vil Røvik (2000; 2007) sitt begrep om translasjonskompetanse slå an tonen for denne innfallsvinkelen.

¹⁹ Jeg velger å bruke ordet *betingelse*, vel vitende om at det gjerne assosieres med en faktor som med nødvendighet må foreligge i en handlingskjede for at et gitt utfall skal finne sted. I en case studie kan man imidlertid ikke snakke om kausale sammenhenger. Måten jeg bruker betingelsesbegrepet på, må mer forstås som en benevnelse på fenomener/faktorer som jeg tror har mer eller mindre betydning i forbindelse med overføring. Siden jeg kun har en case, vil det uansett ikke være aktuelt å gjøre annet enn å *anta* noen sammenhenger.

1.5.2 Første problemstilling

Avhandlingens første problemstilling lyder som følger:

1) Hvordan oversettes balansert målstyring til praksis i Sparebank1 Nord-Norge?

Problemstillingen åpner for en detaljert studie av overføringen, forstått som et sett med tre ulike oversettelsesprosesser. Oversettelsesprosessene er analytiske konstruksjoner som retter oppmerksomheten mot et sett av sammenhenger som antas å ha betydning for å forstå resultatet av overføringen. Her vil jeg nyttiggjøre meg av skandinavisk nyinstitusjonalisme så langt det er mulig. Men i tillegg skal jeg også dra veksler på aktør-nettverk teori (Callon og Latour 1981; Callon 1986; Latour 1986; 1987; Law 1992). Årsakene er pragmatisk fundert. For det første synes jeg det er god grunn til å stifte nærmere bekjentskap med aktør-nettverk teori (ANT) all den tid man innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme i så stor utstrekning refererer til og baserer seg på Latours, og dermed ANTs konseptualisering av translasjon. I seg selv er det begrunnelse nok til å ta en nærmere titt på hva man innenfor ANT legger i translasjon og hvordan resonnementet brukes. Dernest ønsker jeg å ha tilgang til en teoretisk plattform som kan fylle ut skandinavisk nyinstitusjonalisme. Mens den skandinaviske nyinstitusjonalismens interesse for translasjon er av relativt ny dato, har man innenfor ANT anvendt begrepet siden midten av 1980-tallet. Det er derfor ikke usannsynlig at å inkludere ANT kan bidra til å identifisere flere og andre translasjoner enn om jeg bare nøyer meg med det tankegodset man har produsert innenfor den skandinaviske skoleretningen. Begge beveggrunnene finner støtte i følgende sitat:

”vagheten i begreppsdefinitionerna gör gränserna mellan nyinstitutionalismen och andra organisationsteoretiska skolbildningar suddiga, och möjliggör fruktbara samarbeten mellan forskare över skolbildningarnas gränser” (Johansson 2002: 56).

De to teoriene har imidlertid ikke et likeverdig forhold i avhandlinga. Skandinavisk nyinstitusjonalisme utgjør det teoretiske utgangspunktet, mens ANT dras inn på en relativt begrenset måte og tenkes relativt begrenset brukt, og jeg tar derfor ikke mål av meg å gi et uttømmende bilde av hva denne retningen står for og innebærer.

I det følgende vil jeg – gjennom et par korte presiseringer - gi en foreløpig introduksjon av det analytiske rammeverket.

”In this [alternate templates] sensemaking strategy the analyst proposes several alternative interpretations of the same events based on different but internally coherent sets of a priori theoretical premises. He or she then assesses the extent to

which each theoretical template contributes to a satisfactory explanation.” (Langley 1999: 698).

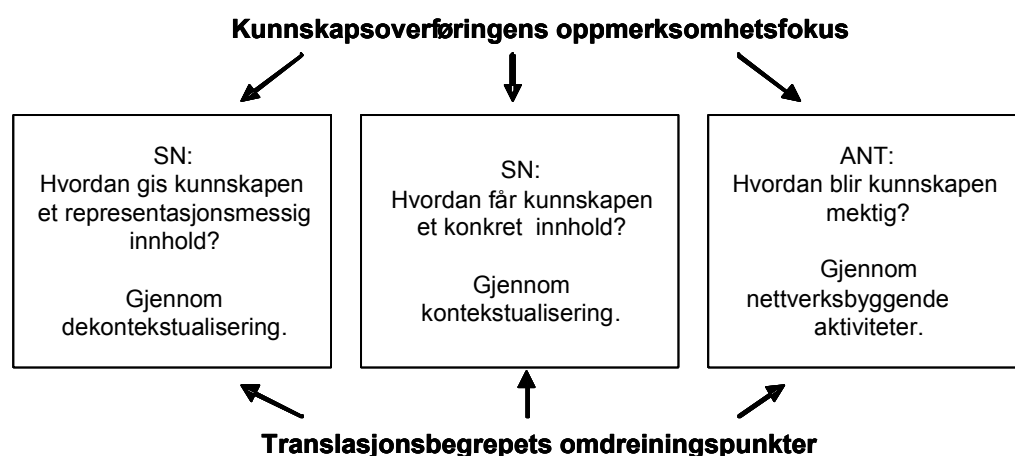
Strategien, som Langley (1999) kaller *alternate templates*, utgjør inspirasjonen til å bringe de to teoretiske tradisjonene sammen i et rammeverk hvor tanken først og fremst er at de skal utfylle hverandre. Med utgangspunkt i to teoritradisjoner, skal tre translasjonsprosesser utledes. Forskningsdesignet legger opp til en inndeling av kunnskapsoverføringen i ulike faser. Da de ulike translasjonsprosessene grovt sett analytisk avgrenses til fokus på hver sine faser, vil det i mindre grad være snakk om at teoriene vil bli veid mot hverandre som konkurrerende perspektiver. Fokus vil heller være på at de til sammen bidrar til å gi et dekkende bilde av hele overføringsprosessen. Med utgangspunkt i skandinavisk nyinstitusjonalisme skal to translasjonsprosesser identifiseres og gis et innhold, og med utgangspunkt i ANT skal den tredje translasjonsprosessen identifiseres og gis et innhold. Translasjonsbegrepet vil dermed defineres og avgrenses i henhold til tre *”different but internally coherent sets of a priori theoretical premises”* (Langley 1999: 698).

Her er det imidlertid på sin plass med en liten presisering. Da jeg tidligere i første kapittel presenterte Latours translasjonsmodell, var det for å illustrere den metaforiske forestillingen av translasjon og overføring som analoge begreper, men der overføring som translasjon gir andre assosiasjoner enn overføring som diffusjon. På den måten klargjorde jeg at jeg i tråd med tilnærmingen innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme ønsker å ha et mentalt bilde av overføringsprosessen tilsvarende en translasjonsprosess. Det utgjør det mentale bildet av overføringsprosessen *enten jeg benytter meg av skandinavisk nyinstitusjonalisme eller ANT til å definere hva jeg skal være på utkikk etter vedrørende translasjonsaktiviteter*. Latour (og ANT) får derfor en dobbeltrolle i kraft av både å være leverandør av den metaforiske forestillingen om overføring som translasjon, og i kraft av å bidra med et sett med teoretiske antakelser om hva translasjoner nærmere bestemt kan sies å dreie seg om.

Fellesnevneren er at aktørers energitilførsel kombinert med kunnskapens foranderlighet gjør overføringen til translasjonsprosesser som blir viktige å studere for å forstå hvorfor man lykkes eller ikke med kunnskapsoverføring. En relativt vid definisjon av translasjonsbegrepet kan derfor i første omgang tjene som overbygning for de to teoretiske skoleretningene:

”all the displacements through other actors whose mediation is indispensable for any action to occur” (Latour 1999: 311).

I tillegg til at de to skoleretningene betrakter overføring som translasjon, har de til felles at de søker å forstå hvordan spredning og stabilisering av kunnskap foregår. De to tradisjonene leverer imidlertid ulike svar på hva slags type energitilførsel som bør utgjøre kunnskapsoverføringens oppmerksomhetsfokus, og dermed hvilke aktiviteter som blir translasjonsbegrepets omdreiningspunkt. Innenfor skandinaviske nyinstitusjonalisme er man blant annet opptatt av å studere de innholdsmessige ”omskrivninger” av ideer som følge av at de reiser ut og inn av stadig nye kontekster, eller beveger seg mellom ulike nivåer. Ved hjelp av begrepsparet dekontekstualisering/kontekstualisering ønsker man å forstå denne bearbeidingen bedre. ANT betrakter spredning av artefakter, deriblant organisasjonsideer, som et performativt maktfenomen hvor ideen blir mektig i den grad flere og flere rulleres inn i dens nettverk. Nettverksbyggende aktiviteter blir derfor viktig å studere. Det legges dermed til grunn en antakelse om at translasjoner i forbindelse med overføringer er motivert ut ifra tre forhold: Å gi kunnskapen et representasjonsmessig innhold (dekontekstualisering), å gi kunnskapen et konkret innhold (kontekstualisering), og å gjøre kunnskapen mektig (nettverksbygging). Til sammen gir det grunnlag for å konstruere en teoretisk ramme – en modell - for sorteringen av tre ulike translasjonsprosesser som hver for seg vil fungere som ”stifinnere” og ”sorterere” av translasjonsaktiviteter som finner sted i løpet av overføringen av BM²⁰.



Figur 1.1 Sortering av oversettelser

I kapittel fire vil translasjonsprosesser forstått som henholdsvis dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging få sitt analytiske innhold ved at det løftes fram en portefølje med begreper, spørsmål og resonnementer som dels overlapper og dels utfyller hverandre. Det vil gjøre meg i stand til å forstå hvordan BM oversettes til praksis i SNN.

²⁰ SN fungerer som forkortelse for skandinavisk nyinstitusjonalisme i figuren.

1.5.3 Andre problemstilling

Avhandlingens andre problemstilling lyder som følger:

2) *I hvilken grad har BM festet seg som praksis i Sparebank1 Nord-Norge?*

Problemstillingen tar utgangspunkt i at den empiriske testen på om man i banken har lyktes med overføringen av BM, dreier seg om å undersøke i hvilken grad BM har festet seg som ny praksis, eller rettere, ført til varige endringer av eksisterende praksis. I den grad man kan si at BM har festet seg som praksis, kan man konkludere at overføringen har vært vellykket. Flere (bl.a. Szulanski 1996) har i den forbindelse benyttet seg av en fase-inndeling eller en form for forventet sekvensialitet i den interne overføringsprosessen, som en måte å vurdere om ny kunnskap har festet seg som praksis. Implikasjonen av en slik tilnærming er at i den grad man kan konstatere at til og med siste fase av overføringen er gjennomført, kan man også konkludere at overføringen har vært vellykket, og motsatt, jo tidligere overføringen ”stopper opp” på faseskalaen, jo mer mislykket må overføringen sies å være (Szulanski 1996; Røvik1998). Dessuten har man tradisjonelt vært opptatt av at den nye praksisen som har festet seg i størst mulig grad skal være en kopi av ”originalen”. I forhold til en translasjonsteoretisk tankegang vil dette imidlertid stille seg annerledes. At ideene i den translasjonsteoretiske tilnærmingen ”får lov til” å endre seg, gir nye muligheter i forhold til å vurdere om en overføring har vært vellykket eller ikke, i og med at kriteriet for vellykkethet ikke lenger er at resultatet av en gitt overføring må være identisk med det beskrevne idealet i ”forskriftene”, eller med resultatet beskrevet av andre som har rapportert om suksessfull bruk av kunnskapen. Kort sagt gir en translasjonsteoretisk tilnærming rom for store lokale variasjoner i måten man tar i bruk en ny idé på.

Røviks (1998) klassifisering av hovedtyper av oversettelser, hvor han forfekter at kategoriene *konkretisering*, *delvis imitering*, *kombinering* og *omsmelting* fanger inn de fleste empiriske tilfeller, illustrerer nettopp det poenget. Hvis 80% av alle overføringer fører til omforminger av de gitte oppskriftene kan ikke konklusjonen være at alle disse overføringene er mislykkede. I stedet må konklusjonen være at grad av vellykkethet kun kan avgjøres i kontekst. Like fullt har forestillingen om ”vellykkede overføringer” som regel å gjøre med en gitt forventning til det endelige resultatet. I dette tilfellet vil det dreie seg om overføringen av BM faktisk har ført til endringer i praksis som dels kan tilbakeføres til uttalte intensjoner med oppskriften, dels til opprinnelige og reviderte målsetninger og forventninger, dels til hvor meningsfull de ansatte synes at den nye kunnskapen er, og dels til organisasjonens tilfredshet

med det den har oppnådd totalt sett. På sett og vis blir det om å gjøre å etterstrebe det som Geertz (1973) kaller ”thick descriptions”. Det vil si at man gjennom empirisk detaljrikdom kan sannsynliggjøre visse kontekstavhengige slutninger om i hvilken grad man har lyktes eller ikke med overføringen. I kapittel tre vil jeg gi en nærmere redegjørelse for hvilke analytiske hjelpemidler som skal legges til grunn for å avgjøre om BM har festet seg som praksis i banken, med andre ord i hvilken grad overføringen kan betegnes som vellykket eller ikke.

1.5.4 Oppsummering

Av de to problemstillingene skissert ovenfor, må problemstilling nummer en, *”Hvordan oversettes balansert målstyring til praksis i Sparebank1 Nord-Norge?”*, oppfattes som den mest sentrale. Alle analysekapitlene, henholdsvis kapittel åtte, ni og ti vil dreie seg om å belyse den. Den andre problemstillingen, *”I hvilken grad har balansert målstyring festet seg som praksis i Sparebank1 Nord-Norge?”* vil belyses og besvares gjennom de samme analysekapitlene all den tid det vil åpenbare seg om BM faktisk fester seg som praksis eller ikke, og hvordan det kan forstås i forhold til de analytiske hjelpemidlene som legges til grunn. Denne problemstillingen vil imidlertid først eksplisitt bli hentet fram i siste kapittel med tanke på en endelig drøfting. Det samme gjelder avhandlingens overordnede ambisjoner. I siste kapittel vil translasjonsprosessene på sett og vis endre status fra å være analytiske konstruksjoner for å forstå oversettelser, til å bli drøftet som potensielle betingelser for vellykket kunnskapsoverføring.

1.6 Videre framstilling

Kapittel to, tre og fire utgjør avhandlingens teorikapitler. Kapittel to er viet skandinavisk nyinstitusjonalisme og oversettelsesbegrepets plassering innenfor denne tradisjonen. I tillegg til oversettelse, krever tre fenomener en analytisk bearbeiding i dette plottet. Det er henholdsvis kunnskap, praksis og det å ”måle” eller vurdere i hvilken grad kunnskap har festet seg som praksis. Kapittel tre vies til dette. I kapittel fire presenteres oversettelse som teoretisk linse. Her gjøres det rede for tre oversettelsesprosesser og operasjonaliseringen av dem.

Siden BM er den kunnskapen som søkes overført, benyttes kapittel fem til et historisk og et analytisk blikk på den. Så følger avhandlingens metodekapittel som kapittel seks.

Kapittel sju, åtte, ni og ti utgjør avhandlingens empiriske del. Kapittel sju har bare små ansatser til analyse. Siktemålet her er tredelt: Først gis en historisk gjennomgang av SNNs

bruk av ulike typer styringssystemer utover på 1990-tallet fram til introduksjonen av BM. Deretter gis en presentasjon av banken som arena for praksis. Hensikten med den sekvensen er å gi et innblikk i hva slags praksis banken kan sies å representere. Til sist følger en skjematisk gjennomgang av hovedhendelser i overføringens fire faser, henholdsvis motiveringsfasen, tilretteleggingsfasen, innkjøringsfasen og integreringsfasen. Kapittel åtte, ni og ti er avhandlingens analysekapitler. Det er imidlertid viktig å gjøre oppmerksom på at funn integreres fortløpende i analysen, slik at kapitlene består av en blanding av presentasjon av funn og analyse. Hvert kapittel følger hver sin oversettelsesprosess.

Kapittel elleve er avhandlingens siste kapittel, og her foretas hovedkonkluderingen av avhandlingens to problemstillinger, samt at avhandlingens overordnede ambisjoner drøftes.

2 OVERSETTELSESBEGREPET I SKANDINAVISK NYINSTITUSJONALISME

I introduksjonen til avhandlingen forsøkte jeg å vise hvordan oversettelsesbegrepet åpenbarte seg som løsning på mine analytiske utfordringer knyttet til en studie av kunnskapsoverføring. Jeg la også vekt på å få fram at det var gjennom den skandinaviske nyinstitusjonelle skoleretningen at jeg først stiftet bekjentskap med det. I dette kapitlet vil jeg vise hvordan den samme lesningen identifiserte noen ”hull”²¹, dels ved den skandinaviske nyinstitusjonelle skolens handtering av translasjon som analytisk verktøy og dels ved hvordan forskere – med referanse til skandinavisk nyinstitusjonalisme – gjør bruk av begrepet som analytisk hjelpemiddel. De såkalte ”hullene” peker på resonnementer som for meg framsto som uavklarte, uferdige, motsetningsfulle osv., og kan sorteres i tre tema. De vil i det følgende bli gjennomgått og drøftet. Hensikten med kapitlet er dermed todelt: både å gi en redegjørelse av oversettelsesbegrepets plassering innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme, samt å vise hvordan en kritisk gjennomgang av skandinavisk nyinstitusjonalisme åpner for en nærmere plassering av mitt prosjekt.

2.1 Oversettelse: Metafor eller teori – eller begge deler?

Gjennomgangen avdekker ulike motivasjoner for å ta i bruk oversettelsesbegrepet, som igjen gir seg utslag i *to* tilnærminger til å forstå oversettelse som et fenomen innenfor den skandinaviske retningen. På den ene siden introduserer Czarniawska og Sevón (1996) oversettelse som et metaforisk begrep for å revitalisere teorier om organisatorisk endring. Samtidig understreker de det uholdbare i å forsøke å operasjonalisere det. På den andre siden framstår Røvik (1998) med ambisjoner om å utvikle en translasjonsteori om overføring av globale ideer, hvor tanken nettopp er operasjonalisering:

”Vi er primært på jakt etter eventuelle identifiserbare regelmessigheter i moderne organisasjoners måter å bearbeide eller oversette oppskrifter på. Vi leter altså etter et eventuelt mønster som kan gi grunnlag for en mer presis teori.” (Røvik 1998:152).

De ulike ambisjonene kommer eksplisitt til uttrykk hos forfatterne selv, men hva går skillet mellom metafor og teori ut på?

”Metaphors are powerful literary tools. () To be of use in the development of theory in organizational behaviour, a metaphor must go beyond description and be a useful heuristic device. That is, the imagery contained in the metaphor must assist the

²¹ Disse ”hullene” vil jeg på ingen måte gjøre hevd på å ha identifisert alene. Tvert imot er det heller slik at jeg summerer opp kritikker som andre har kommet med for å sannsynliggjøre mine egne resonnementer.

theorist in deriving specific propositions and/or hypotheses about the phenomenon being studied." (Bacharach 1989: 497).

Som sitatet illustrerer, kan man ikke uten videre anvende metaforer som teorier. En metafor er en talemåte *"in which a descriptive term is transferred to some object different from, but analogous to, that to which it is properly applicable."* (Mangham 1996: 21). Den benyttes for å forstå et fenomen i lys av et annet. Gjennom metaforer kan vi bli oppmerksomme på nye sider ved fenomenet, og vi kan få assosiasjoner som i neste omgang bidrar til økt innsikt og forståelse. Morgan (1988) sine organisasjonsbilder er i så måte et klassisk eksempel, og oversettelse som metafor på kunnskapsoverføring illustrerer det samme. Mange vil derfor hevde at metaforer har en "frigjørende" effekt (Grant og Oswick 1996: 3), ikke minst innenfor studiet av organisasjoner. De bidrar til å sette spørsmålsteget ved fastlagte mønstre, og genererer alternative sosiale realiteter (Tsoukas 1993).

En teori er noe annet. Metaforen "oversettelse" gir nye assosiasjoner om hvordan overføring foregår, men man har likevel klart in mente at det i forbindelse med kunnskapsoverføring ikke kan benyttes teorier om oversettelse av tekster hentet fra språkvitenskapen²² som analytiske verktøy, fordi det til syvende og sist er snakk om to svært ulike handlinger. Dermed kan metaforer gjerne inspirere til teoriutvikling, men de tilbyr i seg selv ikke et sett med antakelser om sammenhenger vedrørende det fenomenet de bidrar til å kaste nytt lys over. I en oversettelsesteori myntet på studier av kunnskapsoverføring, må man imidlertid legge til grunn at oversettelser faktisk finner sted, og man må ha en oppfatning av hvordan de kan identifiseres og studeres. En teori lar seg dermed definere på følgende måte:

"an ordered set of assertions about a generic behaviour or structure assumed to hold throughout a significantly broad range of specific instances" (Sutherland 1975: 9).

I følge Dubin (1976) er en teori et forsøk på å skape orden og organisere en kompleks virkelighet:

"a theory tries to make sense out of the observable world by ordering the relationships among elements that constitute the theorist's focus of attention in the real world" (Dubin 1976: 26).

Den kjennetegnes ved etablerte antakelser om sammenhenger mellom empirisk observerte enheter. Antakelsene antas å ha gyldighet ut over et enkelt empirisk tilfelle, og teorien er

²² De fleste forbinder oversettelse med å gjøre tekster forståelig på andre språk enn det de opprinnelig er skrevet på.

derfor en generalisering. Gjennom verifikasjon og validering demonstrerer teorien, ut over rein flaks, at de antatte sammenhengene faktisk eksisterer (Weick 1989). Anvendt som et analytisk verktøy i en empirisk studie, må teorien operasjonaliseres i den forstand at generelle antakelser konkretiseres til å gjelde antakelser om den aktuelle empirien.

Hvor tydelig framstår distinksjonen mellom metafor og teori i forhold til bruken av oversettelsesbegrepet i studier med referanse til skandinavisk nyinstitusjonalisme?

Nedenfor følger en knippe eksempler som på ulikt vis forsøker å illustrere det. Andersen og Brattvoll (2000) kommer inn på translasjon i sin artikkel om spredning og innpassing av fristilte former, eller selskapsmodellen, innenfor kommunalt næringsarbeid. Forfatterne bruker Matlands (1995) klassifisering av fire hovedtyper av implementeringer som utgangspunkt for å vise hvordan særlig to av typene synes relevant for å belyse temaet i artikkelen. De avslutter med et spørsmål om det i tillegg til Matlands forklaringsmodeller vil være fruktbart å tolke iverksettingen av selskapskonstruksjonen i det lokale næringsarbeidet som *oversettelse* av en populær idé. Spørsmålet leder ut i en problematisering av oversettelsesbegrepets anvendelighet. Andersen og Brattvoll påpeker at oversettelse selvfølgelig kan brukes som en treffende betegnelse på enhver overføring som innebærer at ideer innpasses på en eller annen måte, men dermed risikerer man at begrepet blir nokså utflytende. At artikkelforfatterne har valgt en annen analytisk forståelsesramme som innfallsvinkel til sin problemstilling, mens spørsmålet om translasjon nærmest bringes inn som en kuriositet på slutten av artikkelen, kan også tas som et tegn på at de ikke ser hvordan de skal operasjonalisere translasjonsbegrepets innhold slik at det lar seg bruke til å studere mikroprosesser. Forfatterne påpeker med dette det problematiske i å bruke oversettelse som metafor hvis man har ambisjoner om å forklare hendelsesforløpet, samtidig som de etterspør mer teoretisering rundt begrepet.

Neste eksempel omhandler et paper som ble presentert på EGOS 2002 (Hepsø og Nilsen 2002). Paperet tar for seg en OU-prosess i et norsk oljeselskap, hvor fokus er implementering av et ERP-system (et modulbasert integrert IT-system; Enterprise Resource Planning) basert på prinsippene i Business Process Reengineering. Målet for forfatterne er å illustrere at konseptet endrer seg gjennom ulike stadier i organisasjonen:

"During this journey, through different organizational and social contexts, the ideas are transformed by translation and interpretation of different actors. One of the

translations notified was the change from work processes to organizational structure.” (Hepsø og Nilsen 2002: 3).

Med referanse til Latour (1986) og Røvik (1998) bruker forfatterne translasjon for å beskrive hele prosessen. Alle endringer som skjer, beslutninger som tas, holdninger som brytes osv. som fører til at konseptet beveger seg bort fra sin opprinnelige form, blir beskrevet som translasjoner. I tillegg betegnes utfallet som et oversatt resultat. Spørsmålet blir: Bruker forfatterne oversettelse som metafor eller teori? Artikkelen gjør ikke eksplisitt rede for det, og som leser er jeg usikker. På den ene siden brukes oversettelse som en metaforisk beskrivelse av hele prosessen, uten at det gjøres rede for hva den skal bidra til å skape orden i av hendelser, og hvilke antakelser om sammenhenger som gjelder. Det kan tyde på at forfatterne bruker oversettelse som metafor. På den andre siden bruker forfatterne oversettelse for å forklare utfallet. Altså, man gir inntrykk av at man ved hjelp av translasjon har identifisert noen sammenhenger som forstås isolert fra andre hendelser. Forfatterne konkluderer slik: *”The change of focus from work processes to organizational structure we observed, was caused by translations”* (Hepsø og Nilsen 2002: 22).

Her tror jeg en nærmere redegjørelse for hvordan man anvender oversettelse i studien, som metafor eller som analytisk verktøy, kunne vært oppklarende. Faren ved å ikke være bevisst dette skillet, ligger i at man bruker metaforen som om den var en teori. Da kan man få sirkelforklaringer av typen *”i løpet av prosessen fant det sted mange translasjoner, derfor ble resultatet en translasjon”*, eller som Roness (1995) formulerer det: *”ein kan sjå alt, men dermed også ingenting”* (: 189). I et slikt plott blir det også uklart hvilken gevinst man mener å høste av å bruke translasjon som analytisk ramme. Resultatet blir at translasjonsbegrepet nærmest blir et slags teoretisk ferniss, uten at man verken har fått forståelse av hva som konstituerer det fra andre mulige måter å forstå prosessen på, hva som inngår i translasjonsbegrepet, om oversettelsene kunne vært gjort annerledes, om sammenhenger mellom måter å oversette på og utfall, om utfallet er i overensstemmelse med translasjonsteoretiske antakelser, osv. Alternativt kan man være tydelig på at begrepet brukes metaforisk. Da vil det være andre forutsetninger som gjelder.

Noe av den samme problematikken kan spores i doktoravhandlingen til Carina Löfström (2003). Den handler om hva som skjer når Posten i Sverige forsøker å bli et foretak, og tar for det første sikte på å beskrive og analysere hvordan reformideer oversettes mellom ulike

enheter i Posten, og for det andre å bidra til forståelsen av hvordan reformprosesser foregår. Hun velger å bruke oversettelse som teoretisk innfallsvinkel:

”Det gir en mulighet til å vise andre relevante aspekter av, og en annerledes måte å betrakte, hvordan reformeringen går til. Det som oversettelsesbegrepet framfor alt tilfører () er en fokusering på prosessen, det vil si hva som skjer mellom ide og praksis, snarere enn resultatet av reformer. Det gir også en mulighet til lettere å fange og forstå dynamikk, kompleksitet og flertydighet.” (Löfström 2003: 42-43, fritt oversatt fra svensk).

Hun vil altså fange forløpet og forstå kompleksiteten ved hjelp av oversettelsesbegrepet. Men så legger hun følgende premiss til grunn:

”Dessuten antar jeg at praksisen kan arte seg veldig ulikt på ulike plasser i organisasjonen. Idéer dukker opp på ulike plasser og oversettes på forskjellige vis innen ulike grupper, avhengig av forventninger og hvilke vaner man har etablert på stedet. Jeg kommer derfor til å følge hendelsene på flere ulike plasser heller enn å bare konsentrere studien om en praksis.” (Löfström 2003: 45, fritt oversatt fra svensk).

Fra å si at oversettelsesbegrepet skal hjelpe henne til å studere prosess og kompleksitet, blir oversettelse en benevnelse på at ulike ”plasser” har ulike ”vaner” eller institusjonelle forutsetninger som med *nødvendighet* fører til ulik tilpasning av de samme ideene. Når hun for det første a priori har slått fast at ulike plasser har ulik praksis, og for det andre ikke går konkret til verks på hvordan praksis analytisk kan studeres, blir oversettelse en metafor på det at ulike plasser har ulik praksis. Hva slags analytisk hjelp har forskeren da av begrepet? *At* det blir variasjon mellom ulike typer praksis er jo nærmest gitt; spørsmålet er vel heller *hvorfor og hvordan?* Mens forfatteren gir inntrykk av at hun ønsker å bruke translasjon for å forstå variasjon, blir begrepet heller en betegnelse på *at* ulike praksiser er forskjellige, følgelig blir også ideene anvendt forskjellig. Dermed er det relevant å spørre om forfatteren virkelig bruker translasjonsbegrepet til å forstå prosessen med å ta i bruk nye ideer. På meg virker det heller som at man bruker oversettelse som et kvasi-analytisk rammeverk. I realiteten gir man en svært inngående og grundig empiristisk beskrivelse av hva som skjer i de ulike praksisene, uten at translasjonsbegrepet egentlig spiller noen rolle fra eller til. Også i dette eksemplet er ankepunktet den forvirringen som oppstår når det framstår som uklart om studien legger til grunn en metaforisk eller en teoretisk anvendelse av oversettelse.

De utvalgte eksemplene illustrerer flere forhold. Til tross for eksplisitt uttrykte *ulike* ambisjoner med translasjonsbegrepet innenfor den skandinaviske retningen, later det ikke til

at det reflekteres i en nærmere presisering av de som benytter tankegodset i sine studier. Å bruke oversettelse metaforisk i sin studie, innebærer muligens at man løfter fram på hvilke måter metaforen har virket ”frigjørende” i forhold til å bli oppmerksom på nye forhold, samt drøfte hvordan den nye innsikten eventuelt kan brukes og videreforedles i lignende studier. Å bruke oversettelse som teori, innebærer på den andre siden at man i forkant avgrensner fokus, basert på antakelser om sammenhenger. I eksemplene gjengitt ovenfor får jeg en fornemmelse av en sammenblanding hvor man legger til grunn intensjoner og forklarer resultater som om man anvender oversettelse som en teori, mens dette framstår som mer utydelig i selve analysen. Faren er at man under dekke av et teoretisk design kan ende opp med ”explanatory overkill” ved at alt tas til inntekt som forklaringer – følgelig har man heller ikke forklart noe som helst (Yin 1994). I så fall undergraver man også verdien av de innsiktene man kunne få ved å bruke oversettelse som metafor. En slik forvirrende bruk av translasjonsbegrepet kan bidra til at man havner i en situasjon som av Yin karakteriseres som svært vanlig innenfor case-studier:

”The typical case-study is a lengthy narrative that follows no predictable structure and is hard to write and hard to read.” (Yin 1981: 64).

Dermed har man ikke fått uttelling for oversettelse verken som teori eller metafor. Det kan være et uttrykk for oversettelsesbegrepets relativt nylige inntreden i det nyinstitusjonelle forskningsmiljøet. I forhold til oversettelse som teori kan man neppe ennå vise til noe som er ferdig utviklet. Heller er det mer dekkende å snakke om en *begynnende teoretisering* rundt fenomenet. Uklarheten rundt bruken, som jeg har forsøkt å illustrere gjennom valgte eksempler, kan muligens forstås på bakgrunn av det. Translasjonsbegrepet har like fullt, satt litt på spissen, spredt seg som ”ild i tørt gress”. Det brukes i hovedfagsoppgaver (se for eksempel Vikan 2000; Martinussen 2001), det brukes som teorigrunnlag i artikler (se for eksempel Gabrielsen og Moldenæs 2002), det brukes som analytisk rammeverk i doktoravhandlinger (se for eksempel Erlingsdóttir 1999; Löfström 2003), og det brukes som analytisk rammeverk i paper som presenteres på konferanser (Hepsø og Nilsen 2002). Dermed kan det synes som at videre teori- og begrepsutvikling er ønskelig. Følgende sitat kan gi en pekepinn om alle de spørsmål man kan stille seg i den forbindelse:

“Finally, most perturbing and superbly ignored among the problems contained in our initial declaration, is the definition of what a Translation is supposed to be. Is it an objective product assignable to a systematic process or is it an artefact, a qualitative production that should be studied in itself and for itself? Do normative, comparative, or systematic judgements apply to these productions and under what conditions? Is a

Translation the end-product of the translation process or only one aspect in a cross-cultural complex involving both the Source Text and Translated Text but also the translator and other parameters as well? It is even harder to determine whether the translation process aims at producing through trial and error one and only one Translation or if it gives rise to a range of potentially adequate options susceptible to be adjusted to Target Culture specifications.” (Hewson og Martin 1991: 2).

Man skal naturligvis være forsiktig med å dra for sterke koplinger mellom å oversette språk og å oversette organisasjonsoppskrifter i og med at det knapt er sammenlignbare fenomener. Sitatet setter likevel fokus på en rekke forhold som synes naturlig å ha en formening om også innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme *i den grad man bruker translasjon som et analytisk rammeverk for å forstå overføringsprosesser*. Med translasjon, mener vi prosess eller resultat? Hvis prosess; hvordan velge - i et hav av hendelser – hvilke som skal studeres inngående som translasjonsaktiviteter, og hvilke som skal velges bort? Styres en oversettelse av generelle oversettelsesregler, eller vil hver oversettelse kjennetegnes av egne regler? Finnes det gode og dårlige oversettelser? I så fall, hvilke kriterier ligger til grunn for å bedømme det? Har en oversettelse en begynnelse og en slutt? Osv. Ikke at jeg mener at alle spørsmålene skal besvares, men noen bør man kanskje løfte fram og ha et bevisst forhold til, med mindre man eksplisitt holder fast ved at translasjon søkes brukt som metafor.

Grant og Oswick (1996: 216) skiller mellom en overfladisk og en intermediær bruk av metaforer i organisasjoner. Overfladiske metaforer karakteriseres ved kun minimal overlapp mellom kilden og målet for sammenligningen, og de bidrar ikke til en dypere forståelse av det aktuelle fenomenet:

”Superficial metaphors have not enhanced research, instead they have clouded and constrained the generation of knowledge with regard to metaphors and organizations.” (Grant og Oswick 1996: 217).

Intermediære metaforer har mer å by på enn bare en isolert likhet med de fenomener de projiserer. De tilbyr det forfatterne kaller ”second order” likhet:

”For instance () the ‘organization as family’ metaphor also accommodates a deeper form of analysis by considering second-order comparisons, such as the existence of metaphoric counterparts to the father role, the mother, the children, family feuds, family values, and so on.” (Oswick og Grant 1996: 217).

Denne typen metaforer stimulerer nye måter å forstå fenomener på. Mye kan tyde på at oversettelse, i den grad man har betraktet den metaforisk, har hatt status som intermediær metafor i studier av organisasjonsendring, og da følger det naturlig at man stiller spørsmål av

typen eksemplifisert ovenfor. Idet man gjør det, har man sannsynligvis også begynt en teoretisering med utgangspunkt i metaforen. Hvis man i tillegg tar i betraktning at skandinavisk nyinstitusjonalisme er inspirert av ANT i sin import av oversettelsesbegrepet, gjør Latour (1986) selv et poeng av at oversettelsesmodellen gir et mer empirisk korrekt bilde av spredning av artefakter enn diffusjonsmodellen. I et slikt perspektiv blir oversettelse et empirisk fenomen innenfor samfunnsvitenskapen på lik linje med at det utgjør et empirisk fenomen innenfor lingvistikken. Dermed blir muligens spørsmålet om ikke en fortsatt bruk av oversettelse i studier av organisasjonsendring mer og mer går i retning av å anvende det med utgangspunkt i teoretiske antakelser? I den forbindelse kan det være relevant å vise til Damm Scheuers (2006) artikkel i NOS hvor han gjennomgår så mange som sju oversettelsesmodeller utviklet og anvendt innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme, inspirert av ANT. De seks spørsmålene han stiller i analysen, har til hensikt å avgrense de ulike modellene teoretisk (Damm Scheuer 2006: 8). Med det slår han mer eller mindre fast at translasjonsbegrepet har antatt en teoretiserende form innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme. Det er dette sporet jeg selv vil forfølge i min tilnærming til oversettelsesbegrepet.

2.2 Oversettelsesteori – en teori om aktører og prosesser?

Skandinavisk nyinstitusjonalisme kjennetegnes ved et lokalt fokus hvor translasjonsbegrepet utgjør et hjelpemiddel for å avdekke og forstå hva som utspiller seg idet en global idé gjør sin entré. Dermed vil man forvente å finne et begrepsapparat som egner seg til å fokusere på aktører og prosesser, siden det er i *prosessen* med å ta i bruk den nye oppskriften at *aktører* oversetter den slik at den gir mening og får sin funksjon. Det utgjør det andre teamet jeg er opptatt av: hvordan man innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme fokuserer på prosesser og aktører. I det følgende vil jeg ta utgangspunkt i Sevóns (1996) betraktning av organisasjonen som en ”superperson”, samt Røvik (1998) sin klassifisering av ulike oversettelsestyper, for å drøfte dette.

En teoretisk premiss som synes lagt til grunn i den skandinaviske nyinstitusjonelle skolens utvikling av translasjonsbegrepet, er å betrakte organisasjonen som en *enhetlig aktør*. Påstanden skal underbygges, men umiddelbart har jeg lyst å påpeke det motsetningsfulle i på den ene siden å betrakte organisasjonen som én aktør, mens man på den andre siden bygger et resonnement hvor translasjon skal avdekke og forstå innslaget av lokale variasjoner med hensyn til bruk av oppskrifter:

“Surely the notion of the ‘super-person’ gets in the way here. If an organization is seen as a collective of individuals, it is easier to see why different translations take place; because people are different.” (Johnson 1998: 519).

Sevón (1996) sin framstilling av organisasjonen som en superperson – *“an actor which is capable of cognitive action”* (1996: 49) – brukes for å illustrere at organisasjoner imiterer hverandre, ikke i kraft av passiv kopiering, men som en aktiv handling forstått som oversettelse. Oversettelsen bestemmes ut fra den enkelte organisasjons oppfatning av egen identitet og derav analogiske tenkning (Sevón 1996: 51). Spørsmålet er hvorfor akkurat *organisasjonen* kvalifiserer som det laveste nivået å fange opp variasjon på? Kan man ikke tenke seg at det internt i samme organisasjon kan foregå mange ulike translasjonsprosesser? Hvis translasjon har med identitet å gjøre, vil ikke en og samme organisasjon kunne ha flere ulike subkulturer med ulike identiteter, osv.? Selv med flittig referanse til Latour (1986), som med begrepet aktør *ikke* refererer til organisasjonsenheten, velger man å forenkle analysen til et slags metaperspektiv på organisasjonen som superperson. Følgelig fjerner vi oss automatisk fra enkeltaktører (det være seg personer eller fysiske gjenstander) og muligheten til å studere oversettelsesprosesser på mikronivå.

At det er et trekk som også går igjen hos andre forfattere innenfor skoleretningen, ser vi blant annet i Røvik (1998) sin redegjørelse av translasjonsteorien. Hans teoretiske resonnementer kan tas til inntekt for organisasjonen som et enhetlig subjekt, både direkte og mer indirekte (Andersen og Brattvoll 2000). Røvik konsentrerer seg om å besvare spørsmålene *hvorfor, hvor, av hvem* og *hvordan* oversettelse på organisasjonsnivå. På spørsmål om hvorfor moderne oppskrifter blir oversatt og bearbeidet når de reiser inn i moderne organisasjoner, presenteres tre mulige motivasjoner; rasjonelle kalkulasjoner, uintenderte handlinger, eller forsøk på identitetsforvaltning. Felles for dem er at referansepunktet er organisasjonen som et enhetlig subjekt. (Røvik 1998: 156). I praksis kan det like gjerne vise seg at ulike aktører internt i samme organisasjon kan ha ulike oppfatninger både om hvorfor man valgte å ta i bruk en bestemt oppskrift, og om hvorfor man i utgangspunktet valgte en type oversettelse framfor en annen. Eventuelt har man knapt drøftet det overhodet. Kombinert med måten Røvik besvarer sitt spørsmål om hvordan organisasjonsoppskrifter bearbeides, hvor han er opptatt av om det fins regler som oversettelser foregår etter, og hva som vanligvis blir utfallet av slike prosesser, underbygger svarene en forestilling om organisasjonen som et enhetlig subjekt. De fire utfallene han beskriver, henholdsvis konkretisering, delvis imitering,

kombinering og omsmelting (1998: 161-166), presenteres alle som et resultat av en enhetlig translasjonsprosess i den enkelte organisasjon.

Hovedproblemet med å betrakte organisasjonen som en superperson eller som en enhetlig aktør, er at det forkludrer oppfatningen av at vi har å gjøre med studier av prosesser, fordi prosesser forbindes med et mer nyansert aktørtilfang. Når det i tillegg står i et motsetningsforhold til grunntanken om translasjon som kilde til variasjon, blir det en viktig anmerkning til skandinaviske nyinstitusjonalisters teoretisering av oversettelsesbegrepet. Flere av de kritikkene som har vært rettet mot skandinavisk nyinstitusjonalisme mener jeg blant annet kan spores tilbake til den forvirringen som skapes når man på den ene siden forfekter at man er opptatt av den variasjonsrikkdom som følger av å studere prosesser og aktører på det lokale planet:

”Fördelen med översättningsbegreppet är, menar dess förespråkare, att det kan fånga upp komplexiteten och mångtydigheten i processen, och därigenom fästa blicken på aktörers tolknings- och handlingsutrymme.” (Johansson 2002: 146),

mens man på den andre siden bruker organisasjonen som superperson som referansepunkt for retningens teoretiske utlegninger. For eksempel skriver Lindberg og Erlingsdottir at inngående beskrivelser og analyser av hvordan selve oversettelsene skjer er en mangel:

”Trots att den skandinaviska skolan använder begrepp som översättningar, imitationer, redigeringar och recept för att studera och tolka komplexa förändringsprocesser och deras resultat, är emellertid ingående beskrivningar och analyser av hur själva översättandet sker fortfarande sällsynta.” (Lindberg og Erlingsdottir 2003: 2).

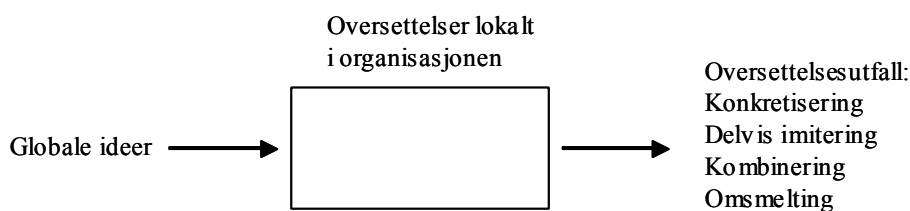
Her tror jeg noe av forklaringen kan ligge i at man begrepsmessig kommer skjevt ut ved å legge til grunn at det er ”organisasjonen” som oversetter. Både fordi man dermed ikke oppmuntres til å nyansere internt mellom ulike avdelinger, nivåer, praksisfellesskap osv., og fordi det begrepsapparatet som utledes av at organisasjonen er en enhetlig aktør nødvendigvis er mer tilpasset et systemnivå enn et aktørnivå. Slagsiden kan bli en form for dekopling mellom det man gjennom teoretisering sier man skal gjøre, og det man faktisk gjør. Følgende sitat kan være et uttrykk for noe av dette:

“There is an over-reliance in too many of the papers on theorizing at length at the expense of context and evidence in the form of micro-level, rich description to support the argument.” (Johnson 1998:521).

Røvik (1998: 160-168) redegjør imidlertid for *hvordan* oversettelse foregår. Han skriver at det generelt dreier seg om å bringe noe fra en form eller versjon over til en eller flere andre former eller versjoner, og presenterer så en analytisk klassifisering av fire hovedtyper av oversettelser som han mener fanger inn de fleste empiriske tilfeller. *Konkretisering* innebærer en form for tydeliggjøring slik at det generelle erstattes med det spesifikke. For å forstå resonnetet kan det være nyttig å tenke på at ideer ofte har karakter av å være ”filosofier” eller ”halvfabrikata” som må utfylles med lokale ingredienser for å bli et fullverdig produkt. *Delvis imitering* fanger opp tilfeller hvor bare utvalgte deler av en oppskrift blir overført. *Kombinering* peker på de tilfellene der man enten kombinerer ulike ideer, eller deler av ulike ideer, til en totalpakke som får et organisasjonsinternt navn, men der det fortsatt er mulig å identifisere de ulike oppskriftene som selvstendige elementer. *Omsmelting* representerer den mest radikale formen for oversettelse, og beskriver de tilfeller der deler fra ulike oppskrifter flyter sammen, smeltes om og blir til en helt ny og ugjenkjennelig variant. Spørsmålet er om typologiseringen gir svar på *hvordan* translasjonene har foregått? Rett nok kan man spørre ”hvordan”, for å få til svar for eksempel ”kombinering”. Men får vi samtidig svar på hvordan kombineringen har foregått, hvordan prosessen forløp, hvilke aktører som var involvert osv.? Jeg kan ikke se at klassifiseringen gir inntak til å besvare den typen spørsmål. I stedet representerer kategoriene ulike mulige *utfall* eller *resultat* av prosessene. Når for eksempel Damm Scheuer (2003) i sin doktoravhandling skal redegjøre for den delen av Røvik sin teori, benytter han overskriften ”*Hvad er udfaldet af oversættelserne?*” (2003: 49). Han skriver videre:

”I stedet for at spørge om, hvad en opskrift/idé ’gør’ i praksis qua de elementer, oversætterne kobler til den som i Latours og min oversættelsesmodel, konstruerer Røvik nogle analytiske kategorier, der beskriver et ’udfaldsrum’, som oversættelse kan medføre i forhold til en ’original’ idé: konkretisering, delvis imitation, kombinering og omsmelting.” (2003: 50).

Følgende figur kan illustrere det nærmere:



Figur 2.1 Utfall av oversettelser

Figuren viser en skjematisk framstilling av hvilke deler av prosessen Røviks typologisering belyser. Som en spissformulering kunne man si at Røviks begrunnelse for å hevde at det har foregått translasjoner internt i den enkelte organisasjon, ikke baserer seg på studier av prosesser og aktører inne i ”boksen”, men heller på at man først konstaterer at en gitt versjon av en idé har entret organisasjonen, for så å sammenligne den ”originale” versjonen med oppskriftens kjennetegn etter endt overføring. I den grad man da kan snakke om to versjoner av samme oppskrift, har man funnet støtte for at translasjoner har foregått. De kan karakteriseres enten som konkretisering, delvis imitering osv. Siden jeg er interessert i å forstå hvordan selve oversettelsene foregår, er ikke Røviks begrepsapparat tilstrekkelig. Dermed later det til at en viktig del av den teoretiseringen som er gjort ikke strekker til for å følge prosesser og aktører på mikronivå.

Nå kan det selvfølgelig innvendes at det er en ensidig framstilling av deler av Røviks teori (som han for øvrig selv påpeker at han er helt i startfasen med å utvikle (1998: 153)). I en artikkel av Gabrielsen og Moldenæs (2002) brukes for eksempel Røviks typologisering til å studere ulike stadier i en bedrifts arbeid med å ta i bruk henholdsvis kvalitetssikring og etisk regnskap, to av 1990-tallets mest populære organisasjonsoppskrifter. De legger til grunn en antakelse om at konkretisering tidsmessig kommer før imitering og kombinerings, som igjen tidsmessig kommer før omsmelting:

”Slik sett representerer hovedtypene ulike stadier i en oversettingsprosess, og derfor grader av omforming av den standarden de er avledet fra.” (Gabrielsen og Moldenæs 2002: 32).

På den måten ”motbeviser” artikkelen at Røviks typologisering kun egner seg til å beskrive et gitt resultat, og ikke til å studere selve translasjonsprosessen – forfatterne studerer den jo vitterlig ved hjelp av Røviks begrepsapparat. Designet baserer seg imidlertid heller på en bevisføring for at konkretisering, delvis imitering og kombinerings har funnet sted, enn på å forstå hva translasjon forstått som henholdsvis konkretisering, imitering osv. kan sies å dreie seg om. Dermed er det ikke prosessene som forsøkes forstått som translasjoner, men resultatene. Følgelig blir translasjon i bunn og grunn gjort til et spørsmål om resultat kategorier også her. Det uttrykker de også selv når de skriver:

”Ut fra disse resonnementene er vår antakelse at rekebedriftens oversetting av kvalitetssikring og etisk regnskap kan gi seg utslag i enten konkretisering, (delvis) imitering, eller kombinerings” (Gabrielsen og Moldenæs 2002: 31).

Noe de får bekreftet senere i artikkelen:

”Det innførte kvalitetskonseptet kan best beskrives som en form for selektiv adopsjon av enkelte tekniske elementer ved bransjens kvalitetskonsept, og derfor som en delvis imitering. () Oppsummert kjennetegnes oversettingen i innføringsfasen ved at det både ble foretatt en konkretisering, en kombinerings og en delvis imitering.” (Gabrielsen og Moldenæs 2002: 41).

Problemet med tilnærmingen slik den framgår av figur 2.1 og av Gabrielsens og Moldenæs’ artikkel, er at man kan spørre hvor mye nærmere man er kommet en forståelse av hvordan selve prosessen kan forstås som translasjonsaktiviteter. Hvis man likevel skulle insistere på at kategoriene benyttes for å studere prosessen, havner man i et annet ufore; nemlig å ende opp med tautologiforklaringer. Man leter etter *konkretiseringer* og forstår resultatet som en *konkretisering*, så leter man etter *imiteringer* og forstår resultatet som *imitering*. Jeg tror man må gjøre et valg, og i dette tilfellet er det mest nærliggende å forstå typologiseringen til Røvik som en resultattypologisering.

2.3 Oversettelse på makro- og mesonivå, eller på mikronivå?

Det siste temaet som jeg har valgt å fokusere på blir et retorisk svar på den problemstillingen jeg drøftet i punktet ovenfor. Her er jeg opptatt av å finne ut om årsaken til at teoretisering om aktør og prosess framstår som en mangel innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme, kan spores tilbake til at den teoriutviklingen som faktisk har funnet sted i større grad adresserer meso- enn mikronivå²³. Det har andre tenkt før meg:

”Afslutningsvis bør det bemærkes, at de ny-institutionelle oversættelsesmodeller primært synes velegnede til analyse af en idé’s rejse i og på tværs af organisatoriske felter – dvs. imellem organisationer i eller på tværs af felter ().” (Damm Scheuer 2003: 52).

Morris og Lancaster er inne på den samme tanken når de formulerer seg slik:

²³ Med mesonivå siktes det til et feltnivå som befinner seg mellom mikro (den enkelte organisasjon) og makro (det globale). DiMaggio og Powell (1991) definerer organisasjonsfelt som følger: *”we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.”* (1991: 64-65). Et felt må identifiseres empirisk og eksisterer kun i den utstrekning det er institusjonelt definert. Dette måles i grad av samhandling mellom aktørene i feltet, om det eksisterer formelle strukturer og samarbeidskoalisjoner, graden av informasjonsproduksjon som alle i feltet benytter seg av, og tilstedeværelsen av en fellesskapsfølelse. En viktig dynamikk er at feltets organisasjoner sammenligner seg med hverandre, og at det utvikles sentrale og mer perifere aktører. For øvrig vil jeg i denne gjennomgangen ikke problematisere skillet mellom meso og makro, men omtale dem sammen som en kontrast til mikro.

”Generally, this is because institutional theorists have concentrated on the symbolic and discursive aspects of translation and at a higher level of abstraction than studies of material, working practices.” (2006: 210).

Jeg vil i det følgende ta for meg tre hyppig refererte resonnementer som jeg mener vil illustrere poenget. Det er (a) Czarniawskas og Joerges’ (1996) framstilling av det som av mange blir referert til som idémodellen (se for eksempel Erlingsdóttir 1999 og Damm Scheuer 2003; 2006), (b) Sahlin-Anderssons (1996; Sahlin-Andersson og Engwall 2002) sett med redigeringsregler for oversettelse, samt (c) begrepsparet kontekstualisering/dekontekstualisering som anvendes gjennomløpende innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme. Det siste resonnementet inngår som element i de to første, men jeg skal likevel løfte det fram mer eksplisitt.

(a) At idémodellen søker å favne vidt, hvor det lokale elementet kun utgjør en del av den totale overbygningen, er verken noe forfatterne selv forsøker å underkommunisere, eller noe andre har unnlatt å legge merke til:

”Modellen kombinerar det lokala perspektivet med det globala för att förklara de organisatoriska förändringar och den institutionalisering som sker i större skala som i och mellan hela organisationsfält eller till och med på global nivå. Grundtanken är att förklara förändringar i organisationsfält och organisationer genom att följa idéer på deras resa mellan olika praktiker.” (Erlingsdóttir 1999: 27).

Dermed kunne jeg avsluttet sekvensen allerede nå med å konkludere at med et slikt ambisjonsnivå må modellen nødvendigvis bli abstrakt, og den vil heller ikke gi mange ledetråder for å studere de lokale oversettelsesprosessene. Jeg vil likevel gjennom et par eksempler illustrere hva jeg mener. Czarniawska og Joerges presenterer selv idémodellen gjennom følgende ordlyd:

”We begin by tracing ideas along the course of local time/space: how, at a given moment, do individuals and groups at certain place happen to notice an idea? () We watch ideas become quasi-objects, transgressing the barriers of local time and entering translocal paths, becoming ‘disembedded’ in Giddens (1990) terms. We watch them again, landing in various localities, becoming ‘re-embedded’, materialized in actions, and – when judged successful – becoming institutions” (1996: 22-23).

De sentrale ingrediensene kan noe skjematisk oppstilles som et hendelsesforløp knyttet til en bestemt idé, hvor idéen beveger seg gjennom lokal og global tid og rom i en bestemt rekkefølge: (1) Først ”oppdages” og løsrives idéen lokalt. (2) Så oversettes den til en tekst, et bilde eller en prototype – den objektiveres. (3) Ideen er dermed ”disembedded”, eller

dekontekstualisert, og kan reise videre internt i feltet eller inn i andre felt. (4) Etter å ha entret en ny lokal praksis vil objektet oversettes til handlinger – den blir ”reembedded” eller kontekstualisert. (5) Handlingene vil, etter hvert som de gjentas og tas for gitt, bli institusjonalisert.

Idémodellen beskriver institusjonaliseringen av en idé ved å kombinere Berger og Luckmanns (1967) institusjonaliseringsfaser med Latours (1986) translasjonsmodell (Erlingsdóttir 1999). Mens Berger og Luckmanns tre stadier, henholdsvis eksternalisering, objektivering og internalisering²⁴, kan kjennes igjen i forfatterne beskrivelse av en overgripende ”stilisert” institusjonaliseringsprosess, ønsker Czarniawska og Joerges å bruke translasjonsmodellen til Latour for å unngå at den framstår som en ”deterministisk metafysisk prosess”. Den blir et middel til å skape uorden i deres egen foreslåtte orden:

”How to build a device mediating between local and global time/spaces so that ‘global’ retains sense which does not suggest a metaphysical idea of something beyond and above the localized time/space, a device that allows us to demonstrate how ideas can travel?” (1996: 23).

Svaret er Latours translasjonsmodell fordi den bringer inn aktørers energi der det ”lokale” i det ”translokale” eller det ”globale” kommer til uttrykk gjennom ulike oversettelser av *objektet* på reise (1996: 23). Med dette blir oversettelse *to* analytiske prosesser: For det første utgjør den overordnede institusjonaliseringsprosessen, inspirert av Berger og Luckmann, en oversettelsesprosess. For det andre utgjør alle de lokale tolkningene av ideer på reise oversettelsesprosesser som kommer i tillegg til den mer stiliserte dynamikken.

Hvorfor kan det by på problemer å anvende modellen for å studere lokale oversettelsesprosesser? La meg først minne om at hensikten med å bringe inn Czarniawska og Joerges’ modell er å illustrere at bidraget sikter seg inn mot makro- og mesonivået. Dermed har man ikke den lokale organisasjonen som nedslagsfelt. I seg selv blir det en forklaring på at teoretisering om prosesser på mottakssida er en mangelvare. Gjennomgangen ovenfor har vist at forfatterne først og fremst ønsker å fange opp hvordan ideer reiser *mellom* organisasjoner. Men hvilke sider ved idémodellen kan eventuelt bidra til å modifisere eller forsterke poenget?

Når det gjelder det jeg ovenfor betegner som forfatterne første analytiske oversettelsesprosess, at institusjonalisering handler om at ideer objektiveres før de

²⁴ Samfunnet er et menneskelig produkt (eksternalisering). Samfunnet er en objektiv virkelighet (objektivering). Mennesket er et sosialt produkt (internalisering). (Berger og Luckmann, 1966: 78).

internaliseres gjennom atferd, må den betraktes som en allerede klassisk ”sannhet” (jamfør Berger og Luckmann 1966). Det nye ligger i å kople den til translasjonsbegrepet slik at man kan få øye på de lokale variasjonene, altså en oversettelse som kommer i tillegg til den overgripende institusjonaliseringsdynamikken. Modellens lokale element handler om å oversette objektet til handling:

”Now we come again to a local time/space: an idea has been objectified, has traveled, and has arrived at a new place ready to be translated into action.” (Czarniawska og Joerges 1996: 39).

Utover det gjør ikke forfatterne noe forsøk på å avklare hvilke translasjoner man skal studere for å følge prosessen med å oversette objektet til handling. Det er forøvrig helt i tråd med deres egen selvpålagte ambisjon om ikke å teoretisere og operasjonalisere metaforer (1996: 8), og kan også kaste lys over hvorfor studier som anvender idémodellen står i fare for å bli altinkluderende i sitt fokus, jamfør diskusjonen i avsnitt 2.1. Det jeg strengt tatt sitter igjen med er en modell med et institusjonaliseringsresonnement hvor translasjonsbegrepet får en sentral plass, men hvor translasjon ikke gis annet innhold enn bevegelsen fra idé til objekt til handling. I realiteten kan man derfor slutte at den overordnede modellens ”alibi”, de lokale translasjonsprosessene, ikke fylles med et eget begrepsapparat eller med empirisk forskning som konkretiserer hvilke aktiviteter som studeres og hvorfor, når lokale translasjonsprosesser skal under lupen.

(b) Som med Czarniawska og Joerges, kan det virke litt uberettiget å forsøke å ”bevise” at Sahlin-Anderssons (1996) teoretiske bidrag til en translasjonsteori ikke befinner seg på mikronivå, all den tid det er noe hun selv gjør et poeng av. Sahlin-Anderssons bidrag illustrerer likevel at man på den ene siden har en generell tendens til å omtale skandinavisk nyinstitusjonalisme som en skoleretning med fokus på prosessene i de lokale enhetene, mens en gjennomgang av de konkrete teoretiske resonnementene i mindre grad støtter opp om et slikt syn.

Forfatteren beskriver spredningen av organisasjonsoppskrifter som en redigeringsprosess. Med det ønsker hun å understreke at oppskriftene spres gjennom fortellinger og gjenfortellinger i ulike situasjoner, og at hver situasjon bringer med seg en ny versjon av historien. Begrepet redigering kan for dette formålet forstås synonymt med begrepet oversettelse med den presiseringen som også Sahlin-Andersson selv gjør; nemlig at en redigeringsprosess må ta inn over seg dimensjoner som sosial kontroll, konformitet og tradisjon (1996: 82). Forfatteren understreker at termen ”regel” ikke må forstås dithen at det

eksisterer nedskrevne instruksjoner for hvordan historier skal fortelles/oppskrifter oversettes, men heller at det fins regellignende restriksjoner for hvordan erfaringer og modeller skal oversettes når man i ettertid går redigeringsprosessen etter i sømmene (1996: 85). På samme måte som Røvik (1998), spør også Sahlin-Andersson *hvordan* translasjoner foregår, og hun kommer med et svar som inneholder tre typer *redigeringsregler*. Det første settet med regler angår *konteksten*. Hovedfunnet her er at tids- og romspesifikke trekk ved oppskriften tas bort når den skal overføres til settinger forskjellige fra prototypen. Spesielle lokale forutsetninger tones ned – oppskriften *dekontekstualiseres* og dekoples dermed fra tid og rom. Samtidig lages det en ny tids- og romspesifikk skala tilpasset den nye konteksten som oppskriften skal overføres til – den *kontekstualiseres*. Det andre settet med redigeringsregler har å gjøre med *formulering* og hvordan prototypen utstyres med *etiketter*. Det handler om å vekke oppmerksomhet gjennom ny og ekstraordinær språkdrakt. Samtidig må den nye ideen ikke støte an mot det som er generelt akseptert. Dernest gir man fortellingen en helt eller heltinne som sitter inne med ”originalversjonen” av hvordan det hele startet, samtidig som forklaringer på *hvorfor* konseptet har blitt en suksess legges til. Det tredje settet med redigeringsregler handler om bruken av rasjonalistisk terminologi for å få oppskriften presentert. De personene - det være seg forskere, konsulenter, praktikere, ledere osv. – som fører historien om oppskriften i pennen, skriver den inn i en rasjonell årsaks/virkningsprosess dokumentert gjennom vitenskapelige funn. Dermed framstår den som en oppskrift som, hvis den følges fra a til å, vil sikre en vellykket overføring.

Det klareste ”beviset” på at redigeringsreglene først og fremst omhandler oversettelsesprosesser som foregår *før* oppskriften entrer den enkelte organisasjon, finnes i avsnittet hvor forfatteren presenterer *hvem* redigererne er:

*”There are several agencies in modern societies whose main task it is to edit and mediate success stories circulating **between** organizations.”* (1996: 83, min uthevning).

Hun viser særlig til konsulenter i konsulentfirmaer, samt et økende antall internasjonale organisasjoner – som for eksempel OECD - som har redigering av oppskrifter som en av sine oppgaver. Røvik (1998) viser i den sammenheng til feltgyldige oversettelser hvor sentrale oversettere får karakter av å være autoritative sentra i forhold til øvrige aktører knyttet til feltet. Men i tillegg kommer at selve redigeringsreglene bærer tydelig preg av å være regler som fremmer spredning av oppskrifter, heller enn regler for lokal tilpasning. Det kan selvfølgelig argumenteres for at reglene er anvendelige i en innsalgfase i en lokal enhet, og

man kan godt tenke seg at interne ledere og HR-konsulenter pusser på både etikettene og årsaks-virknings-sammenhengene før de presenterer den nye oppskriften til sine medarbeidere. Men noe særlig utover den første introduksjonen, vil neppe Sahlin-Anderssons redigeringsregler strekke til for å forstå de lokale translasjonsprosessene. Selv når hun skal eksemplifisere hva kontekstualisering²⁵ (som utgjør en del av redigeringsregelen vedrørende kontekst) kan dreie seg om ender hun faktisk med å løfte fram *dekopling* og *kombinering* som to former for kontekstualisering (1996: 86). Dermed er hun like langt. Hun fjerner seg fra de lokale prosessene ved å beskrive utfallet i stedet for å bruke kontekstualiseringbegrepet til å beskrive hvordan den faktiske oversettelsen foregår:

“It is a helpful contribution to unearthing micro-processes of mimicry and imitation, but it would have been more powerful had there been some serious empirical study of how such editing takes place.” (Johnson 1998: 519).

Det synes derfor riktig å konkludere at Sahlin-Anderssons svar på spørsmålet om hvordan translasjoner foregår, i større grad enn Røviks svar (som jo først og fremst beskriver mulige utfall av oversettelser internt) sier noe om selve prosessen, men at den fortrinnsvis foregår i det vi kunne kalle en innpakkingsfase *før* oppskriften entrer den enkelte organisasjon. Idet hun beveger seg inn i organisasjonen, havner hun på utfallssida.

(c) Til slutt skal jeg ta for meg begrepene dekontekstualisering og kontekstualisering. Hensikten med å bringe dem inn under et eget punkt, er å tydeliggjøre hvilke nivåer de adresserer; mikro og/eller meso/makro. Det belegges ved hjelp av illustrerende eksempler fra Sahlin-Andersson og Røvik. Begrepsparet går igjen hos alle de ovenfor refererte bidragsyterne. Sahlin-Andersson (1996; 2002) anvender det for å definere redigeringsregelen som omhandler kontekst, hvor hun med referanse til Giddens (1990) benytter ”disembed”, ”reembed” og ”contextualize” (det siste som synonym for reembed). Røvik (2000) bruker begrepene idet han skriver følgende:

“Utgangspunktet er at oppskriftene, nettopp som følge av at de er dekontekstualiserte og generelle ideer, ikke kan anvendes direkte, men må klargjøres før bruk. De må med andre ord ’pakkes ut’. () Oversettelse vil bl.a. måtte innebære lokal bearbeidelse, dvs. tolking og kontekstualisering av de organisasjonsideer og oppskrifter som kommer inn.” (Røvik 2000: 227).

²⁵ Kontekstualisering må forstås som en prosess som foregår på mikronivå – noe jeg kommer tilbake til under punkt (c) i drøftingen.

Czarniawskas og Joerges' idémodell (1996: 26) baserer seg også på den samme vekselvirkningen, hvor dekontekstualisering omhandler prosessen hvor en idé oversettes til et objekt, mens kontekstualisering omhandler prosessen hvor objekt(e)(ne) oversettes til handling(er).

Alle de ovennevnte forfatterne refererer til dekontekstualisering som det å klargjøre en idé for reise internt i eller mellom organisasjonsfelt. Arbeidet går ut på å gjøre ideen så generell som mulig idet den objektiveres, og det er et arbeid som utføres av autoritative sentra i feltet. Her framheves forskere, profesjonelle, ledere, konsulenter og planleggere som agenter for spredning av suksesshistorier som sirkulerer *mellom* organisasjoner. Det er oversetterne som må "fotfølges" ute i *feltet* (Sahlin-Andersson, 1996: 83).

Røvik sin artikkel fra 2002 handler også om dekontekstualisering, selv om han ikke direkte bruker termen her. I artikkelen skriver han om "*the secret of the winners*", og han spør hva som skal til for å gjøre en idé om til en oppskrift som spres fort og langt (2002: 113). For å tydeliggjøre sitt resonnement innfører Røvik det han kaller en "*omvendt Parsons*". Parsons innsikt fra 1956 om at organisasjoner, i tillegg til å være effektive i teknisk-økonomisk forstand, også må sikre seg *legitimitet* fra omgivelsene for å overleve, framstår i dag som selve hovedfundamentet i de siste tjue årenes nyinstitusjonelle skole (Røvik, 1998: 48). Omgivelsene betraktes fra et innenfra og ut -perspektiv, hvor legitimitet handler om å inkorporere og utad signalisere tilslutning til verdier og normer i sine handlingsmiljø (Parsons 1956). Med en omvendt Parsons snur Røvik resonnementet til å gjelde et utenfra og inn -perspektiv, hvor tanken er at selve oppskriftene (som på sett og vis representerer omgivelsene) selv må være legitimerte for å få oppslutning av den enkelte organisasjon (Røvik 2002: 115). Gjennom en sammenligning av tre oppskrifter som han benevner som superstandarder, sammenfattes funnene i sju punkter som han mener utgjør felles kjennetegn ved moderne og sterkt utbredte organisasjonsideer. De stilles fram som momenter til en teori om organisasjonsoppskrifter som reiser fort og langt. *Sosial autorisering* handler om at oppskriftene slik de blir presentert i konseptlitteraturen, koples til en eller flere autoritative sentra. Det kan skje gjennom å knytte an til bestemte historier, personer, hendelser og suksesser. *Teorisering og universalisering* handler om at oppskriftene framstilles som universalmiddel i alle typer virksomheter, dels ved at man profiterer på forestillingen om en felles formell organisasjonsidentitet (Røvik 2000), dels ved at oppskriftene selv presenteres som såpass generelle og abstrakte at de kan tillempes nær sagt hvor som helst. *Produktivering*

handler om at oppskrifter gjøres om til produkter som tilbys og kjøpes på et marked. Kommuniserbarhet, brukervennlighet og beviselig nytteeffekt er viktige stikkord i denne sammenheng. *Tidsmarkering* handler om at oppskriften må finne klangbunn i dens samtid. Det går gjerne ut på å sette ideen inn i en tids- og utviklingssammenheng hvor den representerer den beste *nye* løsningen på de utfordringene som den nye tiden bringer med seg. *Harmonisering* handler om at oppskrifter presenteres på en slik form at de ikke støter an mot eller utfordrer grupperinger eller konfliktdimensjoner som man antar finnes i de fleste organisasjoner. *Dramatisering* handler om at historiene om oppskriftenes oppkomst og spredning ofte inneholder dramatiske hendelser. *Individualisering* handler om å bygge opp under den individualistiske orienteringen som gjelder i samfunnet generelt, hvor også oppskriftene henvender seg til enkeltindividene direkte, og lover å bidra til individets personlige og faglige selvrealisering og vekst (Røvik, 1998 og 2002).

Listen til Røvik kan dels sies å overlape, dels å bygge ut og dels å supplere Sahlin-Anderssons redigeringsregler. Summen er uansett et sett med resonnementer som fungerer som en operasjonalisering av dekontekstualiseringsbegrepet, fordi de omhandler aktiviteter som går ut på å få oppskriften over på en så generell form som mulig med sikte på stor spredningseffekt. Utfordringen, i følge forfatterne, blir å se nærmere på de aktører på den typen arenaer gjør. Dermed kan det virke rimelig å slutte at dekontekstualisering er en prosess som foregår på meso- og makronivå²⁶.

Når det gjelder kontekstualisering viser Røvik til at det internt i organisasjonen er aktører som linjeledere, eksterne- og interne organisasjonskonsulenter, øremerkede stillinger som for eksempel kvalitetssikringssjef og HMS-sjef osv. som må betraktes som *oversettere*, og han sier videre at:

”Ansatte i slike organisasjons- og personalavdelinger kan slik sett sies å være de moderne organisasjonskonsepters transportører og translatorer. Og derfor er de også en meget viktig og interessant gruppe å studere for den som vil forstå hvordan konsepter spres, og i hvilken grad og hvordan de omformes til virksomhetsspesifikke varianter.” (1998: 160).

²⁶ Her kan man innvende at mye av arbeidet som foregår internt i et organisasjonsfelt også handler om kontekstualisering eller konkretisering. Det er jeg helt enig i, noe som ikke minst vil bli illustrert i kapittel fire der jeg ønsker å plassere både dekontekstualisering og kontekstualisering som prosesser som skjer internt i den enkelte organisasjon. Jeg er altså tilhenger av en noe mer dynamisk bruk av begrepene. Mitt poeng her er imidlertid å få fram at når man innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme skriver om dekontekstualisering, befinner man seg utenfor den enkelte organisasjon.

Her gis det klare ledetråder om sentrale aktører i forbindelse med kontekstualisering; hva gjør disse personene, hvorfor osv.? Når det gjelder konkrete eksempler på hva kontekstualisering innebærer, kommer Røvik selv med følgende illustrasjon:

”Å prate er derfor en meget viktig metode for å kontekstualisere og konkretisere generelle oppskrifter. Utfordringen for den dyktige translator består i billedlig forstand i å sørge for å ’dyrke viruset’. Det innebærer bl.a. å sette opp arenaer for diskusjon (prat), holde den interne diskursen ved like, samt ståsette seg selv og øvrige medarbeidere mot eventuell kritikk om at ’dette er bare prat’” (Røvik 2001: 179).

I den forbindelse introduserer Røvik begrepet *translasjonskompetanse* som han summerer til fem dyder for den dyktige oppskriftstranlatør, henholdsvis kunnskap, tålmodighet, mot, organisering og styrke (Røvik 2000; Røvik 2001: 177). Det er egenskaper som translatorer internt i den enkelte organisasjon bør besitte for å sikre en mest mulig vellykket overføring. Kontekstualisering er dermed en prosess som foregår lokalt i den enkelte organisasjon.

Det samlede resonnementet blir da som følger: En idé som skal overføres fra en tilbyder eller en innovasjonskilde, må oversettes til et høyere abstraksjonsnivå (Lillrank 1995). Sagt på en annen måte må den gjøres generell ved å fjerne alle kontekstuelle vedheng. *Uttak og pakking* av kunnskapen kan også favnes i begrepet *dekontekstualisering* (Røvik 2002). Konseptualisering, modellering, utarbeidelse av illustrerende eksempler på hvordan ideen virker osv. kjennetegner arbeidet. Dermed er den pakket inn og gjort robust for reisen. Når ideen ankommer bestemmelsesstedet starter en applikasjonsprosess (Lillrank 1995). Den går ut på å gjøre den samme ideen kontekstavhengig igjen – en form for *utpakking* eller *kontekstualisering*. Gjennom fortolkning starter man arbeidet med å konkretisere og materialisere oppskriften slik at den tilpasses de lokale forholdene hvor den skal tas i bruk. Man pakker opp forsendelsen.

Gjennomgangen har vist at begrepsparet søker å favne en overordnet oversettelsesdynamikk som dels utspiller seg på feltnivå og dels på organisasjonsnivå. Det besnærende er at det i sum gir en *konseptualisering* av hva oversettelse kan sies å omhandle. Dekontekstualisering og kontekstualisering er begreper som i større grad enn for eksempel Røviks (1998) fire oversettelsestyper gir et inntak til å studere hvordan oversettelser foregår fordi begrepene kan operasjonaliseres til elementer som omhandler hva aktørene faktisk gjør med oppskriften når den skal pakkes inn eller ut. Eksemplene ovenfor viser dessuten at særlig Røvik (2001) har begynt å skrive om aktører – hvem de er og hva de gjør – i forbindelse med kontekstualiseringen internt i den enkelte organisasjon. Selv om det foreløpig ikke foreligger

mye teoretisering om dette knyttet til resonnementer om translasjon, vil Røvik likevel stå sentralt i mitt videre fokus på dekontekstualisering og kontekstualisering, hvor det dynamiske elementet i begrepsparet er noe jeg finner interessant.

Oppsummeringsvis mener jeg å ha vist at mye av det som refereres til av sentrale arbeidere hva gjelder skandinaviske nyinstitusjonalisters befatning med translasjonsbegrepet, er tankegods som dels befinner seg ”over” og dels utenfor den enkelte organisasjon. Dermed er det forståelig at teoretisering om de lokale prosessene og aktørene framstår som en mangel. En påstand kan være at sentrale teoretikere har utviklet et tankegods som i stor grad er beregnet på mesonivå, mens resonnementene brukes av andre på lokale studier, uten at man gjør forsøk på å utvikle eller tilpasse det teoretiske tankegodset lokale forhold. Det er en utfordring jeg tar med videre.

2.4 Oppsummering og implikasjoner

Jeg har gjennomgått sentrale trekk ved den skandinaviske nyinstitusjonelle skolens bearbeiding av translasjonsbegrepet, samt at jeg har sett på hvordan andre forskere bruker tankegodset i egne prosjekter. Jeg mener å ha sannsynliggjort at det per i dag ikke eksisterer et godt utbygd begrepsapparat for å studere translasjonsprosesser på organisasjonsnivå, til tross for at dette blir framstilt som retningens styrke, i motsetning til for eksempel amerikansk nyinstitusjonalisme. I forhold til å bruke oversettelse som en innfallsvinkel til å studere betingelser for å lykkes med kunnskapsoverføring, blir det derfor en utfordring å benytte og videreutvikle de begrepene og resonnementene som tross alt finnes. Det vil jeg gjøre ved å ta stilling til de tre temaene som har blitt drøftet ovenfor.

I forhold til translasjon som metafor eller teori, er min ambisjon å bruke begrepet som et teoretisk rammeverk. Det innebærer en tro på at det faktisk finner sted oversettelser som et identifiserbart fenomen i forbindelse med kunnskapsoverføringer. ANT legger eksplisitt til grunn en slik antakelse, og her har man utviklet begreper og resonnementer for å følge translasjonsprosesser. Gjennom bruk av ANT vil jeg derfor operasjonalisere elementer fra et eksisterende teoretisk rammeverk. I forhold til skandinavisk nyinstitusjonalisme ønsker jeg å vise hvordan ulike teoretiske ansatser kan settes sammen til en teoretisk overbygning for studiet av translasjonsprosesser i forbindelse med kunnskapsoverføring i organisasjoner. Det vil representere et forsøk på å sammenstille og operasjonalisere det tankegodset som allerede ligger der, og vise hvordan det kan bidra til innsikt om betingelser for kunnskapsoverføring. I dette arbeidet vil jeg dra veksler på andre teoretiske innspill der det er nødvendig for å

presentere et tilstrekkelig detaljert resonnement. I kapittel fire klargjør jeg hvordan jeg har utledet de ulike translasjonsprosessene, og hvilke antakelser om sammenhenger de forskjellige legger til grunn. Overført til figur 2.1, tar jeg dermed sikte på å gi det som skjer inne i boksen et ”ansikt”.

Når det gjelder spørsmålet om organisasjonen som en enhetlig aktør, tror jeg problemet langt på vei løser seg selv når man faktisk studerer prosessene, fordi man da også gjør rede for hvilke aktører som deltar og hvilke som ikke deltar. Forestillingen om organisasjonen som enhetlig aktør vil fortrenkes til fordel for en forestilling om organisasjonen som bestående av et mangfold av aktører. Dermed vil ikke *organisasjonen* stå som referansepunkt for alt som framkommer av funn.

Til tross for at jeg har kritisert resultatkategoriene til Røvik (1998), betyr det ikke at jeg selv ikke har tenkt å benytte meg av en typologisering for å plassere utfallene av oversettelsesprosessene. Jeg tror nemlig at det både er viktig å begrepsfeste prosessene og resultatene. Jeg vil derfor operere med et resultatkontinuum i forhold til begrepsparet verktøy/konsept, som jeg vil forsøke å forstå utgangene av de ulike translasjonsprosessene i forhold til (dette blir det redegjort for i kapittel tre).

Selv om jeg har forsøkt å sannsynliggjøre at mye av skandinaviske nyinstitusjonalisters tankegods i stor grad adresserer forhold på meso- og makronivå, og at det kan fungere som en plausibel forklaring på noen av de problemene jeg har identifisert i gjennomgangen, er det også i dette tankegodset jeg finner det største potensialet å jobbe videre med. Først og fremst gjelder det begrepene kontekstualisering og dekontekstualisering. Her er min ambisjon å vise hvordan begge begrepene har relevans for å forstå de oversettelsene som skjer inne i den enkelte organisasjon når den mottar nye oppskrifter på organisasjon og ledelse. Til det vil jeg i stor utstrekning benytte meg av de begreper og resonnementer som særlig Røvik og Sahlin-Andersson bidrar med.

3 NÅR KUNNSKAP BLIR TIL PRAKSIS – ANALYTISKE HOLDEPUNKTER

Dette kapitlet skal berede grunnen for det analytiske rammeverket vedrørende translasjon som presenteres i neste kapittel. Dels er det snakk om å definere sentrale begreper som benyttes til å drøfte avhandlingens problemstillinger, og dels er det snakk om å utrede analytisk hvordan spesielt andre problemstilling tenkes besvart, men også hvordan sider ved første problemstilling tenkes løst. De begrepene som skal under lupen, er henholdsvis kunnskap og praksis. De er sentrale av to grunner. For det første tas det utgangspunkt i at BM er kunnskap som skal overføres, og en nærmere avklaring av hva jeg legger i kunnskapsbegrepet synes derfor nødvendig. Kunnskap kan, som nevnt tidligere, både defineres som en objektiv gjenstand eller som noe som kontinuerlig skapes og forandres. Hva man velger av de to tilnærmingene får konsekvenser for hva som overføres. På samme måte brukes praksisbegrepet i begge problemstillingene. Dermed påkaller også det en nærmere redegjørelse. Praksis, hva er det? Fins det ulike typer praksis? Paradoksalt nok er det ofte slik at mens vi som forskere gjerne hevder at ideene er uklare og uskarpe, mens praksis er noe klart, konkret og ofte materielt, har vi i forbausende grad uskarpe begreper for å fange opp det vi refererer til som praksis. Men i tillegg til at kunnskap og praksis bør defineres nærmere fordi de framstår som sentrale begreper i avhandlingen, er egenskaper ved kunnskap og egenskaper ved praksis også hyppig brukt som betingelser i kunnskapsoverføringsstudier. Dette var jeg inne på i kapittel en. Ved å ha et bevisst forhold til begrepene, kan jeg dra vekslers på dem som del av det å definere oversettelsesprosessene.

Som nevnt i forbindelse med presentasjonen av andre problemstilling, trengs en analytisk redegjørelse for hvilke hjelpemidler som skal benyttes for å avgjøre i hvilken grad BM har festet seg som praksis. Det å *lykkes* med overføringen, forstått som at gammel praksis erstattes med ny, skal derfor gis et mer konkret innhold. Som ledd i å besvare første problemstilling, vil jeg operere med et resultatkontinuum for å forstå utfallet av de ulike translasjonsprosessene. Det vil si at resultatet av hver av de tre translasjonsprosessene vil søkes forstått langs et *verktøy/konsept kontinuum*. Begrepene verktøy og konsept utvikles som en typologisering av kunnskapsbegrepet. Hensikten er å kunne ha en formening om BM til syvende og sist har festet seg som en ”verktøypraksis” eller som en ”konseptpraksis”.

3.1 Kunnskap og praksis – en epistemologisk avgrensning

Rasjonelle tilnærminger til kunnskapsoverføring betrakter kunnskap som noe fast og avgrenset som nærmest har objektets form. Her levnes ingen tvil om at kunnskapen er eksplisitt og at den nærmest kan tas blåkopi av for å bli installert der man har bestemt seg for å ta den i bruk (Hatch 2001). Den kartesiske splittelsen som har vært avgjørende for den instrumentelle tilnærminga til kunnskap, er også nøkkelen til å forstå hvordan kunnskap kan betraktes på en annen måte:

”But contemporary challenges to the Cartesian split have emphasized the importance of some form of interaction between the self and the outside world in seeking knowledge.” (Nonaka og Takeuchi 1995: 25).

I stedet for å skille mellom jeg’et som subjekt og omverdenen som objekt, med det for øye at kunnskap ikke påvirkes av relasjonen mellom de to, vektlegger den nyere kunnskaps sosiologien at den sosiale virkelighet ikke er et fenomen som kan forstås i et vakuum som et sosialt faktum, men at den kontinuerlig skapes og kommuniseres. Dermed er det *meningen* som kommer ut av prosessene som best kan kvalifisere for å bli kalt kunnskap:

”In place of realism’s view of knowledges as so many attempts to picture a reality that stands on its own, is the view that knowledges offer us different and competing ways of grasping reality. Furthermore, knowledge and reality cannot be regarded as occupying separate or fixed poles, since knowledges and the realities they describe arise and develop simultaneously.” (McCarthy 1996: 18).

Her er ikke subjekt og objekt uavhengig av hverandre. Det baner vei for ideen om den sosialt konstruerte virkelighet (Berger og Luckmann 1967), som utgjør selve hovedtesen innenfor det sosialkonstruktivistiske paradigmet. Dette paradigmet framstilles gjerne som motstykket til det modernistiske. Her legges det til grunn at den sosiale orden produseres gjennom mellommenneskelige forhandlinger og implisitte forståelser som er bygd opp via en felles historie og felles erfaringer. Gjennom tolkning gjør medlemmene av et samfunn sine handlinger i verden om til meningsmønstre, og forutsetter at de eksisterer uavhengig av tolkningene som produserer dem (Hatch 2001: 58). Dermed er virkeligheten *objektivt*. Den er sosialt konstruert på en slik måte at den tilsynelatende framstår som objektiv, i motsetning til at virkeligheten faktisk er objektiv, slik man forfekter innenfor det modernistiske paradigmet. Det sosialkonstruktivistiske paradigmet danner plattformen for blant annet amerikansk og skandinavisk nyinstitusjonalisme, slik de har blitt presentert i første og andre kapittel.

Jeg framholdt innledningsvis at jeg ønsker å studere kunnskapsoverføring i et nytteperspektiv, og at det kunne framstå som en motsetning til et sosialkonstruktivistisk ståsted fordi sosialkonstruktivister generelt er kritiske til den modernistiske troen på universelle prinsipper for design, styring og ledelse. Ikke minst kan man se det problematiske i å kombinere nytte med et utgangspunkt hvor man betrakter kunnskap som symboler for å oppnå legitimitet i institusjonaliserte omgivelser. Derfor vil jeg i det følgende legge vekt på å forstå *kunnskap som kultur*, og som i kraft av å være situert og distribuert, også konstituerer og utgjør en gruppes praksis. Plattformen er fremdeles sosialkonstruktivistisk, men her er man mer opptatt av hvordan kunnskap skaper praksis, til forskjell fra kun å vektlegge de symbolske sidene. En slik innfallsvinkel tillater meg å betrakte kunnskapsoverføringen, ikke bare som en symbolsk handling hvor målet er legitimitet i omgivelsene, men også som forankret i en forestilling om nytte. Nytteaspektet kan nemlig betraktes i forhold til om kunnskapen er situert og distribuert; da vil overføringen automatisk framstå som nyttig i den gitte konteksten.

3.1.1 Kunnskap som kultur

McCarthy (1996: 108) lanserer kultur som en overordnet ramme for et alternativt kunnskapsbegrep:

"To assert that knowledge is culture (), is to insist that various bodies of knowledge, such as those of the natural sciences or the social sciences, operate within culture – that they contain and transmit and create cultural dispositions, meanings and categories."

Kulturbegrepet må her forstås som en måte å fange opp at økende globalisering gjør oss mer og mer fokusert på hvordan meninger og verdier er relative og skiftende alt etter hvilken kultur vi befinner oss i. Vi tror ikke lenger på en "base" og en "superstruktur" som modernismen forfekter, og kulturbegrepet har derfor blitt en måte å artikulere det på:

"Culture also serves to account for our growing sense of 'construction' and 'difference' in a world that 'whatever it is, is no longer one'." (McCarthy 1996: 108).

Man snakker om ungdomskultur, kultur i Forsvaret, homokultur osv., og aksepterer at hver kultur konstruerer sine egne virkelighetsoppfatninger. Til og med vitenskap skaffer sin legitimitet gjennom å befestes seg som kultur (Gieryn 1999: xii). Dermed åpnes det for at nesten alt innholdsmessig kan sies å være kunnskap, rett og slett fordi ulike kulturer har ulike fokus – rommet for hva som totalt kan kalles kunnskap må derfor være stort. I tillegg er selve kulturbegrepet knyttet til verdier og normer i et samfunn slik at alt som tas for gitt og

aksepteres i en kontekst i tråd med de verdiene og normene som gjelder der, blir å betrakte som kunnskap (Gieryn 1999: viii). Mens dette synet på kunnskap på den ene siden legger til rette for at det meste kan kvalifisere for og betegnes som kunnskap, begrenses også kunnskapsbegrepet i den forstand at bare det som aksepteres som kunnskap av en gitt sosial (kulturelt betinget) gruppe vil bli behandlet deretter:

“knowledge refers to any and every set of ideas accepted by one or another social group or society of people, ideas pertaining to what they accept as real. (..) All knowledges, whatever else they do, operate as systems of meaning; they provide categories and conceptions that enable their users to understand their world as something...” (McCarthy 1996: 2 & 109, og basert på Berger og Luckman (1967), original utheving).

Det innebærer at kunnskap fungerer lokalt for en spesifikk sosial enhet, og at kunnskapen må aksepteres av den gjennom fortolkning og legitimering innenfra, ved at den brukes til å reprodusere gruppens spesielle virkelighetsoppfatning:

”Hence, a social group is that which shares a reality, the reality being knowledge in the broadest sense of it.” (Lee 1999: 40).

Kunnskap kan altså ikke skilles fra kontekst og overføres enten som abstrakte data eller som universelle problemløsningsteknikker. Den må fortolkes, gis mening og bli lokal for de individene det gjelder (Lave 1993). Wenger (1998), i tråd med definisjonen til McCarthy ovenfor, framholder at kunnskap er *valued enterprises* som skapes og bekreftes i sosiale kontekster, mens Latour har følgende ”vri”:

”Knowledge does not reflect a real external world that it resembles via mimesis, but rather a real interior world, the coherence and continuity of which it helps to ensure.” (Latour 1999: 58).

Det som skaper mening og identitet kvalifiserer derfor å kalles kunnskap, mens det som ikke gir mening kan heller ikke bli kunnskap. At kunnskap får sin *mening* og avgjøres i *kontekst*, vil si at den er *situert* (Blackler 1995: 1035).

Så langt har jeg dvelt ved kunnskap som situert i forhold til et overordnet syn på kunnskap som kultur. Både kontekst- og meningskriteriet samsvarer med et slikt syn. Imidlertid kan man også ut fra det overordnede rammeverket utlede at kunnskap er *distribuert*. Det henger sammen med at kunnskap for det første er et *kollektivt*, og ikke et individuelt anliggende. For det andre at kunnskap best kan forstås ved hjelp av et begrep om *knowing*. For at kunnskap

skal bli meningsbærende og konstituere en gruppes virkelighetsoppfatning, ligger det en implisitt forutsetning om at den spres og bearbeides gjennom kollektiv aktivitet:

“...in a social system, knowledge is essentially dispersed. It is dispersed not only in the sense that knowledge is not, and cannot be concentrated in a single mind but, also, that no single mind can specify in advance what kind of practical knowledge is going to be relevant, when and where.” (Tsoukas 1996: 18-19).

Tsoukas (1996) fortsetter med å understreke at kunnskap distribueres i den forstand at den er *“inherently indeterminate: nobody knows in advance what (a social groups’s) knowledge is or need to be”* (Tsoukas 1996: 22). Det at kunnskap er distribuert gjør at man i stedet for å snakke om individuell kunnskap må forholde seg til en kollektiv kunnskap *som ikke er mulig å lokalisere til en bestemt person* og som har utviklet seg til i sum å konstituere gruppens praksis. Dermed blir kunnskap et spørsmål om handling, noe som leder over til et begrep om *knowing*. Blackler (1995) bruker termen *activity theory* for å plassere blant annet Laves og Wengers tilnærming:

“Contemporary versions of activity theory take a variety of forms. However, all are explicit in their attempts to develop a unified account of knowing and doing, and all emphasize the collective, situated and tentative nature of knowing.” (1995: 1035).

At kunnskap er distribuert innebærer, i tillegg til at den blir kollektiv, at aktører i distribueringsprosessen forholder seg aktivt til den slik at den blir til praksis. Det kan knyttes til begrepet *knowing* som ikke så lett lar seg oversette som et verb til norsk, men som må forstås som et mer aktivt og handlingsrettet begrep der kunnskap blir noe som utøves og praktiseres, heller enn et produkt som konsumeres:

*“..knowledge is not only a static base from which instrumental pieces are drawn. Instead **knowledge is mobilised and functions in local action.**”* (Lee 1999: 40, original utheving).

Knowing kan muligens derfor best oversettes med *å utøve kunnskap*. Ved å fokusere på *knowing* heller enn på *knowledge* beveger man seg bort fra å betrakte kunnskap som en spesifikk helhet. Med det har jeg søkt å vise at “kunnskap som kultur” betyr at den er *situert* og *distribuert*. Det innebærer en kontekstuell komponent, en identitets/meningskomponent, en kollektiv komponent og en utøvende komponent. Gherardi og Nicolini (2000) summerer dette på følgende måte:

“Although from different disciplinary backgrounds, these authors have developed a conception which portrays organizational knowledge as having the following

characteristics: It is situated in the system of ongoing practices. It is relational and mediated by artefacts. It is always rooted in a context of interaction and it is acquired through some form of participation in a community of practice. It is continually reproduced and negotiated, and hence it is always dynamic and provisional.” (Gherardi & Nicolini 2000: 330).

Men dermed er også kunnskap og praksis to sider av samme sak, eller formulert slik: ”this knowledge-practice separation is unsound, both in theory and in practice.” (Brown og Duguid 1991: 41).

Som gjennomgangen har vist, legges det opp til en epistemologisk forståelse av kunnskap som noe som ikke kan sees løsrevet fra praksis. I et slikt perspektiv blir det derfor naturlig at det ultimate sjekkpunktet for at kunnskapsoverføringen har vært vellykket, er at kunnskapen kommer til uttrykk i ny praksis.

3.2 Kunnskapstypologier – en praktisk avgrensning

I tillegg til en epistemologisk avklaring av kunnskapsbegrepet, skal en mer praktisk tilnærming til ulike typer kunnskap introduseres. Både i konseptlitteratur og i akademisk forskning presenteres man for et forsøk på å nyansere det konkrete *innholdet* i oppskrifter eller kunnskapspakker på god organisasjon og ledelse, langs kontinuumet program/teknikk (Rose og Miller 1992; Lillrank 1995; Power 1997; Kaplan og Norton 2001; Sahlin-Andersson 2002; Sahlin-Andersson og Engwall 2002). Nyanseringen skal her brukes til å konstruere en typologisering av organisasjonsoppskrifter som henholdsvis verktøy og konsept, hvor det tekniske vil representere verktøykomponenten, mens det programmatisk vil representere konseptkomponenten. De vil så utgjøre det jeg innledningsvis kalte et *verktøy/konsept kontinuum*, og skal brukes til å forstå *resultatet* av de ulike translasjonsprosessene, som del av avhandlingens første problemstilling.

3.2.1 Bakgrunn for valg av typologisering

For å forstå hvorfor jeg finner et verktøy/konsept kontinuum relevant, vil jeg igjen fortelle om mine erfaringer fra praksisfeltet. Som nevnt i første kapittel, arbeidet jeg tidligere med kunnskapsoverføring. Blant annet jobbet jeg med overføringen av *Knowledge Management*²⁷ (KM). Vi satte ned ei *prosjektgruppe* som skulle finne ut hva KM egentlig dreide seg om. Det viste seg fort at det var like mange definisjoner på KM som det var ”kloke hoder” i selskapet. Noen mente KM handlet om å ha sofistikerte dataverktøy for å lagre og tilgjengeliggjøre

²⁷ For nærmere redegjørelse, se for eksempel: (http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management)

kodifisert kunnskap. Andre mente at det handlet om å skape en lærende organisasjon. Vi leste artikler, hentet inn bøker, besøkte nettsteder, dro på konferanser, osv. Vi arrangerte også interne workshops hvor vi forsøkte å få erfaringsutveksling på alt som kunne minne om KM-tiltak som allerede fantes i organisasjonen. I det hele tatt satte vi oss inn i *mange kilder til oppskriften*. Vi la også merke til et stadig tilbakevendende tema både på konferanser, og blant de ansatte i selskapet; nemlig om KM *var et verktøy eller et konsept*. ”Alle” snakket om at vi ikke måtte gå i den fella å ta i bruk ideen som et verktøy. Da stod vi i fare for ikke å skjønne hva den egentlig dreide seg om.

Mens en verktøytilnærming vektla lagring og tilgjengeliggjøring av kunnskap ved hjelp av dataverktøy, vektla en konsepttilnærming at kunnskap skapes i praksis, og at KM handler om å etablere en kultur hvor læring, deling og kreativitet står i fokus (Hansen, Nohria m.fl. 1999). Skillet mellom verktøy og konsept ble en viktig del av diskusjonen som foregikk i forhold til hvilken versjon av KM vi ønsket å ta i bruk. Og for å gjøre en lang historie kort, ble det ofte et tilbakevendende tema når vi skulle i gang med å ta i bruk en ny idé: skulle den bli et verktøy, eller skulle den bli et konsept?

Så begynte jeg som stipendiat. Jeg skulle følge prosessen med å ta i bruk BM i SNN. Høsten 2002 gjorde jeg de første intervjuene. Da intervjuet jeg prosjektgruppa som hadde utviklet BM for banken, samt at jeg intervjuet representanter fra ledelsen, sponsor osv. Noe av det første som møtte meg var uttalelser som:

”Det er viktig å presisere at BM ikke må være et målekort, men et konsept.”, og ”Ble vi bedt om å lage en teknisk greie, eller skulle vi også se på konseptet?”, og ”Det var derfor jeg sa litt innledningsvis at jeg tror vi kan undervurdere prosessen litt med hensyn til å innføre dette som et konsept og ikke som et verktøy.”

Representanter fra ledelsen og prosjektgruppa brukte altså begrepene *verktøy* og *konsept* når de skulle fortelle hva kunnskapen BM innholdsmessig dreide seg om. Det var tydelig at de opererte med *et* sett assosiasjoner i forhold til begrepet verktøy, og et annet i forhold til begrepet konsept. Jeg begynte å føle at skillet var viktig i forhold til å forstå kunnskapsoverføringsprosesser. Mens jeg hadde lest avhandlinger og implementeringsstudier som benyttet Røvik (1998) sine fire kategorier for å finne ut om resultatet av overføringen var at den implementerte oppskriften var en konkretisert utgave av originalen, eventuelt en delvis imitert utgave, eller en kombinerings av flere oppskrifter osv., var det ingen studier som tok for seg om translasjonsprosesser førte til at oppskriften materialiserte seg som enten konsept eller

verktøy, eller langs et slikt kontinuum. Hvorfor ikke, når man snakket om dette skillet i praksisfeltet? Det kan jo tenkes at om oppskriften fester seg som verktøy eller som konsept blir et viktigere parameter for å vurdere resultatet sett fra praktikerens ståsted, enn om det kan beskrives ved hjelp av Røviks (1998) fire kategorier. Mens hans kategorier kanskje først og fremst er av akademisk interesse, kan det tenkes at kontinuumet verktøy/konsept i større grad gir mening for praktikere i forhold til hva man ønsker å få til, hva man vil identifisere seg med osv.. Å studere oversettelser der man forsøker å forstå hvorfor man havner på et gitt sted på kontinuumet, er muligens noe som organisasjoner kan relatere seg til. Skulle jeg stole på at dette var relevante kategorier for å forstå resultatet av prosessene?

3.2.2 Verktøy og konsept som resultatkontinuum

Svaret fikk jeg da jeg leste en artikkel som handlet om transport av ledelsesoppskrifter fra Japan til vesten. Lillrank (1995) opererer med tre *innholdskategorier* på ledelseskunnskap som søkes overført, det han kaller *ledelsesfilosofi*, *organisasjonsstruktur* og *teknikker og verktøy* (1995: 978, fritt oversatt). Med *ledelsesfilosofi* mener han organisatoriske grunnprinsipper utledet fra bestemte ledelsesparadigmer. Som eksempel viser han til at japansk ledelsesfilosofi tar utgangspunkt i kvalitet, fleksibilitet, og nære tillitsforhold i alle ledd. Med *organisasjonsstruktur* sikter han til de strukturene som en gitt strategi krever. Strategien er basert på ledelsesfilosofien, og ulike strategier krever ulike organisasjonsmessige grep for å bli satt ut i livet. *Teknikker og verktøy* er de enkle problemløsningsteknikkene som eksisterer i et "how-to-format", presentert i håndbøker bygd opp nærmest som bruksanvisninger. En viktig premis for å skille innholdskategoriene fra hverandre, er å forstå hvilket *abstraksjonsnivå* som skal anvendes på de ulike oppskriftene i overføringsprosessen:

"The level of abstraction is affected by the complexity of the system or idea to be transferred. () Tools with rather clear-cut applications, such as Statistical Quality Control require little abstraction/application as they can be applied in most types of organizations. Organizational arrangements with a high human component, such as QC [quality control] circles and Policy Management require careful packaging before being transferred." (Lillrank 1995: 975).

Abstraksjonsnivå henger sammen med grad av kompleksitet og kontekstavhengighet som de ulike kategoriene representerer. Mer bestemt kan man tenke seg et kontinuum hvor oppskrifter av typen ledelsesfilosofier representerer de mest komplekse og kontekstavhengige, mens oppskrifter av typen teknikker/verktøy representerer de minst komplekse og kontekstavhengige. Med det fikk jeg satt ord både på det vi hadde bedrevet på min tidligere

arbeidsplass, og det jeg opplevde at medarbeiderne i banken forsøkte å formidle; nemlig å diskutere hva slags abstraksjonsnivå man skal legge seg på når man setter sammen de kildene man har om en oppskrift. Ikke slik å forstå at man nødvendigvis er bevisst begrepet abstraksjonsnivå, men når mine informanter i banken spør: ”Ble vi bedt om å lage en teknisk greie, eller skulle vi også se på konseptet?”, eller ”Jeg tror vi kan undervurdere prosessen litt med hensyn til å innføre dette som et konsept og ikke som et verktøy.”, handler det egentlig om hvilket kompleksitetsnivå man skal legge seg på, som igjen har med abstraksjonsnivå å gjøre. Skal man legge seg på et lavt nivå og så å si redigere bort alle de store spørsmålene, eller skal man legge seg på et høyt nivå slik at man får med de spørsmålene som handler om ny ledelsesfilosofi, et nytt verdisett, en ny måte å tenke organisasjon på. Med andre ord en overbygning bestående av begrunnelser, dypere forståelse osv. Dermed fikk jeg et akademisk ”klarsignal” på at et verktøy/konsept kontinuum hadde noe for seg i forhold til å forstå resultater av oversettelsesprosesser, i tillegg til at det også ga meg en klarere idé om hva en translasjonsprosess med fokus på dekontekstualisering burde fokusere på: hva slags kompleksitetsnivå man internt legger seg på når man skal lage sin egen representasjon av en organisasjonsoppskrift. Det kommer jeg tilbake til i neste kapittel.

Det er ikke bare Lillrank (1995) som har vært opptatt av dette skillet. I Rose og Millers (1992) artikkel om politisk styring kommer det samme til uttrykk i skillet mellom program og teknikk:

*”Government is a domain of strategies, techniques and procedures through which different forces seek to render **programmes operable**, and by means of which multitude of connections are established between the aspirations of authorities and the activities of individuals and groups. These heterogeneous mechanisms we term **technologies of government**. It is through technologies that political rationalities and the programmes of government that articulate them become capable of deployment.”* (Rose & Miller 1992: 183, henholdsvis egen utheving og original utheving).

Her gjøres en distinksjon mellom *programmes of government* og *technologies of government*, hvor det programmatisk viser tilbake til de idémessige idealene, det normative, visjonene og hensiktene som utgjør referansepunktet for den politiske styringen, mens det operative, alle de praktiske grepene som setter programmene ut i livet, omtales som *technologies* (Rose og Miller 1992: 182). Med utgangspunkt i innspillene fra henholdsvis Rose og Miller (1992) og Lillrank (1995), samt veien om mine praktiske erfaringer fra empirien, kan følgende typologier vedrørende innhold i organisasjonsoppskrifter skisseres:

Organisasjonsoppskrift som konsept: Et konsept tar utgangspunkt i en bestemt måte å tenke om verden på, forankret i normer, verdier, idealer osv. Hensikten med å ta i bruk et nytt konsept er et ønske om en ny måte å forstå *helhet* på gjennom en erkjennelse av at konseptet vil gjennomsyre alt av organisatorisk gjøren og laden. Konsepter skal ikke bare være forankret på det strategiske nivået, men skal også danne grunnlaget for den strategiske tenkningen og det strategiske arbeidet i organisasjonen. Dermed vil innføringen av et nytt konsept måtte avstedkomme en rekke ulike del-tiltak og del-prosesser for å sikre at individer, systemer, prosesser, strukturer osv. endres i tråd med de overordnede resonnementene. Konseptet har dermed en dominoeffekt som man må være forberedt på. Et konsept er også komplekst i den forstand at det inneholder taus kunnskap:

”The original developer of an idea goes through trial and error and in the process accumulates important know-how, not all of which is made explicit. The tacit component grows larger with the human content of the innovations.” (Lillrank 1995: 976).

Stor kompleksitet gjør at konseptet i utgangspunktet plasserer seg på et høyt abstraksjonsnivå fordi det inneholder det uttalte, det kontekstavhengige, det idé- og verdimeslige osv.. Kriteriet for å lykkes med overføringen av konsepter er at man i mottaksorganisasjonen møter dem på et tilstrekkelig høyt abstraksjonsnivå til at det er mulig å få øye på alle uttalte og uttalte elementer. Samtidig gir konseptets abstrakte/generelle karakter stort rom for lokal tilpasning. At konseptet er så altomfattende gjør det også nærliggende å tenke overføringen som en langvarig organisasjonsintern prosess.

Organisasjonsoppskrift som verktøy: Verktøy-begrepet taler nesten for seg selv i lys av det som allerede er blitt referert fra Lillrank (1995) og Rose og Miller (1992). Statistiske metoder, styringsinstrumenter, problemløsningsteknikker, dataverktøy osv. holdes fram som eksempler på hva som kan betraktes som verktøy. Det inngår ofte som en eller flere av komponentene som skal bidra til å realisere intensjonene i konseptet, og må først og fremst betraktes som et *hjelpemiddel*, og ikke som mål i seg selv. Det er den tekniske og eksplisitte, til forskjell fra den menneskelige og tause, komponenten som står i fokus. Den er ikke nødvendigvis avhengig av bestemte ledelsesfilosofier for å tas i bruk. Et verktøy benyttes i de delene av organisasjonen hvor behovet er til stede, mens andre deler ikke en gang vet at verktøyet eksisterer. Vi kan kalle verktøy for kontekstuavhengige fordi de nærmest kan overføres som en kopi fra kilden. Oppsummert kjennetegnes konsept og verktøy av følgende:

Kjennetegn ved konsept	Kjennetegn ved verktøy
Baserer seg på en bestemt filosofi/verdisett	Finnes i et "how-to-format"
Krever beslutning på strategisk nivå og skal gi strategiske konsekvenser	Rettet mot å standardisere/effektivisere bestemte arbeidsprosesser uten å rukke ved strategi og visjoner
Tar utgangspunkt i helhetstenkning innenfor organisatorisk kontekst	Kan være et av flere hjelpemidler for å ta i bruk et nytt konsept
Foreskriver hvordan de enkelte delene skal bygge opp om helheten	Stor fokus på teknikk
Gir en "domino-effekt" i forhold til å avpasse systemer, prosesser, individer osv. til den nye filosofien	Berører ikke helheten – kun et hjelpemiddel for de som trenger det
Både eksplisitt og taus kunnskap	Hovedsakelig en eksplisitt kunnskapskomponent
Innebærer stor grad av lokal tilpasning	Ikke nødvendig med stor grad av lokal tilpasning
Langvarig overføringsprosess	Kort overføringsprosess

Tabell 3.1 Kjennetegn ved konsept og verktøy

Skillet kan anvendes analytisk på to måter. Enten for å markere at det i en og samme organisasjonsoppskrift både eksisterer programmatiske og tekniske elementer, eller for å markere at noen oppskrifter først og fremst har en programmatisk karakter, mens andre først og fremst har en teknisk karakter. I praksis er nok begge deler riktig; konsepter har en programmatisk karakter, men består også av en eller flere verktøy-komponenter, mens verktøy ofte står seg på å inngå i større sammenhenger. Lillrank formulerer seg slik om dette:

"Principles, organizations and tools are complimentary to each other. Principles without organization and tools are toothless. Organizational change without strategic focus and top management support typically end in failure. Tools may be useful as such and their effects may accumulate into a strategic advantage. However, most tools need at least a minimum of supporting organization: who is going to collect and use the data from statistical process-control charts?" (Lillrank 1995: 979).

Han skriver at det er viktig å lære seg oppskriften å kjenne slik at man kan bestemme abstraksjonsnivå på overføringen. I det ligger muligens en forestilling om at en oppskrift i utgangspunktet er enten det ene eller det andre. Det er imidlertid et problematisk standpunkt. For det første kan ulike kilder gi motstridende signaler, slik som i eksemplet med KM. For det andre er det grunn til å tro at kildene kan være grunnleggende tvetydige eller vage på dette punktet. Røvik er inne på dette når han skriver om *harmonisering* som et trekk ved måten organisasjonsoppskrifter presenteres på i konseptlitteraturen (1998:100). Det vil si at de ofte

er så pass generelle og tvetydige at ulike grupper med ulike – og tidvis også motstridende – interesser slutter opp om dem. I kapittel fem viser jeg hvordan BM både kan tolkes som et konsept og som et verktøy, alt etter hva slags litteratur man forholder seg til, hvilken tidsepoke man forholder seg til, og kanskje til og med hva slags innstilling man selv har osv. På sett og vis kan man si at oppskrifter ofte er forbundet med en *tvetydig retorikk*, hvor det man velger å vektlegge skifter etter setting og publikum. For det tredje kan det man leser/tolker ut av de kildene man forholder seg til, avhenge av de som leser. Og sist men ikke minst, innebærer en konstruktivistisk tilnærming at det nettopp er gjennom translasjonsprosessene at oppskriften fylles med innhold.

Som kontinuum for å forstå resultatet av de tre ulike translasjonsprosessene (som vil bli redegjort for i neste kapittel), har begrepsparet verktøy/konsept flere fordeler. For det første har vi sett at det er begreper som brukes i praksis, slik at vi kan anta at de gir mening som resultatalternativer for praktikere. For det andre viser også gjennomgangen at forskere legger til grunn at organisasjonsoppskrifter har et verktøymessig og et konseptuelt innhold, som, alt etter hva man velger å vektlegge i forbindelse med en overføring, kan føre til ulik praktisering av samme oppskrift. Dermed har man et kontinuum som på den ene siden nærmest framstår som en ”naturlig” konsekvens av at det er organisasjonsoppskrifter som skal studeres, i den forstand at hvis man forutsetter at oppskrifters innhold kan forstås ved hjelp av begrepene verktøy og konsept, burde det være av interesse å undersøke hvordan det kommer til uttrykk i resultatet av overføringen. På den andre siden framstår kontinuumet som såpass ”åpent” eller generisk, at det i utgangspunktet burde tillate mange ulike måter å nyansere det endelige resultatet på. Til sist er det verdt å understreke at konsept/verktøy også kan forstås som et retorisk grep ikke minst brukt i konseptlitteraturen for å presentere innhold og nytteverdi i de ulike oppskriftene. Å benytte et slikt kontinuum kan dermed bidra til å gi økt innsikt i denne retorikken.

3.2.3 Paradokser og begrensninger

Når skillet mellom konsept og verktøy nå er redegjort for, er det viktig å presisere at hensikten i avhandlingen ikke er å rendyrke det dikotomisk, som for så vidt ligger implisitt i å betrakte det som et kontinuum. Distinksjonen bringer dessuten med seg flere paradokser som man også bør være oppmerksom på. For eksempel kan man problematisere at det kun er i forhold til konsept at *taus kunnskap* blir viktig. Mange studier (Brown og Duguid 1991; Lave og Wenger 1991; Orr 1996) som er opptatt av å studere den tause kunnskapen, henvender seg

ikke til ledelsen for å observere visjonene. I stedet studerer man produksjonsleddet i linja. Her forventer man å finne taus kunnskap i form av handlinger og samhandlingsmønstre. De gir på mange måter flere assosiasjoner til det verktøyaktige, virksomhets- og produksjonsnære, enn til konseptet. Like fullt er det den tause kunnskapen man er på jakt etter. Det kompliserer bildet av "how-to" som noe enkelt og eksplisitt. Derfor vil heller ikke mitt fokus være på taus og eksplisitt kunnskap som et vesentlig skille mellom konsept og verktøy. I stedet tror jeg at abstraksjonsnivå har mye for seg analytisk. Her blir en grunnleggende antakelse at for å overføre noe som et konsept, fordrer det et høyere abstraksjonsnivå enn hvis man overfører noe som et verktøy. Det åpner for nok et paradoks; *nemlig at konseptet er mer omformbart enn verktøyet, og dermed i manges øyne lettere å overføre*. Det avhenger imidlertid av hva man mener med *lettere*. Man kan kanskje si at konseptet er lettere å overføre fordi det åpner for langt flere frihetsgrader, egne fortolkninger osv.. På den annen side krever antakelig konseptet at man derfor må stille mer fundamentale spørsmål, at man må ta flere prinsipielle diskusjoner, at man må forankre i ledelsen, at man bør tenke langsiktige konsekvenser osv.. Dermed kan konseptets omformbarhet vise seg ganske krevende å mestre på en tilfredsstillende måte for de som settes til å gjøre jobben.

3.3 Praksis-begrepet – en praktisk avgrensning

I den epistemologiske avgrensningen av kunnskapsbegrepet konkluderte jeg med at praksis må forstås som situert og distribuert kunnskap, eller *knowing in action* (Lee 1999: 43). Men på samme måte som med kunnskapsbegrepet foregår det i tillegg til en mer epistemologisk avklaring, også en debatt om ulike typer praksis. For eksempel gjøres det ofte et skille mellom kunnskapsarbeid og fysisk arbeid, samt et skille mellom praksis som prat og praksis som handling. Hvis det er slik at kunnskap opererer som meningssystemer, er det også rimelig å anta at ny kunnskap *"require reconceptualization as cultural, social products."* (Lave 1993: 8). Det innebærer at hvordan ny kunnskap oversettes til praksis ikke kan sees løsrevet fra hva slags praksis man i utgangspunktet har med å gjøre. Her kan for eksempel en antakelse være at en handlingsorientert praksis vil sørge for å gjøre den nye kunnskapen handlingsorientert, mens en prateorientert praksis vil sørge for å gjøre den nye kunnskapen prateorientert. Forestillingen om absorberingskapasitet underbygger dette. En typologisering av ulike praksiser kan bidra til å øke forståelsen for hva slags praksis banken i utgangspunktet representerer. Slik kan translasjonsprosessene og de valgene man gjør sees i sammenheng med praksistyper. Nedenfor utredes ulike analytiske hovedtyper av praksis.

3.3.1 Praksis som prat og handling

Når det tenkes på praksis i organisasjonssammenheng, tenkes det tradisjonelt på *handlinger*:

”This is because most organizational research has been based on this assumption: action is assumed to be the fundamental goal of organizations; and physical products in the shape of goods and services are supposed to be the fundamental means of winning the support of the environment.” (Brunsson 2002: 14, andre utgave).

I boka *The Organization of Hypocrisy* (1989; 2002) går Brunsson opp et skille mellom den idealtypiske *handlings-organisasjonen* (action organization) og den idealtypiske *politiske organisasjonen* (political organization). Kort summerer han ulikhetene slik:

Handlingsorganisasjon	Politisk organisasjon
Fokus på organiserte handlinger	Fokus på prat
Legitimitet basert på koordinerte handlinger	Legitimitet basert på at systemet reflekterer inkonsistente normer
Struktur basert på prinsipp om enighet (realisert gjennom hierarki)	Struktur basert på prinsipp om konflikt
Resultat (output): spesialiserte handlinger	Resultat (output): prat
Eksempel: fabrikk i et stort selskap	Eksempel: nasjonalt parlament

Tabell 3.2 Handlingsorganisasjon og politisk organisasjon

Brunssons poeng er at organisasjonspraksis på den ene siden dreier seg om å produsere fysisk-materielle handlinger som for eksempel å lage en bil, selge en sko og pusse opp en skole, og på den andre siden om å produsere prat som for eksempel politisk argumentering og beslutningsfatting. Hans motivasjon for en slik nyansering av praksis er en forestilling om organisasjon som *hykleri satt i system*. Med det menes at organisasjoner møter interne og eksterne krav på ulike måter. Noen krav imøtekommes med prat, andre med beslutninger, og atter andre med fysisk-materielle handlinger. Hyklerimetaforen er ment å fange opp at det ofte ikke er sammenheng eller konsistens mellom dem. Skillet mellom prat og handling gjøres altså for å forstå hykleri som en måte å takle interne eller eksterne konflikter ved å si en ting og gjøre noe annet. Selv om Brunssons resonnement om organisering av hykleri ikke skal følges videre, er det fruktbart å anvende skillet mellom prat og handling til en typologisering av ulike typer praksis. I det følgende dras noen paralleller mellom Brunssons to modeller og kunnskapsarbeid versus fysisk arbeid.

Kunnskapsarbeid lar seg vanskelig definere i detalj fordi kunnskap er uhandgripelig og usynlig, bortgjemt som den er i hodet på kunnskapsarbeideren. Rundt 1960 definerte Peter

Drucker kunnskapsarbeid til å være alt arbeid som krever mentale evner til forskjell fra fysiske evner (Drucker 1993); en distinksjon som blant annet har blitt uttrykt på følgende måte:

"[Henry] Ford once lamented, 'How come when I want a pair of hands I get a human being as well?' Now companies are more likely to ask – who needs hands?" (Nordström og Ridderstråle 1999: 20).

Andre har bidratt med litt mer nøytrale formuleringer:

"Knowledge work involves analyzing information and applying specialized expertise to solve problems, generate ideas, teach others, or create new products and services." (McDermott 1995: 36).

Alvesson viser til at kunnskapsintensive bedrifter er organisasjoner:

"where most work is said to be of an intellectual nature and where well-educated, qualified employees form the major part of the work force." (Alvesson 2001: 863).

Og Legge, med referanse til Newell (2002), beskriver kunnskapsarbeidere som:

"those for whom knowledge is simultaneously an input, medium and output of their work." (2005: 13).

Fisher og Fisher (1998: 11) går opp følgende skille mellom kunnskapsarbeid og fysisk arbeid ved hjelp av fem karakteristikk:

Jobb karakteristikk	Kunnskapsarbeid	Fysisk arbeid
Kjerne-aktivitet	Tenkning	Handling
Kritiske ferdigheter	Mentale	Fysiske
Arbeidsprosess	Vanligvis ikke-lineær	Vanligvis lineær
Arbeids-resultat	Informasjon	Produkt
Kunnskap benyttet	Egen-skapt	Anvendt

Tabell 3.3 Kunnskapsarbeid og fysisk arbeid

Hovedresonnementet går ut på at kunnskapsarbeid kjennetegnes ved diffuse, abstrakte og utviklingsorienterte arbeidsoppgaver, bestående av analyser, utredninger, idédugnader osv.. Her står den intellektuelle øvelsen i sentrum, og kaos og uforutsigbarhet preger arbeidsprosessene, samt at det som produseres ofte er immaterielle ting som beslutninger, strategier, kommunikasjon, løsninger osv.. Alt dette ved å sette sammen kunnskap på nye måter slik at ny kunnskap skapes i prosessen. Fysisk arbeid har derimot en manuell karakter.

Arbeidsoppgavene er ofte konkrete og klart definerte, de er orientert mot drift, arbeidet ender ut med et synlig resultat i form av et konkret produkt, og kunnskapen som benyttes er *anvendt* i den forstand at den baserer seg på rutiner. Det er imidlertid viktig å påpeke at dette er et idealtypisk skille, som innebærer at hver og en ikke enten bare gjør det ene eller det andre. Man ser, ikke minst fra tabellene ovenfor, at det er klare paralleller mellom det Brunsson betegner som pratepraksis og kunnskapsarbeid, og det som Brunsson betegner som handlingspraksis og fysisk arbeid. I sum viser eksemplene at distinksjonen kan være nyttig for å øke forståelsen for den praksis som her skal studeres. Som analytiske kategorier kan de bidra til å klargjøre om banken preges av handlingsorientert eller av prateorientert praksis.

3.3.2 Praksis i service sektoren

Jeg vil imidlertid også dra veksler på andre forfattere som har viet dikotomien interesse sett i forhold til *servicearbeid* som fenomen (Korczynski 2002; Legge 2005). Siden banken er en typisk servicebedrift plassert innenfor servicesektoren, blir kontrasteringen mellom kunnskapsarbeid og fysisk arbeid en smule unyansert all den tid fysisk arbeid gjerne gir assosiasjoner til fabrikk- og industriarbeid, der det fysiske produktet kjennetegner resultatet av arbeidet (Korczynski 2002). Legge (2005) gjør et poeng av at det i den vestlige verden har skjedd et skifte fra sysselsetting i arbeidsintensiv industri til sysselsetting i service sektoren:

"The service sector comprises three different sorts of work: highly skilled, 'professional'/'knowledge work' (for example, R&D experts, investment analysts, advertising and IT consultancy, traditional professions); semi-skilled, routine back-office work, heavily reliant on operating IT packages (for example, call centre work, data inputting in financial services) and front-line customer/client facing work (for example, holiday reps, care workers, hairdressers) which, notwithstanding the often high levels of personal skills and emotional labour involved, is generally labelled as semi- or low skilled." (Legge 2005: 7).

Korczynski (2002) viser hvordan ulike forfattere har forsøkt å lage typologier som fanger opp variasjonen i ulike typer servicearbeid, og konkluderer med at det er en betydelig overlapp mellom de ulike kategoriseringene. Funnene summerer han som vist i tabellen nedenfor:

Leidner (1993)	Mills (1986)	Fitzgerald et.al. (1991)	Lashley (1997)
Service hvor det er svak uatskillelighet	Vedlikeholds-interaktiv service-arbeid	Mengde/mass service	Service factory
Spesiell type erfaring er del av produktet	Oppgave-interaktiv service-arbeid	Service shops	Mass service/ Service shops
Interaksjon uatskillelig fra produkt	Person-interaktiv service-arbeid	Profesjonelle tjenester	Profesjonelle tjenester

Tabell 3.4 Ulike betegnelser på like typer service arbeid (Korczyński 2002: 11, fritt oversatt)

Tabellen viser at typologiseringene til de fire forfatterne som Korczyński har tatt for seg (Mills 1986; Fitzgerald, Johnstron m.fl. 1991; Leidner 1993; Lashley 1997) kan summeres i tre hovedtyper service arbeid, lettest kategorisert med merkelapper som 'service factory', 'service shop' og profesjonelle tjenester. De har hver sin plass i service-hierarkiet, hvor service factory rangeres nederst med de klareste parallellene til industriarbeid. Den typiske arbeidstakeren jobber på McDonald's, og det viktige er ikke først og fremst prosessen, altså den uatskillelige relasjonen mellom servicearbeideren og det som skal leveres - i dette tilfellet hamburgeren - men *at* produktet blir ekspedert. I midten finner vi service shopen, hvor tjenesten som skal leveres i større grad er avhengig av personen som leverer den. Den inneholder dermed et større element av uhandgripelighet (intangibility), altså service. Øverst i hierarkiet finner vi de tjenestene hvor utøveren av service og det som blir levert, ikke kan sees uavhengig av hverandre. Det ultimate eksemplet er psykiateren som gjennom sin interaksjon med pasienten, utgjør selve produktet.

Sett i forhold til SNN kan typologiseringen være nyttig for å plassere bankens praksis mer spesifikt. Av sitatet fra Legge (2005) er det for eksempel grunn til å anta at kun den typen servicearbeid som befinner seg øverst i hierarkiet, kan betraktes som kunnskapsarbeid. Selv mener jeg at kategorien *kunnskapsarbeid* er i ferd med å bli såpass "belastet" fordi bedrifter flest ønsker å definere seg som kunnskapsorganisasjoner, og fordi veldig mange i mer eller mindre grad kan sies å være det, at det framstår som mer fruktbart og nyanserende å kombinere servicetypologien med benevnelsene prate- og handlingspraksis. I neste omgang

tillater det å stille spørsmål om hvordan ulike typer praksis påvirker overføringsprosesser ulikt.

3.3.3 Kunnskapstyper og praksistyper – en sammenheng?

Gjennomgangen er basert på en antakelse om at egenskaper ved praksis påvirker hvordan oppskriften oversettes. Det henger sammen med en epistemologisk forståelse av kunnskap som kultur og overføring som oversettelse. I forhold til verktøy og konsept som et resultatkontinuum vil man kunne anta at type praksis har innvirkning på hvor det endelige resultatet av overføringen vil plassere seg. Hvis det skal tas konsekvens av den epistemologiske avgrensningen av kunnskap og praksis som har blitt gjort, bør antakelig praksistyper og kunnskapstyper forstås i sammenheng, der eksisterende praksis gjennom situering og distribuering fyller kunnskapen med form og innhold. Det åpner for følgende scenario:

Trekk ved kunnskap Trekk ved Praksis	Verktøy	Konsept
Handlingsorientert	<ul style="list-style-type: none"> •Sammenfall fordi handlingsorientert praksis preges av lite abstraksjon •Sammenfall fordi verktøy krever handlings-praksis •Sammenfall fordi verktøy derfor gir mening og bekrefter identitet •Sammenfall pga. absorberingskapasitet 	
Prateorientert		<ul style="list-style-type: none"> •Sammenfall fordi prateorientert praksis preges av mye abstraksjon •Sammenfall fordi konsept krever prate-praksis •Sammenfall fordi konsept derfor gir mening og bekrefter identitet •Sammenfall pga. absorberingskapasitet

Tabell 3.5 Praksistyper i forhold til verktøy og konsept

Tabellen illustrerer at det er nærliggende å anta at kunnskap som søkes overført i en handlingsorientert praksis vil bli behandlet som et verktøy. Det har å gjøre med gjenkjennelse, absorberingskapasitet, identitetsbekreftelse osv. Mens kunnskap som søkes overført i en prateorientert praksis vil bli behandlet som et konsept.

3.4 Å lykkes med overføringen – når idé blir praksis

For å svare på avhandlingens andre problemstilling, trengs en analytisk redegjørelse for hvilke hjelpemidler som skal benyttes for å avgjøre i hvilken grad BM har festet seg som praksis i banken. Å lykkes skal knyttes til om ny kunnskap har ført til endring av praksis, hvor praksis defineres som situert og distribuert kunnskap som kommer til uttrykk i prat og handling. Spørsmålet blir: Når og hvordan kan jeg avgjøre om ny prat og handling er situert, og når og hvordan kan jeg avgjøre om ny prat og handling er distribuert. Her er det blant annet nødvendig å legge inn en tidsdimensjon. Kunnskapsoverføringer er ikke ”gjort over natta”, og jo mer kompleks man legger opp til at den nye organisasjonsoppskriften skal være, jo lengre tid vil overføringen, og dermed situeringen og distribueringen, ta. Det er en av flere grunner til å dele overføringen inn i ulike faser.

Nedenfor skal jeg redegjøre for hva jeg mener med faser i overføringen, før det konkretiseres noen forventninger til henholdsvis *situering* og *distribuering*. I tillegg til et analytisk rammeverk for å vurdere om BM har festet seg som ny praksis, skal jeg presentere de *målsetningene* som sentrale aktører i forbindelse med overføringen selv løftet fram under intervjuer helt i startfasen av prosessen i SNN. De har også betydning for å vurdere om overføringen har vært vellykket eller ikke. Å drøfte om de kan sies å være innfridd, fungerer som et supplement til det analytiske rammeverket. Summen av de tre elementene utgjør bakteppet for å vurdere om translasjonene fører til ny praksis.

3.4.1 Vellykkethet i et fase-perspektiv

”Intrafirm transfer of best practice is seen as an unfolding process consisting of stages in which characteristic factors not only appear in greater or lesser degree but also in a certain order of occurrence. Four stages are identified: initiation, implementation, ramp-up, and integration.” (Szulanski 1996: 28).²⁸

Initieringsfasen kjennetegnes ved alle hendelser som *fører til* beslutning om overføring. *Implementeringsfasen* begynner når beslutningen er tatt, og avsluttes når mottakeren begynner å bruke og å høste erfaringer med den overførte kunnskapen. Derav benevnelsen ”ramp-up”, eller *innkjøringsfasen*²⁹. *Integreringsfasen* kjennetegnes ved at bruken gradvis blir rutinisert, samtidig som mottakeren begynner å oppnå tilfredsstillende resultater (Szulanski, 1996: 28-

²⁸ Forfatteren anmerker selv at fasene tar utgangspunkt i innsikter fra empiriske forskningstradisjoner innen felt som innovasjonsdiffusjon (Rogers 1983), sosial endring (Glaser, Abelson m.fl. 1983), teknologi overføring (Teece 1976; Galbraith 1990) og implementering (Tyre og Orlikowski 1994).

²⁹ Benevnelsen ”ramp-up” lar seg ikke lett oversette, men ut fra kontekst er det naturlig å trekke paralleller mellom ”ramp-up” og en form for innkjøring før noe blir til rutine.

29). Selv om Szulanski representerer en rasjonell tilnærming til fenomenet kunnskapsoverføring, blir de samme resonnementene brukt hos for eksempel Røvik (1998):

”Motiveringsfasen er den første fase av en populær oppskrifts reise fra utsiden og inn i organisasjonen.” (Røvik 1998: 118).

Med motiveringsfasen sikter han til det Szulanski kaller initieringsfasen:

”Motiveringsfasen kan sies å være over hvis og når det tas en autoritativ beslutning om at organisasjonen skal innføre oppskriften.” (Røvik 1998: 118).

Den neste fasen Røvik viser til kaller han *innføringsfasen*:

”Perioden fra at man har bestemt seg for å prøve ut et konsept, og til dette eventuelt har nedfelt seg i noen rutiniserte aktiviteter, kaller vi med en fellesbetegnelse for innføringsfasen.” (Røvik 1998: 145).

Det kan dermed virke som om Røviks innføringsfase favner både implementerings- og innkjøringsfasen til Szulanski. Selv om Røvik til sitt formål nøyer seg med motiverings- og innføringsfasen, skriver han også at oppskriften er *adoptert* når den er tilpasset og nedfelt i nye rutiner som virker styrende på en rekke aktiviteter i virksomheten, og at innføringsfasen varer fram til det har skjedd. Det sammenfaller med tidspunktet for når Szulanskis integreringsfase tar til. Mens Szulanski opererer med fire faser, opererer altså Røvik med tre: Szulanski: initiering / Røvik: motivering, Szulanski: implementering og innkjøring / Røvik: innføring, Szulanski: integrering / Røvik: adoptering. Begge forfatterne vektlegger at den siste fasen har å gjøre med rutinisert atferd, at endrede formelle rutiner styrer handling. Dermed innebærer veien fra idé til ny praksis at det først etableres nye rutiner, som så etterfølges av nye handlinger. Hvor kommer så praten inn i bildet, hvis praksis er både prat og handling? Mens Szulanski ikke tar opp det eksplisitt i sin faseinndeling, gjør Røvik et poeng av at nye organisasjonsoppskrifter som oftest først kommer til uttrykk i organisasjonsmedlemmenes *språk*, i form av nye begreper og nye måter å uttrykke seg på. Praten vil så langsomt – *”omtrent som et aktivisert ’virus’”* (Røvik 1998: 149) – nedfelle seg og prege organisatorisk praksis. Slik Røvik formulerer seg, får man inntrykk av at prat alene *ikke* utgjør ny/endret praksis, men at språkliggjøringen av ideen finner sted i en fase *før* ny praksis er etablert. I forhold til Røviks faseinndeling, kan man slutte at praten tar form i løpet av innføringsfasen sammen med etableringen av nye rutiner, mens nye handlinger og aktiviteter kommer i fasen etterpå, og det er først nå vi kan snakke om ny praksis.

Ved å kombinere bidragene fra Szulanski og Røvik, kan en foreløpig forventet sekvensialitet med hensyn til å avlese en bevegelse fra idé til ny/endret praksis i organisasjonen skisseres:

1. Formell beslutning: det er fattet en formell beslutning om å overføre en bestemt ny kunnskap.
2. Språklig representasjon: kunnskapen er tatt inn og kommer til uttrykk på et diskursivt plan – for eksempel i form diskusjoner blant de ansatte, informasjon på weben , workshops for å lære om den nye kunnskapen, osv.
3. Rutinerepresentasjon: Den nye kunnskapen er nedfelt i mer eller mindre tydelige rutiner/regler som foreskriver hvordan organisasjonens medarbeidere bør handle i bestemte situasjoner.
4. Handlingsrepresentasjon: Den nye kunnskapen har nedfelt seg hos organisasjonens medlemmer i nye måter å handle på.
5. Resultatrepresentasjon: Den nye kunnskapen har nedfelt seg både i språk, ”hode” og ”hender” – og har avledet avlesbare bedre resultater i virksomheten – for eksempel i form av bedre lønnsomhet, effektivitet, økt tilfredshet osv.

Skulle man bruke skalaen for å måle suksess eller vellykkethet, representerer skillet mellom nivå tre og fire spissformulert også skillet mellom fiasko og suksess. Først når man har begynt å handle i tråd med den nye kunnskapen (nivå 4), kan man si at en integrering eller adoptering har funnet sted.

Kronologien kan være problematisk, noe redegjørelsen ovenfor av pratepraksis og handlingspraksis, viser. Skillet mellom prat og handling har innenfor den nyinstitusjonelle retningen blitt brukt til å forfekte at nye konsepter lever sitt eget liv på prateplanet i organisasjonen, *frikoplet* fra de faktiske aktivitetene (jamfør for eksempel Brunsson 1989). Ut fra et slikt resonnement ligger det en implisitt antakelse om at prat alene ikke representerer fullverdig praksis. Samtidig er det mye som tyder på at økt bevissthet om skillet mellom kunnskapsarbeid og fysisk arbeid kan åpne for å likestille prat og handling som praksis:

”Change resulting from learning need not be visibly behavioral. Learning may result in new and significant insights and awareness that dictate no behavioural change. In this sense the crucial element in learning is that the organism be consciously aware of differences and alternatives and have consciously chosen one of these alternatives. The choice may be not to reconstruct behavior but, rather, to change one’s cognitive maps or understandings.” (Friedlander 1983: 194).

Hva som representerer ny praksis kan altså vise seg å være komplisert å avgjøre i dagens organisasjoner fordi praksisrepresentasjon ikke nødvendigvis kommer til uttrykk i observerbar atferd eller målbare resultater, men gjennom for eksempel holdningsendringer. Det er heller slik at i stedet for å se etter handlinger og aktiviteter som indikasjon på at ny praksis har festet seg, blir det viktig å avgjøre hva slags type praksis organisasjonen i utgangspunktet representerer; typisk kunnskapsarbeid eller typisk fysisk arbeid. Det vil påvirke hva man er på utkikk etter som indikasjon på vellykket overføring.

I stedet for å rangere, og dermed avgjøre forventet sekvensialitet i forholdet mellom prat og handlinger på vei fra idé til praksis, legges det opp til bruk av en fase-inndeling i presentasjonen av det empiriske feltet som overlater til analysen å avgjøre *om* og *når* både handling og prat kan sies å representere ny praksis eller ikke. Dermed imøtekommes behovet for å gi overføringen tid før man konkluderer om suksess eller ikke. Ved hjelp av de fire fasene *motivering*, *tilrettelegging*, *innkjøring* og *integrering* gis en empirisk rekonstruksjon av hendelser som naturlig kan plasseres inn i de ulike fasene. Med *naturlig* siktes det til at fasene først og fremst er empirisk motivert, i den forstand at det i materialet tydelig utkrystalliserer seg en rekke hendelser som lar seg plassere i henholdsvis en motiveringsfase, en tilretteleggingsfase osv., som forløper etter hverandre i tid. Dog vil beskrivelsen av hva som kjennetegner de ulike fasene i stor grad være sammenfallende med Szulanski (1996):

Motiveringsfasen: Med motiveringsfasen menes de hendelser som leder fram til at det fattes en beslutning om å ta i bruk en ny oppskrift. Så skjer det noe som kvalifiserer for å slutte at motiveringsfasen er et tilbakelagt stadium, fordi aktiviteter som gir assosiasjoner til *tilrettelegging* begynner å ta form.

Røvik (1998: 119-142) lister opp tre alternative innfallsvinkler til å nærme seg spørsmålet om hva som motiverer organisasjoner til å ta i bruk nye kunnskapskonsepter: En rasjonell innfallsvinkel hvor motivasjonen ligger i "ekte" organisasjonsinterne behov, en symbolsk innfallsvinkel hvor motivasjonen ligger i eksternt skapte problembeskrivelser, og en innfallsvinkel som fokuserer på identitet hvor motivasjonen ligger i behovet for identitetsforvaltning. Disse betraktningene vil bli brukt for å søke etter motiverende faktorer i den innledende fasen av overføringen.

Tilretteleggingsfasen: Med tilretteleggingsfasen menes tiden fra beslutningen om overføring er tatt, fram til tidspunktet for at den nye kunnskapen skal tas i bruk. Nå skal organisasjonen

utvikle sin egen forståelse og tolkning av den nye ideen. Fasen kjennetegnes derfor ved at alle forberedelser til bruk blir gjort.

Innkjøringsfasen: Fasen starter når organisasjonen begynner å bruke den nye kunnskapen. Nå skal alt man har utarbeidet, drøftet og planlagt, iverksettes. Alt fra kommunikasjon og presentasjon til de ansatte, oppstartproblemer, uforutsette hendelser, opplærings- og støttetiltak, forsøk på etablering av nye rutiner, tillempling i forhold til eksisterende praksis osv., skjer her.

Integreringsfasen: Mens de tre første fasene kan skilles fra hverandre ved å knytte bestemte hendelser til begynnelse og slutt, for eksempel at motiveringsfasen er over når beslutningen om å ta i bruk BM fattes, og at innkjøringsfasen tar til når man begynner å bruke BM, byr integreringsfasen på andre utfordringer i forhold til å tidfeste *når* den inntreffer. Man kan si at den forrige fasen, *innkjøringsfasen*, i og med navnet og den innholdsmessige avgrensningen, ikke kan ta mål av seg å vare i årevis, og at innkjøringsfasens begrensninger dermed naturlig baner veien for siste fase. Likevel er det ikke til å komme bort fra at overgangen fra innkjøring til integrering i større grad blir et analyse- og tolkningsspørsmål enn det som er tilfellet for de andre fasene. Integreringsfasen sammenfaller med henholdsvis Szulanskis (1996) og Røviks (1998) definisjoner av den siste fasen i overføringen, hvor begge vektlegger at den har å gjøre med rutinisert atferd. At endrede formelle rutiner styrer handling og at den nye kunnskapen fører til forbedrede resultater. Hvis jeg gjennom analysen kan slå fast at overføringen ikke stopper etter innkjøringsfasen, men at den fortsetter som integrering, vil *ett* av kriteriene for å slå fast at overføringen har vært vellykket, være innfridd.

3.4.2 Vellykkethet som situert og distribuert kunnskap

For å avgjøre om integrering har funnet sted, er det nødvendig med en nærmere begrepsfesting av hvordan det forventes at BM vil komme til uttrykk i den grad overføringen når fram til integreringsfasen. Begrepene situering og distribuering blir å betrakte som en operasjonalisering av hva integrering kan sies å dreie seg om, hva vi skal se etter i jakten på ny rutinisert atferd.

Situering innebærer *mening i kontekst*, og distribuering innebærer *kollektiv handling*. Hvordan skal jeg så få øye på situert og distribuert kunnskap? Hvordan skal jeg operasjonalisere begrepene for at de skal gi mening? Her velger jeg å gjøre et relativt enkelt ”grep”. Meningskomponenten søkes forstått i forhold til begrepet *engasjement*, mens kollektiv

handling søkes forstått som *rutiniserte praksisuttrykk* i fellesskapet. Det er imidlertid viktig å understreke at skillet først og fremst er analytisk fordi situert og distribuert kunnskap forutsetter hverandre. Den distribuerte kunnskapen er situert i en gitt kontekst, og den situerte kunnskapen er distribuert i en gitt praksis.

Kontekstuell mening som engasjement: Hvordan er det er mulig å avgjøre om BM har blitt en del av et fellesskapets meningsbærende innhold som bidrar til å reprodusere dets virkelighetsoppfatning? Her vil jeg ta utgangspunkt i om måten man snakker om BM på kan karakteriseres som et internt eller et eksternt engasjement. Når en gruppe i organisasjonen opplever BM som en legitim del av det som gir fellesskapet identitet, tas det til inntekt for et internt engasjement, i motsetning til et eksternt. Argyris og Kaplan definerer engasjement (commitment) på følgende måte:

"the amount and type of energy that individuals will devote to tasks." (Argyris og Kaplan 1994: 90).

De skriver videre at individet benytter seg av to former for engasjement i forhold til handling, *eksternt* og *internt*. *Eksternt engasjement* betegner den typen energi hvor individet begrunner sine handlinger ut fra forhold utenfor seg selv, så som lederens ordre eller oppfordring, instruksjer, incentiver og belønninger osv.:

"External commitment is important since it establishes the organizational rules of the game for individuals; it articulates what behavior is being encouraged and rewarded. But external commitment is not sufficient if we want individuals to be active and creative problem solvers." (Argyris og Kaplan 1994: 90).

Internt engasjement derimot, er til stede når en person begrunner sin energi og oppmerksomhet primært ved å henvise til forhold hos seg selv. Som at man har lyst, man føler at det er nyttig, at noe er viktig, at det gir mening osv.. Internt engasjement gjør at man betrakter seg selv som ansvarlig og som den som initierer egen atferd (Argyris og Kaplan 1994: 90-91; Nørreklit 1998/99). Individene kan handle både på bakgrunn av eksternt og internt engasjement, men målet, i følge Argyris og Kaplan (1994), er at de til slutt skal begrunne sine handlinger med referanse til et internt engasjement. Først da identifiserer man seg med de oppgavene man gjør (Argyris og Kaplan 1994: 91). Det er nettopp i og med identifiseringen at man kan anta at BM utgjør en del av kontekstens meningsbærende innhold. Her kan det trekkes en parallell til Allen og Meyers (1990) begrep *affective commitment*, som peker på at man gjør noe fordi man vil – *want to* (til forskjell fra at man må – *need to*, eller at man bør –

ought to). Med det kan begrepsparet eksternt og internt engasjement brukes som en skala for å vurdere medarbeidernes engasjement i forhold til å praktisere BM. Hvis informantene begrunner det de gjør i forhold til BM ut fra forhold som har med pålegg, instruks, krav, bonus osv. å gjøre, tas det til inntekt for et eksternt engasjement. Hvis personer derimot begrunner sine handlinger ut fra forhold som har med meningsfullhet, eget ønske, nytteverdi, osv., tas det til inntekt for et internt engasjement. Jo mer talemåten kan assosieres til begrepet internt engasjement, jo større grunn er det til å anta at BM har blitt akseptert, gir mening til fellesskapet, fungerer lokalt i forhold til etablert praksis osv. På den måten vil jeg bruke *måten* man snakker om BM på til å avgjøre om og i hvilken grad BM er situert i praksis.

Kollektiv handling som rutiniserte praksisuttrykk: I et paper presentert på 21st EGOS colloquium i Berlin 2005, stiller Silvia Gherardi spørsmålet *"How to make knowledge-at-work observable?"* (Gherardi 2005). I forhold til å forstå kunnskapen som distribuert eller som rutiniserte praksisuttrykk, blir spørsmålet nettopp hvordan vi kan få øye på dem:

"Frå eit situert perspektiv er ikkje kognisjon noko som berre individet eig, men kognisjonen er fordelt, strekt utover individet til andre personar og artefakt, både fysiske og symbolske.() Kunnskap er distribuert mellom menneska innanfor ein fellesskap; til dømes ved at dei kan ulike ting og har ulike dugleikar som alle er nødvendige for ei heilskapsforståing." (Dysthe 2001: 45).

På hvilke måter har man i en gitt kontekst distribuert kunnskapen slik at den utøves i form av mange ulike praksisuttrykk? Gjennom analysen vil det framkomme om og hvordan BM kommer til uttrykk. Det kan være i form av nye arbeidsoppgaver, nye møtearenaer, ny "prat"/begrepsbruk, ny samhandling, nye objekter, ny form for ledelse osv.. Dersom uttrykkene holder seg over tid, er de rutiniserte, og dermed integrerte. I den grad de blir omtalt på en måte som tilsier internt engasjement, er overføringen av BM vellykket.

Med dette kan operasjonaliseringen av henholdsvis situert og distribuert kunnskap summeres i følgende firefeltstabell:

	Internt engasjement	Eksternt engasjement
Ja	Vellykket integrering hvor rutiniserte praksisuttrykk begrunnes i et internt engasjement	En delvis vellykket integrering hvor rutiniserte praksisuttrykk begrunnes i et eksternt engasjement
Rutiniserte Praksis-uttrykk	En dekopling hvor medarbeiderne opplever BM som meningsfullt, men hvor man i realiteten ikke gjør noe annerledes enn før.	Mislykket overføring
Nei		

Tabell 3.6 Operasjonalisering av situert og distribuert kunnskap

Tabellen viser at idealet blir ruta oppe til venstre. Her er BM situert i form av et internt engasjement, samtidig som BM er distribuert i form av rutiniserte praksis-uttrykk. Her kan det konkluderes med at BM har gått over i siste fase av overføringen, integreringsfasen.

3.4.3 Vellykkethet som samsvar mellom målsetninger og praksis

Ledelseskonsepter innenfor strategi- og virksomhetsstyringsområdet antar ofte at det primære formålet med organisasjoner er effektivitet (Hartmann 1997/98). Den generelle definisjonen på virksomhetsstyring er at den favner de ledelsesmessige prosesser og foranstaltninger som en organisasjon iverksetter for å påvirke aktørenes økonomiske disponeringsatferd i en ønsket retning. I forhold til BM er den grunnleggende strategiske idé at markedsstrukturer og kundebehov skal bestemme virksomhetens prosesser, som igjen definerer virksomhetens medarbeidere for å designe og virkeliggjøre den beste verdikjede (Hansen 1999/2000). Implisitt i en slik tankegang ligger en forestilling om at hvor vellykket en overføring har vært, ikke kan vurderes løsrevet fra spørsmålet om organisasjonen faktisk har oppnådd de resultatene som var forventet med overføringen av BM. I et slikt perspektiv er ikke all ny praksis nødvendigvis god praksis. Med andre ord, ny situert og distribuert kunnskap er ikke et gode for enhver pris. Mens vellykkethet forstått som situert og distribuert kunnskap baserer seg på et konstruktivistisk resonnement hvor kriteriene for suksess konstrueres i selve konteksten, baserer vellykkethet forstått som realisering av mål i henhold til forventninger utledet fra BM, seg på et positivistisk resonnement hvor kriteriene for suksess kommer utenfra; altså et sett med ytre forventninger til hva BM skal innfri.

Høsten 2002 intervjuet jeg en del sentrale aktører i SNN³⁰. Det blant annet for å holde organisasjonens målsetninger med BM opp som *et sett* kriterier som *vellykkethet* kunne prøves mot. I det følgende vil jeg presentere den empiriske variasjonen med hensyn til hva informantene mente en vellykket overføring av BM skulle avstedkomme av endret praksis. Så er spørsmålet: skal opplistingen kvalifisere som ”ytre” eller ”indre” kriterier for vellykket overføring? I den grad det er samsvar mellom det BM ”lover” av resultater, og det lederne lister opp som forventninger, kan man si at kriteriene blir eksternt gitte. På den annen side er det resonnenter hentet fra organisasjonen selv og relatert til forhold i den lokale konteksten. Listen kan nok snarere betraktes som en blanding av ytre gitte og indre konstruerte forventninger, heller enn det ene eller det andre i rendyrket form. I det følgende vil jeg derfor ikke kalle de kriteriene jeg nå skal redegjøre for, som ”ytre” eller eksternt gitte kriterier, men minne om at de har en annen karakter enn de kontekstbaserte kriteriene redegjort for ovenfor.

Under evalueringen av Strategisk Plan 1998-2001, bankens strategidokument for denne perioden, løftes BM fram som løsning på følgende behov som evalueringen avdekket:

”Vi kan forbedre kvaliteten i det langsiktige planarbeidet ved å videreutvikle konseptet som strategiprosessene bygger på. Dette knytter seg særlig til behovet for:

- 1. Sterkere klargjøring av helhet og sammenhenger mellom bankens overordnede mål og strategier, og de satsningsområder som prioriteres. Det vil gi bedre samordning, implementering og effekt av det samlede utviklingsarbeidet i banken.*
- 2. Sterkere integrasjon av satsningsområder på tvers av avdelinger og fagmiljøer i banken. Dette er særlig viktig i forhold til kundeprosesser og interne prosesser fordi det er her vi skal skape resultater og langsiktig måloppnåelse.*
- 3. Utvikling av helhetlig målstruktur med gode måleparametre, operasjonelle mål og resultatansvar.*
- 4. Sterkere prioritering av tiltak og prosjekter (les: færre prosjekter) ut fra deres bidrag til å realisere mål og strategier.*

I tilknytning til Strategirevisjon 2000 ønsker vi derfor å innarbeide ’Balansert Målstyring’ som konsept for strategiarbeidet i banken.” (Randa 2000: 4).

Sitatet harmonerer med det informantene listet opp som mål i løpet av intervjuene, og som kan summeres i følgende fire punkter:

- Å få en utvikling av banken i tråd med de strategiske målene som har blitt trukket opp. Å sikre sammenheng mellom det som sies i strategiplanen, og det som gjøres i hverdagen.

³⁰ Til sammen dreier det seg om ni informanter som alle representerer ledernivået i SNN. Dette gjør jeg grundigere rede for i kapittel sju, så jeg går ikke nærmere inn på å utdype den empiriske konteksten her.

- Å få organisasjonen til å skjønne sammenhengen/helheten i verdiskapningen. At verdiskapning ikke bare er siste linja, men den måten kompetansen brukes overfor kunden.
- Å sikre de aktivitetene som gir størst effekt i forhold til valgte strategi.
- At banken samlet sett på en sikrere måte skal gjennomføre bankens strategi.

Både sitatet fra det interne notatet og punktene summert fra intervjuene er gjenkjennelig i forhold til det som vektlegges i konseptlitteraturen om BM (Kaplan og Norton 2001). Ut fra dette presenterte lederne følgende framtidssbilde av en vellykket bruk av BM i SNN:

Framtidssbilde av vellykket bruk av BM	Utdypende kommentarer
Evne til helhetstenkning	Helhetstenkning i forhold til verdiskapning ved hjelp av de fire perspektivene i målekortet.
Fokuserte tiltak	Strategistyrte tiltak – bruke målekortet til å vurdere hvilke tiltak som skal iverksettes.
Klarere prioritering av arbeidsoppgaver	At aktivitetene styres av indikatorene i målekortet , og at den enkelte avdeling bruker mest tid på det området hvor man har mest å tjene.
Ny form for samhandling mellom stab og linje	Fra kontroll til støtte. Behov i linja skal være styrende for stabens aktiviteter. Målrettet støtte fra stab basert på samarbeid og hyppig kontakt.
Økt fokus på læring og erfaringsoverføring	Å reelt sett tillegge læringsmål like stor vekt som finansielle mål. Benchmarking gjennom BM vil stimulere til økt læring og samhandling mellom ulike enheter i banken, og silotenkning vil brytes ned. Stimuleres til å finne ut hvorfor – hvilke tiltak som ligger bak – at noen lykkes bedre enn andre i forhold til indikatorene i målekortet.
Økt samhandling vertikalt og horisontalt i banken	Mer direkte kontakt med lokalbankene og mellom lokalbankene uten å gå via regionledelsen. Mindre viktig med formaliteter.
Ny og forbedret kommunikasjon	Målekortet ligger tilgjengelig for alle bankens ansatte på intranettet. Flytter fokus bort fra å redegjøre for status, og over til å drøfte tiltak. Beherske kommunikasjon langs andre dimensjoner enn de finansielle.
Endret og utvidet lederrolle	Bredere fokus enn tidligere. Større krav til kommunikasjon og oppfølging av de ansatte. Konsekvensbasert ledelse. Mer tid på prosesser. En laglederrolle på bekostning av en hierarkisk lederstruktur. En ledertype som kan tilrettelegge for de ansatte slik at de tør å tenke og beslutte mer selv.
Generell kulturendring	Summen av alt det ovennevnte vil være en generell endring av kulturen i banken.

Tabell 3.7 Framtidssbilde av vellykket bruk av BM

Selv om ikke alle listet opp alle punktene, peker informantutsagnene i samme retning. Derfor er det rimelig å si at de har en ganske sammenfallende forståelse av hva man ønsker å få til med BM.

Hvis det gjennom analysen kan konkluderes med at en stor andel av ledernes bilde av hva organisasjonen skal oppnå med BM har blitt virkelighet, må det tillegges vekt i vurderingen av om overføringen har vært vellykket eller ikke.

3.5 Oppsummering

Innledningsvis skrev jeg at kapitlet skal berede grunnen for det analytiske rammeverket vedrørende translasjon som presenteres i kapittel fire. Nettopp derfor er det mulig at noen av resonnementene som er blitt presentert underveis først vil framstå som tydelige når de sees i sammenheng med gjennomgangen i neste kapittel. Med det som forbehold, vil jeg oppsummere følgende: Kunnskap må forstås som situert og distribuert praksis. Det harmonerer med et syn på overføring som oversettelse. En mer praktisk tilnærming til de innholdsmessige sidene ved organisasjonsoppskrifter inviterer til å forstå dem langs et verktøy/konsept kontinuum. Den epistemologiske forankringen av kunnskap og praksis tilsier at egenskaper ved praksis har betydning for utfallet av oversettelsene. Det er derfor hensiktsmessig å bringe på banen ulike praksistyper som bankens praksis kan søkes plassert i forhold til. Det vil sannsynligvis gi et bedre grunnlag for å forstå de oversettelsene som faktisk foregår. I siste instans kan det antas en sammenheng mellom praksistyper og resultatet av overføringen langs et verktøy/konsept kontinuum. Dette resonnementet vil på mange måter fungere som en underliggende antakelse for den innholdsmessige defineringen av både oversettelse som dekontekstualisering og oversettelse som kontekstualisering, slik de blir presentert i neste kapittel.

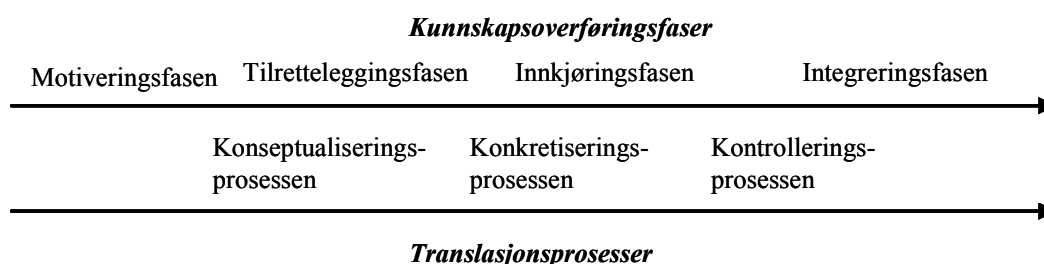
For å avgjøre om BM fester seg som praksis i banken, skal tre ulike tilnærminger benyttes. For det første vil en faseinndeling gi en indikasjon på når prosessen eventuelt stopper opp. For å avgjøre om man befinner seg i den siste fasen, integreringsfasen, benyttes en operasjonalisering av kunnskap som situert og distribuert. Til sist vil det endelige resultatet av overføringen drøftes i relasjon til generelle målsetninger. I sum vil det gi et grunnlag for å besvare avhandlingens andre problemstilling.

4 OVERSETTELSE SOM TEORETISK LINSE: TRE OVERSETTELSESPROSESSER SOM BESKRIVELSER AV KUNNSKAPSOVERFØRING

I dette kapitlet tar jeg opp tråden i forbindelse med avhandlingens første problemstilling, ”*Hvordan oversettes balansert målstyring til praksis i Sparebank1 Nord-Norge?*”. Nå skal de tre oversettelsesprosessene fylles med et innhold og operasjonaliseres, slik at de kan brukes som teoretiske linser for å studere overføringen av BM. Med utgangspunkt i skandinavisk nyinstitusjonalisme skal to prosesser utledes. De har jeg valgt å kalle *konseptualiseringsprosessen* og *konkretiseringsprosessen*. Mens konseptualiseringsprosessen utledes fra skandinaviske nyinstitusjonalisters resonnement om *dekontekstualisering*, utledes konkretiseringsprosessen fra resonnementet om *kontekstualisering*. Her dreier overføringens fokus seg om hvordan kunnskapen gis et representasjonsmessig innhold (konseptualisering), og hvordan kunnskapen får et konkret innhold (konkretisering)³¹. Med utgangspunkt i aktør-nettverk teori (ANT) skal den siste oversettelsesprosessen utledes. Den har jeg valgt å kalle *kontrolleringsprosessen*. Den baserer seg på ANTs forståelse av translasjoner som nettverksbyggende aktiviteter, og kunnskapsoverføringens fokus er aktiviteter for å gjøre BM ”mektig”, eller skape et stabilt nettverk i tilknytning til bruken av BM³².

Forskningsdesignet legger opp til en inndeling av kunnskapsoverføringen i ulike faser, og de ble det redegjort for i forrige kapittel. Det innebærer at translasjonsprosessene grovt sett vil brukes til å analysere hver sine faser, som illustrert nedenfor³³:

Overlapp mellom overføringsfaser og translasjonsprosesser:



Figur 4.1

³¹ Se figur 1.1

³² Se figur 1.1

³³ Det er viktig å understreke at mens fasene er empiriske kategorier, er prosessene analytiske konstruksjoner. Fasene vil derfor først og fremst bli benyttet i kapittel sju i forbindelse med en empirisk gjennomgang av hendelser, samt at de vil bli hentet fram i kapittel elleve i forbindelse med konkludering av avhandlingens andre problemstilling.

Som figuren viser, vil motiveringsfasen ikke gjøres til gjenstand for analyse³⁴. Tilretteleggingsfasen blir analysert med utgangspunkt i translasjon forstått som konseptualisering, mens innkjøringsfasen blir analysert med utgangspunkt i translasjon forstått som konkretisering. Kontrolleringsprosessen overlapper innkjørings- og integreringsfasen. Som den analytiske redegjørelsen vil vise, er siktemålet med kontrolleringsprosessen å finne ut hvordan BM *stabiliserer* seg som nettverk. Det tillater meg å konkludere med hensyn til om BM har nådd integreringsfasen og blitt til situert og distribuert praksis.

Først gis en kort introduksjon av den skandinaviske nyinstitusjonelle skolens kopling mellom oversettelse og dekontekstualisering og kontekstualisering. Deretter utledes de to translasjonsprosessene. Så presenteres ANT. Siden denne teorien ikke har blitt introdusert tidligere, vil jeg på et generelt nivå gjennomgå sentrale resonnementer og begreper før jeg utleder translasjon forstått som kontrollering. Som en oppsummering presenteres en endelig analysemodell for besvarelsen av første problemstilling.

4.1 Oversettelse i skandinavisk nyinstitusjonalisme

Begrepsparet dekontekstualisering/kontekstualisering framstår som sentralt i forhold til hva man innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme forbinder med oversettelsesbegrepet. Det inviterer til å studere prosess heller enn utfall. Dekontekstualisering og kontekstualisering handler om hvordan ideer på reise kontinuerlig bearbeides avhengig av om de skal ut av eller inn i en gitt lokal kontekst. Oversettelse blir derfor ensbetydende med å gå fra det generelle til det konkrete via lokale tilpasninger, og fra det konkrete til det generelle via globale tilpasninger. Det vil derfor være riktig å si at man innenfor den skandinaviske nyinstitusjonelle skolen (Czarniawska og Joerges 1996; Czarniawska og Sevon 1996; Sahlin-Andersson 1996; Røvik 1998) er opptatt av å studere innholdsmessige ”omskrivninger” av oppskrifter som følge av at de reiser ut og inn av nye kontekster, og beveger seg mellom ulike nivåer. At akkurat det utgjør skandinaviske nyinstitusjonalisters fokus hva gjelder overføringsprosesser, kan to sitater hentet fra skrifter av Røvik, underbygge. For det første er han opptatt av oppskrifers innhold og betydningen av den muntlige og skriftlige formidlingen av dem:

³⁴ Det henger sammen med at denne fasen omhandler det som skjer *før* beslutning om overføring av BM i SNN. Siden translasjonsprosessene har til hensikt å følge ideen, tar analysen først til idet den gjør sin entré i banken. I kapittel sju vil imidlertid hendelser i motiveringsfasen også bli gjennomgått.

”For det første er organisasjonsoppskrifter ideer, ikke ting man kan ta på. De formuleres og formidles i tale, men mest presist og sammenhengende i tekster. Konseptlitteraturen er derfor uten tvil den beste kilde til kunnskap om organisasjonsoppskrifters innhold.” (Røvik 1998: 64).

For det andre viser han til vellykket *definerings* og *presentasjon* av oppskrifter som avgjørende for spredning:

*Consequently, one can predict that successful **definition** and **presentation** of an organizational recipe as one with strong links to eminent societal norms and values will be decisive for whether or not it will flow.” (Røvik 2002: 115, original utheving).*

Siden de ulike bidragsyterne benytter seg av dekontekstualisering/kontekstualisering som analytiske hjelpemidler, er det også disse begrepene som vil danne utgangspunkt for de to translasjonsprosessene. Fra kapittel to vil det dermed særlig være innsiktene fra punkt 2.3 som videreføres her. Omskrivningen, bearbeidningen og klargjøringen som foretas av gitte aktører med utgangspunkt i gitte versjoner av oppskriften, vil utgjøre hovedfokus i de translasjonsprosessene som studeres ved hjelp av skandinavisk nyinstitusjonalisme.

4.1.1 Om å flytte begrepene *inn* i organisasjonen

Hvis jeg skulle følge tankegangen som retningen legger til grunn, vil dekontekstualiseringen foregå utenfor den enkelte organisasjonskontekst. I det minste vil målet med den være å flytte kunnskapen ut av en lokal kontekst. Følgelig ville det bare være aktuelt å gripe fatt i oversettelse som *kontekstualisering* siden jeg befinner meg på organisasjonsnivå i SNN, der hensikten er å ta i bruk og gjøre lokal en kunnskap som i utgangspunktet befinner seg på dekontekstualisert form. I stedet vil jeg flytte *begge* begrepene inn i organisasjonen og vise hvordan både dekontekstualisering og kontekstualisering gjør seg gjeldende når organisasjoner skal ta i bruk nye ideer.

Begrunnelsen for det har jeg langt på vei gitt i kapittel to og tre. Både henvisningen til min tidligere arbeidsplass, samt de gjengitte sitatene fra informantene i SNN illustrerte et viktig poeng, at arbeidet i forbindelse med overføring ikke starter med å konkretisere et gitt objekt, men med å lage objektet. Hvis dekontekstualisering handler om å oversette en materialisert idé som har eksistert i gitte kontekster til å bli en abstrahert representasjon som skal fungere i en ny, kan man tenke seg at for eksempel Kaplan og Nortons bøker om BM representerer *en* form for kontekstspesifikk materialisering, at de ulike konferansene medarbeidere i banken har vært på om BM representerer en annen form for kontekstspesifikk materialisering, osv.. Det interne arbeidet i banken med å sammenfatte de ulike kontekstspesifikke

materialiseringene av BM i en generell form tilpasset banken, utgjør i neste omgang bankens dekontekstualisering av BM, i den forstand at en ny representasjon av BM utvikles. En lokal overføring begynner gjerne med at man forholder seg til *mange ulike kilder* til en oppskrift, slik at man heller ikke i den enkelte organisasjon kommer utenom et arbeid som går ut på å forstå de ulike kontekstene (kildene), for så å sette dem sammen til en allmenn form som er anvendelig for i dette tilfellet banken. Dermed blir det viktig å ta resonnementene vedrørende translasjon forstått som dekontekstualisering, med seg inn i den enkelte organisasjon. Når representasjonen er laget, vil kontekstualiseringen ta til. Siden forskere innenfor denne retningen benevner alt som skjer i organisasjonen som kontekstualisering, mens jeg legger opp til at både dekontekstualisering og kontekstualisering foregår som ledd i den interne overføringen, betyr det at deler av det som av enkelte kalles kontekstualisering, vil bli brukt til å gi konseptualiseringsprosessen (dekontekstualiseringen) et innhold.

Med det legger jeg til grunn at translasjon består av vekselvirkningen mellom de to mekanismene, i motsetning til at det ene begrepet kun har gyldighet på en arena, mens det andre har gyldighet på en annen osv.

4.2 På sporet av *konseptualisering* ved hjelp av skandinavisk nyinstitusjonalisme

Med utgangspunkt i dekontekstualisering, skal oversettelser forstås som *konseptualisering*. Hvilke begreper og resonnementer kan utledes av blant annet det som hittil er skrevet, slik at konseptualiseringsprosessen kan operasjonaliseres?

Forutsetningen for translasjoner som konseptualisering, er en antakelse om at man i den enkelte organisasjon begynner en overføring med å utarbeide *sin egen representasjon* av den oppskriften man ønsker å ta i bruk. Basert på innhentet litteratur, konferanser osv. utvikler organisasjonen sitt eget ”objekt” ut fra lokale rammebetingelser. Ofte kan en prosjektgruppe eller et konsulentfirma bli satt til å gjøre jobben, som så blir ”manualen” det refereres til når de konkrete grepene skal gjøres. Arbeidet innebærer at man i organisasjonen utvikler sin egen forståelse og tolkning av den nye kunnskapen. *Konseptualiseringsprosessen skal rette oppmerksomheten mot de translasjonene som omhandler å skape objektet BM for banken i en tidlig fase av overføringen slik at det får et representasjonsmessig innhold. Det antas at det er en sammenheng mellom translasjoner i konseptualiseringsprosessen og resultatet, nemlig den internt utviklede representasjonen av BM.*

I den forbindelse blir fire forhold viktig å fokusere på: (a) Hvilke kilder til BM utvalgte aktører i banken forholder seg til. (b) Hvilke aktører som involveres i å utvikle objektet. (c) Hvilke redigeringsregler som gjør seg gjeldende i arbeidet. (d) Hva som kjennetegner den konseptualiserte versjonen av BM, objektet, som presenteres for resten av medarbeiderne i banken.

(a) For å konseptualisere må man ta utgangspunkt i allerede materialiserte versjoner av kunnskapen, enten en eller flere, for så å ”fjerne” de kontekstspesifikke særtrekkene ved dem. Slik kan et nytt generelt objekt åpenbare seg, som er klar for reisen i ”feltet” banken, med sine ti regioner og hundre lokalbanker. Et ledd i å fokusere på konseptualiseringsprosessen blir å finne fram til hvilke versjoner av kunnskapen aktører i SNN bruker som utgangspunkt for å redigere fram en forståelse av BM. Det vil igjen si noe om hvilke bestrebelser som blir gjort for å skaffe til veie muntlig og skriftlig materiale om BM, hva man gjør for å få innsikt i virkninger BM har hatt i andre sammenlignbare organisasjoner, hvilke kilder man setter sin lit til osv. Den typen aktiviteter antas å ha betydning for å forstå hvordan BM får sitt representasjonsmessige innhold i banken.

(b) Både Sahlin-Andersson (1996) og Røvik (1998) er opptatt av hvilke aktører som gjør seg gjeldende i dekontekstualiseringen av oppskrifter, eller kanskje mer bestemt hvem som utgjør de autoritative sentra. Røvik skriver også eksplisitt om hvem som kan være potensielle oversettere av oppskriften i organisasjonen, henholdsvis ledere, eksterne organisasjonskonsulenter, øremerkede stillinger eller enheter som tar seg av organisasjons- og personalspørsmål osv. (Røvik 1998: 160). Han viser til at organisasjoner som har enheter for organisasjons- og personalspørsmål, ofte rutinerer bearbeidelse og oversettelse av populære ideer fra omgivelsene gjennom egne ansatte i rollen som profesjonelle konsepttranslatører. Som eksempel trekker han fram Støvers (1996) studie av Vegdirektoratets organisasjons- og personalavdeling. Der hadde man etablert en praksis hvor bearbeidning av oppskrifter som var besluttet overført, ble tilpasset hensynet til at de skulle publiseres i nokså likt utseende håndbøker som skulle være instruktive, konkrete og lett tilgjengelig for de ansatte. Selv om disse aktørene selvfølgelig også er involvert i kontekstualisering, er de nettopp gode illustrasjoner på den *konseptualiseringen* som finner sted også lokalt³⁵. Dermed blir et spørsmål om *hvilke aktører* også viktig for å forstå den interne konseptualiseringsprosessen; hvilke faggrupper er involvert, hva slags roller spiller de, hva utgjør deres fokus, hvilken

³⁵ Her tar jeg handlinger som Røvik kaller kontekstualisering, og definerer dem som konseptualisering.

arbeidsdeling gjelder blant dem, hvem er ikke involvert, osv. Å fokusere på den type aktiviteter antas å ha betydning for å forstå hvordan BM får sitt representasjonsmessige innhold i banken.

(c) Jeg har tidligere vært inne på Sahlin-Anderssons redigeringsregler, samt Røviks momenter til en teori om ideer som reiser fort og langt. Jeg har også vært inne på at Røvik vektlegger definering og presentasjon av oppskriften som viktig for å lykkes med spredning. Det er aktiviteter som må sees nærmere på i en intern konseptualisering. Fokus her vil være å få øye på hvilke prinsipper for redigering og definering av representasjonsmessig innhold i BM som gjør seg gjeldende i løpet av tilretteleggingsfasen:

”The editing rules for a publication evolve in specific contexts. Such rules are often implicit and not subject to choices or discussions. They can often be deduced only indirectly – from the way the published article is written - and they are taken for granted by the editors, if not always by the authors.” (Sahlin-Andersson 1996: 85).

Jeg skal forsøke å identifisere hvilke redigeringsregler som gjør seg gjeldende i banken. Siden det er snakk om å få oppskriften over på *generell form*, vil jeg bringe inn to tema som skal avgrense fokus på redigeringsaktiviteter. Det ene er det Lillrank (1995: 975) kaller å være ”finfølende” i forhold til abstraksjonsnivå, og det andre er det Røvik (2000: 229-230) kaller for ”utenfor- og innenfor-kunnskap” i forbindelse med det han betrakter som kontekstualisering.

Røvik skriver at en av dydene til den gode translator er å ha henholdsvis ”utenfor-kunnskap” og ”innenforkunnskap”. Med ”utenforkunnskap” menes innsikt i den oppskriften som søkes overført i en gitt organisasjon. Det betyr for eksempel å forstå den i lys av den konteksten den kommer fra, å forstå rekkevidden av innholdet som blir skissert, og å skaffe seg oversikt over de uuttalte betingelser som har vært til stede i andre organisasjoner hvor oppskriften har blitt tatt i bruk (Røvik 2001: 178). Men her kan man også utvide resonnetet til å inkludere kunnskap om oppskrifter generelt. I det ligger en antakelse om at organisasjonsoppskrifter representerer et idémessig analytisk fenomen som også krever forståelse i tillegg til det konkrete innholdet i de ulike oppskriftene. Skal man lese om BM, er det for eksempel ikke tilstrekkelig å kjenne ulike former for styringssystemer. I tillegg bør man kunne fylle begreper som organisasjon, ledelse, struktur, system, prosess osv. med innhold. Man bør dessuten kunne assosiere i forhold til ulike typer oppskrifter. For eksempel om oppskriften man står

overfor kan betraktes som et verktøy med lav grad av kompleksitet, eller som et konsept med høy grad av kompleksitet (Lillrank 1995).

Med ”innenforkunnskap” mener Røvik innsikt i den virksomheten oppskriften søkes innført i. Det handler om å kjenne både formelle og uformelle sider ved organisasjonen. I forhold til konseptualisering av BM vil det for eksempel være aktuelt å ta med i betraktning hva slags styringssystem man tidligere har hatt i banken, hva man ønsker det nye skal inneholde som det gamle ikke har, og hvilke interne forventninger som eksisterer i forhold til BM. På et generelt plan vil det være relevant å forholde seg til kultur, tradisjon og normer for hvordan man tidligere har presentert nye oppskrifter, hva slags praksis BM skal innlemmes i osv.

Lillrank hevder at det er viktig å være fintfølede i forhold til høy og lav grad av abstraksjon eller dekontekstualisering:

”If the level is too low the essential system properties of the things observed are not captured and the original power of the idea will get lost in the process. If the level is too high, the application procedure may not be possible.” (Lillrank 1995: 975).

Han viser til overføringen av ledelsesoppskrifter fra Japan, og hevder at et av problemene, og dermed årsak til mislykket overføring, har vært at mottakere i den vestlige verden ikke har forstått oppskriftene på riktig abstraksjonsnivå, slik at kompleksiteten og/eller oppskriftenes tause komponenter har gått tapt³⁶. Overført på organisasjonsnivå i forbindelse med konseptualiseringsprosessen, kan man tenke seg at hvordan man velger å redigere kildene til BM med tanke på høy eller lav grad av abstraksjon, vil ha konsekvenser for hvordan BM som representasjon kommer til uttrykk i banken. Hvis man legger seg på et lavt abstraksjonsnivå i tolkningen av boka til Kaplan & Norton (2001), kan man anta at man ender med en enkel og konkret versjon av BM. Faren er da at et helhetsperspektiv går tapt. Hvis man derimot legger seg på et høyt abstraksjonsnivå kan det vise forståelse for alle sider, også de mer vage, ved oppskriften. Faren ved høy abstraksjon kan imidlertid være at kunnskapen blir så uklar at konkretiseringen i neste omgang blir vanskelig. Røvik (2001) viser til en studie av et utvalg store konsulentselskapers rekrutteringsrutiner (Armbruester og Schmolze 1999), der det nettopp legges vekt på evnen til å abstrahere og løsrive problemer presentert i casebeskrivelser fra en gitt historisk, sosial og økonomiske kontekst:

³⁶ Forhold rundt dette ble drøftet i kapittel tre.

”man etterspør og fremelsker evnen til abstraksjon og dekontekstualisering, ikke kompetanse i oversettelse og kontekstualisering.” (Røvik 2001: 186)³⁷.

Røvik skriver sågar at moderne arbeidstakere tiltrekkes av den idéverdenen som oppskriftene representerer, fordi de har høyere akademisk utdanning. Det gjør dem trente i analytisk tenkning og i å arbeide med ideer og abstraksjoner (Røvik 2001: 174). Det støtter opp om en antakelse om at de lokale redigeringsreglene må sees i sammenheng med aktørenes bruk av abstraksjon relatert til BM. Men hvordan kan jeg avgjøre om redigeringsreglene befinner seg på et høyt eller et lavt abstraksjonsnivå? Her vil jeg benytte meg av konsept/verktøy-kontinuumet. Redigeringsreglene vil bli søkt forstått i forhold til de kjennetegnene for henholdsvis konsept og verktøy som ble redegjort for i forrige kapittel.

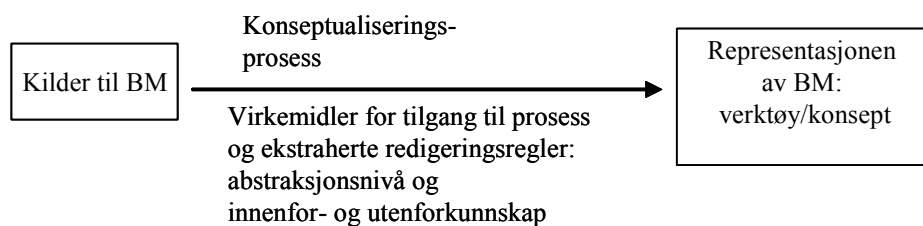
Gjennomgangen av ”utenfor- og innenforkunnskap” samt finfølelse i forhold til abstraksjonsnivå, viser at de to temaene er nært knyttet til hverandre. Om og hvordan man abstraherer kan ikke sees løsrevet fra kunnskap om organisasjonsoppskrifter og kunnskap om den interne konteksten. Ved å forstå hvordan temaene virker inn og gjør seg gjeldende i forbindelse med konseptualiseringen av BM, antas det at prinsipper for redigering og definering av innholdet i objektet BM lar seg identifisere. De antas videre å ha betydning for hvordan BM får sitt representasjonsmessige innhold i banken.

(d) Med utgangspunkt i en analyse av kilder, aktører og redigeringsregler, bør det være mulig å skissere noen kjennetegn ved objektet som skal utgjøre ”manualen” for bruken av BM, med andre ord synliggjøre det representasjonsmessige innholdet i BM for banken. Som resultat vil det bli søkt forstått langs et verktøy/konsept kontinuum.

4.2.1 Oppsummering

For å forstå hvordan BM fester seg som praksis i banken, antas det å være viktig å rette oppmerksomheten mot konseptualiseringsprosessen. Her forutsettes det at man i organisasjonen vil starte overføringen med å lage en representasjon av oppskriften basert på et utvalg av kilder. Finfølelse i forhold til abstraksjonsnivå og utenfor- og innenforkunnskap benyttes som virkemidler for å få tilgang til de sidene ved konseptualiseringsprosessen som antas å være av betydning for at representasjonen får et innhold som kan plasseres langs et verktøy/konsept kontinuum. Det kan visualiseres på følgende måte:

³⁷ Her kan det anmerkes at Røvik mener at abstraksjon og dekontekstualisering *ikke* har noe med oversettelse å gjøre, mens jeg mener at det er en viktig del av oversettelsesprosessen også internt i organisasjonen.



Figur 4.2 *Fra kilder om BM til representasjon av BM*

4.3 På sporet av *konkretisering* ved hjelp av skandinavisk nyinstitusjonalisme

Til tross for et analytisk skille mellom konseptualisering og konkretisering, er det viktig å understreke at prosessene er gjensidig avhengig av hverandre, og at de samvirker tett med hverandre. Det er et viktig poeng, ikke minst i forbindelse med operasjonaliseringen av konkretiseringsprosessen. Problemet med kontekstualiseringsbegrepet slik det blir brukt i skandinavisk nyinstitusjonalisme, er at det favner alt som skjer når organisasjonen forsøker å ta den nye ideen i bruk. Det er også noe av kritikken mot translasjonstilnærmingen, slik den ble fremmet i kapittel to. Røvik gjør imidlertid noen avgrensninger vedrørende kontekstualisering. De vil bli aktivt brukt nedenfor.

I forhold til Røvik kan følgende avgrensninger gjøres: **Aktører:** Aktørene er verken hvem som helst eller alle. Røvik (1998) benevner aktørene som translatører som, i kraft av sine posisjoner og stillinger, innehar translatørkompetanse. Det kan gjelde ledere, organisasjons- og personalkonsulenter, eksterne konsulenter og lignende. Ut fra det kan man anta at kontekstualisering er en aktivitet forbeholdt de få og ikke de mange. **Fase i overføringen:** I drøftingen i kapittel to får man inntrykk av at kontekstualiseringen ikke kan avgrenses i tid etter at oppskriften har ankommet organisasjonen, men at den kan følges så lenge man orker å følge den. Ser man imidlertid nøyere på det Røvik sier om dette, får man inntrykk av noe annet:

”Det foretas ofte omfattende oversettelse og bearbeiding av konsepter internt i de enkelte organisasjoner før de eventuelt tas i bruk på rutinemessig grunnlag.” (Røvik 1998: 159), og videre *”Det er imidlertid slett ikke opplagt at organisasjoner faktisk gjør noe med oppskriftene, dvs. at de bearbeides og oversettes med sikte på å komme til praktisk anvendelse.”* (Røvik 2001: 175).

Begge sitatene peker i retning av at oversettelse, og dermed kontekstualisering, er noe som foregår *før* den egentlige bruken begynner. **Aktørenes dyder/hva de bør gjøre:** Jeg har allerede vært inne på behovet for utenfor- og innenforkunnskap i forbindelse med

konseptualisering. Den andre dyden for ”den kompetente translator”, er i følge Røvik (2001) *tålmodighet*. Det handler om å bruke *prat* som et effektivt virkemiddel for å introdusere nye begreper og forestillinger, slik at det på sikt fører til at strukturer og aktiviteter justeres i forhold til en ny diskurs. Den tredje dyden er *mot*. Med det menes at translatoren må tørre å velge de elementene ved den nye oppskriften som vedkommende mener passer eller som organisasjonen har behov for, og se bort fra det man synes er mindre relevant. Den fjerde dyden er *organisering*. Den peker på sammenhengen mellom måten organisasjonsendringer organiseres på, og utfallet:

”Kritiske variabler er bl.a. graden av forankring av prosessen i ledelsen, timing, organisering av deltakelsen, samt måten de ansatte informeres på.” (Røvik 2001: 179).

Den siste dyden er *styrke*. Den skal brukes til å handtere eventuell intern motstand mot overføring av ny kunnskap.

Punktene viser at det er mulig å foreta en analytisk avgrensning av hva konkretiseringsprosessen skal fokusere på. Både det som omhandler aktører, fase i overføringen, samt hva aktørene bør gjøre peker i retning av at kontekstualisering er en prosess som *handler om tilrettelegging før bruk, mer enn om selve bruken av BM*. Nærmere bestemt kan man trekke paralleller mellom den avgrensningen Røvik gjør i forhold til kontekstualisering, og det som kan forstås som valg av organisasjonsendingsstrategi (Beer og Nohria 2000; Jacobsen 2004). Man kan forestille seg ulike måter å planlegge og designe en prosess for introduksjon av en ny organisasjonsoppskrift. En slik prosess inneholder gjerne noen eller alle de elementene som Røvik er inne på; organisering av deltakelse, involvering av ledelsen, arenaer for prat, større eller mindre frihetsgrad i forhold til hvor mye av objektet BM som faktisk skal materialiseres i praksis, samt planer for handtering av motstand mot endring osv. Ved å ta utgangspunkt i to strategier for endring som presenteres i boka *Breaking the Code of Change* (Beer og Nohria 2000), som gjengis av Jacobsen (2004) i boka *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, kan det illustreres nærmere. De to strategiene tar utgangspunkt i planlagte endringsprosesser, men er likevel grunnleggende forskjellige. Den første kalles strategi E, der E står for ”economic”, og forfatterne beskriver den som følger:

”Theory E has as its purpose the creation of economic value, often expressed as shareholder value. Its focus is on formal structure and systems. It is driven from the top with extensive help from consultants and financial incentives. Change is planned and programmatic.” (Beer og Nohria 2000: 3).

Den andre kalles strategi O, der O står for ”organization”, og forfatterne beskriver den som følger:

”Theory O has as its purpose the development of the organization’s human capability to implement strategy and to learn from actions taken about effectiveness of changes made. Its focus is on the development of a high-commitment culture. Its means consist of high involvement, and consultants and incentives are relied on far less to drive change. Change is emergent, less planned and programmatic.” (Beer og Nohria 2000: 3).

En grunnleggende tanke innenfor strategi E er at en liten gruppe mennesker, som regel toppledelsen, har vurdert at det foreligger et behov for endring, de utarbeider løsninger, som blir implementert i organisasjonen. Endringene drives altså fram av øverste ledelse. Jacobsen (2004: 185) trekker paralleller mellom denne strategien og det som andre har kalt ”kommandørmodellen” for endring (Bourgeois og Brodwin 1984), eller en form for ”diktatorisk endring” (Stace og Dunphy 1991). I strategi O snakkes det heller om *utvikling* enn om endring. Endring sees ikke som en engangshendelse, men som en kontinuerlig og interaktiv prosess. Jacobsen (2004: 197) trekker paralleller mellom denne strategien og det som går under navnet ”organisasjonsutvikling (OU)” (French og Bell 1995; Levin og Klev 2002). Hovedforskjellene kan summeres i følgende tabell:

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, ønske om å endre
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Tabell 4.1 Oversikt over forskjeller mellom strategi E og O (Jacobsen 2004: 211).

Strategi E er en ”hard” endringsstrategi, hvor organisasjonens, og ikke individenes behov er i sentrum. Beslutningene fattes og drives gjennom av ledelsen, og det gis lite rom for deltakelse og refleksjon i prosessen. Mens planleggingen nyter stor oppmerksomhet, vies selve iverksettingen lite fokus fordi det er gitt at det som har blitt bestemt også blir utført. Det sikres ikke minst gjennom utstrakt bruk av finansielle incentiver. Strategi O er til gjengjeld mer ”myk”. Bred deltakelse sørger for at medarbeiderne, like mye som ledelsen, bidrar til å sette sitt preg på hvordan endringen skal forstås, gjennomføres osv. Relasjoner, læring og

eksperimentering settes i fokus, og overføringen får dermed en verdi i seg selv (Jacobsen 2004: 211-212).

Gjennomgangen viser at det er klare paralleller mellom det Røvik er opptatt av i forbindelse med kontekstualisering, og det som her refereres til som organisasjonsendringsstrategier. Spørsmålet som synes betimelig er om kontekstualisering i skandinavisk nyinstitusjonalisme blir identisk med det som mer tradisjonelle implementeringsstudier har vært opptatt av i flere tiår – nemlig at ulike design på implementeringen fører til ulikt eierskap, involvering osv., som igjen har konsekvenser for utfallet av endringen. Å kalle det translasjonskompetanse blir derfor kun et skifte av språkdrakt. Grunnen til at svaret er ”nei” – at det ikke kun er snakk om et skifte av terminologi – er at man i implementeringsstudier ikke har hatt fokus på at selve kunnskapen forandrer seg. De ulike endringsstrategiene har derfor ikke blitt studert med tanke på å avdekke hvordan de bidrar til oversettelse av det som tenkes innført. Ved å holde fokus på omskriving og redigering av kunnskapen, vil de ulike organisasjonsendringsstrategiene benyttes for å utlede redigeringsregler for konkretiseringen av BM. Spissformulert kan man si at mens forskningsobjektet i mange implementeringsstudier har vært om implementeringen kan karakteriseres som enten en E eller en O, er forskningsobjektet i denne studien det eventuelt mer og mer materialiserte uttrykket for BM, der endringsstrategiene E og O benyttes som hjelpemidler for å få tilgang til de translasjonene som fører til at BM får sitt innhold. Det vil være et nytt bidrag. Det er imidlertid viktig å understreke at dette potensialet ennå ikke er realisert i studier som baserer seg på resonnementer om kontekstualisering hentet fra skandinavisk nyinstitusjonalisme, og at det derfor i Røviks teoretiske utlegninger foreløpig ligger noe uforløst.

Så kan man innvende at jeg med en slik avgrensning kommer tett opp til det jeg har kalt konseptualisering, og at konseptualisering og konkretisering til sammen dreier seg om det som Røvik nøyer seg med å kalle kontekstualisering. I avsnittet ovenfor som omhandler å flytte begge begrepene inn i organisasjonen, illustrerer jeg at det gir mening å snakke om en intern konseptualisering fordi det objektet de fleste i organisasjonen vil støte på, ikke er skapt av autoritative sentra i feltet, men av interne oversettere. Å skille analytisk mellom arbeidet med å skape objektet BM i banken og arbeidet med å ta det i bruk *med referanse til objektet*, kan dermed framstå som mer nyanserende, enn å kalle alt for kontekstualisering. Operasjonaliseringen nedenfor vil forhåpentligvis illustrere at et slikt skille gir mening.

Konkretiseringen avløser konseptualiseringen. *Konkretiseringsprosessen skal rette oppmerksomheten mot de translasjonene som omhandler omskrivningen av abstraksjonen BM, det vil si det skriftlige og visuelle uttrykket man har skapt av BM i løpet av konseptualiseringen, med sikte på forberedende og innledende praktisk bruk.* I den forbindelse blir følgende forhold viktig å fokusere på: (a) Hvilke aktører som fortsetter som translatører, hvilke som faller fra, og hvilke nye som kommer til. (b) Hvilke redigeringsregler som gjør seg gjeldende i løpet av konkretiseringen. (c) Hvordan resultatet forstått som en begynnende materialisering av BM, kan forstås langs et verktøy/konsept kontinuum.

(a) Spørsmålet om *hvilke aktører* er også viktig i forbindelse med konkretiseringen. Man kan tenke seg at noen av de sentrale aktørene i forbindelse med konseptualiseringen faller fra, at noen av dem fortsetter, og at nye kommer til. For eksempel er det rimelig å anta at ledere nå mobiliseres i forhold til en prosess i linja, samtidig som personer i stab trekker seg tilbake eller inntar nye roller. Dermed kan det samme settet med spørsmål som ble stilt i tilknytning til kontekstualiseringen, stilles her: Hvem utgjør den nye konstellasjonen av aktører, hvilke faggrupper er involvert, hva slags roller spiller de, hva utgjør deres fokus, hvilken arbeidsdeling gjelder, hvem involveres ikke osv. Å fokusere på den type aktiviteter antas å ha betydning for hvordan BM antar en begynnende materialisering i banken.

(b) Man kan også her tenke seg at det kan utledes prinsipper for redigeringen av objektet BM som ledd i det å tillempe kunnskapen til praktiske gjøremål. I den forbindelse vil jeg bringe inn to tema som skal avgrense fokus på redigeringsaktiviteter. Det ene er de to typologiene av organisasjonsendringsstrategier, strategi E og strategi O. Det andre er hva slags utenfor – og innenfor kunnskap de ulike aktørene (translatørene) er i besittelse av. Man kan for eksempel anta at hvis konkretiseringsprosessen har et stort innslag av OU-prosess i seg, vil et redigeringsprinsipp være at rommet for lokale fortolkninger av BM er stort. Motsatt, hvis konkretiseringsprosessen har et stort innslag av kommando og kontroll i seg, vil et redigeringsprinsipp være at rommet for lokale fortolkninger er begrenset. Ved å anvende de to typologiene for å forstå det som utgjør innholdet i konkretiseringsprosessen i banken, antar jeg at det er mulig å utlede noen prinsipper for redigering og definering av hva BM i praksis skal være i banken.

På samme måte antas det at kunnskap om organisasjonsoppskrifter generelt og kunnskap om BM spesielt, samt kunnskap om den interne konteksten, vil ha betydning for konkretiseringen. Hva vet de nye aktørene om BM fra før, hvordan blir de kjent med innholdet i objektet BM

slik det er konseptualisert i banken, hvilken innstilling har de til BM, hvordan fortolker de objektet BM, hva blir det viktigste ved objektet å gripe fatt i for konkretisering osv. Røvik (2001) knytter behovet for innenforkunnskap til et behov for personer med utdanningsbakgrunn med en mer hermeneutisk-kritisk tilnærming. Han skriver om konsultentselskapene som ”de gode hjelperne” som kan tilby oversettelsesassistanse til den enkelte organisasjon som skal ta en gitt oppskrift i bruk. I den forbindelse hevder han at hovedtyngden av medarbeidere i slike selskaper består av personer som via utdanning er trent i en teknisk-positivistisk måte å forholde seg til kunnskap på, noe som bl.a. passer til konsultentselskapenes stadig mer omfattende bruk av kodifisert og databasert kunnskap (Røvik 2001: 185). Hans poeng er at for å bistå med god oversettelseskompetanse, bør konsultentselskapene rekruttere medarbeidere med en utdanningsbakgrunn som legger opp til en mer kritisk-hermeneutisk tilnærming:

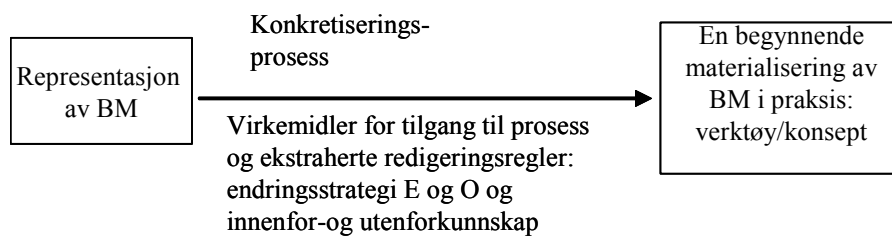
”Oversetteren klarer seg nemlig ikke bare med databasert, kodifisert utenforkunnskap. Vedkommende må også forsøke å få tak i de ofte skjulte, erfaringsbaserte innsikter som finnes i virksomheten, og i lys av dette bl.a. foreta en kritisk vurdering og tilpasning av den ide, eller oppskrift, man forsøker å implementere.” (Røvik 2001: 185).

Endringsstrategiene og fokus på innenfor- og utenforkunnskap vil bli sett i sammenheng for å få tilgang til konkretiseringsprosessen, og redigeringsreglene vil utledes ved å kople funn med utgangspunkt i disse temaene. Redigeringsreglene antas å ha betydning for hvordan BM antar en begynnende materialisering i banken.

(c) Med utgangspunkt i en analyse av aktører og redigeringsregler som har gjort seg gjeldende i konkretiseringen av BM, bør det være mulig å skissere noen innholdsmessige kjennetegn ved en begynnende materialisering av BM. Kjennetegnene vil bli forstått i forhold til et verktøy/konsept kontinuum.

4.3.1 Oppsummering

For å forstå hvordan BM fester seg som praksis i banken, antas det å være viktig å rette oppmerksomheten mot konkretiseringsprosessen. Her forutsettes det at man vil initiere en rekke aktiviteter med sikte på å tillemppe representasjonen av BM til praktiske gjøremål, eller det man kan kalle forberedende og innledende bruk. Konkretiseringsoversettelser favner de trekkene ved prosessen som antas å forme innholdet i en slik begynnende materialisering. Endringsstrategiene E og O, samt aktørenes innenfor- og utenforkunnskap benyttes som virkemidler for å få tilgang til dem. Det kan visualiseres på følgende måte:



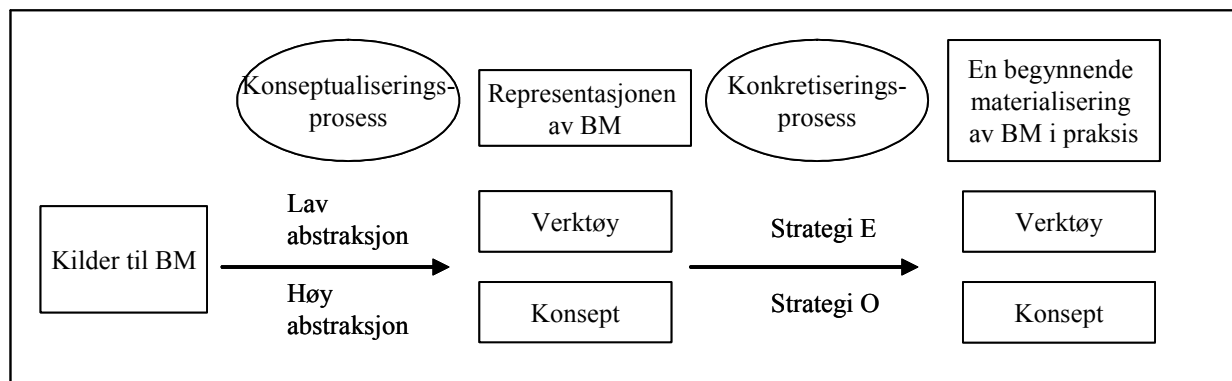
Figur 4.3 *Fra* representasjon *til* begynnende materialisering av BM

4.4 Konseptualisering og konkretisering: overlapp og begrensninger

Mens skandinavisk nyinstitusjonalisme gjør skillet mellom dekontekstualisering og kontekstualisering til et spørsmål om man befinner seg på makro/mesonivå eller på mikronivå, har jeg vist at ”innpakking” og ”utpakking” av en oppskrift også er aktiviteter som finner sted internt i den enkelte organisasjon, uavhengig av den dekontekstualiseringen og kontekstualiseringen som har funnet sted på andre arenaer. For å forstå materialiseringen av en idé, kan man derfor ikke nøye seg med å studere kontekstualisering/konkretisering. Fordi jeg tror begge prosessene er viktige også i en organisasjonsintern sammenheng, har jeg valgt å knytte operasjonaliseringen av hver enkelt prosess til det begrepsapparatet jeg mener man har benyttet for å beskrive henholdsvis dekontekstualisering og kontekstualisering innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme. Mens abstraksjonsnivå naturlig melder seg som et tema i forhold til ”innpakking” på feltnivå, melder endringsstrategier, eller design av endringsprosesser, seg naturlig som tema i forhold til ”utpakking” på organisasjonsnivå. Dermed fanges også flere typer translasjoner opp, og den totale kompleksiteten i overføringsprosessen blir større, enn om translasjon som konseptualisering hadde blitt definert ut.

Når det er sagt, er det likevel viktig å understreke at prosessene er sammenvevde, og at det totalt sett er mange koplinger og sammenhenger mellom begreper brukt i henholdsvis konseptualiserings- og konkretiseringsprosessen. For eksempel kan organisasjonsendringsstrategiene E og O også fungere som supplerende virkemidler for å forstå arbeidet med å utvikle representasjonen av BM i banken siden det er snakk om begynnelsen på en intern organisasjonsendringsprosess. På samme måte kan abstraksjonsnivå supplere endringsstrategiene for å få tak på prosessen fram til en begynnende materialisering av BM. Det er også relevant å poengtere at mens man kan anta en sammenheng mellom en translasjonsprosess på et lavt abstraksjonsnivå og en representasjon begrepsfestet som

verktøy, kan man anta en sammenheng mellom en translasjonsprosess preget av endringsstrategi E og en begynnende materialisering i retning av å ta i bruk BM som et verktøy. Det har blant annet å gjøre med at endringsstrategi E legger vekt på at det som skal gjøres er gitt på forhånd, slik at kompleksitet og tvetydighet nedtones. Det er ikke dermed sagt at ikke BM kan bytte på å komme til uttrykk som henholdsvis konsept eller verktøy i løpet av overføringen. Figuren nedenfor summerer på en skjematisk måte det foreløpige analytiske rammeverket for hvordan analysen av materialiseringen av BM tenkes gjennomført:



Figur 4.4 *Fra kilder til begynnende materialisering av BM*

Samtidig som, eller kanskje nettopp fordi, konseptualisering og konkretisering er sammenvevde prosesser, har de også noen begrensninger i forhold til å fange og dermed forstå hele overføringsprosessen. Som figuren ovenfor viser, stopper analysen opp ved *en begynnende materialisering av BM i praksis*. Det vil si at *om* BM blir en *integrert* del av praksis, forblir et åpent og ubevart spørsmål. Det er en indikasjon på at flere translasjonsprosesser må forfølges. Her kommer ANT til unnsetning.

4.5 Aktør-nettverk teori (ANT)

ANT har sin bakgrunn fra forskningsfeltet 'Science and Technology Studies'³⁸ (Bloor 1991), og er utviklet av Latour (1986; 1987), Callon (1986; 1987) og Law (1992) m.fl. Det empiriske materialet fra 1970-tallet og utover kommer i første rekke fra observasjoner gjort i laboratorier der forskere bedrev naturvitenskapelige undersøkelser. Målet var å forstå kunnskapsproduksjon og -anvendelse, for å begrepsfeste *skapingen* av vitenskap, eller det som ble kalt *science in the making* (Latour 1987; Ebeltoft 2003: 29). Man ønsket å vise at kunnskap er et sosialt produkt, og ikke et resultat av en privilegert vitenskapelig metode. Mer

³⁸ Forkortes gjerne til STS.

bestemt må kunnskap sees på som et resultat av et *heterogent nettverk* (Law 1992). Mens naturvitenskapene bekjenner seg til rasjonalisme, materialisme og realisme, er samfunnsvitenskapene typisk orientert rundt samfunnet, og bekjenner seg til relativisme og sosial konstruktivisme. Selv om det er et forenklet bilde, hevder ANT at vitenskapene med et slikt utgangspunkt kontinuerlig skaper naturen og samfunnet og motsetningene mellom dem. Prosessen kalles “the work of purification” eller rendyrkingsarbeidet (Holm 2000: 85-86). Ved slik rendyrking tilskrives og tilbakeføres alt som eksisterer til to distinkte ontologiske sfærer, som ting eller mennesker (Latour og Myklebust 1996). En slik lære tar ANT avstand fra, idet man hevder at virkeligheten består av heterogene nettverk, det vil si blandinger eller sammensetninger av alle tenkelige materialer:

“I motsetning til vitenskapene, som plukker alle hybrider fra hverandre og tilbakefører deres elementer til sin rene form, vil ANT forstå hvordan hybridene settes sammen og stabiliseres. Et viktig begrep i denne sammenhengen er ‘the work of translation’, oversettelsesarbeidet” (Holm 2000: 86).

Mens vitenskapene på den ene siden produserer heterogene nettverk gjennom oversettelsesprosesser, forankrer de på den andre siden sitt arbeid i rendyrkingsprosesser. ANT forskere ønsket å vise at all kunnskap er sosialt skapt. Men til forskjell fra sosialkonstruktivismen, hvor man reserverer identiteten/rollen som aktør/handlende subjekt til mennesker, holder man spørsmålet om identiteten/rollen åpen for nærmere empiriske undersøkelser. Både mennesker og ting, f.eks. en maskin, kan utøve rollen som aktør, og på den måten bidra til den sosiale konstruksjonen av kunnskap. Dermed blir også etiketten sosial overflødig (Czarniawska og Sevón 1996: 6). Et mål innenfor ANT har derfor vært å bringe de materielle objektene tilbake til samfunnsvitenskapen. Law summerer det slik:

“The theory is distinctive because it insists that networks are materially heterogeneous and argues that society and organization would not exist if they were simply social. Agents, texts, devices, architectures are all generated in, form part of, and are essential to, the networks of the social.” (Law 1992: 379).

Heterogenitetsbegrepet peker på at innovasjoner, ny kunnskap, organisasjonsoppskrifter osv. må betraktes som assosiasjoner, eller en samling av ulike elementer, både humane og ikke-humane, som former hverandre (Law 1994). Det vil si at BM, som er den artefakten som i denne studien skal spres og stabiliseres, må forstås både i lys av de sosiale og de materielle elementene som inngår i det nettverket som forsøkes bygd rundt den.

Mens ANT er en kompleks og kontroversiell teoretisk retning, hvis innhold, status og selvforståelse er i stadig endring (Holm 2000; Gherardi og Nicolini 2005), legges det i det følgende opp til en relativ enkel bruk av noen sentrale begreper. Jeg skal i liten grad berøre ANT som et vitenskapsteoretisk ståsted, men konsentrere meg om ANT som metode for å følge de nettverksoppbyggende aktiviteter som foregår i banken.

4.5.1 Oversettelse i ANT

Hvordan kan så ANT bidra til å komplettere skandinavisk nyinstitusjonalisme? Før jeg svarer på det, er det viktig å gjøre oppmerksom på at jeg har valgt de delene ved det teoretiske rammeverket som passer mitt prosjekt, ikke minst sett i forhold til at skandinavisk nyinstitusjonalisme må betraktes som min hovedinnfallsport. Dermed står jeg i fare for å gjøre utvalg og fortolkninger uten å ha det store ”ANT-bildet” foran meg til enhver tid. Eller for å si det på en annen måte: uten å kunne dra veksler på taus kunnskap om diskurser, kontroverser, implikasjoner osv. som har gjort seg gjeldende blant ulike fraksjoner av ANT-tilhengere og motstandere. Ved å klargjøre hvordan jeg forstår begreper og hvordan jeg har tenkt å bruke dem, håper jeg likevel at de viktigste sammenfallene og avvikene i forhold til hoveddiskursen i ANT lett lar seg identifisere.

For å nærme meg et svar på hvordan ANT kan bidra til å komplettere eller supplere skandinavisk nyinstitusjonalisme, utgjør forhold som interesse, støtte, makt og kontroll et viktig begrepsmessig bakteppe. ANT betrakter spredning av artefakter, deriblant organisasjonsoppskrifter, som en konsekvens av nettverksbyggende aktiviteter, der oppskriften blir mektig i den grad flere og flere interesserer seg for den og rulleres inn i dens nettverk. Det er det man i ANT kaller oversettelse; den prosessen der et element, for eksempel en aktør, bygges inn i et nettverk og gis en identitet (Latour 1987). Oversettelse kan også innebære at de som rører ved oppskriften ”slipper” den og på den måten unnlater å føre den videre. Det vil dermed ikke bygges et nettverk rundt den, og spredningen vil stoppe opp. Det gjør at makt er en konsekvens av og ikke en forutsetning for sosial handling:

”The amount of power exercised varies not according to the power someone has, but to the number of other people who enter into the composition.” (Latour 1986: 265).

Ut fra det kan det hevdes at jo flere som deltar i oversettelsen av en oppskrift, jo mektigere blir den:

"To understand success or failure, i.e., diffusion and its adventures, the idea that an object is only taken up if it manages to interest more and more actors must be accepted." (Akrich, Callon m.fl. 2002: 203).

Kjeden av humane og ikke-humane aktører (aktanter; se forklaring nedenfor) utgjør et sosio-teknisk nettverk som handler på vegne av ideen. Spørsmålet om makt står derfor sentralt:

"By translation we understand all the negotiations, intrigues, calculations, acts of persuasion and violence, thanks to which an actor or force takes, or causes to be conferred on itself, authority to speak or act on behalf of another actor or force." (Callon og Latour 1981: 279).

Det innebærer også at man innenfor ANT tar avstand fra begrepet overføring, fordi det forbindes med logikken i diffusjonsmodellen (Latour 1987; Acrich, Callon & Latour 2002). I stedet bruker man en formulering som *overlevering*:

"Except that one of the things we are going to learn is that there is no such thing as technology transfer. That technologies don't originate at a point and spread out. But that instead they are passed. Passed from hand to hand. And that as they pass they are changed." (Law 1996: 2).

Her er det grunn til å betone en forskjell mellom ANT og skandinavisk nyinstitusjonalisme med hensyn til bruken av translasjonsbegrepet. Mens man i skandinavisk nyinstitusjonalisme, til tross for translasjonsresonnementet, opererer med en forestilling om en "original" versjon av en oppskrift på reise, som stadig pakkes inn og ut alt etter hvor den befinner seg, framstår det som mer problematisk i ANT. Poenget med Latours translasjonsmodell er å *ikke* betrakte verden som bestående av ting som sendes og mottas. Derfor er det i hans arbeid ikke interessant å se på hva som kommer fra et "nivå" til et annet. Satt på spissen kan man si at ANTs translasjonsbegrep tenderer mer i retning av å bety *omdanning*, mens skandinaviske nyinstitusjonalisters begrep tenderer til å bety *redigering*. At oversettelse dermed framstår som et "sterkere" begrep i ANT kan sees i sammenheng med at alle prosesser betraktes som lokale og unike, i motsetning til i nyinstitusjonell teori hvor det legges til grunn at omgivelsene er institusjonaliserte og dermed til en viss grad like og forutsigbare. Selv om ANT med det framstår som mer "radikal" både med hensyn til å definere, eller rettere ikke definere, substansen i det som skal overføres, og med hensyn til hvem og hva som kan bidra til å gi et nettverk identitet, er man både i ANT studier og i studier med referanse til skandinavisk nyinstitusjonalisme opptatt av å forstå prosesser hvor ideer, teknologier osv. skapes og skal tas i bruk. At det også tross alt eksisterer "noe" som utgjør en slags kjerne i det som skal overføres, mener jeg ikke minst Latour (1987) selv tilkjenner når han framholder

at utfordringen ligger i å på den ene siden innrullere så mange som mulig i nettverket, mens man på den andre siden forsøker å kontrollere deres atferd slik at handlingene blir noenlunde forutsigbar eller i tråd med intensjonene.

Det handler om å skape *interesse og oppnå støtte for* oppskriften, for deretter å kontrollere aktørene i nettverket slik at bruken av BM blir noenlunde stabil og forutsigbar. Et viktig poeng er at prosessen kan møte motstand. Man kan mislykkes med å bygge nettverket rundt BM. Da vil den ikke stabiliseres. Alternativt kan man ha fått støtte, men innrulleringen av aktører har ført med seg et skifte i oppfatning av hvem som er de toneangivende aktørene, og hvilken versjon av BM som egentlig anvendes. Risikoen er at ideen kan få en form som er helt ugjenkjennelig, men det eksisterer like fullt en idé som i utgangspunktet har en form for identitet eller substans som man søker å bringe videre.

ANT forskere har dermed til hensikt å forstå hvordan virkeligheten skapes gjennom å synliggjøre hvordan nettverkene bygges (Johnsen 2004). Til det har de utviklet en rikholdig samling av begreper og resonnementer. Nedenfor følger en knippe som er sentrale innenfor ANT, og der noen av dem vil komme til anvendelse i analysen.

”Follow the actor”: Det er et av ANTs hoved- og mest kjente metodiske prinsipp. Oppfordringen om å *følge aktøren* handler om å etterstrebe og rekonstruere kjeden av assosiasjoner og transformasjoner som har funnet sted. Hva og hvem som skal følges avhenger av forskningsspørsmålet og formålet med studien. Siden tid og penger er begrensede ressurser i forskning, vil arbeidet med å følge aktørene bli pragmatisk avgrenset: når pengene og tiden tar slutt, slutter også rekonstruksjonen (Tryggestad 2003). Men uansett ressurser er målet det samme: å beskrive hvordan grenser og distinksjoner (om)skapes, hvordan prosessen emergerer over tid – i en kjede av relaterte hendelser som inkluderer både mennesker og ikke-mennesker. Addisjon blir i den forbindelse et viktig begrep. I stedet for å lage hierarkier, abstraksjoner, subtraksjoner osv., skal man addere. Det vil si å tenke på forbindelsene mellom alt man observerer. Ved hele tiden å legge til aktanter (se nedenfor) som adderes i prosessen, blir bildet både mer og mer komplekst og mer og mer virkelig. ANT sier imidlertid ikke noe om hvem eller hva man i utgangspunktet skal prioritere å følge. Her må man ty til begrunnelser som ikke nødvendigvis kan utledes fra ANT, for å legitimere de valgene man gjør.

Performativ makt: Makt er ikke noe en aktør har, men et resultat av en mobiliseringsprosess og dannelsen av et aktør-nettverk. Begrepet *performativ* peker på at fokus må være på det som skapes i relasjonen mellom de ulike aktørene i nettverket. For å forstå et aktør-nettverk må man forstå *relasjonene* mellom de ulike aktantene; hva slags forbindelser som utvikler seg og hvordan de knytter de humane og de ikke-humane aktørene sammen. Dermed legger man til grunn et relasjonelt, heller enn et essensielt syn på virkeligheten (Tryggestad 2005: 37).

Aktant/aktør/aktør-nettverk: En aktant er som en figur i en fortelling. Hvis man ser på eventyret om prinsessa som ingen kunne målbinde, får alle tingene som Espen Askeladd plukker med seg, sin rolle i fortellinga. De er alle aktanter som får sin identitet gjennom de relasjonene de inngår i. Med aktant menes *“that which accomplishes or undergoes an act”* (Greimas og Courtés 1982: 5), og er et begrep som favner om både mennesker, dyr, objekter, konsepter osv. Aktant-begrepet er hensiktsmessig for ANT fordi forskere her ønsker å gi maskiner og artefakter en mer betydningsfull posisjon i sine fortellinger. Å kun operere med ”aktør” og ”handling” virker begrensende fordi det gir klare assosiasjoner til humane aktører. Begrepet åpner også for en utvikling fra status som aktant til status som aktør:

“an actant may acquire a character and become an actor or may remain an object of some actor’s action.” (Czarniawska og Hernes 2005: 8).

Porsander sier det slik:

“The actants acquire an identity – they become actors – by repeatedly performing the same actions with similar results (a winner is an actant that repeatedly wins, a loser repeatedly loses etc.).” (2005: 19).

Proessen fra at mange aktanter utvikler seg til å bli et aktør-nettverk kan dermed summeres som følger:

“It begins with an identification of actants (those which act and are acted upon). Then one follows the actants through a trajectory – a series of programs and anti-programs – until they become actors, acquiring a distinct and relatively stable character.” (Czarniawskal & Hernes 2005: 9).

Når nettverket opererer så bra at forbindelsene og de ulike aktantenes identiteter ikke lenger er synlige og nettverket dermed framstår som *en* aktør, har vi med et aktør-nettverk å gjøre.

Black box/purifikasjon: Latour bruker begrepet black box for å illustrere det han kaller “ready made science”, i motsetning til ”science in the making”:

"The word black box is used by cyberneticians whenever a piece of machinery or a set of commands is too complex. In its place they draw a little box about which they need to know nothing but its input and output." (Latour 1987: 2-3).

Hans poeng er at etablerte sannheter, teknologier, programmer osv. framstår som svarte bokser idet nettverket har stabilisert seg, og at nettverkene derfor ofte ikke er synlige. Det man ser er purifikasjonen, mens det som egentlig skjuler seg i boksen kan vise seg å være både komplekst og ubehagelig:

"Uncertainty, people at work, decisions, competition, controversies are what one gets when making a flashback from certain, cold, unproblematic black boxes to their recent past" (Latour 1987: 4).

Mens purifikasjon står sentralt i det moderne prosjekt, står translasjon, med tanke på å åpne de svarte boksene for å få øye på det heterogene, det komplekse og det relasjonelle, i fokus i ANT.

Obligatorisk passeringspunkt: Obligatorisk passeringspunkt er et punkt som alle som ønsker å være en del av nettverket må passere (Porsander 2005: 20). Det er den posisjonen som definerer og forvalter det som oppfattes som sann kunnskap om feltet, og som blir oversetter av og for alle medspillerne i nettverket (Johnsen 2004: 56):

"Resulting from negotiations of the project, 'obligatory points of passage' are sometimes established, points in the network through which everything must pass to count, or to be counted, places where decisions are made, knowledge are gathered, combined and sent out, and actions are taken." (Mørk, Hoholm m.fl. 2005: 9).

Makro-aktør: Et aktør-nettverk må forstås som en makro-aktør. Callon og Latour (1981) konseptualiserer makro-aktører som noe som oppstår som et resultat av mange mikro-aktører. Makro-aktører vil så søke å innrullere flere mikro-aktører for å snakke på vegne av dem selv. I artikkelen "Unscrewing the big Leviathan or how do actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so" (1981), bruker Callon og Latour eksemplet med Hobbes og hans idé om at sosial orden er mulig, for å illustrere hva som menes med makro-aktør. Hobbes tenkte seg at man kunne lage en kontrakt mellom individer hvor man enes om å stå sammen og utnevne en felles talsperson som taler på vegne av fellesskapet. Denne super-aktøren framstår som mye større enn noen av de individene som utgjør den:

"and yet it is but an association – a network – of these individuals, equipped with a 'voice'" (Czarniawska og Hernes 2005: 7).

Begrepet makro-aktør søker altså å benevne et fenomen hvor mange blir en. Men hvordan er det mulig; at mange blir en? Svaret er gjennom translasjon; translasjon er nødvendig for konstruksjonen av makro-aktører. Makro-aktører kan ta mange ulike former; som institusjoner, teknologier, selskaper, osv. I dette tilfellet vil antakelsen være at i den grad man gjennom nettverksbyggende aktiviteter klarer å gjøre BM mektig, i den grad vil også BM framstå som en makro-aktør i banken.

Passasjer: I artikkelen til Moser og Law (1999) brukes begrepet passasje for å illustrere hvordan ulike spesifikke arrangementer er knyttet sammen i livet til handikappede Liv. Ordet passasje har imidlertid en dobbeltbetydning. Det skal både lede oppmerksomheten mot at noe skal bindes sammen, samtidig som passasjen i seg selv kan være en gjenstand, *"a specificity in its own right."* (1999: 201):

"To repeat the standard lesson from STS: if the networks are in place, if the prostheses are working, then there is ability. If they are not, well then, as is obvious, there is dis/ability. So here's the proposition. Dis/ability is about specific passages between equally specific arrays of heterogeneous materials. It is about the character of the materials which enable those passages. And it is about the arrays which secure or don't secure them – like absent lifts." (Moser og Law 1999: 201).

Mosers og Laws utgangspunkt er en antakelse om at alle materielle og kroppslige arrangementer er spesifikke. Ved å se på enkelthetene og *passasjene* mellom dem, om de er gode eller dårlige, kan man forstå hvordan stabilisering i nettverk tar form. I så fall er makt et resultat av at passasjene og relasjonene mellom aktantene i nettverket fungerer. Dermed blir passasje et mer billedlig uttrykk for det samme resonnementet som ligger til grunn for performativitetsbegrepet; nemlig at relasjonene, det som binder sammen, det er det som er viktig å studere. Det er der translasjonene skjer.

4.6 På sporet av *kontrollering* ved hjelp av ANT

ANT skal bidra til å kaste lys over hvordan, om i det hele tatt, kunnskapen BM spres og stabiliseres som et aktør-nettverk i banken, om den blir mektig. Man kan tenke seg følgende: For at BM skal ha festet seg som ny praksis i banken må det ha utviklet seg et aktør-nettverk som stabiliserer relasjonen mellom aktanter i praktiseringen av BM. BM vil da være en makro-aktør. Men det er i så fall et sluttresultat av overføringen. Som en begynnelse kan man tenke seg at BM fanges opp av interesserte aktører i banken som bestemmer seg for å bygge et nettverk rundt ideen. En prosess hvor aktanter forsøkes rekruttert, obligatoriske passeringspunkt forsøkes skapt, anti-program søkes nøytralisert osv., tar form. I dette

nettverksbyggende arbeidet kan man skille ut to fokus. For det første prosessen med å innrullere flere og flere aktanter i BM-nettverket i banken, altså å få sentrale aktører interessert i BM. For det andre å etablere mekanismer som bidrar til å stabilisere og kontrollere deres atferd, slik at bruken av BM blir forutsigbar og i samsvar med sentrale aktørers intensjoner:

“In order to spread in space and to become long-lasting they all need (we all need) the actions of others. But what will these actions be? Many things, most of them unpredictable, which will transform the transported object or statement. So we are now in a quandary: either the others will not take up the statement or they will. If they don't, the statement will be limited to a point in time and space, myself, my dreams, my fantasies...But if they do take it up, they might transform it beyond recognition. To get out of this quandary we need to do two things at once: to enroll others so that they participate in the construction of the fact; to control their behaviour in order to make their actions predictable.” (Latour 1987: 108).

For Latour handler translasjonsprosessen om to typer aktiviteter, *“translating interests”* og *“keeping the interested groups in line”* (1987). Det kan forstås parallelt med det som i ANT også kalles oversettelsens fire hovedstadier (Callon 1986: 201-203; Johnsen 2004: 55-58). Callons stadier begynner med *problematisering* og dreier seg om hvilke aktører som lykkes med å definere et problem og å gjøre seg selv uunnværlige. Å akseptere det nye, i dette tilfellet BM, blir et obligatorisk passeringspunkt (OPP) for alle som ønsker å være del av nettverket. Det er om å gjøre å komme i posisjon til å definere virkeligheten (Johnsen, 2004: 56). Det andre stadiet kalles *interessering* og peker på at de ulike partene i nettverket forsøkes brakt på plass og stabilisert. I oversettelsesarbeidet kan ulike interesser sloss om representasjon og retten til å representere andre. Ved å knytte andres interesser til sine egne kommer man et skritt videre i nettverksbyggingen. Nå oppfattes OPP som nettverkets legitime representant, og et samhandlingsmønster har utviklet seg. Det tredje stadiet kalles *innrullering*. Her koordineres og samkjøres identitetene til de ulike aktantene i nettverket. Det innebærer alltid forhandling, prøving og feiling. Man forhandler om virkelighetsdefinisjon, og man forsøker å bryte ned eventuelle motforestillinger blant aktørene. Det siste stadiet kalles *mobilisering* av allierte. Nå begynner nettverket å opptre som *en* gjenkjennelig aktør.

Stadiene kan synes problematisk å holde adskilt. Et poeng er da også at de flyter over i hverandre. Særlig kan et skille mellom interessering og innrullering vise seg vanskelig i praksis, anvendt på en såpass liten og avgrenset case som overføringen av BM i banken. Man kan spørre om det er hensiktsmessig å operere med translasjonsstadiene all den tid det er snakk om å overføre en oppskrift som ledelsen har bestemt skal tas i bruk, og hvor man derfor

kan tenke seg at for eksempel interesseringsfasen ikke har så stor relevans. Stadiene egner seg muligens mer til å følge større prosesser i forbindelse med utvikling og spredning av innovasjoner, der mange ulike interessegrupper er representert, der mye står på spill osv.. Jeg mener imidlertid Latours skille mellom *å oversette interesser* og *å holde interessene i sjakk* kan virke oppklarende her:

”The task of the fact-builders is now clearly outlined: there is a set of strategies to enlist and interest the human actors, and a second set to enlist and interest the non-human actors so as to hold the first. When these strategies are successful the fact which has been built becomes indispensable; it is an obligatory passage point for everyone if they want to pursue their interests.” (Latour 1987: 132).

Å få aktører interessert utgjør, i følge Latour, bare halve jobben. Å kontrollere at de faktisk gjør det man har blitt enig om, er mye vanskeligere: *“Projects which trigger enthusiasm are quickly put back into a drawer.”* (Latour 1987: 121). Da er vi ved selve kjernen i forbindelse med overføring av nye ledelseskonsepter; hvordan sikre at de ikke blir ferniss, hvordan sikre at de faktisk fører til endringer av praksis osv.? Latour svarer slik:

”the only way to keep the dissenters at bay is to link the fate of the claim with so many assembled elements that it resists all trials to break it apart.” (Latour 1987: 122).

Dermed kan man ved hjelp av Latour gjøre et analytisk skille mellom *interessering* og *kontrollering*, hvor interessering i stor grad dreier seg om å innrullere humane aktanter, mens kontrollering dreier seg om å innrullere ikke-humane aktanter i nettverket:

*”first it is necessary to **enrol** others so that they believe it, buy it and disseminate it across time and space; second, it is necessary to **control** them so that what they borrow and spread remains more or less the same.”* (Latour 1987: 121, original utheving).

I forhold til overføringen i banken kan man se for seg at mens det i begynnelsen vil være viktig å sørge for oppslutning om BM, vil fokus etter hvert bevege seg mot aktiviteter som sørger for at BM manifesterer seg i rutiner, objekter, samhandlingsmønster osv. Siden jeg gjennom konseptualiseringen og konkretiseringen har brakt på den rene mye av det som omhandler å legge til rette for praktisk bruk av BM, det som kan sies å dreie seg om interessering (dog ved hjelp av andre resonnementer og begreper enn de utledet fra ANT), avgrenses translasjon som nettverksbygging til hvordan den faktiske bruken av BM arter seg i banken. Verken konseptualiseringsprosessen eller konkretiseringsprosessen gir svar på om BM virkelig fester seg som praksis i banken, og i så fall, i hvilken oversettelse.

Ved hjelp av ANT kan jeg følge prosessen videre, og rette oppmerksomheten mot hvilke elementer som later til å bidra til at bruken av BM stabiliserer seg som praksis. Nærmere bestemt vil jeg se på hvordan man gjennom *kontrollering* sørger for å gjøre BM mektig i banken. I den forbindelse blir Mosers og Laws (1999) begrep om *passasjer* viktig. Man kan tenke seg følgende: BM er en organisasjonsidé som gjennom en konseptualiseringsprosess og en konkretiseringsprosess har fått et begynnende innhold i form av representasjon og innledende bruk. Mye gjenstår likevel for at BM kan sies å ha festet seg som praksis. For å bygge bro mellom BM på den ene sida og praksis på den andre, introduseres *passasjer* eller artefakter som skal sørge for ”varig” forbindelse og funksjonalitet. De ikke-humane aktantene må forstås som passasjer som bidrar til å oversette BM til praksis. Kontrollering blir dermed å betrakte som den translasjonsprosessen som søker å forstå passasjene. *Det legges dermed til grunn at nettverksbyggende aktiviteter avgrenses til fokus på kontrollering. Hensikten er å forstå hvilke elementer som søkes innrullert for å gjøre bruken av BM så forutsigbar som mulig, slik at man lykkes i å etablere den som et aktør-nettverk. I siste instans vil det være mulig å si noe om hva som utgjør innholdet i det som eventuelt har blitt en makro-aktør.* I den forbindelse blir følgende forhold viktig å fokusere på: (a) Hvilke ikke-humane aktanter/passasjer som innrulleres for å rutinisere bruken av BM. (b) Hvordan passasjene mellom BM og praksis bidrar til å oversette BM til praksis. (c) Om, og i så fall hvordan BM framstår som makro-aktør. (d) I hvilken grad BM som makro-aktør er i samsvar med sentrale aktørers intensjoner.

(a) For at BM skal feste seg som varig praksis i banken, antas det at kunnskapen må stabiliseres gjennom tilknytning til fysiske gjenstander, ting, nedskrevne prosedyrer, skjema, systemer osv.. På dette tidspunktet i overføringsprosessen har man allerede kommet et godt stykke på vei med å innrullere humane aktanter slik at de bidrar til oversettelsen av BM. Men hvordan sikre at de fra nå av ikke gjør akkurat som de vil vedrørende bruken av BM, eller verre; *at de i det hele tatt orker å bruke BM?* Selv etter at man har vært gjennom en konseptualisering og en konkretisering, kan mye ennå skje med hensyn til oversettelse av BM. Det viktigste spørsmålet i forhold til om BM blir mektig eller ikke, dreier seg om i hvilken grad man klarer å etablere kontrollmekanismer som sørger for å ”binde opp” atferd:

”other allies have to be brought in and most of them do not look like men or women.”
(Latour 1987: 121).

Å identifisere de *allierte* som fortrinnsvis har en ikke-human karakter, antas å ha betydning for å forstå hvordan BM blir mektig i banken.

(b) Når de allierte er identifisert, kan de betraktes som *passasjer* mellom BM og praksis. Det skyldes at de tillegges avgjørende betydning for at det faktisk skjer en kopling mellom BM på den ene sida og praksis på den andre sida:

"Once we start to attend carefully to specificities, the passages between those specificities also come into focus." (Moser og Law 1999: 201).

Hvordan bidrar bonus som alliert eller passasje til å oversette BM slik at det utvikles et stabilt nettverk? Man kan regne med at forhandlinger, motstand, prøving og feiling vil finne sted blant de humane aktantene som må forholde seg til de ikke-humane som introduseres i det nettverket som forsøkes skapt rundt BM. Gode passasjer handler om uproblematiske bevegelser mellom BM og praksis, mens dårlige passasjer handler om vanskelige eller umulige bevegelser mellom BM og praksis. Å beskrive passasjene antas å ha betydning for å forstå om og hvordan BM blir mektig i banken.

(c) Makro-aktører har interesser og programmer som kan påkalles for å påvirke hva som skal skje i bestemte situasjoner:

"Stable actor-networks become macro-actors that have interests and that engage actors in their continuity." (Feldman og Pentland 2005: 92).

I sin studie av rekrutteringsprosessen ved et universitet, viser Hernes (2005) hvordan ansettelseskomiteen som institusjon, universitetet, det samfunnsvitenskapelige feltet og norske lover hver for seg fungerer som makro-aktører som påkalles for å skape legitimitet for bestemte interesser i forbindelse med den aktuelle rekrutteringen. Så kan man spørre om det går an å referere til BM som noe som har interesser som påvirker medarbeiderne i banken til å handle i samsvar med dem. Det er i hvert fall mulig å tenke seg at et aktør-nettverk knyttet til BM har noe tvingende ved seg som kan forstås som en makro-aktør, noe som man ikke kommer utenom å forholde seg til. Det er blant annet i tråd med hvordan Mouritsen og Flagstad (2005) anvender makro-aktør begrepet for å drøfte forsøket på å etablere en bestemt diskurs vedrørende intellektuell kapital:

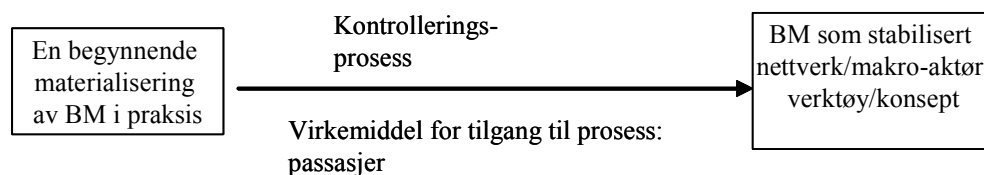
"In our analysis, the macro actor is different from institutions, organisations etc., as it is a more general discourse labelled knowledge society. It is not 'one man', but it does make 'many men' orientate their efforts towards a common concern." (2005: 210).

Har så BM blitt mektig i banken? Er det mulig å snakke om et stabilisert nettverk som knytter seg til praktisering av BM? Hva er i så fall ingrediensene i nettverket, og på hvilke måter kommer BM som makro-aktør til uttrykk i banken? Her vil jeg beskrive stabiliseringen av BM som et resultat av (a) og (b), og gjennom oppnøstingen konkludere hvorvidt ”alle” kan sies å være innrullert i nettverket, om de artefaktene som binder det hele sammen framstår som solide, og hvilket uttrykk summen av det i så fall har.

(d) Spørsmålet her er rett og slett om man har lykket med det Latour kaller ”keep the interested groups in line”. Det vil si å etablere en type kontroll som gjør at det man ønsker å spre, forblir noenlunde i samsvar med sentrale aktørers intensjoner. Sitter man, som resultat av translasjonsprosessen, igjen med en versjon av BM ”beyond recognition”, eller kan BM tilbakeføres til de personene som i utgangspunktet tok til ordet for å ta kunnskapen i bruk, og i en versjon som de både vil være seg bekjent av og kan ta æren for? ANT setter med dette selv opp et kriterium for å lykkes med oversettelsen som på mange måter sammenfaller med et temmelig rasjonelt syn på det å lykkes, at intensjonene og målsetningene til toneangivende aktører har blitt realisert.

4.6.1 Oppsummering

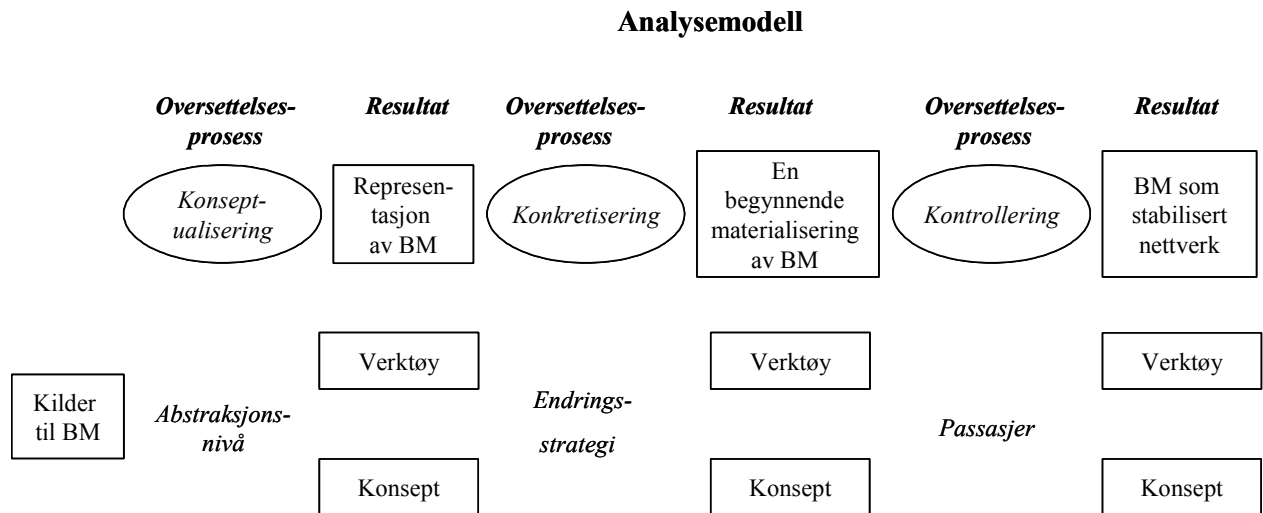
For å forstå hvordan BM fester seg som praksis i banken, antas det å være viktig å rette oppmerksomheten mot kontrolleringsprosessen. Her forutsettes det at man vil søke å innrullere ikke-humane aktanter i nettverket med sikte på å binde opp atferd for å stabilisere bruken av kunnskapen. Translasjoner som kontrollering søker å fange opp hvordan sentrale ikke-humane aktanter, eller passasjer mellom BM og praksis, bidrar til å etablere BM som et stabilt nettverk i praksis. Det kan visualiseres på følgende måte:



Figur 4.5 *Fra* begynnende materialisering *til* BM som stabilisert nettverk

4.7 Tre oversettelsesprosesser: et kompletterende rammeverk

Det analytiske rammeverket kan summeres i følgende analysemodell:



Figur 4.6 Analysemodell

Selv om oversettelsesprosessene framstilles kronologisk, er det først og fremst et analytisk grep som ikke utelukker at de dels er overlappende, dels er parallelle. Likevel er det grunn til å tro at de ulike prosessene har mer eller mindre betydning i de ulike fasene av overføringen, og at det framstår som forsvarlig å reindyrke konseptualiseringen i starten av overføringen fordi den i størst grad lar seg identifisere da, mens kontrolleringsprosessen får stor betydning når den faktiske bruken av BM skal begynne å gå seg til. Å handtere alle tre prosesser parallelt, ville mest sannsynlig framstå som unødvendig komplekst.

Prosessene gjøres tilgjengelig gjennom fokus på abstraksjonsnivå, endringsstrategier og passasjer. Dermed er det den energitilførselen som kan fanges opp ved hjelp av det begrepsapparatet som de tre temaene leverer, som avgrenser translasjon som et teoretisk fenomen i avhandlingen. Tanken er videre at prosessene skal virke utfyllende og ikke konkurrerende. At det er hensiktsmessig mener jeg ikke minst måten ANT brukes til å supplere skandinavisk nyinstitusjonalisme på, er et uttrykk for. Gjennom ANTs betoning av artefakter som viktige translatører, gis det en mulighet til å følge overføringen helt fram til etableringen av rutinene, som ofte trer fram i form av fysiske beskaffenheter i tillegg til sosial handling. Med ANT kan jeg derfor følge overføringen lenger enn om jeg skulle nøyd meg med det begrepsapparatet som skandinavisk nyinstitusjonalisme leverer.

Videre er det viktig å understreke at på samme måte som prosessene favner fortettede handlingsmønstre, på samme måte forstås også resultatene som fortettede handlingsmønstre. Dermed er både prosessene og resultatene dynamiske, i den forstand at man vanskelig kan snakke om eksakte tidspunkt og grenser for begynnelse og slutt. Å antyde sammenhenger mellom prosess og resultat må derfor basere seg på sannsynliggjøring gjennom "thick descriptions"(Geertz 1973)³⁹.

I første kapittel vektla jeg at oversettelse og et ønske om å forstå hvordan spredning og stabilisering av kunnskap foregår, gjør at de to teoretiske retningene har tilstrekkelig til felles til at de kan bringes sammen i et analytisk rammeverk som hviler på konstruktivisme. Like fullt har det også i løpet av gjennomgangen framkommet at skandinavisk nyinstitusjonalisme og ANT på viktige områder er forskjellige. For det første er skandinavisk nyinstitusjonalisme en sosialkonstruktivistisk tilnærming, mens ANT er konstruktivistisk. I stedet for å gjøre det til et problem har jeg valgt å bruke ANT til å rette oppmerksomheten mot artefaktene. For det andre anvender skandinavisk nyinstitusjonalisme en mer "moderat" variant av translasjonsbegrepet enn ANT. Jeg velger imidlertid å forholde meg noe pragmatisk til det, all den tid det synes å herske enighet både om at ideer forandrer seg i møtet med aktører, det være seg humane så vel som ikke-humane, og at ideene i begge leirer kan holdes opp mot noen intensjoner som representerer en form for idémessig identitet eller substans. Ikke minst mener jeg en slik tolkning er legitim med referanse til Latour der han skriver at "*it is necessary to control them so that what they borrow and spread remains more or less the same.*" (1987: 121, også sitert tidligere i dette kapitlet). Poenget må vel være at kunnskapens innhold skapes, defineres og omformes kontinuerlig, men hele tida i forhold til ideen om noe som har noen identitetsmessige kjennetegn.

4.7.1 Oversettelsesprosessene som betingelser for kunnskapsoverføring

Mens rammeverket ovenfor skal benyttes til å drøfte avhandlingens første problemstilling, hvordan BM oversettes til praksis i SNN, gjenstår fremdeles spørsmålet om sider ved de studerte translasjonsprosessene kan forstås som betingelser for å lykkes med overføringen. Avhandlingens ambisjon er å si noe om det. Kan abstraksjonsnivå i forbindelse med konseptualiseringen, endringsstrategi i forbindelse med konkretiseringen og passasjer i forbindelse med kontrolleringen bidra til å rette oppmerksomheten mot viktige forhold i forbindelse med en kunnskapsoverføringsprosess? Først etter analysen vil jeg ha en formening

³⁹ Mer om dette i kapittel seks.

om hvor fruktbar tilnærmingen har vist seg å være. Det vil uansett kun være snakk om å sannsynliggjøre noen resonnementer som eventuelt kan tas videre i andre studier. I den grad begrepet translasjonskompetanse vil bli fylt med et innhold, vil det altså ikke dreie seg om å ende ut med en liste over uavhengige variabler, men heller om et sett med resonnementer og refleksjoner basert på sentrale funn fra studien.

5 ET HISTORISK OG ET ANALYTISK BLIKK PÅ BALANSERT MÅLSTYRING

Hittil har jeg gjort rede for teorigrunnlaget for å studere overføringen av BM i banken. Men hva er egentlig BM? Hva handler BM om utover å være en idémessig representasjon som kan beskrives langs kontinuumet verktøy/konsept? Gjennom en presentasjon av tre generasjoner BM skal jeg poengtere de viktigste utviklingstrekkene. Deretter vil jeg løfte fram noen diskurser om BM som hver for seg peker på dilemmaer og utfordringer som også kommer til å gjøre seg gjeldende i SNN.

5.1 Tre generasjoner balansert målstyring

BM ble først introdusert tidlig på 1990-tallet gjennom arbeidet til Robert Kaplan og David Norton ved Harvard Business School (Mooraj, Oyon m.fl. 1999; Cobbold og Lawrie 2002). Den opprinnelige modellen fremsto som en *balansert* styringsmodell basert på erkjennelsen av at de finansielle styringsparametrene ikke fanget opp det som syntes viktig for dagens virksomheter:

”Framveksten av et mer kunnskapsbasert næringsliv kombinert med økt konkurranse og behovet for raskere tilpasning til endrede arbeidsbetingelser har vært de sterkeste bidragsyterne til større fokus på virksomhetens strategier. [Dette] har nødvendiggjort en mer helhetlig holdning til virksomhetsstyring og utviklingen av styringsparametre.” (Hoff og Holving 2002: 31-32).

En hovedhensikt med BM var å bøte på skjevheten i eksisterende styringsinformasjon som hovedsakelig fokuserte på finansielle mål. En annen var å endre lederes fokus fra analyse av finansielle styringsdata, til fokus på handling og beslutningsfetting (Mooraj m.fl. 1999: 482). Ved å ha som utgangspunkt at de finansielle resultatene oppnås gjennom en vellykket iverksetting av strategiske initiativ innenfor virksomhetens nøkkel-områder – i motsetning til at de finansielle resultatene skal være drivkraften *bak* initiativene - flyttes lederes fokus *fra historie til framtidig drift, og fra rapportering til prosess:*

”And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance.” (Kaplan og Norton 1992: 71).

Kritikken mot finansielle målinger er at de i tillegg til ikke å favne bredt nok i forhold til organisasjonens resultatoppnåelse, heller ikke gir innsikt i framtidig beredskap i virksomheten:

"I de seneste år har der været en stigende kritikk af regnskabets finansielle målinger. Kritikken går bl. a. på, at de er historiske, og dermed fortæller de en hel del om fortidens handlinger i en virksomhed, men ikke noget om det fremtidige beredskab. Regnskabet fortæller stedse ikke noget om de faktorer, der fører til gode eller dårlige fremtidige økonomiske resultater." (Nørreklit 2002: 209).

Fire perspektiver utgjør dermed grunnstammen i BM: det finansielle, kundeperspektivet, innovasjons- og læringsperspektivet og perspektiv for interne forretningsprosesser. Tre av de fire henvender seg til bedriftens viktigste interesser; aksjonærene, kundene og de ansatte:

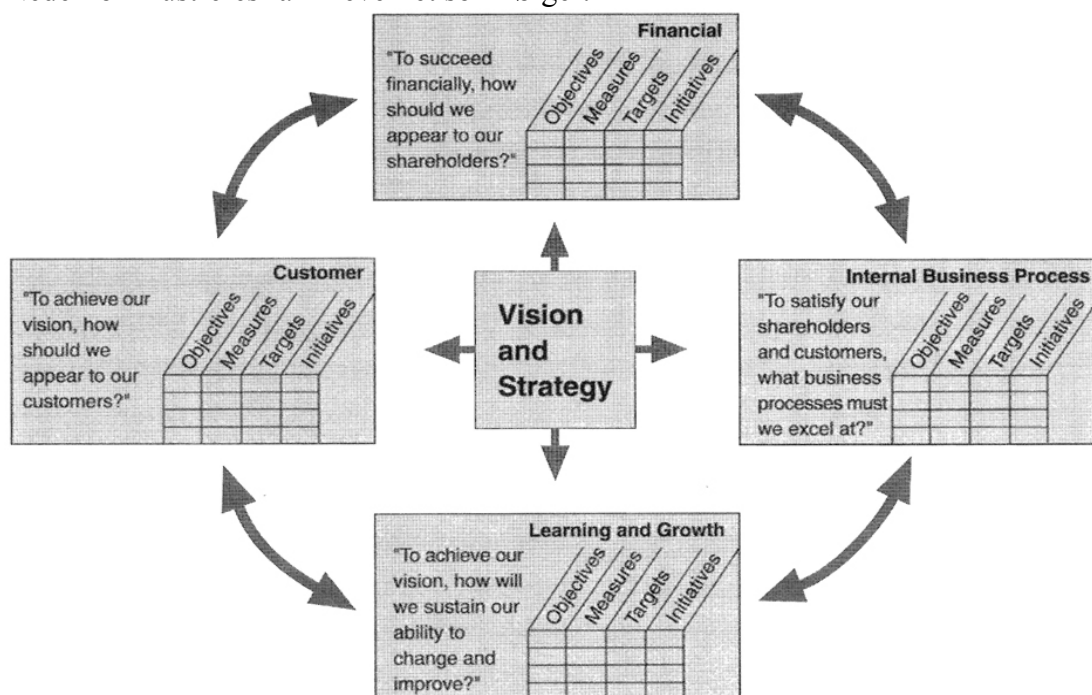
- Det finansielle perspektivet skal avdekke om organisasjonens strategi og utøvelsen av den fører til forbedringer på bunnlinjen. Typiske finansielle mål har å gjøre med lønnsomhet, vekst og aksjeutbytte. Følgelig må parametere som måler slike forhold sorteres under det finansielle perspektivet (Kaplan & Norton 1992).
- Kundeperspektivet inneholder parametere som retter seg mot forhold som er avgjørende for de mest lønnsomme kundegrupper. Her identifiseres og analyseres virksomhetens kundesegment, og man måler markedsandeler, kundetilfredshet, kundelojalitet, kundetiltrekning osv. (Kousgaard 2002/03).
- Perspektivet for interne forretningsprosesser handler om de prosessene bedriften må lykkes med internt for å møte eksterne forventninger og behov: *"After all, excellent customer performance derives from processes, decisions, and actions occurring throughout an organization."* (Kaplan & Norton 1992: 74). Det kan være prosesser som har å gjøre med kvalitet, sikkerhet, produktivitet, teknologi osv., og måleparametrene filtreres i forhold til ønsket fokus.
- Innovasjons- og læringsperspektivet fokuserer på kunnskap, ferdigheter og evner internt i organisasjonen. De må stå i forhold til ambisjonene i strategien, i tillegg til at evnen til å tenke nytt, forbedre seg og lære, i dag sees i direkte sammenheng med verdien på et selskap (Kaplan & Norton, 1992, Mooraj m.fl. 1999). Måleparametrene innenfor perspektivet retter seg derfor ofte mot utvikling av medarbeiderne i bedriften.
- En begrensning til 3-5 parametere som sorteres under hvert perspektiv.
- Et utvalg av parametere i tråd med overordnet strategi: *"The scorecard's measures, on the other hand, are grounded in an organization's strategic objectives and competitive demands."* (Kaplan og Norton 1993: 134).

Kaplan & Norton (1993) understreker at rammeverket skal balansere hensynet til kortsiktige og langsiktige mål, til finansielle og ikke-finansielle styringsparametere, til resultat- og ytelsesindikatorer ("lagging" og "leading indicators"), og til interne og eksterne

prestasjonsforhold (Hoff & Holving 2002: 133). Fra det kan man slutte at prosessen med å velge parametere, både i form av filtrering (organisasjoner har vanligvis tilgang på langt flere måleparametere enn det som er hensiktsmessig for å unngå "overload" og sikre fokus i et målekort), og gruppering (å bestemme hvilke parametere som skal sortere under de ulike perspektivene), blir en nøkkelaktivitet (Cobbold og Lawrie 2002). Det ovennevnte kan oppsummeres på følgende måte:

"In essence the Balanced Scorecard has remained unchanged since these early papers, having at its core a limited number of measures clustered into groups, and an underlying strategic focus." (Cobbold & Lawrie 2002: 1).

Nedenfor illustreres rammeverket som følger:



Figur 5.1 "BM som rammeverk for å oversette strategi til operative termer", Kaplan & Norton 1996a: 9.

Like fullt framholder mange at kunnskapen har gjennomgått en utvikling fra primært å være et målings- og rapporteringssystem, til i dag å være et strategi-implementeringsinstrument:

"() hvor Kaplan & Norton i 1. fase lancerer deres idé med en utvidet rapportering; Kaplan & Norton viser 2. fase med koblingen til strategiske mål inden for hver av dimensionerne, mens Kaplan & Norton med 3. fase viser idéen om en gjennomløpende strategisk vision () Det samlede træk ved disse tre faser er en række tanker om strategi, ledelse, virksomhed og konkurrence. De gøres gradvist mer eksplisitte." (Mouritsen, Larsen m.fl. 2000/01: 18).

Nedenfor vil jeg benytte meg av Cobbold & Lawries (2002: 1) benevnelse "tre generasjoner balanced scorecard" som et utgangspunkt for å bidra med et skjematisk blikk på utviklingen

av ideen fra den først ble lansert på begynnelsen av 1990-tallet og fram til i dag. Tre utviklingstrekk vil bli beskrevet. For det første hvordan de ulike elementene i ideen gjøres mer og mer eksplisitt (strategi, ledelse, kausale sammenhenger osv.) For det andre hvordan fokus og hensikt forandrer seg over tid, og for det tredje hvordan ideen ”vokser” og blir mer og mer omfattende. Jeg vil dog ikke ta for meg utviklingstrekkene hver for seg fordi de flyter over i hverandre, men vise hvordan det som skiller hver ”generasjon” fra hverandre kan summeres til de tre kjennetegnene.

5.1.1 Første generasjon balansert målstyring – ”an improved measurement system”⁴⁰

Med første generasjon BM siktes det til kunnskapen slik den ble presentert i artikkelen som Kaplan & Norton publiserte i Harvard Business Review i 1992. Her ble de fire perspektivene presentert; knyttet opp til henholdsvis målsetninger og måleindikatorer for hvert perspektiv, slik som illustrert i figuren ovenfor.

Ifølge Cobbold & Lawrie (2002) var den første utgaven av BM et relativt skjematisk rammeverk der definisjonene var sparsommelige og på et overordnet nivå, og hvor koplingen til strategi besto i enkle spørsmål som: Hvordan betrakter kundene oss (kundeperspektivet)? Hva må vi bli flinkere til (perspektivet for interne arbeidsprosesser)? Kan vi forbedre oss og skape verdier (innovasjons- og læringsperspektivet)? Hvordan ser vi ut i forhold til aksjonærene (det finansielle perspektivet)? (Hoff & Holving, 2002: 133). Videre ble de kausale sammenhengene mellom de ulike perspektivene antydnet, men ikke utforsket og brukt til spesielle formål (Cobbold & Lawrie, 2002: 1). Man var heller ikke særlig bevisst på *hvordan* BM ville føre til bedre prestasjoner utover at perspektivene og parametrene i seg selv førte til endret atferd:

”It establishes goals but assumes that people will adopt whatever behaviours and take whatever actions are necessary to arrive at those goals.” (Kaplan & Norton, 1992: 79).

Det gjenspeilet seg også i manglende fokus på *prosessen* med å utvikle et balansert målekort for bedriften, annet enn at man måtte sørge for å plassere visjon og strategi i sentrum av modellen (Kaplan & Norton 1992, Cobbold & Lawrie 2002). Første generasjon BM bestod derfor i hovedsak av den skjematiske framstillingen som ble presentert i avsnitt 5.1, og som Kaplan og Norton selv kaller *an improved measurement system*. Her var hensikten først og fremst *rapportering* (Kaplan og Norton 1996a: ix).

⁴⁰ Kaplan & Nortons egen betegnelse på første generasjon BM; Kaplan & Norton, 1996a: ix.

5.1.2 Andre generasjon balansert målstyring – ”a core management system”⁴¹

Med andre generasjon BM siktes det til kunnskapen slik den ble presentert i artikkelen publisert i Harvard Business Review i 1993, samt i bok og artikler som Kaplan & Norton publiserte i 1996. I arbeidet med å implementere modellen i ulike virksomheter, ble Kaplan og Norton oppmerksomme på at enkelte ledere benyttet målekortet ikke bare til rapportering, men også til å klargjøre og kommunisere strategi i organisasjonen, og som et redskap for å styre bedriften mot de strategiske målene:

”Recently, we have seen some companies move beyond our early vision for the scorecard to discover its value as the cornerstone of a new strategic management system.” (Kaplan og Norton 1996b: 75).

I artikkelen i Harvard Business Review (1996b), og i boka som kom ut i 1996 (a) blir derfor koplingen mellom selve målekortet og strategi forsterket og tydeliggjort. Her viser de hvordan målekortet kan brukes til å realisere kritiske ledelsesprosesser. Det gjøres ved å introdusere et nytt rammeverk som de kaller ”The Balanced Scorecard as a Strategic Framework for Action”. I rammeverket bygges BM ut til å inkludere fire prosesser, henholdsvis (a) *clarify and translate the vision and strategy*, (b) *communicate and link strategic objectives and measures*, (c) *plan, set targets and align strategic initiatives*, og (d) *enhance strategic feedback and learning*. Prosessene kan betraktes som en oppskrift på utvikling og implementering av det balanserte målekortet, og de deles i artikkelen inn i ti underpunkter som skal sikre at *”the balanced scorecard is now a routine part of the management process.”* (Kaplan & Norton, 1996b: 79).

Å oversette visjonen og strategien dreier seg om å operasjonalisere visjon og strategi til målsetninger og måleparametrer:

”For people to act on the words in vision and strategy statements, those statements must be expressed as an integrated set of objectives and measures, agreed upon by all senior executives, that describe the long-term drivers of success.” (Kaplan & Norton 1996b: 76).

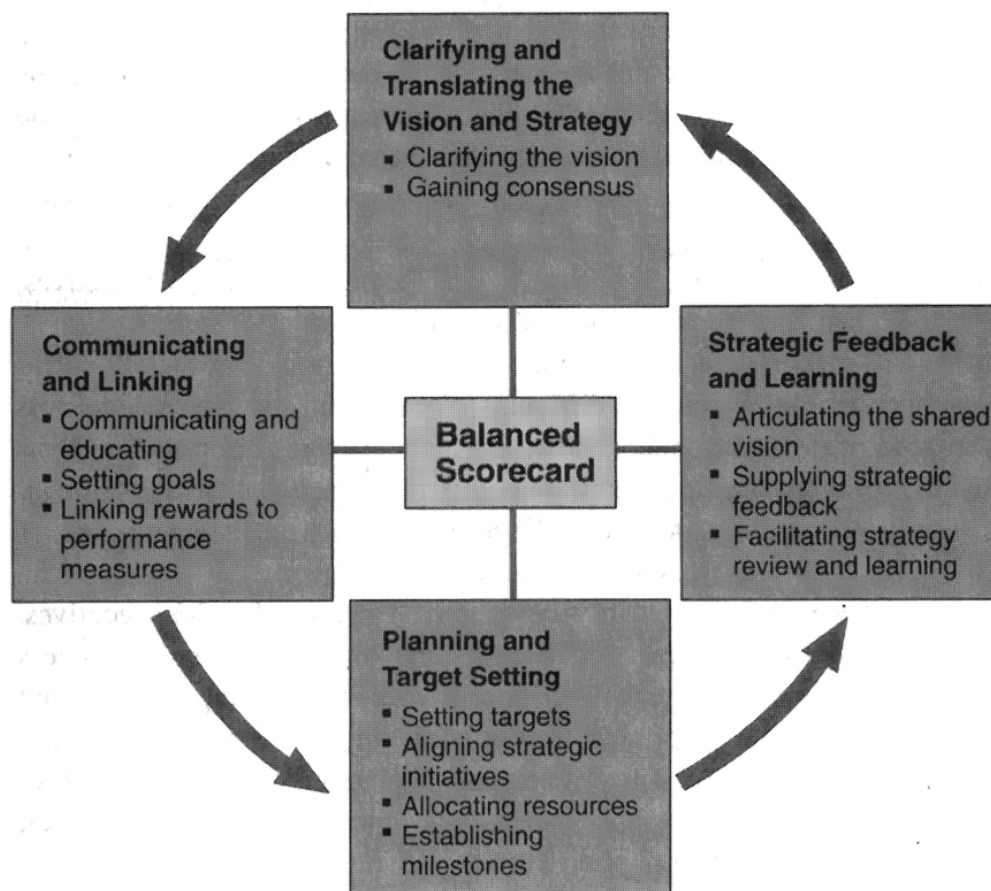
Kommunikasjon og kopling handler om å kommunisere strategien i organisasjonen og å kople den til avdelingsvise og individuelle målsetninger og belønninger. ***Planlegging, målfastsetting og samkjøring*** viser til å bruke målekortet som utgangspunkt for å samkjøre strategiske tiltak, allokere ressurser og prioritere bort de aktivitetene som ikke direkte beveger

⁴¹ Kaplan & Nortons egen betegnelse på andre generasjon BM; Kaplan & Norton, 1996a: ix.

bedriften mot de langsiktige strategiske målene. *Tilbakemelding og læring* omhandler kapasitet for strategisk læring. Den siste karakteriserer forfatterne som den mest kritiske fordi den sørger for dobbel-krets læring gjennom tilbakemelding og endring av eksisterende strategi:

“Thus the Balanced Scorecard not only measures change; it fosters change.” (Kaplan & Norton, 1996a: 16).

Nedenfor illustreres de fire prosessene i følgende rammeverk:



Figur 5.2 “BM som et strategisk rammeverk for handling”, Kaplan & Norton 1996a: 11.

Mens koplingen til strategi i den første versjonen av BM gjøres på et overfladisk nivå gjennom spørsmål som ”Hvordan betrakter kundene oss?”, legger man i den andre versjonen opp til større bevissthet rundt klargjøringen av selve strategien og hvordan målekortet kan brukes som et virkemiddel til å sikre strategisk fokus i organisasjonen. Man kan si at hensikten med å ta i bruk BM har endret seg fra *behov for bredere styringsinformasjon* i rapporteringsammenheng, til behov for *fokusert og operasjonalisert strategi-implementering*.

Verktøykassa har dermed fått påfyll, slik at den i tillegg til de fire perspektivene inneholder et rammeverk eller en oppskrift på strategi-implementering.

De kausale sammenhengene mellom de fire perspektivene ble også gjort mer eksplisitt i andre generasjon BM. Utgangspunktet var en antakelse om at det bak valg av måleparametere må eksistere et sett med hypoteser om *årsaker* til målene eller resultatene. I et balansert målekort er utfordringen å finne fram til noen få forhold som mer enn andre påvirker de endelige resultatene. Kausalitetsdimensjonen skulle påvise hvordan de ulike indikatorene som til slutt ble valgt ville påvirke hverandre. I stedet for bare å poengtere de kausale koplingene *mellom* perspektivene, forsøkte man nå å påpeke koplinger mellom de ulike indikatorene i perspektivene. På den måten fikk man en kompleks årsak-virkning-kjede fra organisasjon og læring, til interne prosesser, videre til kundeperspektivet, som til slutt virket på det finansielle. Implisitt i et slikt resonnement lå en føring om å foreta undersøkelser for å få bekreftet hypoteser om sammenhenger før man bestemte seg for parametere (Hoff og Holving 2002: 32). Dermed ser vi at komponenter i BM gjøres mer eksplisitt og fokus og innhold blir mer omfattende:

”The measures on a Balanced Scorecard are being used by executives...to articulate the strategy of the business, to communicate the strategy to the business, and to help align individual, organizational, and cross-departmental initiatives to achieve a common goal. These executives are using the scorecard as a communication, information, and learning system, not as a traditional control system.” (Kaplan og Norton 1996c: 56).

BM presenteres ikke lenger som et snevert prestasjonsmålingsverktøy, men som et omfattende ledelseskonsept hvor det strategiske står i fokus. Derav benevnelsen *core management system* (Kaplan & Norton, 1996a: ix).

5.1.3 Tredje generasjon balansert målstyring – ”the strategy-focused organization”⁴²

Med ”tredje generasjon” BM siktes det til oppskriften slik den presenteres i boka som Kaplan og Norton ga ut i 2001.

Boka er delt inn i fem hoveddeler som tar for seg fem ulike prinsipper for vellykket bruk av BM. De kalles *prinsipper for strategifokuserte organisasjoner*. Prinsippene er utviklet på basis av undersøkelser av bedrifter som har lyktes (i betydningen oppnådd *breakthrough*

⁴² Refererer til tittelen på Kaplan og Nortons bok som kom ut i 2001.

results) med å ta i bruk BM. Eller rettere sagt, de har lykket med å bli strategidrevne organisasjoner, der suksessen tilskrives bruken av BM:

"The Balanced Scorecard made the difference. () The scorecard allowed these successful organizations to build a new kind of management system – one designed to manage strategy." (Kaplan og Norton 2001: 7).

Nøkkelen til suksess ligger i tre dimensjoner som BM retter oppmerksomheten mot:

Strategi: Å gjøre strategi til den mest sentrale organisatoriske agenda:

"The balanced scorecard allowed organizations, for the first time, to describe and communicate the strategy in a way that could be understood and acted on." (Kaplan og Norton 2001: 7).

Fokus: Med målekortet som navigeringshjelp vil all aktivitet være i tråd med strategien.

Organisasjon: Målekortet tilbyr logikk og arkitektur for å etablere nye organisatoriske koplinger på tvers av forretningsområder, staber og individuelt ansatte.

Det er særlig gjennom det siste punktet at Kaplan og Norton søker å ytterligere utvide rekkevidden for hva ideen inkluderer. Ved å identifisere de fem prinsippene for hva som skal til for å bli en strategidrevet organisasjon, skal BM ikke lenger bare ta mål av seg å sørge for *strategi-implementering*, men også å sørge for at *strategien får definere hele organisasjonsdesignet*, eller kanskje rettere; *representere et eget design*:

"We realized that a new organizational form had emerged - the 'Strategy-Focused Organization'" (Kaplan og Norton 2001: viii).

De fem prinsippene kan summeres som følger:

- Første prinsipp: Å oversette strategien til operasjonelle termer. Prinsippet omhandler å utvikle et målekort og et strategisk kart med utgangspunkt i strategien: *"By translating their strategy into the logical architecture of a strategy map and Balanced Scorecard, organizations create a common and understandable point of reference for all their units and employees."* (Kaplan og Norton 2001: 11).
- Andre prinsipp: Å samkjøre organisasjonen med strategien. Her skal man oppheve silotenkning, og skape synergi på tvers i organisasjonen. Formell rapportering erstattes med felles strategiske prioriteringer som fører til økt samhandling, blant annet gjennom ad hoc organisering med utgangspunkt i strategiske tema.
- Tredje prinsipp: Å gjøre strategien til en del av alles daglige arbeid. Implementering av strategi er ikke noe som ledelsen klarer alene. Alle må lære seg dens innhold, og alle må

definere sine arbeidsoppgaver i forhold til den. Ledere bruker målekortet til å kommunisere hva strategien går ut på, og den brytes så ned til avdelingsvise mål. I ytterste konsekvens kan det lages personlige målekort med utgangspunkt i det overordnede. Til sist koples prestasjonene til insentiver i form av bonus.

- Fjerde prinsipp: Å gjøre strategi til en kontinuerlig prosess. Det dreier seg for det første om å kople strategi til budsjetteringsprosess. For det andre om å avvikle månedlige eller kvartalsvise møter til strategisk drøfting. For det tredje om å revidere og endre strategien som følge av en kontinuerlig læringsprosess.
- Femte prinsipp: Å mobilisere til endring gjennom topplederteamet. Det appellerer til engasjement og eierskap hos den øverste ledelse. En vellykket iverksetting av BM starter med erkjennelsen av at den ikke er et ”metrics” prosjekt, men en endringsprosess. Nedenfor illustreres de fem prinsippene slik Kaplan & Norton (2001) har framstilt dem:



Figur 5.3 ”Prinsipper for en strategifokusert organisasjon”, Kaplan & Norton 2001: 9.

Følgende sitat illustrerer hvor altomfattende tredje generasjons BM kan være hvis det anvendes på den rette måten:

”Executives of adopting org. were using the BSC to align their business units, shared service units, teams, and individuals around overall organizational goals. They were focusing key management processes - planning, resource allocation, budgeting, periodic reporting, and the management meeting - on the strategy. Vision, strategy,

and resource allocation flowed down from the top; implementation, innovation, feedback, and learning flowed back up the front lines and back offices. With their new focus, alignment, and learning, the org. enjoyed nonlinear performance breakthroughs. The whole truly became much more than the sum of its parts.” (Kaplan og Norton 2001: viii).

Til tross for at prinsippene foreskriver en storstilt omstillingsprosess hvor både struktur og kultur settes under lupen, er det likevel *det strategiske kartet* som har vist seg å slå an som del av tredje generasjons BM⁴³:

”When we first formulated the Balanced Scorecard in the early 1990s, we built strategy scorecards from a clean sheet of paper. We let the story of the strategy emerge onto the four perspectives through executive interviews and interactive workshops. We have now analysed the hundreds of strategy scorecards built since that time and have mapped the patterns into a framework that we call a strategy map.” (Kaplan og Norton 2001: 69).

Det strategiske kartet er en videreføring av kausalitetsprinsippet, men man har lagt mer arbeid i den visuelle framstillingen, samt at man er blitt mer bevisst *hensikten* med å ta det i bruk. Dermed har begrepsapparatet endret seg noe. Formuleringen ”strategisk kart” fantes for eksempel ikke i andre generasjon BM; i stedet snakket man om årsak-virkningssammenhenger:

”A properly constructed scorecard should tell the story of the business unit’s strategy through such a sequence of cause-and-effect relationships. The measurement system should make the relationships (hypotheses) among objectives (and measures) in the various perspectives explicit so that they can be managed and validated.” (Kaplan og Norton 1996a: 149).

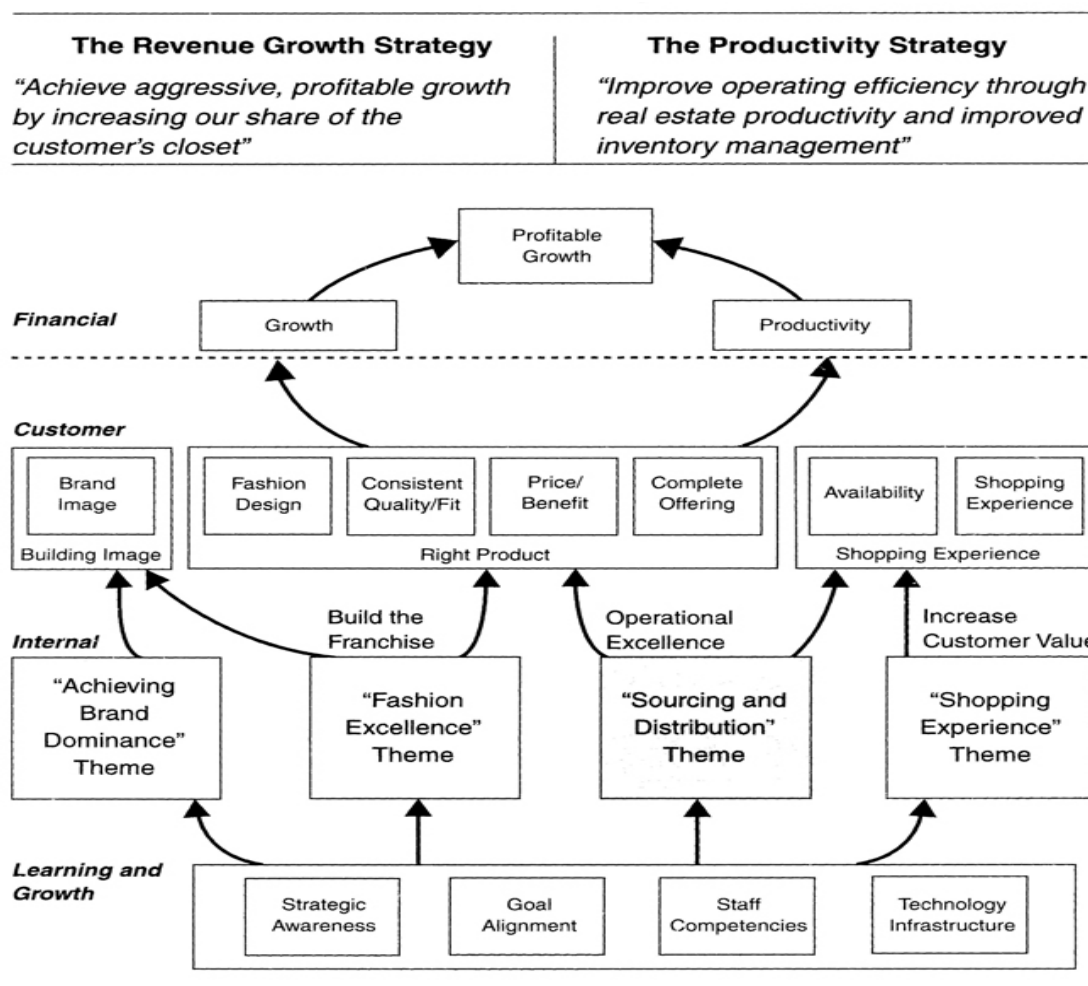
Nå heter det blant annet:

”A Balanced Scorecard strategy map is a generic architecture for describing a strategy. () The strategy map describes the process for transforming intangible assets into tangible customer and financial outcomes. It provides executives with a framework for describing and managing strategy in a knowledge economy.” (Kaplan og Norton 2001: 69).

Vi ser fra det siste sitatet at den visuelle funksjonen til det strategiske kartet framheves. Ikke minst dreier det seg om synliggjøringen av prosessen fra *intangible assets* i organisasjon og

⁴³ Et ”bevis” på det er den nye boka til Kaplan & Norton som kom ut i 2004, og som har fått tittelen *Strategy Maps* (Kaplan og Norton 2004). Dermed kan man spørre hvorfor jeg ikke føyer på en fjerde generasjon BM med referanse til den nye boka? Jeg mener at de tre generasjonene i tilstrekkelig grad illustrerer en utvikling i retning av at BMs ulike deler gjøres mer og mer eksplisitt, hensikten endrer seg underveis, og omfanget av moduler i BM’s verktøykasse øker. Den siste boka bekrefter det gjennom å vie det strategiske kartet all oppmerksomhet, og siden det allerede presenteres i tredje generasjon, velger jeg å ikke gå videre.

læringsperspektivet til *tangible outcomes* i kunde- og det finansielle perspektivet. Et typisk strategisk kart kan se slik ut:



Figur 5.4 Eksempel på strategisk kart: “A Fashion Retailer’s Strategy Map”, Kaplan & Norton 2001: 70.

5.1.4 De tre generasjonene oppsummert

Nedenfor summeres de viktigste utviklingstendensene i tabells form. Jeg vil imidlertid gjøre oppmerksom på at utviklingstrekkene ikke først og fremst baserer seg på en ”teknisk”⁴⁴ lesning av bøkene og artiklene til Kaplan & Norton, men på en mer organisasjonsteoretisk lesning av konseptlitteratur:

⁴⁴ Med det mener jeg at mitt utgangspunkt for å danne meg et bilde av BM ikke er kunnskap og kompetanse om virksomhetsstyring generelt og økonomistyringsverktøy spesielt.

Tre generasjoner BM Utviklings- tendenser innenfor BM	Første generasjon BM – “an improved measurement system”	Andre generasjon BM – “a core management system”	Tredje generasjon BM – “the strategy focused organization”
Hensikt/mål med BM	Utvidet rapportering basert på behov for bredere styrings-informasjon	Implementering av strategi på en fokusert og operasjonalisert måte	En ny type organisasjonsdesign hvor strategien settes i sentrum og bestemmer alt fra org. struktur til verdier, atferd, ledelse osv.
Ingredienser/ moduler/ verktøy i BM’s verktøykiste	Målekortet	Målekortet, fire prosesser for strategi- implementering, kausalitetsprinsippet	Målekortet, fem prinsipper for en strategidrevet organisasjon, det strategiske kartet
Hvilke begreper/ resonnementer/ filosofier som trer tydelig fram	Behovet for bredere styrings-informasjon	BM som et kommunikasjons- verktøy, BM som et styringsverktøy, BM som et ledelseskonsept Indikatorvalg basert på kausale sammenhenger	Etterstreber helhetstenkning, organisasjonens misjon blir å sette strategien i fokus på en bestemt måte som så får konsekvenser for alt man foretar seg.

Tabell 5.1 Tre generasjoner BM oppsummert

Nedenfor skal jeg utdype hva jeg mener med *en organisasjonsteoretisk lesning av BM*. Jeg vil gå grundigere til verks på begreper som ledelse, strategi, læring osv., for å finne ut hva ulike forfattere mener at BM sier om temaene. Hensikten er å få fram hvilken organisasjonsteoretisk ”filosofi” BM er tuftet på. Som et ledd i det vil jeg benytte meg av begrepene konsept og verktøy for å plassere den ovennevnte drøftingen i forhold til dem.

5.2 BMs strategiforståelse

Utgangspunktet for Kaplan og Nortons strategiforståelse er Porters strategiteori som sier følgende:

”strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. If there were only one ideal position, there would be no need for strategy. () The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals.” (Porter 1996: 83).

Eller som Kaplan og Norton formulerer det:

”Choosing the market and the customer segments the business unit intends to serve; identifying the critical internal business processes that the unit must excel at to deliver the value propositions to customers in the targeted market segments; and selecting the individual and organizational capabilities required for the internal, customer, and financial objectives.” (Kaplan og Norton 1996c: note 5, 58/78).

Et slikt syn på strategi legger til grunn at virksomheten har sin eksistensberettigelse som ledd mellom identifiseringen av kundebehov og tilfredsstillelsen av dette behovet (Mouritsen, Larsen et al. 2000/01: 23).

Dermed utvikles strategien ut fra et ønske om posisjonering i et gitt marked, der markedsstrukturer og kundebehov blir bestemmende for virksomhetens prosesser. De definerer så virksomhetens medarbeidere i bestrebelsen på å designe og virkeliggjøre den beste verdikjede (Mouritsen, Larsen et al. 2000/01: 22). Av det følger det logisk at man først fastsetter de finansielle målene, så identifiseres de kunde- og markedssegmenter som man har valgt å konkurrere på. Segmentene representerer kilder til inntjening i tråd med organisasjonens økonomiske målsetninger (Mouritsen, Larsen et al. 2000/01: 23). Deretter fastsettes målsetninger og måleparametere som berører de interne forretningsprosessene. Her er tanken at ledelsen, etter å ha identifisert så vel aksjonærenes som målkundenes forventninger, slutter seg fram til hvilke interne prosesser som er avgjørende for at organisasjonen presterer optimalt. Til slutt, som det fjerde leddet i arbeidet med å utvikle strategi ved hjelp av et balansert målekort og basert på Porters strategiforståelse, fastsettes målsetninger og indikatorer innenfor perspektivet læring og vekst. Når kaskaderingen er unnagjort, er hensikten å vise at resultatene i det finansielle perspektivet kan forklares ved hjelp av de øvrige tre perspektivene. Derav årsak-virkning-kjeden og det strategiske kartet.

Denne strategiforståelsen baserer seg på en rasjonell organisasjonstilnærming hvor strategien setter scenen for organisatorisk atferd og ikke motsatt. Det er et syn som mange mener er i utakt med behov og realiteter i moderne kunnskapsorganisasjoner, der organisasjonens eksistensberettigelse ofte søkes i de menneskelige ressursene og ikke i posisjonering blant markeder og kundesegmenter:

*”Her vil strategien ofte være et **resultat** af de menneskelige ressourcer, frem for at skabe forudsætningerne for disse ressourcer. Det er denne omvendte kausalitet, der menes med begrebet kompetencedrevet strategi. Her er udgangspunktet, om de ressourcer, som organisationen aktuelt besidder, kan udvikles internt eller tiltrække udefra. Disse ressourcer **skaber** rummet for strategien, snarere end at være et **resultat** heraf.”* (Larsen 2000: 194-95, original utheving).

5.3 Kausalitetsprinsippet

Selv om årsak-virkning-kjeden er sentral i BM, definerer ikke Kaplan og Norton hvordan de forstår den. Tvert imot hevdes det at de er uklare på hvordan de teoretisk forholder seg til kausalitetsdimensjonen, og at uklarheten skaper forvirring i forhold til de strategiske resonnementene som BM er tuftet på (Nørreklit 1998/99: 447 og 455). Kausalitet forutsetter blant annet at det er forskjell på de tidspunktene hvor årsak og virkning inntreffer. Vanligvis tar man utgangspunkt i at hendelse X er forut for hendelse Y i tid, og at de to hendelsene kan observeres i nærheten av hverandre i tid og rom. Målekortet har imidlertid ingen tidsdimensjon. Årsak og virkning måles samtidig. Normalt kan man anta at mens noen indikatorer vil ha umiddelbar effekt på det finansielle resultatet, vil andre faktorer først gi effekt for eksempel ett år fram i tid. Hvis man til forsvar for kausalitetsdimensjonen i målekortet argumenterer med at alle indikatorene har umiddelbar effekt, ender målekortet med å være et verktøy for styring av daglig drift, og har dermed ikke med strategisk langsiktighet å gjøre. Spesielt er det problematisk å måle og tidsplassere effekten av en handling i forbindelse med nye og komplekse aktiviteter, og det vil derfor være vanskelig å etablere prestasjonsmål på aktiviteter som organisasjonen har liten eller ingen erfaring med. Det tilsier at det i virksomheter der innovasjon og omstilling er avgjørende for konkurranseevnen, vil være vanskelig både å etablere prestasjonsmål, og å bestemme når effekten av dem skal måles (Nørreklit 1998/99: 449-450). Dermed blir konsekvensen motsatt av det Kaplan og Norton selv hevder. I stedet for en dynamisk tilnærming til strategi, får vi en statisk tilnærming fordi målekortet ikke fanger opp om handling har reell virkning på sikt.

Et annet problem med kausalitetsprinsippet er at man ikke både kan påberope seg en kausal og en logisk sammenheng mellom to fenomener. Mens den kausale sammenhengen søkes påvist empirisk, baserer logiske sammenhenger seg på fornuft og språkmessige begreper. I forhold til BM blir spørsmålet om effekter skal vurderes ut ifra empirisk sannsynlighet, eller ut ifra økonomiske kalkyler og logiske modeller (Nørreklit 1998/99: 448). Mens Kaplan og Norton baserer det strategiske kartet på kausale sammenhenger, påpeker Nørreklit (1998/99: 450) at de samtidig anvender argumenter og begreper som tilsier at handlinger skal vurderes ut ifra økonomiske resonnementer idet man gjennom anvendelse av *activity based costing*⁴⁵ skal sikre at aktivitetene er økonomisk profitable. I tillegg opererer de med misvisende eksempler på kausalitet. Nørreklit illustrerer det gjennom følgende eksempel:

⁴⁵ Activity based costing baserer seg på en logisk sammenheng mellom målefaktorene (Nørreklit 1998/99: 450).

”Det er likeledes tale om en logisk sammenheng, når Kaplan og Norton påpeger at en stor markedsandel med kunder med god rentabilitet er drivkraften for et økonomisk godt resultat. Det ligger i begreberne i de økonomiske modeller, at en profitabel omsætning skaber et økonomisk profitabelt resultat. Det er således her misvisende, når Kaplan og Norton (Kaplan og Norton 1998: 86) henregner sammenhængen til at være kausal.” (Nørreklit 1998/99: 451).

Flere undersøkelser som er gjort tyder imidlertid på at man i de bedriftene som har tatt i bruk BM ikke er opptatt av spørsmålet om kausalitet (Nørreklit 1998/99). Det er for øvrig også i tråd med funn fra SNN. Kausalitetsaspektet blir først og fremst et spørsmål om tro på sammenhenger, hvor det strategiske kartets visuelle og billedlige design har en appellerende og pedagogisk effekt i så måte. Siden målet er grønt lys på alle indikatorer hver måned i året, sier det seg selv at de forventes å ha umiddelbar effekt.

5.4 Strategi som tall

BM byr på en strategisk fortelling fortalt gjennom tall og ikke gjennom ord (Mouritsen, Larsen et al. 2000/01: 27). Kaskaderingen fra overordnet strategi via strategiske målsetninger til konkrete målinger representerer en nedbryting der overordnede formuleringer resulterer i kvantitative uttrykk for hvor mange, hvor mye, hvor stor, hvor høy, hvor ofte osv. noe skal gjøres, være og lignende. Strategi-implementering vil langt på vei si å sende en kaskade av kvantifiserte prestasjonsmål 'nedover' eller 'utover' i linjeorganisasjonen. I ytterste konsekvens fører det til individuelle målekort der hver enkelt gjennom for eksempel medarbeidersamtale, mandagsmøter osv. får tildelt sine måltall sett i forhold til teamets eller avdelingas andel av den totale "måltallpotten" som skal innfris.

Ulike forfattere (Nørreklit 1998/99; Hansen 1999/2000; Mouritsen, Larsen et al. 2000/01; Melander 2000/2001) har pekt på at en kvantitativ tilnærming til strategi og strategi-implementering har konsekvenser som man bør være oppmerksomme på. De har å gjøre med *forenkling* og *stabilisering* av det strategiske. Forenkling kan illustreres gjennom et eksempel med å telle biler (hentet fra Hansen 1999/2000 som referer til (Robson 1992)). Fokus på å telle biler reduserer samtidig bilenes mangfoldighet og flertydighet. Man unnlater å si noe om merke, motorkapasitet, farge, størrelse, pris osv. Overført til BM kan det trekkes en parallell til en av indikatorene som SNN har valgt å ha i sitt målekort, nemlig antall *læringsrom*. Måltallet er at alle i løpet av en måned skal gjennomføre eller delta på seks læringsrom. Kvantifiseringen, tellingen av antall læringsrom, sier ingen ting om innhold, tema, prosess, resultat, nytte, kvalitet osv. På den måten har det på veien fra overordnet strategi til måling, skjedd en forenkling av hvordan man tenker seg realiseringen av den lærende organisasjon. Så

kan man innvende at det til en målsetning kan knytte seg flere målinger eller indikatorer, og at man dermed får fanget opp at læring kan være så mangt. Man kommer likevel ikke utenom at en nedbryting av strategi til tall innebærer en favorisering av forhold som lar seg tallfeste, og at det medfører en reduksjon av kompleksitet. Forenklingen (les: kvantifiseringen) medfører med nødvendighet også en *stabilisering* av det strategiske. Uten et stabilt prestasjonskriterium er det ikke mulig å telle og på den måten opparbeide kunnskap om det strategiske (Hansen 1999/2000: 31). Nørreklit (1998/99: 456) viser til at en stabilisering finner sted allerede idet man har valgt de ulike indikatorene i et målekort; og at BM derfor representerer et statisk heller enn et dynamisk syn på strategi. Å ha et sett med indikatorer som man måler i forhold til, representerer i seg selv en form for treghet, fordi organisasjonen vil trenge tid fra man begynner å ane at noen indikatorer er feil eller at noen mangler, til innsikten har festet seg i toppledelsen og man har gjort noe med det. Kaplan & Nortons egen kjente formulering *"What you measure is what you get"* (1992) illustrerer poenget, fordi medarbeidere i et slikt perspektiv ikke begynner å handle annerledes før nye instruksjoner med nye indikatorer og nye måltall foreligger.

5.5 BM og ledelse

Ledelse står sentralt i BM all den tid det er snakk om et styringsverktøy, et nytt ledelsessystem osv. Ved å ta utgangspunkt i andre generasjon BM kan vi se nærmere på hva Kaplan & Norton sier om ledelse i forhold til de fire kritiske ledelsesprosessene som de introduserer i rammeverket *"The Balanced Scorecard as a Strategic Framework for Action"* (Kaplan og Norton 1996a: 11). Her poengterer de at de tre første ledelsesprosessene, (a) å oversette visjon og strategi, (b) kommunikasjon og kopleing og (c) planlegging, målfastsetting og samkjøring, ville vært tilstrekkelige i en enklere verden:

"The theory behind the top-down command-and-control model is that the captain of the ship (the CEO) determines the direction and speed of the ship (the business unit). The sailors (the managers and front-line employees) carry out the orders and implement the plan determined by the captain. Operational and management control systems are established to ensure that the managers and employees act in accordance with the strategic plan established by senior executives. This linear process of establishing a vision and strategy, communicating and linking the vision and strategy to all organizational participants, and aligning organizational actions and initiatives to achieving long-run strategic goals is an example of a single-loop feedback process." (Kaplan og Norton 1996a: 16).

De tre prosessene tilsvarer, i følge forfatterne, teorien bak top-down styring og ledelse, her illustrert gjennom en analogi til skipsfarten. De innvender at dagens strategier, som avspeiler

kompleksiteten i informasjons- og kunnskapssamfunnet, langt fra er så lineære og stabile som det man får inntrykk av ovenfor. Her trengs snarere en metafor om kapteinen som skal lede et team i en kappseilas under skiftende vær- og vindforhold (Nørreklit 2000):

”The metaphor is closer to that of sailing in a highly competitive race, under changing weather and sea conditions, than that of steering an isolated ship, through a stable environment, to a destination. In a sailboat race, a chain of command still exists. But the captain is constantly monitoring the environment, being highly sensitive and often responding tactically and strategically to shifts in competitors’ behavior, team and boat capabilities, wind conditions, and water current. And the captain must receive information from a myriad of sources, such as personal observation, instrumentation and measurements, and, especially, the advice of tacticians on the boat who also survey the conditions so that they can devise plans to take advantage of environmental changes and to counter competitor behavior.” (Kaplan og Norton 1996a: 16).

I en kompleks verden trenger organisasjoner ledere med kapasitet for dobbel-krets læring, jamfør den siste av de fire ledelsesprosessene i andre generasjons rammeverk. Dobbelt-krets læring oppstår når ledere stiller spørsmål ved de underliggende antakelsene som utgjør grunnlaget for de strategiske prioriteringene som gjøres, hvorpå lederne er villige til å endre dagens strategi i tråd med ny informasjon og innsikt:

”Of course, managers need feedback about whether their planned strategy is being executed according to plan – the single-loop learning process. But even more important, they need feedback about whether the planned strategy remains a viable and successful strategy – the double-loop learning process. Managers need information so that they can question whether the fundamental assumptions made when they launched the strategy are valid.” (Kaplan og Norton 1996a: 17).

I og med den siste ledelsesprosessen, *tilbakemelding og læring*, går BM fra å være en hierarkisk ledelsesmodell, til å bli en dynamisk form for ledelse som fremmer medvirkning, deltakelse, læring osv. Hvordan den nærmest skal føre til et paradigmeskifte med hensyn til måten ledelse utøves på, er ikke like synlig for alle:

“Det er ikke umiddelbart indlysende, hvorledes indføjelser af double-loop learning, hvis de opstillede mål ikke bliver realiseret, gør en top-down modell dynamisk. Det krever en forklaring, en forklaring som går dybere end en kapsejladsmetafor. Kapsejladsanalogien taler derfor mest til læserens følelser og kun lidt til læserens rationelle stillingstagen.” (Nørreklit 2000: 145).

Nørreklit mener at Kaplan og Norton ikke bidrar med en slik forklaring, og at det man i realiteten sitter igjen med er sentralisert styring gjennom kontroll. Et sitat hentet fra Kaplan og Norton bidrar ikke til å avkrefte en forståelse i tråd med Nørreklits: *”If you can’t measure it, you can’t manage it.”* (Kaplan og Norton 1996a: 21). Et slikt utsagn lar seg vanskelig plassere

i en mer *verdibasert* ledelsestilnærming som legger til grunn at organisasjonens verdiskapende evne står og faller med ledelsens evne til å mobilisere medarbeidernes intellektuelle, sosiale og sensitive kompetanser. Det er en utvikling som kun kan skje gjennom en dialogprosess hvor verdier og relasjoner avklares, diskuteres og utvikles (Melander 2000/2001: 395).

Hansen (1999/2000) låner begrepet "*action at a distance*" fra Latour (1987) for å illustrere at BMs styrings- og ledelsestenkning er forankret i et hierarkisk og byråkratisk syn på ledelse, hvor ledelsens oppgaver begrenser seg til å betrakte strategiprosessen som en trinnvis rasjonell administrativ prosedyre, som skal sikre prioritering, koordinering og kontroll. Når jobben er gjort går det meste på "autopilot". Formuleringen *action at a distance* rommer i seg to poler, sentrum og periferi. I sentrum bygger man (les: ledelsen) opp kunnskap om periferien (les: medarbeiderne i linjeorganisasjonen), som sentrum så kan bruke til å agere, eller styre, i forhold til periferi. Avstand overvinnes gjennom kontroll. BM fungerer som et middel for ledelsen til å agere overfor en praksis som er på avstand (Hansen 1999/2000: 29). Det gjøres ved å operasjonalisere det strategiske til tall slik at man sentralt kan kontrollere, kalkulere og utvikle noe som prinsipielt er på avstand. Sett i sammenheng med *forenklingen* og *stabiliseringen* vil man, når man i tillegg tar i betraktning *sentraliseringskomponenten* som BM forfekter med hensyn til ledelse, ytterligere kunne tenke seg noen konsekvenser for rollefordelingen mellom leder og ansatt.

Hvis strategi *ikke* ble oppfattet som noe entydig med et klart innhold, men som noe som var gjenstand for diskusjon og fortolkning, ville man åpne opp for at den i praksis kunne gi seg utslag i mange slags oversettelser og representasjonsmuligheter i de ulike enhetene, avdelingene, teamene osv. Det ville avkreve linjeorganisasjonene en aktiv og ansvarliggjort rolle. Når BM derimot forutsetter at ledelsens representasjon av det strategiske er den riktige, blir det vanskeligere å se hvordan man skal unngå at medarbeiderne får en passiv og reaktiv rolle. Nørreklit (1998/99) peker på at uten mulighet til å oversette strategi til egne prioriteringer i linja, kan BM like gjerne bli en tvangstrøye for mellomledere og ansatte, som igjen påvirker det lokale eierskapet. Det knytter hun så til begrepene *internt* og *eksternt engasjement* (Nørreklit 1998/99: 458, med referanse til (Argyris og Kaplan 1994). Hun hevder at BM med sin hierarkiske ledertenkning først og fremst appellerer til det eksterne engasjementet hos de ansatte. Det meste av nye ledelsesteorier vektlegger imidlertid det interne engasjementet som vesentlig for å fremme læring og vekst i organisasjoner (Kuvaas

2005). Det er derfor i verste fall et lite flatterende bilde, i beste fall et noe gammeldags bilde, som tegner seg av hvilket syn på organisasjon, ledelse og individ BM legger til grunn. Følgende sitat understøtter dette:

”Konsekvensen bliver, at medarbejderne i ledelsesteknologien kommer til at optræde som en brik i organisationens infrastruktur, der skal kunne ’køre’ de forretningsprocesser, der skal til at tilfredsstille de identificerede kundebehov, medarbejderne prioriteringsmæssigt (tydeligt) er underlagt. Der er en tydelig opdeling mellem ’thinkers’ og ’doers’, så topledelsens engagement og indsigt udgør den masterplan, som sættes i værk i organisationen gennem entydige direktiver defineret gennem tal.” (Mouritsen, Larsen et al. 2000/01: 28).

5.6 Verktøy og/eller konsept – en foreløpig avrunding

Jeg har presentert tre generasjoner BM, og utviklingen kan betraktes som en reise fra verktøy til konsept. Fra at BM i første generasjon var å betrakte som et utvidet rapporteringsverktøy, til at BM i dag tar mål av seg å utgjøre en helhetstenkning knyttet til strategi, strategiimplementering, organisasjonsdesign og ledelse. I så måte inneholder siste generasjon BM både programmatisk og tekniske elementer. Deler av dagens BM består av verktøykomponenter, slik som selve målekortet i sin ”strippede” form og ulike datafangst-verktøy. Rammen rundt det hele er normativt forankret i bestemte måter å tenke om organisasjon på, der de fem prinsippene for strategifokusering vil føre til omfattende struktur- og kulturendringer hvis de følges som foreskrevet. Gjennomgangen har imidlertid vist at selv dagens versjon av BM kan forstås på to måter; som henholdsvis Kaplan og Nortons strategifokuserte organisasjonsmodell og som kritikernes top-down styringsmodell. Nedenfor er de forsøkt skilt fra hverandre gjennom punktvis kjennetegn:

BM: to versjoner

BM som strategifokusert organisasjon	BM som top-down styring
En kompleks kunnskap som innebærer store holdningsmessige endringer	En entydig kunnskap som baserer seg på at få agerer og mange reagerer
Fordrer internt engasjement	Fordrer eksternt engasjement
Rolle: kompetent strategimedarbeider	Rolle: gjøre de målregistreringer man blir bedt om
BM er lik helhet og forståelse	BM er lik kvantitet og røde og grønne lys
BM = konsept	BM = verktøy

Tabell 5.2

Jeg har kalt Kaplan og Nortons forståelse av organisasjonsideen et konsept, mens jeg indikerer at kritikernes versjon tilsvarer BM som verktøy. Det har å gjøre med de ulike

versjonenes kompleksitet. Mens BM som strategifokusert organisasjon må tas inn på et relativt høyt abstraksjonsnivå hvor oversettelsesmulighetene er mange, kan BM som top-down styring tas inn på et relativt lavt abstraksjonsnivå hvor oversettelsesmulighetene er få.

Helt til slutt skal BM løftes ut av det unike, og plasseres i den generelle kategorien *økonomistyring*. Hvis man ser på den samlet sett har den iflg. Melander (2000/01) ikke levd opp til sin misjon. Primært skyldes det at økonomistyringen har anvist et fattig språk for å beskrive skapte verdier, og fordi den har pervertert ledelsesfunksjonen i retning av det som kan måles og veies:

”Økonomistyringens ledelseskompetencer og ledelsesteknologier er som omtalt ovenfor en afspejling af industrisamfundets strukturer og tankesæt. Selv de senere års moderne ledelsesteknologier som for eksempel Balanced Scorecard (original utheving) har sit utgangspunkt i en industrilogik, baseret på finansiell målprioritet, hierarkisk top-down styring, en løbende produktionstilpasning til markedets betingelser, driftsmæssig funktionalitet og proceskoordination indenfor eksisterende værdistrukturer etc.” (Melander 2000/2001: 388).

6 FORSKNINGSDESIGN OG METODE

I dette kapitlet skal jeg først reflektere over mitt valg av forskningsdesign, for så å redegjøre for metode. Det siste innebærer en gjennomgang av *hva* jeg har samlet inn av data, *hvordan* jeg har samlet inn, og hvilke forskningsmessige styrker og svakheter som kan løftes fram i kjølvannet av dette. Først vil jeg imidlertid minne om *hensikten* med avhandlingen, som den viktigste rettesnoren for mine metodiske valg.

Mine problemstillinger er i hvilken grad og hvordan BM fester seg som ny praksis i SNN. I forlengelsen skal jeg drøfte hvordan de studerte translasjonsprosessene kan forstås som betingelser for kunnskapsoverføring. Forskningsspørsmålene er tradisjonelle formuleringer i forbindelse med implementeringsstudier. Valget av to teoretiske skoler som teoretisk rammeverk for studien, bærer også bud om en deduktiv tilnærming i den forstand at jeg framsetter teoretiske antakelser som styrer min oppmerksomhet. På den måten tester jeg eksisterende teori. Men min ambisjon er ikke kun å gjøre en overføringsstudie hvor et gitt sett med teoretisk utledede antakelser enten avkreftes eller bekreftes. I tillegg ønsker jeg dels å klargjøre, dels å videreutvikle eksisterende resonnementer i skandinavisk nyinstitusjonalisme, for å drøfte om translasjonsbegrepet kan bidra til økt innsikt i betingelser for kunnskapsoverføring. Det åpner for å spørre om det er plausibelt, gitt mine funn, å anta at å lykkes med kunnskapsoverføring har å gjøre med å lykkes med translasjonsprosessene. Til det kreves en longitudinal dybdestudie av hvordan oversettelsespraksis på lokalt nivå påvirker overføringen av en gitt organisasjonsoppskrift. Siden studien søker å plassere seg i en skandinavisk nyinstitusjonell tradisjon, framstår det å gå i dybden i form av en mer kvalitativ tilnærming til casen som naturlig. Kombinasjonen av en ny sammenstilling av teoretiske resonnementer og rik tilgang på empiri gjør at tilnærmingen heller kan kalles abduktiv enn deduktiv (Thagaard 1998).

Så, i forhold til hensikt med avhandlingen, har jeg valgt et forskningsdesign som kan kalles *en case studie med sikte på analytisk generalisering*. Hvorfor det er et passende design og hva det går ut på, drøftes nedenfor.

6.1 Forskningsdesignen: en case studie med sikte på analytisk generalisering

Begrunnelsen for valg av forskningsdesign presenteres i fire hoveddeler. Først vil jeg klargjøre hvorfor valget falt på en casestudie. Så vil jeg presisere hva som utgjør min case.

Deretter vil jeg klargjøre hvordan bruk av en casestudie design tillater meg å generalisere. Til sist vil jeg argumentere for valget av en enkelcase design.

6.1.1 Hvorfor casestudie

Yin (1994) lister opp tre forhold som må belyses vedrørende det aktuelle forskningsprosjektet for å avgjøre om casestudie er den rette forskningsstrategi å velge sammenlignet med andre strategier. De tre forholdene omhandler (a) hvordan problemstillingen er formulert, (b) grad av fokus på nåtidige i motsetning til historiske hendelser, og (c) grad av kontroll som forskeren har over aktuelle hendelser. For det første mener Yin (1994: 6) at hvis problemstillingen er formulert som et ”hvordan” eller et ”hvorfor” spørsmål, er sjansen stor for at casestudien er en hensiktsmessig forskningsstrategi. Det skyldes at den typen spørsmål – i motsetning til å etterspørre hyppighet eller forekomsten av noe - krever at man følger en sak over tid. Casestudien egner seg til dybdestudie av et fenomen som spenner over et visst tidsrom. Men også eksperiment og historie kan anvendes som forskningsstrategier ved den typen spørsmål. Derfor er det viktig å belyse punkt (b) og (c) for å ta en kvalifisert avgjørelse.

I forhold til disse punktene vil, iflg. Yin, casestudien være den foretrukne forskningsstrategi hvis man skal studere nåtidige hendelser (punkt b), uten at man kan manipulere med de relevante handlingene (punkt c). Mens historien som forskningsstrategi tar for seg *fortid*, og eksperimentet som forskningsstrategi er opptatt å ha fullstendig kontroll og manipulasjonsmulighet over de uavhengige variablene, har casestudien som utgangspunkt et nåtidig fenomen hvor variablene er så mange at de ikke lar seg kontrollere for en etter en. Ved casestudier har man imidlertid den fordel at man kan dra veksler på mange ulike typer datakilder, som dokumenter, deltakende observasjon, intervjuer, spørreskjema osv. Det kompenseres for et tilsynelatende uhåndterlig sett med variabler. Oppsummert kan man derfor si at casestudien har sin spesielle relevans i tilfeller der et ”hvordan” eller et ”hvorfor” spørsmål stilles vedrørende et nåtidig sett med hendelser som forskeren har liten eller ingen kontroll over (Yin, 1994: 9). Med det blir veien kort til følgende definisjon:

”The case study is the method of choice when the phenomenon under study is not readily distinguishable from its context.” (Yin 1993: 3).

Eisenhardt (1989: 534) skriver at:

”the case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics within single settings” og at den er *“most appropriate in the early stages of research*

on a topic or to provide freshness in perspective to an already researched topic” (1989: 548).

Sett i forhold til hensikt med studien og mine problemstillinger, skulle valget av casestudien som design finne gjenklang i alle Yins tre punkter. Jeg skal også, i tråd med siteringen av Eisenhardt, forsøke å forstå dynamikker i enkeltsettinger med sikte på å bringe inn ”freshness in perspective” innenfor et allerede utforsket tema, nemlig kunnskapsoverføring.

6.1.2 Min case – et resultat av ”casing”

Ragin (1992) argumenterer for at man bør etterstrebe større klarhet rundt spørsmålet om hva en case er for noe, og differensiere mellom begrepets ulike meningsinnhold. I den forbindelse lanserer han noen diskurser om spørsmålet ’hva er en case?’, og illustrerer med det at perspektivene er mangfoldige. Som et forsøk på en opprydding presenterer han en firefeltstabell langs to dikotomier i forhold til hvordan man oftest oppfatter en case: (1) om en case er en empirisk enhet eller en teoretisk konstruksjon, og (2) om de igjen må forstås som spesifikke eller generelle (Ragin 1992:9):

Understanding of cases	Specific	General
As empirical units	1. Cases are found	2. Cases are objects
As theoretical constructs	3. Cases are made	4. Cases are conventions

Tabell 6.1 Hva er en case

’Cases are found’: Her betrakter forskeren en case som empirisk virkelig og som særegen eller spesiell (1992: 9). **’Cases are objects’:** Her oppfatter man også en case som empirisk virkelig og avgrenset fra andre fenomen, men da som en generell, vedtatt form. Forskere innenfor denne tradisjonen baserer gjerne sin casebeskrivelse på eksisterende definisjoner i litteraturen. Et eksempel er å bruke *nasjonalstaten* som case (1992: 9-10). **’Cases are made’:** Som verken empirisk eller på forhånd gitt, må casen betraktes som en teoretisk konstruksjon framkommet som resultat av en kontinuerlig raffinering av forholdet mellom teoretiske ideer og empiriske funn i løpet av forskningsprosessen. Poenget er at man ikke på forhånd vet *om* eller *hvordan* en case vil se ut. I stedet for å være opptatt av casens empiriske grenser, er man opptatt av å påpeke og demonstrere dens teoretiske betydning (1992: 10). **’Cases are conventions’:** Her er en case også en teoretisk konstruksjon, forstått som et produkt av et forskningsparadigme. Det gjør at den framstår som ekstern i forhold til den enkelte studie. For

eksempel er begrepet *organisasjon* en slik konvensjon som ofte refereres til som en case (1992: 10-11).

I følge forfatteren er ikke poenget med firedelingen å sette opp absolutte grenser mellom hva som menes med case, men heller å bidra med et konseptuelt kart for å kople ulike tilnærminger til en forståelse av en case. I praksis vil en og samme studie ofte innebære bruken av flere av tilnærmingene til case samtidig. I sum åpner det for at en case ikke bare må forstås som enten en empirisk enhet eller en teoretisk konstruksjon, men like mye som et resultat av en forskningsprosess, noe særlig rutene 1 og 3 i tabellen ovenfor er eksempler på. Ved å *kontinuerlig* stille seg selv spørsmålet 'hva utgjør dette en case av?' kan man betrakte arbeidet med å avgrense casen som en prosessaktivitet artikulert gjennom begrepet *casing*:

"..consider cases not as empirical units or theoretical categories, but as products of basic research operations. Specifically, making something into a case or 'casing' it can bring operational closure to some problematic relationship between ideas and evidence, between theory and data. Casing, viewed as a methodological step, can occur at any phase of the research process, but occurs especially at the beginning of a project and at the end." (Ragin 1992: 218).

I forhold til mitt prosjekt er det nærliggende å slutte at SNN, i kraft av å være *organisasjonen* SNN, utgjør min case, og at case i mitt tilfelle er å betrakte som en konvensjon, en ytre gitt teoretisk konstruksjon etablert innenfor et forskningsparadigme, altså Ragins rute fire. Imidlertid åpner firefeltstabellen også for å forstå casen i lys av rute tre, 'cases are made'. Min case avgrenses i forhold til *kunnskapsoverføringen av BM*. Det er en teoretisk konstruksjon som blir klarere og klarere etter hvert som forholdet mellom teoretiske antakelser og empiriske funn bryner seg mot hverandre i løpet av forskningsprosessen. Da jeg startet ut, hadde jeg ingen forutsetninger for å vite hva som ville utgjøre de empiriske grensene for casen, samtidig som det teoretiske også har måttet tilpasse seg det som empirisk har framstått som relevant å fokusere på. Etter hvert som de tre translasjonsprosessene har fått sin analytiske form og sitt innhold, har de fungert som "stifinnere" og "sorterere" av alle aktiviteter som har funnet sted i banken. Hva som har blitt en del av casen, har derfor i siste instans blitt avgjort under skrivingen av analysekapitlene etter hvert som de ulike prosessene har definert ut eller inn ulike sett med innsamlet data. Men dermed synes også veien kort mellom denne forståelsen av casen og fenomenet "casing". Casing er en prosess som kontinuerlig finner sted i den grad man justerer datainnsamling, sortering av funn og skrivingen i forhold til den aktuelle problemstillingen. Siden både rute tre og fire, som jeg har

valgt å dra veksler på, framstiller case som teoretiske konstruksjoner, understøtter det at min studie først og fremst er teoretisk drevet.

6.1.3 Casestudie og analytisk generalisering

Siden min ambisjon er å videreutvikle eksisterende resonnementer innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme knyttet til oversettelse, for så å drøfte om fenomenet kan bidra til økt innsikt i betingelser for kunnskapsoverføring, innebærer det automatisk et ønske om å generalisere funn. Det lar seg vanskelig forene med den generelle oppfatningen av at casestudier ikke gir grunnlag for generalisering, og som kan spores tilbake til kvantitative forskningsdesign hvor generaliseringen er forankret i statistikk og ”stor n”:

”It is correct to say that case study designs cannot provide a basis for making statistically valid generalizations beyond that particular case. A case study may consist of just one case (one community, one organization, one person) and we cannot be confident, in any statistical sense, that the case represents a wider class of cases. Even if we conduct multiple case studies, say 10, our n remains too small for credible statistical generalization.” (De Vaus 2001: 237).

Statistisk representativitet og case studier er dermed uforenlige begreper. Det fins imidlertid to former for generalisering; statistisk og teoretisk. Mens statistisk generalisering oppnås ved at man ved hjelp av statistiske metoder generaliserer fra gitte funn til en større populasjon som utvalget i undersøkelsen representerer, innebærer teoretisk generalisering at man generaliserer fra en studie til en teori:

”Rather than asking what a study tells us about the wider population (statistical generalization) we ask, ‘What does this case tell us about a specific theory (or theoretical proposition)?’” (De Vaus 2001: 237).

Altså *kan* man generalisere fra en enkel case, men logikken blir annerledes. Man generaliserer i forhold til *teoretiske påstander* og ikke i forhold til *populasjoner* (Yin 1994: 10). Målet er å utvikle, utvide og generalisere teorier. Det kaller Yin analytisk generalisering⁴⁶:

”Understanding the distinction between these two types of generalization [statistisk og analytisk; min presisering] may be your most important challenge in doing case studies.” (Yin 1994: 30).

⁴⁶ I stedet for generalisering benytter for eksempel Thagaard (1998) begrepet *overførbarhet* for å beskrive hvordan den fortolkningen som utvikles innenfor rammen av et prosjekt, kan være relevant i andre sammenhenger. Hun skriver at overførbarhet innebærer en rekontekstualisering, ved at den teoretiske forståelsen som er knyttet til en enkel case, settes inn i en videre sammenheng (1998: 184).

I den grad man ønsker at studien skal ha en verdi utover å fortelle en historie om akkurat denne casen, må man legge til grunn teoretiske antakelser fra starten av som former designet. De teoretiske antakelsene vil styre det man ser etter i det empiriske universet; altså en form for analytisk manipulering gjennom bevisst utvelgning og fokusering basert på teoretiske anvisninger. En slik logikk ønsker jeg gjennom mitt valg av design å etterstrebe.

6.1.4 En enkelcase design

Et hovedskille med hensyn til design går mellom enkel- og komparativ casesdesign (Yin 1994; Andersen 1997). I valget mellom de to spiller både pragmatiske avveininger og personlige preferanser inn, selv om valget ideelt sett bør avgjøres av studiens problemstilling. Funnt fra komparative studier betraktes gjerne som mer overbevisende enn funn fra enkle case, slik at mens man i forbindelse med enkelcase design gjerne må ta i bruk både overbevisnings- og overtalelseskunster for å rettferdiggjøre sitt valg, framstår en komparativ design ofte nærmest som selvrettferdiggjørende. Med dette som et ”opplevd”⁴⁷ utgangspunkt, vil jeg i det følgende reflektere over mitt valg av en enkel case.

Yin (1994: 38-40) framhever tre ulike enkelcase design basert på ulike motiver for studien. Det ene er det han kaller en ’kritisk case’ som velges for å teste eller utvikle eksisterende teori. Det andre er det han kaller en ’unik case’, hvor det ligger i navnet at man står overfor et spesielt empirisk tilfelle som man ønsker å utforske. Det tredje kaller han en ’revelatory case’, som kan sammenlignes med et første spadestik i undersøkelsen av et fenomen som tidligere ikke har vært tilgjengelig for forskning. Av de tre alternativene ligger min case nærmest det som kalles en ’kritisk case’:

”To confirm, challenge, or extend the theory, there may exist a single case, meeting all of the conditions for testing the theory.” (Yin 1994: 38).

Den kritiske casen brukes til å avgjøre om de antakelsene som er utledet av den teorien man ønsker å utprøve/utvikle er korrekte, eller om et alternativt sett med antakelser framstår som mer relevante. Yin bruker Allison (1971) studie av Cuba krisen som eksempel på en kritisk case. I lys av dette, hvordan kan banken forstås som den ene casen som egner seg spesielt

⁴⁷ For å illustrere hva jeg mener med et ”opplevd” utgangspunkt, vil jeg komme med et eksempel på en uttalelse om dette. Undertegnede deltok nylig på et seminar for stipendiater hvor temaet var hva som kjennetegner en god avhandling. Den ene innlederen, en professor med mye erfaring og lang fartstid, framsatte følgende klare budskap: *”I avhandlinger bør man alltid kjøre komparativt. Det fins ingen unnskyldning for ikke å gjøre det. Det er bedre å studere tre prosesser halvgodt, enn en prosess fullgodt.”* (21.09.06). Dette er bare et av flere eksempler på at mange later til å mene at en komparativ design er et gode i seg selv. Yin (1994: 45) hevder imidlertid at rasjonalet for å gjøre en enkelcase studie som regel ikke kan innfris gjennom en komparativ design.

godt til å studere kunnskapsoverføring som translasjon, der hensikten er å vise at ulike måter å foreta analytiske avgrensninger av oversettelsesprosesser på, kan bidra til ny innsikt om resultatet av overføringen?

Banken framstår som en kritisk case i forhold til det som har å gjøre med *ekstern validitet*. Det dreier seg om problemet knyttet til å vite om funnene fra en casestudie har gyldighet utover seg selv (Yin 1994: 35). Det er også den formen for validitet som mest forbindes med generalisering. På mange måter kan man si at det er den eksterne validiteten som har utgjort den største barrieren for å gjøre casestudier, fordi det er på dette punktet forskningsstrategien har fått mest kritikk. Ekstern validitet innenfor casestudier baserer seg på en replikasjonslogikk, og er ikke knyttet til representativitet i forhold til utvalg (De Vaus 2001: 238). Fordi det her er snakk om analytisk generalisering blir det altså teorien som utprøves ved at man gjennomfører samme type studie i en serie av case. Hvis forventede funn i forhold til teoretisk prediksjon viser seg å slå til i mer enn to case, kan man anta at teoriens robusthet styrkes. I et slikt perspektiv blir imidlertid *strategisk utvelgning* av case det som best kan sikre den eksterne validiteten. En slik strategisk utvelgelse kan, i tillegg til å forankres i forhold til teoretiske ambisjoner slik jeg gjorde ovenfor, også forankres i forhold til casens antatte representativitet i en gitt populasjon. Jeg er klar over at jeg for noen sider siden, med referanse til De Vaus (2001), gjorde et poeng av at man aldri kan gå ut fra at en case representerer en større populasjon. Men det forhindrer likevel ikke at man forsøker, fordi man trenger holdepunkter for sitt strategiske valg av en kritisk case, å velge en case man tror er såpass typisk at den ikke vil skape problemer i forhold til eventuell replikasjon. Her gir bankens størrelse og autoritet i landsdelen, grunn til å betrakte overføringen som et kritisk tilfelle. Som en av landsdelens største virksomheter, er banken i en særstilling når det gjelder innflytelse over andre bedrifter spesielt, og det nord-norske samfunnet generelt. Et lite utdrag fra lokalavisa sommeren 2006 kan tjene som illustrasjon:

”Gavmilde Karde Deler ut 100 mill. Nord-Norge har sin egen rike onkel i Sparebankdirektør Hans Olav Karde. Han deler rundhåndet ut penger til gode formål i hele landsdelen. ’Som bank for Nord-Norge mener vi det er vår forpliktelse å yte noe mer. Før året er omme har vi gitt 75 millioner kroner i gaver’, sier administrerende direktør Hans Olav Karde. Går banken godt, går landsdelen godt, og omvendt. Banken lever av nordlendingen, og han vil sørge godt for nordlendingen når han kan. Det er ingen andre i landsdelen som en gang kommer i nærheten av bankens gavmildhet. Det blir som å sammenligne Brasils fotballag med Lyngen/Karnes – til forkleinselse for sistnevnte.” (Reinholdtsen 29.06.06: 1, 8 og 9).

I en situasjon hvor man både internt i banken og i omgivelsene rundt, oppfatter at banken går foran og viser vei, er det nærliggende å anta at andre bedrifter ”kopierer” bankens måte å ta i bruk BM på. Alternativt kan man betrakte det som skjer i banken som en aggregert statusrapport over hva som skjer og hvordan i Nord-Norge. Uansett hvilke av de to alternativene man velger å vektlegge, vil konsekvensen være at det er mulig å gå ut fra at funnene fra banken kan gjenfinnes i andre nord-norske bedrifter. Det gjør *ikke* at jeg kan slutte at mine funn er statistisk generaliserbare, men det kan brukes som en begrunnelse for hvorfor jeg mener at banken på flere måter kan kvalifisere som en kritisk case.

Dessuten spiller mitt inntrykk av soliditeten og omfanget i det man foretok seg i forbindelse med overføringen høsten 2002, en viktig rolle for å begrunne banken som kritisk case. Høsten 2002 ble det arrangert en konferanse om BM i Tromsø⁴⁸. Konferansen var resultat av et samarbeid mellom SNN og to andre store organisasjoner. Bakgrunnen var at alle tre hadde gått i gang med å ta i bruk BM, og målsetningen var å få i gang erfaringsutveksling om BM blant virksomheter i Tromsø-regionen. Den ene bedriften hadde imidlertid allerede på dette tidspunktet nærmest forlatt BM. Ut fra egne sonderinger samt presentasjon på konferansen, var dessuten mitt bestemte inntrykk at den andre verken hadde gjort særlig mye så langt, eller kom til å gjøre noe nevneverdig vedrørende BM i tida framover. Noe som for øvrig har vist seg å stemme. Dermed kunne jeg ha brukt de to casene til å illustrere hvorfor noen organisasjoner forlater en idé nærmest før de har rukket å bli kjent med den. Men det var ikke det jeg primært var ute etter. Tvert imot ønsket jeg å forstå hvordan et resultat, når man lykkes med å bringe kunnskapen helt inn i integreringsfasen, kan forstås ved hjelp av translasjonsprosesser. Jeg kunne selvfølgelig ikke være sikker på at SNN ville fullføre arbeidet med å ta i bruk BM, men det var likevel mitt inntrykk at jeg sto overfor en kunnskapsoverføringsprosess som det ville være mulig å følge over tid, uten fare for at man fra den ene dagen til den andre ville ta BM av plakaten. Dermed øynet jeg sjansen til at jeg gjennom banken hadde fått det ”laboratoriet” jeg var på utkikk etter. Jeg antok at det var viktig med dybde i både tid og rom for å forstå hva oversettelse kan sies å dreie seg om. I banken fikk jeg beskjed om at hele organisasjonen sto til min disposisjon. I kombinasjon med både det som dokumenter viste at de hadde gjort så langt og det som ble framsatt som vyer for arbeidet videre, ble jeg overbevist om at banken var en kritisk case fordi alle de empiriske ingrediensene som ville kreves for å få fullført mitt analytiske resonnement, var til stede.

⁴⁸ Konferansen fant sted på Polarinstituttet i Tromsø 23. oktober, og hadde blant annet innledere som Per Aksel Holving og Ingebrigt Steen Jensen.

I tillegg til at casen på flere måter kan betraktes som kritisk og dermed forsvarer valget av en enkelcase design, er det også riktig å gjøre oppmerksom på at å gjøre replikasjoner forutsetter at den teorien som testes ut er ferdigutviklet, ferdigjustert og tilstrekkelig robust (Eckstein 1975). I forhold til teoridrevne casestudier er det derfor viktig å være klar over skillet mellom det Eckstein kaller heuristisk design og komparativt design. Med heuristisk design sikter forfatteren til et design som har til hensikt å utvikle ny teori gjennom hypotesetesting, hvor man ikke nødvendigvis stopper med én case, men anvender en ”building-block technique”:

”One studies a case in order to arrive at a preliminary theoretical construct. () One () confronts it with another case that may suggest ways of amending and improving the construct () and this process is continued until the construct seems sufficiently refined.” (1975: 104).

Forfatteren understreker at denne prosessen ikke må forveksles med ekstern validering i den forstand at man betrakter prosessen som en komparativ design hvor hver nye case misforstås som en replikasjon. Replikasjon kan først skje når man mener at den nye teorien er ferdigjustert og tilstrekkelig robust. En replikasjonslogikk forutsetter med andre ord at man vet hvilke teoretiske resonnementer man ønsker å få testet ut. I forhold til mitt prosjekt er det imidlertid først nå, på slutten av analysen, at sammenhengene i det analytiske rammeverket begynner å tre fram på en måte som tillater meg å gjøre dem eksplisitt. Det henger ikke minst sammen med fenomenet casing som jeg var inne på tidligere, samt det faktum at selv om jeg anvender kjent teori, forsøker jeg å kople og anvende den på en ny måte. Dermed er det først nå jeg føler at det kunne være spennende å benytte de samme analytiske resonnementene på en tilsvarende case.

Jeg oppfatter det dessuten som et privilegium å ha fått gå i dybden på én organisasjon. Det har jeg kunnet ta meg tid til i forbindelse med en doktorgrad, men ville sannsynligvis være mindre realistisk senere⁴⁹. Derfor ble det for meg en viktig del av ”svenneprøven” i forbindelse med et doktorgradsløp. Nemlig å beherske tid, rom, dybde, bredde, kompleksitet, nivåer, relasjoner, kommunikasjon, tilbakemelding osv. innenfor rammen av en enkelt organisasjon. Andre vil føle det annerledes, men for meg ble det en del av forskeropplæringen. Og det leder meg inn på en viktig detalj ved min design, nemlig at det har elementer av det Yin (1994) kaller en ”embedded (i motsetning til *holistic*) case study”:

⁴⁹ Jeg tror at den tida man har som stipendiat til å fordype seg i enkelt-bedrifter, er noe man ikke så lett kan /vil prioritere senere i en eventuell forskerkarriere. Derfor tror jeg også at det vil være en erfaring jeg kan dra veksler på senere.

"This occurs when, within a single case, attention also is given to a subunit or subunits. () In an organizational study, the embedded units also might be "process" units – such as meetings, roles or locations." (1994: 41).

Yin forklarer at i motsetning til et holistisk design, består styrken til et "embedded"⁵⁰ design i at man går mer detaljert til verks, og at man derfor i større grad klarer å fange opp om problemstillingens gyldighet holder seg over tid, eller om andre problemstillinger synes mer relevante etter hvert som man beveger seg på ulike nivåer og i ulike deler av organisasjonen. Det kan koples til det jeg i kapittel to refererte til som organisasjon som superperson. Å behandle organisasjonen som en enhetlig aktør kan virke tilslørende på det som sannsynligvis finnes av variasjon. SNN er en arbeidsplass med 750 ansatte spredt på de tre nordligste fylkene (samt Svalbard), fordelt på 4 regioner⁵¹, lokalisert i 92 lokalbanker plassert i 71 av landsdelens 89 kommuner (SNN 2001b; SNN 2004). Det tilsier at sjansen for å forstå kompleksitet og variasjon i forbindelse med overføringen av BM, er større når jeg oppsøker ulike enheter, enn om jeg bare intervjuet ledergruppa og prosjektgruppa som har hatt ansvaret for overføringen. Denne innsikten har jeg forsøkt å ta konsekvensen av ved å etterstrebe et "embedded" design. Jeg har gått i dybden på fem ulike seksjoner i banken, henholdsvis *utvidet konsernledelse, prosjektgruppa, stab, region A og region B*.

Utvidet konsernledelse består av KL1 og KL2. KL1 er selve konsernledelsen, mens KL2 representerer faglederne i stab. På det aktuelle tidspunktet gjaldt det blant annet områdene økonomi, marked, kreditt, personal/organisasjon og analyse/utvikling (i det følgende vil analyse/utvikling gå under navnet Utviklingsavdelinga). Fordi de til sammen utgjør den øverste ledelse i banken, har det vært viktig både å forstå hvilke ambisjoner og vyer de hadde vedrørende hva BM skal være i banken, samt hvordan de har bidratt til denne realiseringen.

Prosjektgruppa har hatt en sentral rolle i forbindelse med overføringen av BM. Det gjelder spesielt arbeidet i tilretteleggingsfasen av overføringen. Det har derfor vært nødvendig å skille den ut som en egen enhet.

Stab var tiltenkt en svært sentral rolle i forbindelse med utviklingen og bruken av BM, ikke minst i kraft av å være *indikatoreiere* av de ulike perspektivene i målekortet. Av faglederne i

⁵⁰ Jeg finner det noe vanskelig å finne en god oversettelse på embedded design, og velger derfor å bruke den engelske formuleringen.

⁵¹ Henholdsvis region Finnmark, region Troms, region Hålogaland og region Nordland. Omleggingen til fire regioner er for øvrig av ny dato (høst 2004), og mesteparten av empirien er samlet inn mens banken opererte med ti regioner, noen flere ansatte (ca 850), og noen flere lokalbanker (100) (SNN 2001b; SNN 2004).

KL2 ble etter hvert fire av dem utpekt til indikatoreiere. Det vil si at fagsjef for henholdsvis marked, økonomi, kreditt og personal/organisasjon fikk ansvar for hvert sitt perspektiv med tilhørende indikatorer i målekortet. Hvordan taklet stab denne rollen? Det framsto som et såpass viktig aspekt ved forståelsen av overføringen av BM, at jeg valgte å oppholde meg en tid i en av de fire stabsenhetene, her kalt Stab3.

Så til linjeorganisasjonen. Mens de tre enhetene ovenfor utgjør premissleverandørene for overføringen, gjenstår spørsmålet om hva som faktisk skjedde i regionene og i lokalbankene. Her valgte jeg ut to av ti mulige regioner, region A og B, for å gå i dybden på hva som skjedde vedrørende bruken av BM. Det komparative elementet i valget av to regioner i stedet for en, benyttes til å reflektere over variasjon i måten å ta i bruk BM på.

I sum har framgangsmåten flere fordeler. For det første mener jeg de fire enhetene *utvidet konsernledelse, stab*, samt *region A og B* viser et tverrsnitt av organisasjonen. Når alle disse er representert, kan funnene aggregeres til en overordnet analyse av overføringen i banken. For det andre innebærer det å behandle prosjektgruppa som en egen enhet, *å ta prosjektstrukturen i banken på alvor*. Blant annet har man i Utviklingsavdelinga (som hadde prosjektlederansvar i prosjektet) spisskompetanse på prosjektledelse. Avdelinga er involvert i de fleste utviklingsprosjekter, og det ligger også innebygd som premiss at avdelinga ikke involverer seg i drift. Når prosjektperioden er over overlates stafettspinnen til andre. For det tredje tillater designet en veksling mellom nivåer og en veksling mellom det spesifikke og det generelle. Dermed gir det inntak til både å forstå likhet og variasjon i en og samme organisasjon.

6.2 Metodisk tilnærming: kvalitative teknikker og hjelpemidler

Studien baserer seg på en kvalitativ tilnærming til problemstillingene. Selv om det ikke er noen automatikk mellom å velge en casestudie og å velge kvalitativ metode for å utføre studien, er det likevel vanskelig å komme utenom kvalitative teknikker for å belyse den typen problemstillinger som avhandlingen presenterer. Min kvalitative tilnærming, kombinert med et konstruktivistisk vitenskapsteoretisk ståsted, gjør at jeg velger å fjerne meg fra begrepene validitet og reliabilitet. I stedet brukes begrepene *troverdighet* og *bekreftbarhet* som målestokker på mitt metodiske opplegg (Thagaard 1998). Troverdighet er knyttet til fremgangsmåter i undersøkelsen, og har å gjøre med at forskningen utføres på en tillitvekkende måte. Dataene er ikke ytre gitte sannheter, men konstrueres i et samspill mellom forsker og forskningsobjekt. Dermed må jeg som forsker argumentere for troverdighet ved å redegjøre for og reflektere over konteksten for innsamlingen (1998: 179).

Martin (2002) benytter begrepet *autentisitet* for å understreke at man i kvalitativ forskning ikke kan ta mål av seg å presentere ”sannheter”:

”an authentic account simply tries to represent as best the author can what he or she observed, without any assertion that those observations were objective, accurate, or exactly like what another observer might have seen.” (Martin 2002: 280).

Troverdighet handler om å etterstrebe en form for autentisitet i framstillingen.

Bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av resultatene, og om man kan stole på at den er sannsynlig (Thagaard 1998: 181). Én ting er at empirien i seg selv framstår som troverdig, men finner måten jeg fortolker den på ved hjelp av det teoretiske rammeverket, gjenklang hos det publikumet jeg henvender meg til? Det handler både om at annen forskning kan støtte min fortolkning, og at jeg gjør tilstrekkelig rede for dens grunnlag slik at en vurdering blir mulig for andre. I prinsippet skal det derfor finnes dokumentasjon for all tolkning av datamaterialet (1998: 182). Her kan det også dras paralleller mellom bekreftbarhetsbegrepet til Thagaard og Martins bruk av *plausibilitet*:

“Whereas authenticity focuses on the setting studied, plausibility focuses on the relationship between the community of readers (their professional identities and preconceptions, the literature they have read, and the professional context in which they work) and the world portrayed in the author’s account.” (Martin 2002: 281)⁵².

Siden vi i kvalitativ forskning ikke kan bevise kausale sammenhenger, blir det altså en utfordring å overbevise om sannsynlige mønstre ved å etterstrebe en troverdig og bekreftbar framstilling.

Nedenfor gis det først en kort oversikt over innsamlet data. Deretter går jeg mer i detalj på de anvendte teknikkene. Til sist drøfter jeg de etiske sidene ved innsamlingen og bearbeidingen.

6.2.1 Omfang og type data

Sommeren 2002 fikk jeg et møte med viseadministrerende direktør og to representanter fra Utviklingsavdelinga. Avdelinga jobber med strategi og har blant annet ansvar for Konjunkturbarometeret⁵³. Medarbeiderne her spiller en sentral rolle i forhold til BM både i kraft av å ha strategi som arbeidsområde, og i kraft av sin spisskompetanse på prosjektledelse.

⁵² Martin (2002) refererer til Golden-Biddle og Locke (Golden-Biddle og Locke 1993) når hun redegjør for begrepene autentisitet og plausibilitet.

⁵³ SNN har i flere år utgitt et eget Konjunkturbarometer for Nord-Norge. Siden våren 2002 er det gjort i samarbeid med Statens nærings- og distriktsutviklingsfond i Troms. NORUT Samfunnsforskning AS har det faglige ansvaret for utarbeidelsen, mens opplegg og utkast til rapport legges frem og drøftes i referansegruppe med involverte parter.

Enheten var på dette tidspunktet bemannet med tre personer, inkludert fagsjef, og begge de som jeg hadde møte med hadde deltatt i prosjektet med å utvikle BM⁵⁴. Denne sommeren stod banken på terskelen til å begynne å bruke BM. I forhold til faseinndelingen som ble presentert i kapittel tre, var motiverings- og tilretteleggingsfasen tilbakelagt, mens innkjøringsfasen stod for tur.

Jeg la fram mitt ærend, og ble godt mottatt. De stilte seg positive til at en forsker var interessert i å følge overføringen, og sa at alt skulle legges til rette for at jeg skulle få tilgang til så mye empiri som mulig. Vi ble enige om at Utviklingsavdelinga skulle være mitt ”anker” i organisasjonen, og at spesielt den ene personen her skulle fungere som en hovedkontakt/nøkkelinformant. I forhold til datainnsamlingen ble vi også enige om følgende: Jeg skulle få tilgang til alt av dokumenter og korrespondanse om BM som var produsert så langt, og som kom til å bli produsert framover. Jeg skulle få intervjuere representanter fra alle nivåer i organisasjonen. Jeg skulle få oppholde meg i ulike deler av organisasjonen. Jeg skulle få være til stede på møter, seminarer osv, og jeg skulle få tilgang *over tid*. Det skulle dessuten herske full åpenhet om hvorfor jeg kom og gikk, slik at jeg alltid i mitt første møte i en ny setting skulle holde en presentasjon om prosjektet. Og sist, men ikke minst, skulle datainnsamlingen resultere i jevnlig tilbakemeldinger, også kalt underveisrapporteringer, til organisasjonen om funn.

Høsten 2002 startet innsamlingen, og oversikten nedenfor illustrerer at det empiriske omfanget som ble drøftet på det første møtet, også ble realisert:

⁵⁴ Dette vil bli utførlig behandlet og redegjort for i neste kapittel.

	Semi-strukturerte intervjuer	Opphold/observasjon/deltakelse	Presentasjon av funn/validering av data
Høst 2002	8 intervjuer med repr. fra KL1, KL2 og prosjektgruppa.		
Vår 2003	5 intervjuer fra Stab3. 2 intervjuer med regionbanksjefer (kommer utenom de fra region A og B).	Opphold i Stab3 i perioden 17.03.-30.04. Deltok på heldags URL* - Møte i region C* hvor representanter fra KL1 var til stede.	07.02.: Presenterte funn fra intervjuene høsten 2002 til repr. fra KL1, KL2 og prosjektgruppa. 10.04.: Presenterte funn fra 2002 samt fra Stab3 på samling for alle næringsbanksjefene, arrangert av Stab3.
Høst 2003	31 intervjuer fra region A, inkludert medarbeidere, lokalbanksjefer og regionledelsen. 4 intervjuer av representanter fra ulike deler av stab.	Opphold i region A i perioden 22.09.-ut året.	22.12.: Presentert funn fra region A for alle fra KL2, et par fra KL1, samt repr. fra Utviklingsavd.
Vår 2004	9 intervjuer fra region B, inkludert medarbeidere, lokalbank-sjefer og representanter fra regionledelsen.	Var sammen med URL region B på Hurtigrute-tur/seminar 29.-30.01.	12.02.: Presenterte funn fra region A for URL region A. 18.05.: Presenterte sammenligning av funn fra region A og B for KL1 samt repr. fra Utviklingsavd. 02.06.: Presenterte sammenligning av funn fra region A og region B for URL region B.
Høst 2004		Deltok på strategisamling for utvalgte ledere i hele banken 17.-18.08.	
2005		Deltok på strategisamling for utvalgte ledere i hele banken 04.11.	28.10.: Holdt tre-timers seminar for deler av stab med utgangspunkt i funnene fra banken.
2006	4 oppfølgingsintervjuer av personer fra region A.		

* Med URL menes Utvidet Regionledelse, og et URL består av regionbanksjef, sjef for personmarkedet, sjef for bedriftsmarkedet, samt alle lokalbanksjefene i den enkelte region.

* Region C var ellers ikke gjenstand for datainnsamling utover at jeg altså var til stede på et URL.

Tabell 6.2 Oversikt over innsamlet data

Oversikten viser for det første at studien er longitudinal i den forstand at data er samlet inn over en to års periode⁵⁵ (sommeren 2002 – sommeren 2004), i tillegg til at jeg har pleiet kontakt med banken helt fram til 2006, da jeg gjorde fire oppfølgingsintervjuer. Spennet over tid viser relevansen av en inndeling av overføringen i ulike faser, slik jeg redegjorde for i kapittel tre. Det vil ytterligere underbygges i neste kapittel der fasene gis et empirisk innhold.

⁵⁵ Selv om innsamlingen foregikk i denne perioden, dekker dataene et hendelsesforløp helt tilbake til begynnelsen av 1990-tallet.

Dessuten er studien delvis *real-time*, i den forstand at datainnsamlingen startet idet man i banken skulle gå i gang med å bruke BM. Sett i forhold til overføringens fire faser, kom jeg inn i banken i innspurten av tilretteleggingsfasen. Dermed oppholdt jeg meg i banken og gjorde intervjuer mens overføringen pågikk. Tabellen viser omfanget av utførte semi-strukturerte intervjuer, opphold/observasjon/deltakelse, samt møtepunkter med underveisrapportering av funn til ulike deler av organisasjonen. I tillegg kommer for det første jevnlig uformell kontakt gjennom hele perioden med min nøkkelinformant⁵⁶, innsamling av sekundære data, samt føring av loggbok. Nedenfor skal datamengden gås nærmere etter i sømmene ved å se på de metodiske grepene som har blitt anvendt i prosessen.

6.2.2 Anvendte teknikker

I forbindelse med datainnsamlingen har jeg benyttet meg av flere kvalitative teknikker. Summen av dem har tillatt triangulering av data. Det er en styrke både for troverdigheten og bekreftbarheten knyttet til funnene (Thagaard 1998).

(Deltakende) observasjon: I korte perioder oppholdt jeg meg i ulike deler av banken. I region A tilbrakte jeg mesteparten av tiden sammen med rådgiverne på personmarked ved regionens hovedkontor. Men i tillegg tilbrakte jeg en ukes tid ved en av lokalbankene i distriktet. Som del av oppholdene var jeg til stede på all slags type møtevirksomhet som fant sted. Der observerte og noterte jeg. Innimellom ble jeg bedt om kommentarer, og da responderte jeg.

Semi-strukturerte intervjuer: Til sammen gjorde jeg 59 intervjuer, hvor fire av informantene ble intervjuet på nytt i 2006. De fleste intervjuene hadde en varighet på ca en time. Noen, særlig de i den første bolken (se nedenfor), samt intervjuer med representanter fra regionledelsen, hadde en varighet på opptil to timer. Alle intervjuer, med unntak av noen få, fulgte en intervjuguide. Guidene endret seg imidlertid stadig avhengig av hvilke grupper i organisasjonen jeg intervjuet, og ny innsikt jeg tilegnet meg underveis. De ble heller ikke fulgt slavisk, og var ikke spesielt detaljerte. Siden hensikten var analytisk generalisering, tok intervjuguidene utgangspunkt i teoretiske konstruksjoner som jeg forsøkte å operasjonalisere til empiriske tema og spørsmål. Gjennom måten informantene responderte på, bidro de til stadig raffinering av det analytiske rammeverket. Noen vil kanskje mene at mengden intervjuer er unødvendig stor. Årsaken er at jeg ønsket å gjøre intervjuer i så mange team som

⁵⁶ Dette varte fram til vedkommende sluttet i SNN høsten 2005.

mulig innenfor de to regionene jeg gikk i dybden på; både for å være sikker på at min tolkning ikke baserte seg på tilfeldige ytringer, og for å fange opp variasjon.

Intervjuene kan sorteres i ulike bolker ut fra formål og nedslagsfelt. Den første bolken inneholder intervjuer gjort med enhetene *utvidet konsernledelse* og *prosjektgruppa*. De ble gjort høsten 2002, og hadde til hensikt å danne et bilde av foranledningen eller begrunnelsen for overføring av BM, utviklingen av BM for SNN, det definerte innholdet i representasjonen BM, samt forventninger til vellykket bruk. I forhold til fasene i overføringen dekker intervjuene hendelsesforløpet i motiverings- og tilretteleggingsfasen.

Den andre bolken inneholder intervjuer gjort med *stab*. Den kan deles i to. De fem intervjuene fra Stab3 ble gjort under mitt opphold der våren 2003. Formålet var å forstå hvordan man tolket sin nye rolle som ”indikatoreier” og som støtte til linja, og hvordan man rustet seg for dette. I forhold til fasene i overføringen omhandler intervjuene hendelser i iverksettingsfasen. I tillegg gjorde jeg høsten 2003 fire intervjuer med representanter fra andre deler av stab. De ble gjort ad hoc, og kom i stand som resultat av at jeg følte behov for å få mer informasjon og bedre forståelse av et saksfelt.

Den tredje bolken inneholder intervjuene fra region A og B. I region A intervjuet jeg representanter fra seks forskjellige enheter definert som enten hovedkontor eller lokalbank, mens jeg i region B intervjuet representanter fra to forskjellige enheter definert som henholdsvis hovedkontor og lokalbank. Formålet var å forstå hvordan man i linja hadde gått fram for å ta i bruk BM, og hva den gikk ut på. Mange av spørsmålene var rettet mot å få beskrivelser av *hva* og *hvordan*, relatert til alt som hadde med BM å gjøre. I forhold til fasene i overføringen dekker intervjuene hendelsesforløpet i iverksettings- og integreringsfasen.

Til sist intervjuet jeg våren 2003 to regionbanksjefer i tillegg til de to fra region A og B. De kom i stand på ad hoc basis, og har i ettertid ikke blitt brukt direkte i analysen. Det er rett og slett en av utfordringene med høy grad av tilgjengelighet; man snakker med flere personer og samler inn mer data enn det man strengt tatt trenger.

Bruk av sekundære data: I prinsippet fikk jeg tilgang til det meste av internt materiale om BM. I praksis betyr det at jeg har lest alt fra årsrapporter til e-poster. De sekundære dataene skriver seg tilbake til begynnelsen av 1990-tallet og fram til 2006. Utover i avhandlingen vil det bli referert til alle typer skriftlige kilder som har vært tilgjengelige.

Loggbøkene: I perioden høsten 2002 – høsten 2005 fylte jeg tre loggbøker, hver på 190 sider, med notater. Her er det vel og merke snakk om håndskrevne sider med innslag av både luft og ”kruseduller” innimellom, men like fullt utgjør de et viktig empirisk supplement til de øvrige dataene. Først og fremst inneholder bøkene notater og referater fra møter jeg har vært til stede på. Det dreier seg om alt fra teammøter/mandagsmøter i de ulike lokalbankene, URL-møter på regionnivå, til samlinger av ulike slag som de nevnt i tabellen ovenfor. I tillegg inneholder bøkene refleksjoner jeg har gjort meg under opphold i de ulike teamene, sitater fra uformelle samtaler, ting jeg har lurt på, ulike ideer som har slått meg underveis, forsøk på å utrede for meg selv forskjellige tema som har vært gjenstand for gjennomgang og debatt på møter og lignende, frustrasjoner, tankekors, påminnelser, oppsummeringer av ulike slag, osv.

Mer presist har jeg nyttiggjort meg loggbøkene på følgende måter: For det første har de tilbudt en *kronologi* i hendelsesforløp. Det betyr at jeg i skriveprosessen har kunnet gå tilbake og sjekke datoer, sortere rekkefølgen på hendelser osv. For det andre har de gitt tilgang til *kontekst*. Mens det transkriberte intervjumaterialet tar for seg mange ulike tema, har det ofte i ettertid vært vanskelig å sette det informantene snakker om inn i et hendelsesforløp. Ved å sjekke loggboka har jeg kunnet plassere informantutsagn i forhold til møter, aktiviteter i avdelinga, ting som er sendt ut på e-post osv.. På den måten har jeg enten fått bekreftet eller fylt ut omstendighetene rundt det som framkommer i intervjuene. For det tredje har loggbøkene fungert som *leksikon*. Å komme inn i en ny organisasjon, er som å begynne å lære seg et nytt språk. Hva driver man egentlig med i en bank? Hva er kredittkvalitet? Hva står alle akronymene for? Hva menes med datakilder i målekortet? Det er tusen spørsmål som melder seg, og noen av dem må man skrive ut forklaringer på slik at man er sikker på at man har forstått dem riktig. På den måten har loggbøkene blitt et lite oppslagsverk til hjelp i forståelsen av alle små empiriske spissfindigheter. For det fjerde tilbyr de tilgang til *stemning*. En ting er at jeg innimellom har forsøkt å beskrive stemninger i loggboka, men i tillegg har selve lesingen av loggbøkene satt meg i en stemning som ofte har vært nyttig for å avgjøre vinklingen på stoffet. Og sist, men ikke minst, har de fungert som *sjekkliste* for alle de spørsmål jeg har stilt og de ideene jeg har hatt underveis. Via loggbøkene har jeg kunnet ”kvittere ut” etter hvert som mine påminnelser til meg selv har blitt tatt høyde for i skriveprosessen.

I analysen siterer jeg fra loggbøkene, på samme måte som jeg siterer fra intervjuene. Det innebærer at jeg gir dem samme status som datakilder. Det finner jeg uproblematisk da de

nettopp vitner om en refleksjon over konteksten for innsamling av empiri. Loggbøkene utgjør i så måte en viktig del av mitt forsøk på å gi en *autentisk redegjørelse* (Martin 2002).

Underveisrapportering: Etter hver datainnsamlingsøkt har jeg ”gitt noe tilbake” til banken ved å presentere funnene. Ulempen er at møtene kun har inkludert ledersjiktet i banken, men fordelene er at alle de fem enhetene som har vært gjenstand for analyse, dog bare i kraft av lederne, har fått muligheten til å kommentere mine fortolkninger. I minst grad gjelder det Stab3, hvor presentasjonen var av mer generell karakter og den ble holdt til alle næringsbanksjefene med Stab3 som vertskap. Underveisrapporteringsmøtene besto i at jeg på forhånd hadde gjort et relativt stort stykke arbeid med å bearbeide det innsamlede datamaterialet, hovedsakelig med utgangspunkt i intervjuene, for så å sette det sammen til en powerpoint presentasjon. Med presentasjon og diskusjon hadde møtene gjerne en varighet på opptil to timer. Det som er verdt å merke seg i forhold til tilbakemeldingsseansene er: De var ikke ment som ”konsulenthjelp” i forhold til hvordan banken skulle bli flinkere på kunnskapsoverføring. Det vil si at jeg ikke foreslo løsninger eller grep som kunne bidra til å endre, forsterke eller justere kursen. I stedet inviterte gjennomgangen til en refleksjon over hva funnene kunne forstås som uttrykk for, hjulpet av min lansering av begreper som verktøy/konsept, internt og eksternt engasjement, handlingsorientert versus prateorientert praksis osv. På den måten fikk jeg indirekte testet ut deler av det analytiske rammeverket, samtidig som jeg fikk testet ut både troverdighet og bekreftbarhet i forhold til funn. Tilbakemeldingene fra møtene var utvetydige. De ble oppfattet som nyttig og tankevekkende, og funnene ble aldri påstått å være kontroversielle, tvilsomme, søkte, spekulative osv. Tvert imot opplevde jeg en samstemt bekreftelse av relevansen av min framstilling av datamaterialet. Det kan selvfølgelig tilskrives en form for respekt for forskeren, og redsel for å si forskeren imot, eventuelt redsel for å si de andre lederne i forsamlinga imot. Jeg tror imidlertid ikke det alene holder som forklaring på den tilsynelatende enstemmige tilslutningen.

Uformell kontakt/samtaler: Den metodiske tilnærmingen fører naturlig med seg mange uformelle samtaler. Både fredagskaffen med ekstra kake i rådgiverteamet, og de fortrolige hjertesukkene kan plasseres her. Men spesielt vil jeg framheve samhandlingen med min hovedkontakt i banken. Betydningen av en slik person bør ikke underkommuniseres. For det første fungerte vedkommende som *døråpner* til de ulike settingene i banken. Hun introduserte meg og holdt meg orientert om ulike aktiviteter som skulle foregå i banken framover og som

kunne være av interesse for meg å delta på. For det andre hjalp hun meg med å forstå både formelle og uformelle koder slik at jeg unngikk de største tabbene i et ukjent kulturelt landskap. Det kunne dreie seg om tips om hvem jeg burde snakke med først, hva som var riktig ”tjenestevei”, hvilke aktører som ble oppfattet som viktige i ulike sammenhenger, osv. For det tredje etablerte hun en *lav terskel* for *når* og vedrørende *hva* jeg kunne ta kontakt for å snakke om. Vi pratet sammen på telefon, vi spiste lunsj, og jeg stakk ellers innom når jeg likevel var i området. Det gjorde henne selvfølgelig til en viktig *sparringspartner*⁵⁷. Selv om det sikkert går an å argumentere for at en slik relasjon kan representere en slagside i den empiriske framstillingen, vil jeg hevde at fordelene langt på vei overgår eventuelle ulemper. For ikke å snakke om at en slik nøkkelkontakt praktisk talt er helt påkrevd for å pleie tilgangen til casen og kontinuiteten i datainnsamlingen. Uten hjelpsomhet og imøtekommenhet fra en eller flere sentrale personer, ville man sannsynligvis fort føle at døra til organisasjonen lukket seg foran en.

6.2.3 Den etiske dimensjonen ved innsamling og bearbeiding av data

Siden jeg har et stort intervjumateriale som brukes aktivt i form av sitater utover i avhandlinga, har det vært viktig å tenke gjennom de etiske sidene ved bruken. Jeg vil derfor presentere mine avveininger knyttet til henholdsvis *det informerte samtykke*, *konfidensialitet* og *konsekvenser* (Kvale 2001). Et spørsmål om informert samtykke innebærer ideelt sett at forskeren på forhånd vet hva som kommer til å skje og hvordan intervjupersonene kommer til å reagere. Det er neppe mulig i feltforskningsstudier. Derfor handler informert samtykke mer om en dialog som pågår gjennom hele undersøkelsen, der man forhandler med intervjupersonene om forskningsmetodene og produktet slik at man i fellesskap kommer fram til de endelige forskningsresultatene (Lincoln 1990: 286). Det har jeg forsøkt å etterstrebe på flere måter. På organisasjons/ledelsesnivå eksisterte det et informert samtykke i den forstand at man stilte organisasjonen til disposisjon for studien. I det ligger det en implisitt forståelse for at organisasjonen rommer mange stemmer, og at det ikke er mulig å forskuttere funn eller konklusjoner. ”Dialogen” ble imidlertid forsøkt ivaretatt gjennom underveisrapporteringen om funn. Møtepunktene ga anledning til å drøfte troverdighet og bekreftbarhet i framstillingen av datamaterialet.

Overfor enkeltinformanter la jeg vekt på å informere om tema og formål med intervjuene. Først var hele teamet eller avdelingen til stede på et felles møte der jeg presenterte prosjektet

⁵⁷ Dette må ikke misforstås dit hen at jeg på noen som helst måte gjør henne medansvarlig for mine fortolkninger og konklusjoner.

mitt⁵⁸. Møtene varte opp til en time, og det var anledning til å stille spørsmål og oppklare uklarheter. Jeg gjennomgikk hva jeg ønsket å snakke om i intervjuene, og poengterte den enkeltes rett til å avstå fra å la seg intervjuet og til å trekke seg, selv etter et intervju. Til sammen hadde jeg ca ti informasjonsmøter. På bakgrunn av de generelle møtene ble enkeltpersoner forespurt om intervju. Med unntak av et tilfelle, stilte alle seg positive. Hvert intervju startet med at intervjuobjektet fikk individuell muntlig informasjon om ulike aspekter vedrørende informert samtykke. Siden jeg også oppholdt meg i organisasjonen, ble det rikelig anledning til å drøfte studiens mulige bidrag, slik at informantene i sum hadde rimelig stor tilgang til informasjon om prosjektets innhold.

I forhold til konfidensialitet har jeg fulgt følgende prinsipper: Det eksisterer full åpenhet i avhandlingen om organisasjonens identitet. Det har vært en ukontroversiell beslutning, der man i banken selv har uttrykt ønske om åpenhet omkring sin deltakelse i denne type prosjekter. Det ville dessuten by på problemer å anonymisere organisasjonen uten at det ville gå på bekostning av viktige sider ved framstillingen underveis. Slik jeg ser det, er det heller ingen grunn til at en slik anonymisering er nødvendig, all den tid forskningsprosjektets tema framstår som relativt ”ufarlig”. Det understøttes ikke minst av at man i banken har brukt mye tid på å fortelle andre bedrifter hva man har gjort vedrørende BM, og man har også kunnet lese om det i lokalavisene. Jeg har likevel valgt å ”tilsløre” identiteten til region A og B, samt hvilken stabsavdeling jeg har stiftet nærmere bekjentskap med. Det har først og fremst en effekt i forhold til eksterne lesere, all den tid alle i banken i realiteten vet hvilke to regioner og stabsenhet det er snakk om. Men ved å bruke benevnelsene A, B og Stab3, og ved å framstå som indirekte/vag med hensyn til hvilke team jeg har intervjuet osv., er tanken at det i sum skal gjøre det vanskelig, også for de interne, å peke på hvor i organisasjonen de ulike uttalelsene til enhver tid skriver seg fra.

Når det gjelder informantutsagn, enten framkommet gjennom intervjuer, i samtaler/møter, eller i e-post, har jeg gjort følgende grep for å skjule personens identitet: Ingen nevnes ved navn. I de tilfeller der jeg har gitt navn til små fortellinger, er disse fiktive. I all hovedsak er sitater enten kvittert med bare dato, eller med dato og posisjon. *Dato* er hensiktsmessig i forhold til å få fram tidsfesting og kronologi i datamaterialet. Det er viktig fordi studien spenner over et langs tidsrom og er delt inn i ulike overføringsfaser. Dermed får leseren mulighet til å sjekke *når* informantene har ytret seg, sett i forhold til hvilken kontekst sitatene

⁵⁸ På tidspunktet for disse møtene, var som regel ingen ennå forespurt om intervju. Det ble som regel gjort i etterkant av disse møtene.

settes inn i i avhandlingen. Det har, slik jeg ser det, med etterrettelighet å gjøre. Eller sagt slik: hvordan kan forskningsresultater kontrolleres av andre forskere hvis ingen vet hvem som deltok i studien, hvor den fant sted eller når? (Kvale 2001: 69). Med *posisjon* mener jeg at sitater kan være kvittert med for eksempel KL1, KL2, regionledelse, teamleder osv. Avhengig av kontekst er det ofte av betydning å få fram hvilken gruppe av ansatte den gitte informanten representerer. Siden studien også er en "embedded" case studie, er det et poeng i seg selv å få synliggjort i hvilke sammenhenger og på hvilke måter de ulike grupperingene uttaler seg. Kategoriene er likevel så generelle at de ikke kan tilbakeføres til kun en person. I noen svært få tilfeller sies det imidlertid eksplisitt hvem den siterte personen er. Det er gjort i full visshet om at uttalelsene nærmest må betraktes som "offentlige", for eksempel når en regionbanksjef i region B definerer hva han legger i BM. Disse tilfellene gjelder uttaleleser framsatt av representanter fra den øverste ledelsen i banken, og sammenfaller med uttalelser som de offentlig, internt og/eller eksternt, har gitt gjentatte ganger. Noen få ganger kvitteres sitater verken med dato eller posisjon. Det er i tilfeller hvor kun vedkommende ble intervjuet akkurat den dagen. Sannsynligvis er det en unødvendig forholdsregel i og med at ingen andre enn jeg sitter med den totale oversikten over hvem og på hvilken dato de forskjellige ble intervjuet. Sjansen for at man ved hjelp av dato skulle kunne identifisere personen bak sitatet, er dermed kun for teoretisk å regne.

Siden dette er en studie av organisatoriske prosesser hvor de aggregerte funnene har til hensikt å beskrive kjennetegn ved praksis forstått gjennom translasjonsbegrepet, er det i forhold til informantutsagn ikke først og fremst de avvikende utsagnene som er interessante, men de som kan sies å være representative. Det vil si at de gjengitte sitatene er valgt ut fordi de er dekkende for det de fleste eller mange av informantene sier for å beskrive hva og hvordan vedrørende overføringen av BM. Det virkelighetsbildet som informantene bidrar til å beskrive, er derfor et bilde som jeg mener at mange vil kjenne seg igjen i. Det bidrar også, slik jeg ser det, til å anonymisere kildene. I mange tilfeller tror jeg til og med det er vanskelig, kanskje med unntak av en del sitater fra KL1 og KL2, for de som faktisk er sitert å gjenkjenne seg selv i teksten; ikke minst med tanke på at de eldste sitatene begynner å bli flere år gamle.

Med *konsekvenser* siktes det til en vurdering av de mulige skadene som kan påføres intervjupersonene, så vel som de forventede fordelene personene kan ha av å delta i studien (Kvale 2001: 69). En ting er at kildene er såpass anonymiserte (vel og merke de som jeg har gått inn for å anonymisere) at det i seg selv langt på vei bør være en garanti for at

intervjupersoner i ettertid ikke kan påføres skader med referanse til sine utsagn. En annen ting er at temaets art ikke burde tilsi at en offentliggjøring av funn innebærer alvorlige konsekvenser for enkeltpersoner eller grupper av personer som informantene kan sies å representere. Et tredje forhold er at enkeltinformanter har deltatt på oppfordring fra og i full forståelse med organisasjonen for øvrig, slik at det i seg selv burde være en slags garanti for at man i ettertid ikke blir ”straffet”. Et fjerde forhold, som har å gjøre med min ambisjon om å beskrive tendenser heller enn avvik, er at funnene først og fremst bør framstå som en gylden mulighet for hele organisasjonen til å lære mer om seg selv, for så, ved neste korsvei å tenke gjennom hvordan man ønsker at en eventuell ny kunnskapsoverføring skal iverksettes. I et slikt perspektiv vil forhåpentligvis konsekvensene være positive både for enkeltpersoner og for organisasjonen som helhet fordi man føler at man har hatt utbytte av å delta.

Som en avrunding av den etiske refleksjonen omkring prosjektet, vil jeg gjøre oppmerksom på at studien er meldt inn til NSD⁵⁹. Her heter det av brev til undertegnede datert 06.06.06, følgende:

”Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende i personopplysningsloven.”

Det betyr blant annet at måten jeg har informert mine informanter om prosjektets formål, hva opplysningene skal brukes til, om taushetsplikt osv., har blitt vurdert som tilfredsstillende.

6.2.4 Skjevheter i innsamling og framstilling av data

Det er mulig å peke på flere forhold som kan ha forårsaket skjevheter i innsamlingen og framstillingen av datamaterialet.

Det ene er den tydelige ubalansen mellom mengde innsamlet data i region A og B. Mens jeg ikke oppholdt meg i region B utover de dagene jeg var til stede og gjorde intervjuer, hadde jeg nøkkelkort og kontorplass i region A slik at jeg kunne komme og gå som jeg ville stort sett hele høsten 2003. Det resulterte i betraktelig flere intervjuer og møtepunkter spredt over flere team og lokalbanker i region A, enn det som er tilfelle for region B. Selv om dette langt på vei kan forsvares ved at region A er mye større enn region B, slik at det i seg selv legitimerer innsamling av mer data her, har skjevheten også en praktisk og ressursmessig forklaring som

⁵⁹ NSD er forkortelse for Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Prosjektet ble meldt inn under tittelen ”Betingelser for vellykket kunnskapsoverføring: et spørsmål om translasjonskompetanse.” På dette tidspunktet var den endelige tittelen for avhandlingen ennå ikke bestemt.

handler om tilgjengelighet. Region A er geografisk sett mer tilgjengelig enn region B målt ut fra hvor jeg selv befinner meg til daglig.

I kapittel ni gjøres en sammenlignende analyse av region A og B. På grunn av et begrenset datatilfang fra region B, kan det ikke utelukkes at funnene gir et mer fortegnat bilde av virkeligheten enn det funnene fra region A gir. Det kan også sees i sammenheng med en mulig "etterrasjonalisering" i region B. Mens intervjuene fra region A er gjort høsten 2003, er intervjuene fra region B gjort våren 2004. Det vil si at iverksettingsfasen, som av meg anslås til å foregå hovedsakelig utover våren 2003, i større grad vil oppleves som et tilbaketrukket stadium i region B enn i region A. Det er derfor en sjanse for at *"the sense made[i region B] would essentially be the connection of ' beliefs and actions tied together by socially acceptable implications"*. (Weick 1995; Lee 1999: 80), altså at tidsfaktoren arbeider for et akseptabelt syn på hvordan prosessen har forløpt. Det kan i så fall bidra til at region B framstiller iverksettingen med et mer positivt fortegn enn det man gjør i region A. Sist, men ikke minst, kan det ikke utelukkes at størrelse og demografi i region B bidrar til at regionen har større interesse av å framstå som en region som lykkes, enn region A som nærmest blir å betrakte som en del av hovedkontoret. Følgende sitater fra region B kan illustrere dette:

"Vi vet dersom vi skal bevare arbeidsplassene våre i distriktet, så må vi være lojale mot de beslutningene som er gjort." "Det er mindre forhold her enn i region A. Du får kanskje et annet samhold. Dette er den største bedriften jeg har jobbet i."

I hvilken grad muligheten for etterrasjonalisering samt demografi og størrelse har spilt en rolle for regions Bs framstilling, kunne muligens i større grad blitt avdekket gjennom et rikere datatilfang. Da er det imidlertid viktig å minne om at begge regionene fikk presentert funnene, samt at store deler av KL1 og KL2 også fikk funnene forelagt. Alle grupperinger ga sin tilslutning til min framstilling av prosessene i de to regionene, og bidro dermed til å bekrefte mine fortolkninger. Det er derfor ikke grunn til å tro at ulikhet i datatilfang har ledet fram til feilslutninger som har konsekvenser for de endelige konklusjonene i avhandlingen.

Den andre mulige skjevheten ved datainnsamlingen dreier seg om hvordan jeg som forsker kan ha påvirket de ulike settingene jeg har vært til stede i. Jeg har ved flere anledninger i forbindelse med intervjuer blitt møtt av informanter som har sagt at intervjuet representerer deres første anledning til å reflektere over BM, og at det først er i løpet av denne samtalen at de har klart å se BM i sammenheng med arbeidsoppgaver eller andre tiltak som har blitt iverksatt. Jeg har også fått kommentarer fra medarbeidere hvor de har uttrykt at min

tilstedeværelse har bidratt til at lederne mer aktivt har kommunisert hva BM er for noe. Som et par eksempler senere i avhandlinga vil illustrere, åpner jeg selv for muligheten for at min tilstedeværelse har forårsaket et mer eksplisitt fokus på BM, enn hva som ville vært tilfelle hvis jeg ikke hadde vært der. Det betrakter jeg imidlertid som typen ”der og da” konsekvenser, og ikke i retning av at min tilstedeværelse har ført til mer varige grep.

Det er heller ikke grunn til å underkommunisere undertegnedes til tider dårlig skjulte skepsis overfor BM som ledelsesoppskrift. Jeg har ikke et objektivt forhold til styringsinstrumentet. Ikke at jeg tror at andre har det heller. I det hele tatt har jeg i de forutgående kapitlene avklart mitt forhold til objektive sannheter, så det trengs ikke å gjentas her. Av større betydning er det kanskje å påpeke at hva angår min smule skepsis, er den neppe mer alvorlig eller påtagende enn den som synes å være den gjengse oppfatningen innenfor store deler av akademina, noe ikke minst gjennomgangen av BM i forrige kapittel bar bud om. Like fullt har jeg som forsker et ansvar for å sørge for at mine personlige preferanser, verdier og oppfatninger ikke legger et fordommens slør over forskningsprosessen. Min måte å handtere denne utfordringen på, har for det første vært å legge dataene så åpne som mulig for leseren slik at leseren selv kan vurdere om min fortolkning er rimelig eller ikke. For det andre tilbyr jeg et så detaljrikt materiale som mulig, slik at fortolkninger og konklusjoner ikke kan beskyldes for å ikke være vel begrunnet i det presenterte empiriske materialet. Siden det ligger i case studiens natur at det ikke er mulig å identifisere eksakte sammenhenger, og at det derfor kan tenkes at andre fortettede handlingsmønstre i større grad påvirker utfallet av overføringen enn de studerte translasjonsprosessene, ligger løsningen nettopp i det som Geertz (1973) kaller ”thick descriptions”, eller sagt slik:

”Detaljert empirisk kunnskap, som grunnlag for hovedtolkning, og mange empiriske indikatorer vil da være case-studiens styrke – gi validitet.” (Andersen 1997: 24).

I de neste kapitlene vil det bli demonstrert gjennom hyppig bruk av sitater, både fra dokumenter og fra informanter. Sitater legger empirien åpen i den forstand at de representerer informantenes ”egne ord”. Det forsterkes ytterligere av at sitatene i stor utstrekning skriver seg fra intervjuer som er tatt opp på bånd og transkribert⁶⁰. Kombinert med mengde, bør det være et viktig korrektiv til eventuelle slagsider i framstillingen.

⁶⁰ Til det innvender blant andre Kvale (2001) at utskrifter ikke kan regnes som klippefaste data i en intervjuundersøkelse; *”de er kunstige konstruksjoner av kommunikasjon fra muntlig til skriftlig form.”* (2001: 102). Det er jeg selvfølgelig enig i, ut fra det jeg tidligere har skrevet. Jeg vil likevel framheve at i forhold til transkriberingens troverdighet ser jeg det som en styrke at det er jeg selv som har gjort dette arbeidet. Dermed har jeg ikke trengt å gjette meg til hva informanten sier. Jeg har også kunnet sjekke i forhold til mine notater

Til sist er det like fullt viktig å understreke at innsamlet data, de meningene jeg har tillagt dem, og den måten jeg har valgt å analysere dem på, er mine konstruksjoner. Den empiriske virkeligheta har blitt beskåret av mine teoretiske linser, og det er den kontinuerlige dialogen mellom de to som best beskriver forskningsprosessen; omtrent slik:

”Can we say that something we discovered causes or produces or influences or comes before or in some other way affects what happens to some other thing? We produce a lot of ‘results’ and then have to arrange them so as to ‘say something’.” (Becker 1992: 205).

En annen forsker ville blitt pirret av andre data, gitt dem en annen verdi, og satt sammen en annerledes analyse. Ved å redegjøre for avhandlingens teoretiske overbygning, samt presentere et omfattende og autentisk datamateriale, tilbys imidlertid leseren innsikt i premissene for akkurat denne analysen.

gjort under det samme intervjuet. Mitt mål har vært å etterstrebe en ordrett gjengivelse i skriftlig form. Dessuten, for hva det måtte være verdt, har jeg gjort jobben så samvittighetsfullt som mulig, og det utgjorde derfor svært mange timers arbeid. Jeg vedgår likevel at jeg ikke har brukt tid på å analysere hva alle pauser, ”hm-er” osv. underveis i intervjuene måtte bety. Det er selvfølgelig også slik at det er jeg som bestemmer tegnsettingen osv. under transkriberingen. Men siden alle informantene var norske og snakket norsk, samtidig som temaet for intervjuene er relativt ufarlig sammenlignet med for eksempel studier av mer personlig psyko-sosial karakter, tror jeg i hvert fall ikke at sitatene kan sies å representere misvisende konstruksjoner.

7 SNN SOM SERVICE SHOP: ET UTGANGSPUNKT FOR OVERFØRINGENS FIRE FASER

Kapitlet består av tre deler. Først gis et historisk tilbakeblikk på virksomhetsstyringen i banken. Det må betraktes som en delvis gjennomgang av *motiveringsfasen*. Den vil senere ikke bli gjenstand for analyse ved hjelp av translasjonsprosessene, men jeg anser tilbakeblikket som viktig av to grunner: For det første *har* banken en historie å vise til med hensyn til bruk av og diskurs om ulike former for virksomhetsstyringsmodeller, og det er derfor rimelig at den gjøres kjent. For det andre vil en gjennomgang gi verdifull innsikt både i banken som praksis og bankens *aspirasjoner* om praksis. Dernest presenteres SNN ved hjelp av deler av det analytiske rammeverket knyttet til praksisbegrepet som ble etablert i kapittel tre. Hensikten er å gjøre opp en mening om hvilken type praksis banken er, samtidig som den også bidrar til generell innsikt i den empiriske casen. Til slutt presenteres en kronologisk empirisk oversikt over overføringen av BM i banken. Det gjøres ved hjelp av overføringens fire faser. Hensikten er først og fremst å gi leseren empirisk innsyn i forhold som *ikke* eksplisitt vil bli gjenstand for redegjørelse i de påfølgende kapitlene. Derfor vil motiveringsfasen og deler av tilretteleggingsfasen vies stor oppmerksomhet, mens innkjørings- og integreringsfasen så vidt blir nevnt.

I sum utgjør dette en empirisk plattform som bidrar med en helhetsoversikt, og som det dras veksler på under analysen i de påfølgende kapitler.

7.1 Et historisk tilbakeblikk på virksomhetsstyringen i SNN

Bankene i Nord-Norge møtte bankkrisen på slutten av 1980- og på begynnelsen av 1990-tallet. Både Tromsø Sparebank og Sparebanken Nord hadde sterk vekst i utlån og forvaltningskapital på begynnelsen av 1980-tallet, og Tromsø Sparebank var særlig aggressiv og opprettet som første nord-norske bank et eget Oslo-kontor i 1984. Den svake utviklingen for næringslivet i landsdelen, samt den kraftige utlånsveksten, førte imidlertid til store tap for de to sparebankene. I 1989 fusjonerte derfor Tromsø Sparebank og Sparebanken Nord etter krav fra Sikringsfondet (Hartvigsen og Snipsøyr 1995: 61). Senere ble Nordkapp Sparebank innfusjonert i 1991, og Sparebanken Nordland i 1992. SNN er dermed bygd opp med basis i fire fusjonerte banker (www.snn.no). Ved fusjonen i 1989 sto SNN overfor en rekke utfordringer. Det var nødvendig med en stram styring av ressursene, og kriseårene innebar et nøkternt finansielt fokus hvor man satte alt inn på å bygge opp egenkapital og skape lønnsom drift. Et sitat fra strategien som ble lagt i 1989 illustrerer det:

”Sparebanken Nord-Norge har som hovedmål å være en solid bank slik at myndighetenes krav til ansvarlig kapital på ethvert tidspunkt er dekket”⁶¹. Imidlertid oppsummerer man i 1992 med følgende: ”Sparebanken Nord-Norge [framstår] som landsdelens ledende bank. De resultater som er oppnådd gjennom interne prioriteringer, har bidratt til å styrke tilliten eksternt. I dag har Sparebanken Nord-Norge en relativt sterk profil i markedet som skulle være et godt utgangspunkt for å møte den økte konkurransen som forventes i årene som kommer.” (SNN 1992a: 3).

7.1.1 Fra regnskap til strategisk skisse

Mot det bakteppet begynte SNN i løpet av strategiprosessen i 1992 å erstatte ”regnskapet” med ”den strategiske skissa” som referanseramme for strategiarbeid. Tradisjonelt hadde man benyttet regnskap og budsjett for å styre og følge opp bankens aktiviteter. Den nye strategiske planen som kom ut i 1992 bar imidlertid bud om sterkere fokus på en mer kundeorientert bank hvor man gjennom drilling på verdier og prinsipper for samarbeid og ledelse skulle stimulere til realisering av en ny strategisk dreining. Flere av mine informanter refererer til det de kaller ei strategisk skisse. Den kan tilbakeføres til arbeidet med Strategisk Plan 1992 (SNN 1992b), som også inkluderte et eget hefte med prinsipper for samarbeid og ledelse (SNN 1992c). Det som kanskje er mest iøynefallende med begge heftene er at forsidene prydes av nettopp ei strategisk skisse, og må betraktes som første skritt i retning av å tenke mer komplekst rundt realisering av strategi:

”Vi laget oss en sammenhengsmatrise så langt tilbake som i –92 hvor vi ikke brukte ord som perspektiv, men vi hadde en strategi hvor vi la hovedlinjen, og så hadde vi et kundeperspektiv hvor vi la kundetilfredshet, og så hadde vi noen prinsipper for samarbeid og ledelse som dannet grunnlaget for ei klimamåling. Så sa vi veldig enkelt den gang at i midten av dette ligger ledelse og organisasjon. Slik var starten.” (KL1 18.10.02).

I skissa plasseres ledelse i sentrum, og i tillegg framheves mål, strategi, verdier og prinsipper for samarbeid og ledelse som de kritiske elementene i styringsmodellen. Avviksanalyse, kunderelasjonsmåling, klimamåling og teamutvikling skulle drive banken i riktig retning, og representerte et utvidet målefokus. Disse elementene var også plottet inn. Den første spiren til noe mer enn årsregnskap, kan knyttes til skissa:

”I 92-93 begynte vi å jobbe litt med strategi, og fant ut at vi måtte utvide fokus litt. Da begynte vi gjennom strategien å utvikle det vi kalte ei strategisk skisse for banken, og det var jo litt BM tankegang. Finans og kunde, og ansatte og team som de to andre dimensjonene. Spesielt begynte vi å utvikle kundedimensjonen. Men vi erfarte jo fort at det å sette mål uten å ha en måte å måle på, ble vanskelig.” (KL2 18.10.02).

⁶¹ Gjengivelse av daværende strategi under avsnittet ”Nåværende strategier” i notatet Strategisk Analyse Sparebanken Nord-Norge, Juni 1992: 2.

Et annet initiativ som også startet i 1992 var et lederutdanningsprogram som fikk navnet Lederskolen⁶². Fase I strakk seg fra oktober –92 til april –93, og omfattet et utvalg av ledere fra alle de innfusjonerte bankene i SNN. Her skapte man en felles plattform for den nye banken, og en forventet sideeffekt av lederopplæringen var utviklingen av en felles bedriftskultur på ledernivå i konsernet (Ellingsen 1998: 18). At den strategiske skissen på dette tidspunktet mest var på idéstadiet bekreftes av Ellingsen i sin rapport når hun oppsummerer denne fasen:

”På det praktiske plan er mye fortsatt uendret, både rundt om i lokalbankene og i organisasjonens rapport- og kontrollsystemer. Både den lokale kulturen og styringssystemene har sitt vante grep om ledelse og øvrige ansatte.” (Ellingsen 1998: 19).

Likevel skulle Lederskolen vise seg å bli en viktig arena for den videre bevisstgjøringen rundt sammenhengen mellom strategi og behovet for mer komplekse styringssystemer i banken. I 1993 så man for alvor resultatene av de første års arbeid med å forbedre den økonomiske situasjonen og befeste bankens posisjon i markedet. Da opplevde man et rekordår med tanke på økonomisk overskudd. Til tross for dette viste resultatene fra en kundeundersøkelse i 1993 at SNNs kunder opplevde banken som kald og profittorientert:

”Bildet vi da får frem er at SNN oppfattes som å være en litt kald og profittorientert bank som ikke har vært god nok til å bygge relasjoner til kundene. Banken scorer dårlig på egenskaper omkring rådgivning, omtanke, informasjon og totalløsninger.” (Olsen 1994: 2).

Den sterke styringen og kontrollen hadde hatt sin pris, og omorganiseringen av banken skjøt for alvor fart. En dreining fra tradisjonell hierarkisk organisering og regelstyring til en organisasjonskultur preget av verdistyring og kontinuerlig læring, kom allerede til uttrykk i Strategisk Plan 1992. Her viste man til at større fokus på verdinormer ville få praktiske konsekvenser for ledelse og samhandling, og for realisering av mål og strategier. I tillegg ble verdiene i seg selv viet stor plass⁶³ (SNN 1992b: 8). De konkrete tiltakene ble for alvor befestet i Lederopplæringens fase II som strakk seg fra desember –93 til april –94, hvor tema for Lederskolen var knyttet til den forestående omorganiseringen av banken; innføringen av

⁶² Lederskolen, i regi av Handelshøyskolen BI, ble initiert som en del av SNNs kompetansesatsning. Programmet startet i 1992, og ble avsluttet våren 1997. Da hadde til sammen 128 ledere og lederaspiranter deltatt (Ellingsen 1998). Lederopplæringen skulle være en arena for informasjon om, bearbeiding av og deltakelse i organisasjonsutvikling.

⁶³ Det blir feil å si at banken ikke var verdistyrt tidligere; heller kan man si at man ønsket å skifte ut de gamle verdiene som forfektet hierarki og regelstyring, med nye verdier som fokuserte på læring, kunder, utvikling osv.

Lokalbank, teamorganisering⁶⁴, og MAKSEN (Ellingsen 1998: 19). Med dette skulle banken imøtekomme de nye kravene fra marked og kunder.

7.1.2 Fra den strategiske skissa til MAKSEN

Utviklingen av MAKSEN som et tillegg til det tradisjonelle finansregnskapet, og som en konkretisering av noen av tankene man hadde i forbindelse med den strategiske skissa, hang nært sammen med iverksettingen av Lokalbankkonseptet. Det er derfor viktig å ha på plass en forståelse av filosofien rundt det, før jeg redegjør for MAKSEN.

”Det viktigste med etableringen av lokalbanken er at vi klarer å høyne vår servicekvalitet i de lokale markeder vi betjener og at vi derigjennom klarer å øke vår andel av forretningsvolumet.” (SNN 1994a: 4).

Man skulle bort fra å være en regelstyrt transaksjonsbank til å bli en verdistyrt relasjonsbank, og Lokalbankkonseptet var et viktig tiltak i så måte. Omorganiseringen av bankens avdelingskontorer startet våren 1994. Oppmerksomheten skulle vris fra internrettede funksjoner til markedsoppgaver. Både dagligbankteamet og salgs- og rådgivningsteamet skulle sørge for bedre utnyttelse av kundepotensialet gjennom aktiv produktutvikling, aktivt salg og kundepleie, sterkere profilering og bedre service.

MAKSEN ble utviklet med tanke på å følge opp de nye ambisjonene for lokalbanken. Mens oppfølgingen av lokalbankene tidligere hadde vært resultatfokusert, der siste linje i resultatregnskapet ble lagt til grunn for å bedømme lokalbankens drift, ønsket man nå å gå bort fra finansregnskapet på lokalbanknivå, og få synliggjort de parametrene som lokalbanken faktisk kunne påvirke. MAKSEN skulle sørge for det. Den nye styringsrapporten skulle måle utvikling i det lokale Markedet (derav M), lokalbankens Aktivitetsnivå (derav A), det interne Klima i lokalbanken (derav K), lokalbankens Servicekvalitet (derav S), lokalbankens Effektivitet (derav E), og lokalbankens fordeler ved å ha Nærhet til kundene (derav N) – altså MAKSEN. ”Fra regnskapsstyring til ressursstyring” indikerer at man ønsket å favne bredere i sitt styringsfokus:

”Dette innebærer blant annet at styringsfokus må rettes mot samspillet mellom banken, dens kunder og leverandører og innad mot kvaliteten og sikkerheten i utførelsen av alle ledd.” (Andreassen 1994: 6).

⁶⁴ SNN hadde høstet gode erfaringer med å bruke team som arbeidsform i prosjektsammenheng, og det var bakgrunnen for at det i 1993 ble besluttet at denne arbeidsformen også skulle benyttes i tilknytning til den løpende driftsgjennomføringen (internt notat om alle planlagte prosjekter for 1993).

MAKSEN ble utviklet som en månedlig styringsrapport bygd opp rundt fire hoveddeler: styringsparametere, vektning, karakterskala og sum poeng. Styringsparametrene viser til de variablene som ble benyttet for å avlese aktiviteten innenfor et område. De som ble valgt omhandlet nye utlån, portefølje, innskudd, betalingsformidling, effektivitet, kunderelasjoner og klima. I sum skulle parametrene gjenspeile konsernets satsninger på kort og lang sikt, og de ble fastlagt gjennom høstens planleggingsprosess. Dermed var parametrene felles for alle lokalbankene (Hartvigsen og Snipsøyr 1995: 66). Vektingen skulle gjenspeile lokalbankens satsninger kommende år. Karakterskalaen skulle gi uttrykk for grad av måloppnåelse innenfor de enkelte områdene. Sum poeng står for summen av faktorene vekt og karakter, og skulle vise lokalbankens poengsum innenfor enkeltområder og totalt.

I tillegg til MAKSEN, tok ledelsen på konsern- og regionnivå omtrent på samme tidspunkt i bruk et nytt ledelsesinformasjonssystem, LIS, som skulle fungere som toppledelsens ”kontrollpanel” (Andreassen 1994: 7). Det skulle gi lederne mulighet til både å overvåke det tradisjonelle regnskapet, og å overvåke de nye satsningsområdene som ble presentert i MAKSEN⁶⁵. LIS inneholdt et listeverk som man ikke fikk tilgang til på lokalbanknivå. Man la altså ned et ganske stort stykke arbeid i å utvikle en ny styringsrapport som skulle være mer direkte knyttet til lokalbankdrift, og som skulle stimulere de nye taktene i banken. Tankegangen er til forveksling lik den man i dag har benyttet for å bygge opp målekortet i BM på. Hvordan gikk det så med MAKSEN? Nedenfor antydes et videre hendelsesforløp.

7.1.3 Fra MAKSEN til Salgsmaksen

I den strategiske analysen som foretas av SNN i 1994, slår man fast følgende:

”Den største utfordringen internt ligger ubetinget i det å mestre overgangen fra en utpreget transaksjonsstyrt bank til en relasjonsstyrt bank. () Begrepet ’en lærende organisasjon’ er fortsatt bare en visjon og bevegelsen dit må om mulig gis større fart.” (SNN 1994b: 58).

Det søker man tydeligvis å gjøre noe med gjennom en fortsatt videreutvikling av styringssystemene. I et internt notat om planlagte prosjekter for 1995 kan man lese mer om dette:

”SNN har utviklet og tatt i bruk systemene Maksen og LIS hvor Maksen er et oppfølgingsystem som på sikt vil erstatte dagens regnskap i lokalbankene. Maksen inneholder bl.a. de mest sentrale postene fra det tradisjonelle regnskapet som

⁶⁵ Kort sagt kan man si at forskjellen på LIS og balansert målstyring er at LIS kun var tilgjengelig for lederne, det tok bare for seg det finansielle perspektivet på en systematisk måte, og det var dyrt i bruk (leder-kommentar).

lokalbankene har påvirkning på. Målinger av internt arbeidsmiljø og kundetilfredshet vil etter hvert inngå i Maksen. Disse faktorene vil så bli vektlagt med sikte på å påvirke adferdsendring mot en verdistyrte relasjonsbank. I forbindelse med driftsoppfølging i 1995 er Maksen og LIS sentrale systemer. Det stilles derfor krav til integrasjon mellom systemene samtidig som de hver for seg skal fylle spesifikke behov. I denne forbindelse er det avdekket behov for tilpasninger som berører disse systemene.” (SNN 1994: 2).

Sitatet viser at man ikke har klart å inkludere kunderelasjonsmålinger til tross for at det var en av hovedhensiktene med MAKSEN, og den type målinger må også anses som sentrale for å understøtte overgangen fra *transaksjon* til *relasjon*. Dermed eksisterer det et språk mellom strategiske intensjoner og det man klarer å inkludere på styringssiden. At det fremdeles var tilfellet så sent som i 1997 viser følgende sitat:

”Pt. har en fremdeles ikke kunderelasjonsmålingene inne i MAKSEN, men klimamålingene er inkludert. () På tross av de endringer som er foretatt har dagens driftsoppfølging fremdeles hovedvekten på avviksanalyse (finansielle målinger). Det utviklingsarbeidet som har foregått innenfor team, kunderelasjoner og klima er i liten grad tema for og integrert i den driftsoppfølging som foretas.” (Hansen, Andreassen m.fl. 1997: 4).

I den samme prosjektoppgaven oppsummerer kandidatene bankens utvikling på styringssystemetsiden fra 1992 og fram til 1997 som kun ”flikking” på et system med ensidig fokus på finansielle parametere (Hansen, Andreassen et al. 1997).

Omleggingen av MAKSEN til kun å fokusere på salgsaktivitet – derav *salgsmaksen* - kom som endringer i styringssystemene fra og med 1998. På spørsmål om hvorfor MAKSEN senere ble avløst av *Salgsmaksen*, og delvis erklært som en fiasko, er svaret at man aldri klarte å innføre regelmessige og kontinuerlige målinger på kunde- og personalsida, og uten at det ble tatt på alvor, endte man med et tradisjonelt finansregnskap (Ellingsen 1998: 67-68). Andre indikerer også at manglende forankring og eierskap blant lokalbanksjefene kan forklare MAKSENS korte levetid:

”Disse opplysningene indikerer også støtte til en antakelse om sentralisert styring ved utarbeidelsen av MAKSEN. Opplysningene gir også støtte for å videreføre tidligere konklusjoner om at banksjefer på lavere nivåer i organisasjonen ikke er trukket tilstrekkelig inn i prosjektarbeidet og at deres meninger derfor ikke er tatt i betraktning. Noen av opplysningene ovenfor kan tyde på at enkelte lokalbanksjefer føler seg forbigått i forbindelse med dette prosjektet, og dette kan skape vanskeligheter for videre bruk og aksept av systemet.” (Hartvigsen og Snipsøyr 1995: 116).

Ved utarbeidelse av Strategisk Plan 1998 – 2001 stod man igjen med et styringssystem bestående av det tradisjonelle regnskapet, Salgsmaksen og LIS:

”Historisk har SNN hatt moderne målesystemer med LIS og nå Salgsmaksen. Men i løpet av de siste årene har vi hatt liten utvikling i våre måleindikatorer. Det synes som om kortsiktige gevinster seirer over langsiktig strategisk styring. Vi foretar interne klimamålinger, men uten å sette det i system for oppfølging, eller fornye innholdet. Ved hjelp av eksterne byrå foretas kundemålinger men kun med skippertak for oppfølging. Salgsmaksen er et positivt eksempel på hvordan styringssystem kan påvirke handling.” (Olsen 2000: 1).

Tiden var moden for å stifte nærmere bekjentskap med BM.

7.2 SNN som service shop

Det historiske tilbakeblikket gir ikke bare en gjennomgang av ulike forsøk på å utvikle virksomhetsstyringen i banken. Det gir også et indirekte inntrykk av hvordan man i banken har ønsket å utvikle seg som praksis. Begrepet *relasjonsbank* utpeker seg som sentralt, og handler i stor grad om etablering av nære og forpliktende relasjoner mellom bank og kunder. Det er like fullt ikke like klart for alle hva som ligger i dette:

”Relasjoner har vært det store trylleordet i mange år. Men jeg vil påstå at vi aldri har drøftet inngående hva det betyr.” (teamleder 26.03.03).

Ved å gå veien om at banken er en service bedrift, kan man både få en forståelse av hva som menes med relasjonsbank, og innsikt i hvilken type praksis banken representerer. Hvordan er så praksis? Nedenfor følger en knippe sitater eller små fortellinger om hvordan henholdsvis Emma, Beate og Aksel⁶⁶ beskriver hverdagen sin.

Emma som jobber i lokalbanken i distriktet forteller:

”Kundene styrer jo hverdagen vår. Kundene her, vi har jo egentlig skjemt dem bort, for de bare kommer hit. De bare forventer at vi er der for dem. Så det er veldig lite struktur på hverdagen her. Kanskje er det det som kjennetegner en slik liten lokalbank, at kundene bare kommer. De kommer med ferge fra Elgøya, eller Værøya med en buss fra Lauvfjorden kl. 9 om morgenen som går tilbake kl 15. Og da detter de inn. Vi har liten struktur på dem både på telefon og når de kommer inn. Etter at vi ble så dårlig bemannet så er det faktisk sånn at vi nesten sitter på dagen og tar imot henvendelser og noterer ned, så går du hit på ettermiddagen og prøver å få gjort disse sakene, så i en sånn hverdag kan det å ta aktive kundeinitiativ⁶⁷ medføre en del ekstra arbeid, og

⁶⁶ Som nevnt i forrige kapittel, er alle navn, også stedsnavn, konstruerte.

⁶⁷ Kundeinitiativ peker tilbake på en av indikatorene i kundeperspektivet som gikk under slagordet ”en om dagen”, og som dreier seg om at alle rådgiverne skal ta minst et initiativ i løpet av dagen overfor en utvalgt

det betyr kanskje en time ekstra overtidjobbing. For ofte når jeg ringer en kunde så vil han kanskje noe helt annet enn å snakke om forsikring. Han vil kanskje snakke om lånerenten hans osv. På en måte blir det med en gang ekstra arbeid for meg. Og det tenker jeg litt på i forhold til at vi er så pressa på tid. Ellers er vi veldig styrt av det som kommer av beskjeder ovenfra om at slik og slik skal ting være.” (22.10.03).

Beate som leder en filial på et kjøpesenter forteller:

*”Jeg begynner vanligvis klokka 7, for hvis du skal jobbe overtid her – jeg jobber jo ikke skift men jobber til klokka fire hver dag – så er det kunder, telefoner, osv, så den timen på morgenen får jeg gjort masse uforstyrret⁶⁸. Jeg gjør jo mye av det samme som rådgiverne, bare i mindre skala, fordi jeg har en del andre arbeidsoppgaver også. Om morgenen sender jeg ofte mailer, organiserer forskjellige ting osv. Prøver også å holde motivasjonen oppe på salg, ved å sende en del mailer hvor jeg forteller hvor mye vi har solgt. Så har jeg individuell oppfølging ukentlig med alle. Det tar ca en dag av uka. Tar mye tid, men er veldig nyttig – jeg får mye igjen for det. Vi kaller det **kvartret** hvor man tar med seg aktivitetslista, så ser vi på de kundene de skulle kontaktet i forrige uke; hva sa de? Har det skjedd noe gøy? Hva skal de gjøre i neste uke? Og vi snakker om salget. Og her har det vært litt fram og tilbake på hva vi har fått beskjed om at disse samtalene skulle dreie seg om. I begynnelsen snakket jeg for mye selv. Men jeg innså etter hvert at det er den som kommer inn som bør snakke mest. Så er vi veldig konkret. Vi går ned på navn, hvem skal ringes på lista osv. Og hvem som ringes styres igjen av hva som har prioritet på målekortet – personforsikringer, BMB, nettbank osv.” (05.11.03).*

Aksel i en annen lokalbank i distriktet sier følgende:

”Det vi har vært opptatt av over flere år, før målstyringen, er at vi skal bli flinkere å styre hverdagen vår, slik at vi trives på jobb. Det har vi hatt møter på. Hvordan vi skal greie det uten å brenne oss ut. Du har en kunde på telefonen, en i døra, en du skal kontakte, kollegaer som spør, og de du vil prate med osv. Du har så mange ting i hodet i løpet av en dag. Man begynner på en ting og må avslutte fordi man blir avbrutt. Så går man tilbake osv. Hele tiden skifter jeg tankeprosesser i hodet. Dersom jeg skal greie det må jeg styre litt. Jeg kan ikke ha en kunde i døra som tror jeg har tid til han i en time der og da. Vi har prøvd å få kundene til å avtale tid med oss. Man har oppdratt kundene litt, og det gjør at vår hverdag blir bedre.” (10.02.04).

For å veilede og trene på gjennomføringen av målrettede salg, har Torstein begynt i stilling som salgs- og kommunikasjonstrener. Han forteller:

”Grunnen til at det er opprettet ei slik stilling er at det etterspørres kunnskap og ferdigheter om dialogen med kundene, enten en til en, eller i ei forsamling. Kommunisere med kunden er et system på linje med datadrift for øvrig, bare at kjeften skal gå og hjernen skal fungere etter et visst mønster, og hvis du får til dette, så blir

kunde. Initiativet kan knyttes til for eksempel at en kunde er i ferd med å innfri et lån, og at rådgiveren ringer opp for å drøfte eventuelle nye økonomiske disposisjoner som følge av at vedkommende får frigjort kapital.

⁶⁸ Filialen har åpent lengre enn vanlig arbeidstid fordi den ligger i et kjøpesenter; dermed har de andre en skiftordning i forhold til arbeidstid.

det mer effektivt reint økonomisk fordi man får større tilslagsprosent, men også slik at hvis man lykkes blir arbeidsdagen lettere. Mindre stresset og oppkavet. Man føler at man behersker det man gjør – man kan oppnå bedre resultater fordi man stiller inn siktet og treffer det man skyter på, i stedet for at man kaver. Stillinga er helt nyopprettet i banken. Dette er ei spesiell satsing fra bankens side. For det er etterspurt hos topplinjelederne – at vi må ha mer salgs- og kommunikasjonstrening for å komme videre. Hittil har det vært vanlig å drive system- og produktopplæring. Men så vet vi at det er lett å mislykkes i forhold til kunden selv om man er fantastisk på produktene og systemene.” (31.10.03).

På dette tidspunktet kan det være på sin plass å bringe inn noen analytiske hjelpemidler for å forstå fortellingene ovenfor. I kapittel tre gikk jeg opp et skille mellom pratepraksis og handlingspraksis, som ble forsøkt nyansert ved hjelp av en typologisering av service arbeid i kategoriene 'service factory', 'service shop' og profesjonelle tjenester. Kategoriene lar seg best forklare, i følge Korczynski (2002), ved å gå veien om det han kaller *det kundeorienterte byråkratiet*. Hans poeng er at serviceorganisasjoner opererer i et tvetydig terreng der man på den ene siden skal minimalisere kostnader og velge effektive løsninger, mens man på den andre siden skal levere kundeorientert service og kvalitet. Gjennom linsene til det kundeorienterte byråkratiet framstår ledelsens primære oppgave som det å skape og opprettholde en *skjør sosial orden* av de motsetningsfulle kravene som påhviler servicearbeid (2002: 58). Følgende oversikt viser kjennetegnene ved det kundeorienterte byråkratiet:

Features of the customer-oriented bureaucracy, Korczynski, 2002: 65

Dimension	Customer-oriented bureaucracy
Key management role	Fashioning a fragile social order
HRM	Important as engendering dual-focused, efficient and customer-oriented worker behaviour, and as seeking to cope with ensuing tensions
Labour process	Quantity <i>and</i> quality focus
Basis of division of labour	Efficient task completion <i>and</i> customer relationship
Basis of authority	Rational-legal rules <i>and</i> customer
Form of control	Imperfect bureaucratic measurement and customer-related norms
Affect	Rationalised emotional labour
Flexibility	Maintaining internal stability <i>and</i> adapting to customer variability

Tabell 7.1 Kjennetegn ved det kundeorienterte byråkratiet

Lederrollen, kombinert med HRM, dreier seg om å kombinere ”Taylorism” med ”tailorism”, det vil si stram hierarkisk styring med skreddersøm. Man bruker teknologi både til å rasjonalisere produksjonen (lavere kostnader, økt produktivitet), og til å gjøre selskapet mer

kundeorientert (forbedre service, personalisere service, samle data om kunder, bygge relasjoner med dem osv.). HRM brukes både til å *fremme* en atferd som vektlegger det tosidige fokuset hos medarbeiderne, og til å tilby metoder for å *mestre* de påfølgende spenninger som et slikt tosidig fokus vil føre med seg.

Arbeidsprosessen kjennetegnes ved at medarbeiderne pleier myten om kundens suverenitet, men at det må gjøres så raskt og effektivt som mulig. Lederne forventer at medarbeiderne skal ”ta eierskap” til relasjonen til kunden, men når forventningen kombineres med et krav om å betjene flest mulig kunder og selge flest mulig produkter og tjenester, blir budskapet motsetningsfullt.

I det kundeorienterte byråkratiet kommer prinsippene for vanlig byråkratisk **arbeidsdeling** til kort fordi de blir for komplekse stilt overfor den suverene kundens behov. I stedet for at kunden skal sendes rundt i et endeløst byråkrati, satses det på *pseudo-relasjoner* der kunden etablerer en relasjon til én medarbeider som kjenner vedkommende og vedkommendes behov. Som hjelp i etableringen av slike relasjoner benyttes datasystemer med utstrakt tilgang til informasjon om kunden, slik at både medarbeider og kunde settes i stand til å ”simulere” et personlig bekjentskap.

I det weberianske byråkratiet er grunnlaget for autoritet legal-rasjonelt. I det kundeorienterte perspektivet utgjør også kunden **utgangspunkt for autoritet**. Medarbeiderne skal derfor ”tjene to sjefer”. Lederen utøver makt på vegne av kundens behov og forventninger, i tillegg til tradisjonell legal-rasjonell maktutøvelse som følger med hierarkiske posisjoner.

Som en konsekvens av todelt autoritet blir også utøvelsen av **kontroll** todelt. Mens den byråkratiske kontrollen går ut på å oppnå ønsket atferd og prestasjoner gjennom måling av resultater sett i forhold til regler og prosedyrer, handler kontroll i det kundeorienterte byråkratiet også om å påføre medarbeiderne *selvkontroll* gjennom *kundeorienterte normer og verdier*. Kundeorienterte normer brukes for å få medarbeidere til å levere den type atferd som ledelsen ønsker, men som den i økende grad ikke kan observere eller lage standardiserte prosedyrer for. Det ser man spesielt i forbindelse med rekruttering, hvor man etterspør kandidater som har empati for, og som kan identifisere seg med kunden. Det er også i økende grad vanlig at lederen utpeker seg selv til *coach*, hvor man i forbindelse med personalsamtaler, ukentlige møter osv., korrigerer de ansattes atferd med referanse til at den type tilbakemelding er del av den enkeltes opplæring og utvikling.

I et slikt perspektiv erstattes den byråkratiske koden om upersonlighet, med forventninger om å levere *rasjonalisert følelsmessig arbeid*. Det dreier seg om kommersialisering av menneskelige følelser der medarbeidere forventes å vise og handtere dem i sin interaksjon med kunder. Det kan dreie seg om alt fra å smile, vise entusiasme, være imøtekommende osv. I en situasjon hvor kunden vet best, blir det en ulikeverdige følelsesutveksling.

Til sist peker *fleksibilitets-komponenten* på at organisasjonen både skal ivareta intern stabilitet, og forholde seg til eksterne omgivelser representert ved ustabile og utro kunder (Korczynski 2002: 65-74).

Gjennomgangen av det kundeorienterte byråkratiet peker på en rekke dilemma som man i en serviceorganisasjon står overfor. Korczynski (2002) ønsker å få fram at den viktigste lederoppgaven er å skape en skjør sosial orden som kan framstå som lønnsom for bedriften. At ordenen er skjør, har å gjøre med at latente motsetninger og tvetydigheter som for øyeblikket er i balanse, kan, gitt spesielle omstendigheter, tippe over til spenninger og konflikter (2002: -195-196). Anvendt for å forstå fortellingene til medarbeiderne i banken, ser man at modellen bidrar til å sette praksis, det vil si hverdagen til de ansatte, inn i et større perspektiv. Både teamlederen og rådgiverne bekrefter en hverdag hvor salg utgjør det primære fokus, og hvor man forholder seg til et krysspess mellom på den ene siden å innfri kundenes forventninger, og på den andre siden å levere i henhold til effektivitets- og salgsmål. Alle tre nevner behovet for å få mest mulig struktur på hverdagen, men at en planlagt struktur ofte må vike for kunder som krever en der og da. Resultatet blir en relativ stor arbeidsbelastning ispedd en gnagende følelse av å ikke få avsluttet det man har påbegynt. De kaller seg selv ”produksjonsarbeidere”. Det viser til at det i forbindelse med for eksempel inngåelse av en ny låneavtale med en kunde, kreves masse tid til papirarbeid i form av kopiering, signering, ekspedering osv., og kommer i tillegg til servicekomponenten.

Dilemmaet det kundeorienterte byråkratiet bidrar til å begrepsfeste, søkes blant annet løst ved at slike som Torstein viser hvordan man kan få struktur på å jobbe med salg. Faktum er at tjue prosent av kundene genererer åtti prosent av inntektene til banken – det er de man må få i tale og bruke tida riktig på. Som teamleder bekrefter Beate at hun gjennom kvarteret ukentlig coacher sine medarbeidere for å få fram hva de har gjort bra, og hva som kunne vært gjort annerledes for å få økte salgstall. Hennes jobb er å legge til rette for best mulige prestasjoner. Fokus på salg gjenspeiler seg ikke minst i et skifte av titler der den tradisjonelle tittelen ”lokalbanksjef” er i ferd med å bli erstattet med benevnelsen ”salgsleder”. Men ledelse i

banken er ikke bare salg. Det handler også om stram hierarkisk styring og kontroll. De fleste informantene framhever at de jobber i en konservativ organisasjon, med tradisjon for detaljstyring, lydighet og å følge tjenestevei. Noen sitater illustrerer det:

”Så det er mer en kultur på å utføre ordre, enn å drøfte kvaliteten og bringe det budskapet oppover. Det går på å følge ordre. Det er ikke rom for å diskutere disse tingene. I vår organisasjon skal man følge tjenestevei.” (09.10.03). Videre: *”Vi har en veldig kontrollstyrt ledelse, som i stedet for å være opptatt av det strategiske, er opptatt av å detaljstyre nedover i organisasjonen. Dette oppfattes negativt som kontroll.”* (31.03.03). Og videre: *”Vi er kjempelydige. Vi sier ja til alt. Det vi blir bedt om å gjøre, det gjør vi.”* (17.02.04). Dette bekreftes til og med på regionleder-nivå: *”Men organisasjonen er altfor lydige. Det gjelder i hvert fall de som har vært lengst i banken, og det har med kultur å gjøre.”* (regionledelse 07.05.03).

Dermed blir salgslederne på teamnivå det siste leddet i en kaskadering av forventninger fra øverste ledelse.

Hvordan kan ønsket om framveksten av *relasjonsbanken* forstås i lys av dette? I en internasjonal studie av finans-service-sektoren, viser man hvordan arbeidet til bankkasserere har endret seg fra hovedsakelig å være servicebasert, i den forstand at man reagerer på kundenes forespørsler, til å dreie seg om aktivt å generere salg (Regini, Kitay m.fl. 2000). Korczynski poengterer at man innenfor bank kan snakke om en utvikling fra mer reindyrket service, til en kombinasjon av salg og service:

”Prosaically, the movement to add sales elements to service jobs is manifest in the fast-food worker routinely asking ‘Would you like a coke with that?’” (2002: 113).

Trenden er også framtreddende innenfor bank, ikke minst i SNN. Andre forhold som tyder på at utviklingen fra service til *både* service og salg, er en riktig beskrivelse av utviklingen i banken, er den motstanden man kan ane blant en del medarbeidere i forhold til å behandle kundene på en mer instrumentell måte:

”As has been noted earlier, for many front-line workers in service jobs one of the key areas of satisfaction and meaning in the job involves relating to customers as people whom they can help. Management demands for the achievements of sales, with a portion of salary dependent on meeting these demands, lead to a more instrumental approach to customers. There is less emphasis on the customer per se, and more emphasis on getting at the customer’s money.” (Korczynski 2002: 116).

Per og Kari bekrefter det ovennevnte på hver sin måte.

Per: *”Du snakker med kunden og forsøker å selge et produkt. Men det er jo ofte et av de produktene som er på denne salgsmaksen, så det har vi i bakhodet hele tida, hvor mye som bør selges på salgsmaksen. Ofte blir det jo til at du tenker at egentlig bør jeg tilby kunden noe annet, men gjør jeg det, blir det jo ikke noe score på salgsmaksen. For eksempel at kunden burde spart på en konto, men i stedet stresser vi med disse spareavtalene på fond hele tida. For det er dette som er satsningen til banken. Banken får provisjoner av alle spareavtalene vi selger. Det kan hende at man kommer i konflikt med seg selv, det opplever jeg ofte, at jeg får dårlig samvittighet. Jeg føler jo ikke at jeg er en sånn stå-på-selger egentlig. Jeg synes for eksempel at BSU er kjempebra, for da sparer de unge til et formål. Men BSU'en er ikke så utslagsgivende som en del av de andre produktene, og lederne våre fokuserer på fond hele tida – så dette kan gå på min samvittighet.” (16.10.03).*

Kari: *”Vi glemmer litt av rollen vår omkring det å være ærlige rådgivere. Vi pådytter folk produkter som de ikke er forberedt på, men som de gjerne kjøper fordi vi pådytter dem det. Mange har tapt penger på spareavtaler, men selvfølgelig mange har også tjent penger hvis timinga har vært riktig. Nå kan tidspunktet være riktig, men problemet har vært at vi har rå-solgt i situasjoner hvor vi har visst at det ville komme et krakk. Det er problematikken altså. Vi blir jo pålagt å selge, så vi får jo et dilemma. Et etisk dilemma i aller høyeste grad. I hvert fall for oss som har vært her i mange år. Jeg har veldig god kontakt med mine kunder. Mange har jeg frarådet å gå inn i disse tingene, fordi jeg vet de ville få mareritt av å skulle følge med på disse tingene selv.” (09.10.03).*

Gitt at utviklingen fra service til både service og salg er en dekkende beskrivelse på SNN, framstår retorikken rundt relasjonsbanken utover på nittitallet som noe paradoksal. Mens man på grunnlag av det historiske tilbakeblikket får inntrykk av at skiftet fra *transaksjonsbank* til *relasjonsbank* dreier seg om å få mer service inn i banken, kan gjennomgangen av det kundeorienterte byråkratiet samt de øvrige henvisningene ovenfor, tyde på det motsatte. Relasjonsbanken dreier seg egentlig om å få koplet service tettere til et effektivt salgsapparat hvor man bedre skal bli i stand til å utnytte sitt kundepotensiale. Det later til at man kan snakke om følgende utvikling i SNN: Transaksjonsbanken tidlig på nittitallet hadde mange av kjennetegnene til det tradisjonelle maskinbyråkratiet vedrørende organisering, ledelse og arbeidsdeling. Salg var i all hovedsak forbundet med å arbeide med utlån, og service ble en ikke spesielt målrettet aktivitet, men en hybrid av *ekspedering* og *bekjentskap*. Det siste som følge av at mange lokalbanker befinner seg i distriktet hvor samfunnene er små og tette. Relasjonsbanken derimot bærer mye tydeligere preg av den tvetydigheten som det kundeorienterte byråkratiet favner. Et større og annerledes fokus på salg, der det med ett handler om å selge store kvanta av en lang produktportefølje, fører med seg et mer *målrettet* fokus på service, hvor service handler om å tekkes kunden på en annen måte enn tidligere. Kvalitet, relasjonsbygging gjennom tilgang til kundedata, og etterlevelse av kundeorienterte normer og

verdier, blir viktige stikkord i den sammenheng. *Service shop* later derfor foreløpig til å være en dekkende benevnelse på den typen praksis som utfolder seg i banken:

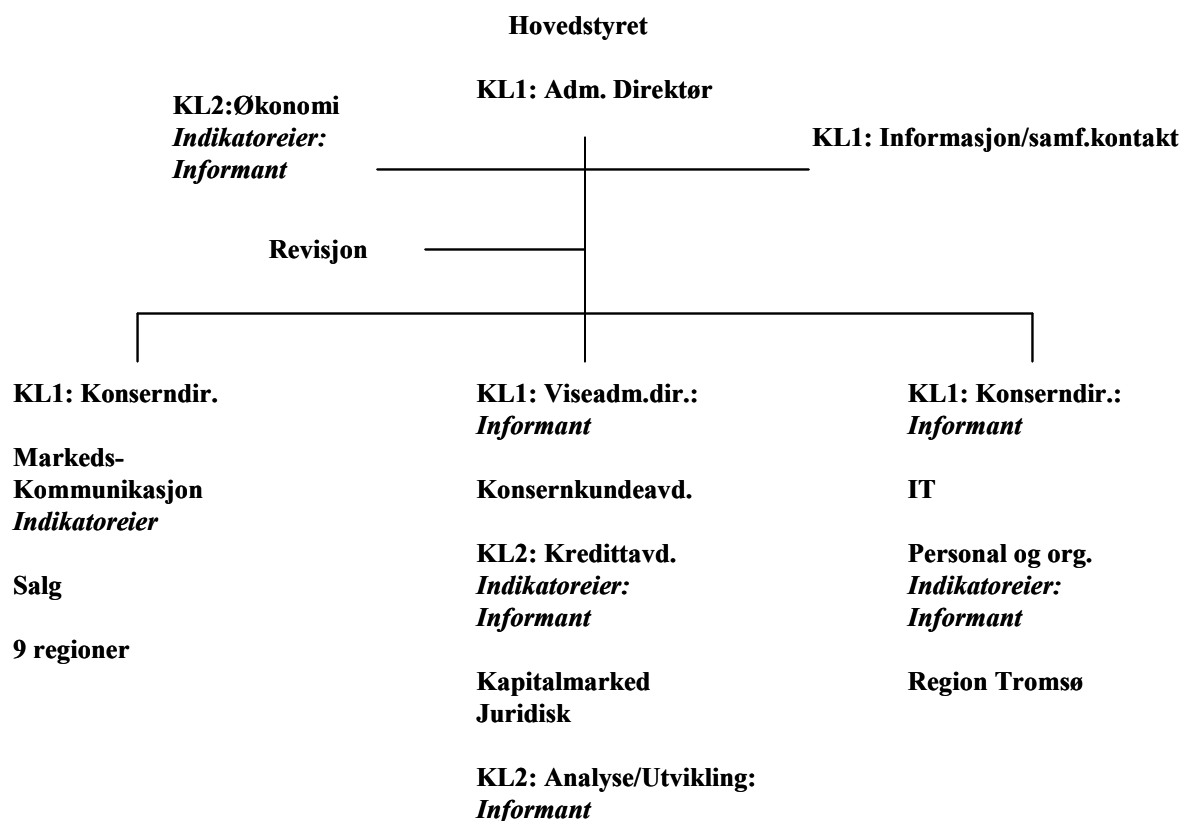
“It was argued that competition based on both cost and service quality pointed towards the importance of a ‘middle’ category of service work, the service shop in which a particular type of experience of the service interaction is part of the product for the customer.” (Korczynski 2002: 194).

Som analysen etter hvert skal vise, har en slik forståelse av bankens praksis, stor betydning for forståelsen av overføringen av BM. Hvordan begrepene prate- og handlingspraksis ytterligere kan bidra til å utdype praksis, vil bli utforsket i senere kapitler.

7.3 Et metodisk intermesso

I presentasjonen av overføringens fire faser som følger i del 7.4, refereres det hyppig til avdelinger, posisjoner osv.. Posisjonene vil være sentrale som referanser i kapittel åtte. For at det skal framstå som mest mulig oversiktlig, er det hensiktsmessig med et illustrerende organisasjonskart. Det viser hvordan organisasjonen så ut i 2000 – det året som kan kalles *innspurten* av motiveringsfasen, og fram til omorganiseringen som banken gjennomgikk i 2004⁶⁹:

⁶⁹ SNN gjennomgikk en større omorganisering i 2004 hvor man blant annet reduserte antallet regioner (markedsområder) fra ti til fire, hvor man endret noe på lederstrukturen, og hvor forretningsområdene personmarked og bedriftsmarked klarere ble skilt fra hverandre. Bakgrunnen var blant annet reduksjon i antall ansatte, behov for å styrke kompetansemiljøene spesielt overfor bedriftskundene, og behov for en effektivisering av beslutningsstrukturene (SNN 2004).



Figur 7.1 Organisasjonskart (basert på organisasjonsplan i Årsrapporten for 2001)

På kartet er linjeorganisasjonen representert som ”9 regioner”. Kartet gir med andre ord bare en oversikt over stabsorganisasjonen i banken. Vi ser imidlertid at nesten hele linjeorganisasjonen sorterer under kun en konsernsjef (KL1). Region Tromsø utgjør den tiende regionen, men inngår på sett og vis i hovedkontoret i Tromsø, selv om strukturen med regionleder, personmarked og bedriftsmarked osv. er lik. Kartet presenterer posisjoner til seks av de totalt ni informantene som ble intervjuet høsten 2002, og som gjennomgangen av motiveringsfasen og tilretteleggingsfasen i stor utstrekning henter sitt datagrunnlag fra hva gjelder informantutsagn. I tillegg til de seks informantene fra KL1 og KL2, ble ytterligere tre medlemmer av prosjektgruppa som bidro til utviklingen av BM for banken intervjuet i denne runden. Nedenfor følger en kort presentasjon av de ni informantene:

Stilling	Rolle ifm BM
Viseadm.dir. (KL1)	Sponsor for prosjektet samt del av styringsgruppe som medlem av KL1.
Konserndirektør (KL1)	Som medlem av KL1; del av styringsgruppe for prosjektet.
Fagsjef Økonomi, del av utvidet konsernledelse (KL2)	Indikatoreier for det finansielle perspektivet
Fagsjef Kreditt, del av utvidet konsernledelse (KL2)	Indikatoreier for prosessperspektivet
Seniorkonsulent, Personal- og organisasjonsavdelinga	Indikatoreier for perspektivet organisasjon og læring ⁷⁰
Fagsjef Utvikling/analyse, del av utvidet konsernledelse (KL2)	Overordnet ansvar for alle utviklingsprosjekter i SNN
Seniorkonsulent, Utviklingsavdelinga	Prosjektleder for utviklingen av balansert målstyring tilpasset SNN
Seniorkonsulent, Utviklingsavdelinga	Medlem av prosjektgruppa for utviklingen av balansert målstyring
Seniorkonsulent, Økonomiavdelinga	Medlem av prosjektgruppa for utviklingen av balansert målstyring

Tabell 7.2 Oversikt over informanter

Som oversikten viser, har Utviklingsavdelinga en sentral rolle i arbeidet med BM. To seniorkonsulenter var med i prosjektet som prosjektleder og prosjektmedlem, mens fagsjef, sammen med sponsor, spilte en sentral rolle som premissleverandør.

7.4 Motiveringsfasen

Motiveringsfasen tar for seg de hendelser som leder fram til at det fattes en beslutning om å ta i bruk BM. Her benyttes en rasjonell, en symbolsk og en identitetsmessig innfallsvinkel (Røvik 1998) for å få øye på hvilke hendelser det kan sies å dreie seg om.

7.4.1 Rasjonelle drivkrefter

På spørsmål til ledere i daværende KL1 og KL2 om hva som var årsaken til at de bestemte seg for å ta i bruk BM, vektla flere at det var resultatet av en naturlig utvikling i banken. Man vektla at BM må forstås som en konsekvens av den utviklingen banken hadde gjennomgått mesteparten av 1990-tallet, hvor man gradvis søkte å utvide perspektivet for hva som er viktig å måle for å oppnå resultater for banken; fra *det tradisjonelle regnskapet*, via *den strategiske skissa*, *MAKSEN* og *Salgsmaksen*, og fram til dagens *BM*:

”så hadde vi ikke hatt denne gradvise utviklinga av andre måter å måle på enn det finansielle, så hadde vi ikke vært der vi er i dag.” (KL2 18.10.02).

⁷⁰ Vedkommende hadde på dette tidspunktet en fungerende rolle som leder for personalavdelinga da stillinga ikke var formelt besatt, men lyst ut. Derfor fungerte vedkommende som KL2 og som indikatoreier for org. og læringsperspektivet.

Blant informantene var det bred enighet om at foranledningen til BM gikk langt tilbake i tid. Det var også bred enighet om at utviklingsprosessen baserte seg på et ekte følt forandringsbehov der ønsket om *helhetstenkning* stod sentralt. Informantene vektla forhold som: behov for å se ting i sammenheng, slutte å tenke strategi i siloer, begynne å se på strategi som en dynamisk prosess, viktigheten av å gjøre ord til handling, ikke tilstrekkelig å bare operere med finansielle mål, kritisk for banken å vise at man klarer å implementere strategi, mange eksempler på sub-optimalisering gjennom den gamle måten å måle på, osv. Det er dermed ikke vanskelig å slutte seg til en oppfatning av at BM kom som en naturlig løsning på et ektefølt problem i banken, noe man har jobbet med over mange år med sikte på å finne en mer nyansert og helhetlig måte å måle resultater på.

7.4.2 Symbolske drivkrefter

Symbolperspektivet utfordrer forestillingen om at det er interne, objektive problemer som driver organisasjoner til å lete etter og adoptere populære oppskrifter fra omgivelsene (Røvik 1998: 123). At banken forholder seg til institusjonaliserte omgivelser der BM rundt tusenårsskiftet var i ferd med å feste grepet som en vellykket institusjonalisert idé, utgjør også en del av det totale bildet i motiveringsfasen. Redegjørelsen for BMs spredningsomfang i første kapittel, illustrerer at tidsånden rundt tusenårsskiftet var på ideens parti. Man kan derfor anta at både problembeskrivelser og løsningsforslag ble påvirket av det som foregikk i bankens institusjonelle omgivelser. Røvik skriver følgende om hvordan ideer som BM, utfordrer viktige premisser i en mer rasjonell tilnærming:

*”Siden både problem og løsninger (eller oppskrifter) synes å komme i en ’pakke’, og dermed **samtidig**, inn i organisasjonen, utfordres det viktige premisset fra verktøyperspektivet om at først oppstår et internt problem, og **deretter** søker man en løsning. Med basis i symbolperspektivet blir tidsrekkefølgen mellom lanseringen av problem- og løsningsdefinisjoner atskillig mer komplisert. Av og til tyder mye på at problemoppfatningene formes og festes først **etter** at man er blitt presentert for konseptet som løsning.”* (Røvik 1998: 125, original utheving).

I forlengelsen av resonnementet kan man tilføye at ikke nok med at man i et rasjonelt perspektiv velger løsning *etter* at problemet er identifisert; man vurderer sannsynligvis flere mulige løsninger opp mot hverandre for å se hva som passer best, hvilken løsning som kan vise til de beste resultatene, hvilke erfaringer andre har gjort seg osv., *før* man gjør det endelige valget. Slik foregikk det ikke i SNN:

”Nei, vi gjorde ingen vurdering av ulike konsepter. Vi så at vi trengte et bedre konsept enn det vi hadde tidligere. Riktig å si at BM var beleilig – var der da vi trengte det. Det var omtalt og kjent.” (KL2 06.11.02).

I den grad man snakket om evaluering, var det aldri for å vurdere BM opp mot andre mulige ideer, men for å øke kunnskapen om BM med sikte på å utvikle en tilpasset versjon for SNN. Etter at beslutning om overføring ble tatt, og som del av tilretteleggingsarbeidet i neste fase, skulle man evaluere, men da egentlig i betydningen ”gjøre seg mer kjent med konseptet”. Dermed virker det som man har vært rimelig sikker på hva man skulle ha, og om det skyldes målrettet langsiktig arbeid, eller institusjonelle føringer i omgivelsene, kan man neppe svare enten/eller på. Flere forhold peker dog i retning av at enkeltpersoner og de impulsene de tok med seg utenfra, har spilt en rolle for realiseringen av BM. Et par av de mest sentrale aktørene i denne fasen framhever at de ved et par anledninger var på Kaplan & Norton seminarer i London, og at de hadde sansen for konseptet. Det er neppe tilfeldig at de samme personene av flere trekkes fram som ildsjelene bak BM, og at uten disse personenes innsats ville overføringen muligens ikke funnet sted. Det tilbakeviser i og for seg ikke at det eksisterte et reelt opplevd endringsbehov, men gir kunnskap om hvorfor BM så klart utkrystalliserte seg som en løsning. Et par poenger kan tas til inntekt for en nyansering av de rasjonelle drivkreftene:

”Vi hadde ingen beslutningsprosess på å ta i bruk BM – beslutningsprosessen gikk på planene for å gå i gang med en strategiprosess. Konseptet lå til grunn for strategiarbeidet, men det stod ikke spesielt i forgrunnen, men vi besluttet å legge det til grunn for måten å tenke strategiprosess på, så det ble mer implisitt – ingen eksplisitte vedtak på at denne måten å tenke på skulle legges til grunn.” (KL2 06.11.02).

En i KL1 sa det slik:

”Det er å lure organisasjonen litt, det vi nå har gjort, fordi vi fokuserte hele tida på metodikken i strategiarbeidet, ved å spørre hva de strategiske utfordringene som passet med perspektivene i BM, er. Etter strategiprosessen gikk vi i gang med å spørre hvordan vi kunne måle strategien, og da ble BM det opplagte svaret.” (18.10.02).

Til sammen gir utsagnene assosiasjoner i retning av at ”noen” planla en strategiprosess som både baserte seg på og la opp til at BM ble den naturlige løsningen på de ”problemene” man støtte på både når man designet selve strategiprosessen, og når man i etterkant skulle iverksette resultatene. Det kan gi støtte for å antyde en sammenheng mellom BM som en vellykket institusjonalisert oppskrift på den ene sida, og nøkkelpersoner i banken på den andre sida som så at kunnskapen var svaret på det man hadde vært på leting etter lenge. Så kan man

innvende at hvis man tar i betraktning hendelsesforløpet i banken utover på nittitallet, kan det ikke være tvil om at problemet kom før løsningen, og ikke samtidig, slik Røvik (1998) hevder er symptomatisk for de symbolske drivkreftene. I dette tilfellet tror jeg ikke det er urimelig å legge til grunn at både rasjonelle og symbolske drivkrefter har gjort seg gjeldende i løpet av motiveringsfasen.

7.4.3 Identitetsmessige drivkrefter

I forlengelsen av de symbolske støter man på de identitetsmessige drivkreftene. En organisasjonsteoretisk tilnærming til identitetsbegrepet handler om de vedvarende og særegne trekkene ved organisasjonen, dens kjernevirksomhet, og hvordan organisasjonsmedlemmene forstår seg selv og hva de som organisasjon står for (Selznick 1957; Wæraas 2004). I følge Røvik (1998) er det i dag svært mange virksomheter som opplever sin identitet som problematisk og truet, og som derfor bruker stadig mer tid på å besvare spørsmål som *hvem er vi som organisasjon, og hvordan ønsker vi å bli oppfattet? Hvilke organisasjoner vil vi bli sammenlignet med, og hvilke ønsker vi å markere avstand fra?* I den sammenheng blir omgivelsene en viktig premisse for den enkelte organisasjons' identitetsbygging og -forvaltning, fordi den sentrale identitetsutviklende prosess er *sammenlikningen*. Identitet konstitueres ved at man sammenligner seg med – og blir sammenlignet med – andre (Røvik 1998; Mead 2004). Derav den antatt tette koplingen mellom de symbolske og de identitetsmessige drivkreftene i motivasjonsfasen i banken. I en situasjon hvor de symbolske drivkreftene i bankens omgivelser spilte på lag med BM, hvem var det SNN sammenlignet seg med, hvem ønsket de å imitere, og hvem ønsket de å differensiere seg fra? Her er det relevant å trekke fram at SNN inngår i SpareBank 1-alliansen⁷¹. En viktig del av bankens identitetsbygging omhandler å sammenligne og samkjøre seg med de andre bankene i alliansen. Samarbeidet baserer seg på at man satser på mange av de samme løsningene, man har den samme produktporteføljen⁷², man tar i bruk de samme systemene og verktøyene i

⁷¹ SpareBank1-alliansen er et nordisk bank- og produktsamarbeid der SpareBank1-bankene i Norge og FöreningsSparebanken i Sverige samarbeider gjennom det felleseide holdingselskapet SpareBank1 Gruppen AS. SpareBank1 Gruppen AS ble etablert i 1996, og holdingselskapet samordner prosjekter, forvalter merkevaren og eier produktselskapene som opererer det norske markedet. Fra 1996 gikk derfor SNN fra å hete Sparebanken Nord-Norge til å hete Sparebank1 Nord-Norge. SNN samarbeider spesielt med Sparebank1 Midt-Norge, SpareBank1 Vest og SR-bank som alle er med i alliansen. SpareBank1 alliansens overordnede mål er å sikre den enkelte banks selvstendighet og regionale forankring gjennom sterk konkurransevne, lønnsomhet og soliditet. Samtidig representerer SpareBank1 alliansen et konkurransemessig fullverdig alternativ på nasjonalt og nordisk nivå. Alliansen fremstår i dag som en sterk, nordisk allianse med solid økonomi, en meget bred kundebase og et fullverdig produktspekter.

(<http://www.snn.no/weblink/felles/wlProdukter.nsf/produkter/GGN1742153239?OpenDocument&mid=privat>).

⁷² Det innebærer at alle salgsprodukter som rådgiverne i SNN tilbyr kundene, er utviklet på Alliansen-nivå, og ikke i SNN; hvilket vil si et skille mellom lokalisering av utviklingsarbeid og salgsarbeid.

forhold til kundebehandling osv. Derfor er det ikke urimelig å gå ut fra at det at SR-bank og Sparebank1 Midt-Norge på dette tidspunktet hadde tatt i bruk BM, spilte en rolle i forhold til SNNs avgjørelse om å overføre BM:

”Nå er vi jo medlem av SpareBank1-alliansen, så vi har jo hatt litt samarbeid på tvers. Sparebank Rogaland og Sparebank Midt-Norge har også jobbet med dette. Vi tok i bruk den teknologien som SR-bank har utviklet.” (KL2 18.10.02).

Her kan det være snakk om en form for *imitering*, i den forstand at SNNs motivasjon for å ta i bruk BM kan tolkes som et ønske om å bli lik de bankene i alliansen som de ønsker å sammenligne seg med – ikke minst fordi det er de bankene som de i størst grad har utviklet et samarbeid med. På den annen side kan en del uttalelser tolkes i retning av et ønske om å identitetsmessig *differensiere* seg, ikke bare fra de andre bankene i alliansen men også fra andre nord-norske bedrifter:

”Men vi tror vel egentlig at SNN er kommet lengst her i Nord-Norge. SR-bank og Sparebank1 Midt-Norge har tilnærmet seg BM fra målekortsiden, mens vi har tilnærmet oss BM fra strategisida. Der har man tilpasset målekortet de data man allerede har hatt tilgjengelig.” (KL2 06.11.02).

Og videre:

”Og rundt oss jobbet man jo med BM, ikke som et konsept for ledelse, men mer som en måte å rapportere på. Det var ikke vi så interessert i. Vi var mer interessert i hva vil strategisk ledelse bety, og hva slags verktøy trengs til dette. () Både SR-bank og Sparebank1 Vest har målekort. Hovedsakelig SR-bank vi har lært noe av. Men samtidig vil jeg si at læringa i hovedsak har skjedd innomhus. Så kunnskapsmessig har vel vi ligget i spissen.” (KL1 18.10.02).

Når det gjelder differensiering i forhold til de andre bankene i alliansen, kan sitatene forstås som et ønske om å *overgå* dem i forhold til utvikling og bruk av konseptet. Man så hva SR-bank og Sparebank1 Midt-Norge hadde gjort, og bestemte seg for å gjøre det enda bedre. Altså er det snakk om en form for differensiering som ikke går på å markere avstand, men hvor man ikke sier seg fornøyd med imitatorstemplett fordi man har egne ambisjoner utover det å være lik de andre i alliansen. At SNN heller ønsker å være den som går i bresjen og viser vei for de andre bankene, enn å være den som imiterer, er ikke en urimelig tanke hvis den sees i sammenheng med bankens ønske om også å differensiere seg fra nord-norske bedrifter generelt. Tradisjonelt har SNN hatt en unik posisjon i nord-norsk næringsliv, og oppfattes gjerne som en bedrift som setter dagsorden for mye av det som skjer i landsdelen. SNNs visjon bærer bud om en organisasjon som tiltenker seg selv en spesiell og overordnet rolle. En

viktig del av bankens identitet er knyttet til å være rollemodell for andre lokale bedrifter, og man setter derfor sin ære i å være *først* ute med å ta i bruk nye ideer. Informantene uttaler at de kunnskapsmessig antar at man i banken ligger i front i forhold til BM, og at man i nord-norsk sammenheng er den bedriften som har kommet lengst i tenkningen rundt BM. Samtidig vektlegger man at man har ambisjoner om å utvikle oppskriften lenger enn de andre bankene i alliansen. Det kan tolkes som at de identitetsmessige drivkreftene for å adoptere BM henger sammen med et ønske om å ligge i tet også på det området.

Gjennomgangen viser at informantene peker på utviklingen gjennom hele 1990-tallet som en del av motiveringsfasen i forbindelse med BM. De framhever de rasjonelle aspektene, at BM faktisk var en løsning på et reelt problem som man på ulike måter hadde forsøkt å imøtekomme opp gjennom årene, som avgjørende for å forstå hvorfor man valgte BM. Sannsynligvis er bildet sammensatt. For det første er det neppe tilfeldig at BM ble bestemt tatt i bruk i banken akkurat på det tidspunktet oppskriften var på alles lepper, og for det andre befant SNN seg i omgivelser, både nord-norske og som del av Sparebank1-alliansen, hvor det å "beherske" BM framsto som viktig i forhold til identitetsbygging.

7.4.4 Beslutning om overføring

Hvordan var omstendighetene rundt beslutningen om overføringen av BM, og når ble den tatt? Gjennom svarene nedenfor, vil overgangen fra motiveringsfasen til tilretteleggingsfasen vise seg.

Ved å gå tre sentrale notater nærmere etter i sømmene, henholdsvis "*Strategirevisjon 2000*" (Randa 2000), "*Strategisk Planprosess*" (Kristoffersen og Randa 2000), og "*Prosjektplan for strategisk planprosess*" (Nymo og Randa 2000), åpenbarer følgende hendelsesforløp seg:

I begynnelsen av 2000 ble SNNs daværende strategi, Strategisk Plan 1998-2001 (SNN 1998) evaluert. I konklusjonene står det blant annet:

"Sparebank 1 Nord Norge har i planperioden levert sterke økonomiske resultater, ivarettatt god risikostyring innenfor kredittområdet, og oppnådd økende salg av 'off balance' produkter. Innenfor disse områdene har banken hatt klart definerte målsettinger, sterk strategisk fokus, presise operasjonelle mål – og gjennomføringskraft. Utfordringene vi synes å stå foran er å sikre langsiktig måloppnåelse gjennom en markert forbedring av kvaliteten i de kunderettede og interne prosesser. (). Vi kan forbedre kvaliteten i det langsiktige planarbeidet ved å videreutvikle konseptet som strategiprosessene bygger på. () I tilknytning til

Strategirevisjon 2000 ønsker vi derfor å innarbeide 'Balansert Målstyring' som konsept for strategiarbeidet i banken." (Randa 2000: 4).

Her ser vi at BM løftes fram som en løsning på behov som avdekkes under evalueringen av Strategisk Plan 1998-2001. Videre i notatet presenteres hovedresonnementene i BM, og det framheves at "Strategirevisjon 2000" skal brukes som plattform for introduksjonen av ideen i banken. Benevnelsen Strategirevisjon 2000 viser til en planlagt strategiprosess som skulle starte opp høsten 2000, og som utover våren 2001 skulle engasjere ansatte i hele organisasjonen. Utviklingsavdelinga oppsummerer hendelsesforløpet slik:

"I begynnelsen av 2000 ble daværende strategi som da var tre år gammel, evaluert. I juni 2000 ble balansert målstyring lansert i styret av KL2 Utvikling. I okt./nov. ble det igjen i styret lagt detaljerte planer for kommende strategiprosess, hvor BM ble lagt til grunn for arbeidet." (25.10.02).

Her vises det til notatet "Strategisk planprosess", som ble lagt fram på Hovedstyremøte den 24.10.00, og som inneholdt klare henvisninger til BM:

"Parallelt med dette [strategiprosessen; min presisering] er det behov for å videreutvikle målesystem og informasjonsverktøy (LIS), samt systemer for risikostyring, slik at vi har et godt verktøy for å iverksette strategien og følge opp resultatene." (Kristoffersen og Randa 2000: 2).

Gjennom en redegjørelse for de mest sentrale resonnementene i BM, skjønner man at planen om overføring allerede her var ganske irreversibel:

"SpareBank 1 Nord-Norge har i sine planprosesser (siden 1992) tatt utgangspunkt i en strategisk skisse som knytter ulike resultatmålinger opp mot mål, strategier og verdigrunnlag (...). Det er nå behov for å videreutvikle denne skissen for å skape bedre sammenhenger mellom ulike satsingsområder. ().

En alternativ modell er å utforme strategien med utgangspunkt i et 'strategisk kart' der en knytter sammen prioriterte satsinger gjennom 4 perspektiver:

- Medarbeiderperspektivet; læring og vekst
- Prosessperspektivet; interne prosesser, konsepter og nettverk
- Kundeperspektivet
- Det finansielle perspektivet.

(...) For hvert av de strategiske tema som gis prioritet på kartet⁷³ (satsingsområdene), konkretiseres strategien mht innhold, måleparametre, mål, resultatansvar og tidsrammer. (...)." (Kristoffersen og Randa 2000: 4, 5 & 7).

BM presenteres og behandles som en viktig premiss for å komme i gang med og følge opp strategiprosessen som var planlagt:

⁷³ "Kartet" viser til en illustrasjon, inspirert av Kaplan & Norton 1996, som også var en del av notatet.

”Vi har alltid vært god på strategi, men når det gjelder oppfølging og implementering av tiltak har vi ikke vært så god. Nå var håpet at når vi laget ny strategi skulle vi samtidig ta i bruk BM for å sikre gjennomføringen av strategien. Tidligere har vi hatt hovedfokus på det finansielle, selv om vi har hatt KTier og ATier, så har dette vært mer spredt. Her har det ikke vært god oppfølging av de andre perspektivene enn det finansielle.” (prosjektleder 25.10.02).

I hovedstyremøtet 11.12.00 ble den endelige prosjektplanen for strategisk planprosess, slik den ble presentert i notat fra Utviklingsavdelingen (Nymo og Randa 2000), vedtatt, og i referatet fra møtet heter det blant annet:

”Parallelt med selve strategiarbeidet vil det pågå et arbeid med å videreutvikle bankens måle- og rapporteringssystemer. Siktemålet er å sikre en god oppfølging av iverksettingen av strategien og å legge til rette for at strategiutvikling fremover blir en mer kontinuerlig prosess.” (Kolbeinsen 2000).

Dermed ser det ut til at man med vedtaket kan snakke om en beslutning som gjør motiveringsfasen til et tilbakelagt stadium.

7.5 Tilretteleggingsfasen

Tilretteleggingsfasen begynner når beslutning om overføring er tatt, og slutter når den nye kunnskapen tas i bruk. I dette tilfellet må det spoles tilbake til høsten 2000, for å gjennomgå sentrale hendelser fram til høsten 2002. Perioden kan grovt sett deles inn i to fokus, hvor det første omhandler selve strategiprosessen (Strategisk Planprosess), mens det andre omhandler arbeidet i prosjektgruppa med å utvikle og tilrettelegge for BM i SNN. Siden det siste vil bli behørig analysert i kapittel åtte, kommer jeg ikke til å gå i detaljer her. Jeg vil imidlertid bruke tid på å presentere den nye strategien til banken som et sluttprodukt av Strategisk Planprosess, fordi den danner utgangspunkt for indikatorvalget i målekortet.

7.5.1 Strategisk planprosess

”Strategisk Planprosess” ble lagt fram i hovedstyremøte 24.10.00:

”En strategisk planprosess skal fylle flere formål. Den skal lede frem til veivalg og prioriteringer som sikrer banken markedskraft, effektiv ressursutnyttelse og lønnsomhet på lang sikt. Herunder må prosessen identifisere og evaluere utfordringer som ligger foran oss. Samtidig skal prosessen i seg selv bidra til at medarbeidere får større eierskap, kunnskap og beredskap i forhold til utfordringer, mål og strategi. Og endelig skal resultatet av prosessen omsettes i praktiske og operative planer i bankens linjeorganisasjon og stab.” (Kristoffersen & Randa 2000: 2).

Med dette som utgangspunkt og målsetning, presenterer notatet en oversikt for en prosess inndelt i tre perioder; henholdsvis Tilrettelegging⁷⁴ (fase 1), Strategiutvikling (fase 2) og Strategi i praksis (fase 3).

Tilretteleggingen skulle strekke seg fram til årsskiftet, og ble organisert som et forprosjekt i strategiprosessen. Formålet var (a) å synliggjøre utfordringer og aktuelle trender som burde diskuteres og vurderes i forkant av en ny strategisk plattform, (b) å systematisere interne/eksterne innspill med tanke på å utforme et diskusjonsgrunnlag i form av ei ”arbeidsbok” som skulle sørge for aktivitet og forankring i hele organisasjonen, (c) å evaluere og velge et faglig konsept for bankens strategiarbeid, og (d) å definere tidsplan, ressursbruk og organisering av den videre strategiprosessen (Kristoffersen & Randa 2000: 3).

Utforming av arbeidsboka ble definert som den viktigste oppgaven, og Utviklingsavdelinga hadde prosjektlederansvar for det. Arbeidsboka inneholdt et strategisk tilbakeblikk på 90-åra, samfunnstrender og utviklingstrekk i landsdelen, strategiske utfordringer, scenarier eller framtidbilder for banken med utgangspunkt i tenkte strategiske utfordringer, en diskusjon om bankens visjon, og til sist, som vedlegg til arbeidsboka, et sett med oppgaver (Kristoffersen og m.fl. 2001). Den sto ferdig i januar -01 i forbindelse med kick-off for neste periode.

Når det gjelder punkt (c), har jeg allerede gjort et poeng av at valg av faglig konsept ble vedtatt på Hovedstyremøte 11.12.00. For øvrig ble tidsplan og ressursbruk gjennomgått i det samme Hovedstyremøtet 11.12.00 (Nymo og Randa 2000).

Strategiutviklingen hadde kick-off i januar 2001, og strakte seg fram til august. I *Prosjektplan for strategisk planprosess* (Nymo & Randa 2000) ble aktivitetene presentert som følger: Etter samlingen i januar for KL2 samt de ti regionlederteamene⁷⁵, skulle de få ansvaret for å involvere sine respektive regioner i en diskusjonsprosess med utgangspunkt i Arbeidsboka. Prosjektledelsen skulle så foreta en sammenfatning av innkommet materiale, og ut fra det utforme et første strategiutkast for presentasjon til Hovedstyret i mars 2001. Etter styrebehandlingen skulle arbeidet med strategiutforming innenfor de prioriterte satsingsområdene starte. Her skulle de ansvarlige fagsjefer (KL2) komme på banen. Prosjektledelsen skulle deretter nok en gang foreta en sammenfatning og bearbeiding av

⁷⁴ For ordens skyld må det presiseres at tilretteleggingsfasen i forbindelse med Strategisk Planprosess ikke må blandes sammen med tilretteleggingsfasen i forbindelse med overføringen av BM.

⁷⁵ Det enkelte regionlederteam besto av en regionleder samt en leder for personmarkedet og en leder for bedriftsmarkedet. Lokalbanksjefene rapporterte til dem.

satsingsområder, målstruktur, delstrategier og strategiske prosjekter, og foreta en avstemming i forhold til SpareBank 1 Gruppen. Et mer helhetlig strategiutkast skulle sendes på høringsrunde i organisasjonen i mai. Etter styrebehandlingen i juni skulle nok en bearbeiding skje med sikte på å forelegge Hovedstyret endelig forslag til strategi i august.

Den nye strategien skulle for det første være en *strategi med nye grep* (Utviklingsavdelingen 2001a), kjennetegnet ved: et modernisert verdigrunnlag, et gjennomgående kundeperspektiv, sterkere fokus på kvalitet, et klart og forpliktende kundeløfte, en satsing på nye distribusjonsformer, skjerpede krav til effektivitet, en mer målrettet samfunnsrolle, større ansvar på den enkelte medarbeider når det gjelder kompetanseutvikling og læring, tydeliggjorte krav til ledelse, et helhetlig system for resultatmåling og belønning, samt strategiutvikling som kontinuerlig prosess.

Og for det andre en *strategi med helhet og sammenheng* (Utviklingsavdelingen 2001a), der man kunne se sammenhengen mellom bankens verdigrunnlag, læring og utvikling, forretningsprosesser og partnere, bankens kundeløfte og økonomiske mål – altså de fire områdene som etter hvert skulle inngå i et målekort. I den forbindelse ble bankens verdigrunnlag vitalisert, der man besluttet at de nye verdiene *entusiasme*, *samhandling* og *tydelighet* skulle være grunnleggende og retningsgivende for alt man foretok seg. Hvordan verdiene var ment å skulle påvirke atferd kan vi se ut fra arbeidet med å konkretisere dem til handlingsregler:

Entusiasme: Spre livsglede.

Gi av deg selv til glede og motivasjon for kunder og medarbeidere.

Glød for de muligheter som arbeidsplassen og kunder gir deg.

Se på forandringer og utvikling som muligheter.

Initiativ: Kontakt kunder og partnere aktivt.

Vis vilje til å muliggjøre kundenes behov.

Vis mot til å realisere egne og samskaptede ideer.

Prøv det ukjente og anerkjenn hederlige forsøk.

Tydelighet: Vær ærlig, klar og direkte i all din kommunikasjon.

Si din mening og vis respekt for andres meninger.

Still spørsmål og test forståelse.

Den nye strategien, slik den forelå som et sluttprodukt fra strategiutviklingen, inneholdt følgende målsetninger⁷⁶: (Utviklingsavdelingen 2001b).

De økonomiske hovedmålene (det finansielle perspektivet)	Bankens kundeløfte (kunde perspektivet)	Kvalitet i forretningsprosesser (prosessperspektivet)	Organisasjon og læring
<p>Soliditet: SNN har som mål å oppnå en kapitaldekning på 12% hvorav kjernekapitalen utgjør 9%.</p>	<p>SNNs kunder skal oppleve at bankens medarbeidere tar initiativ, forstår deres behov, viser respekt og tilbyr bankens produkter og tjenester raskt og med høy kvalitet.</p>	<p>Kvalitet: SpareBank 1 Nord-Norges virksomhet er betinget av høy kvalitet i alle ledd. Kvalitet og presisjon skal prege relasjonene til bankens kunder, samarbeidet internt i produksjonsprosesser og utviklingsarbeid. Banken vil skape en kultur preget av høy bevissthet, evne og vilje til kvalitet. Det vil bli satt sterkere fokus på holdninger, ledelsesprosesser, intern kontroll og kontinuerlig måling av kvalitet.</p>	<p>En arena for læring og vekst: SNN skal være en attraktiv arbeidsplass som gir sine medarbeidere utviklingsrom. Banken ønsker medarbeidere som besitter høy kompetanse, mestringsevne og som tar initiativ. Det forventes at medarbeidere på sin side stiller krav til jobbinnhold, personlig utvikling, og til sine ledere. Ambisjonen er at SNN internt og eksternt skal oppfattes som en ledende bedrift i landsdelen når det gjelder ansattes læring og vekst.</p>
<p>Lønnsomhet: SNN skal ha en egenkapitalavkastning som avspeiler den risiko som ligger i virksomheten og det generelle rentenivået. Målet er en avkastning etter skatt som er minimum 6% over avkastning på langsiktig statsobligasjon.</p>	<p>SNNs merkenavn skal stå for nærhet og lokal forankring, initiativ, pålitelighet og folkelighet.</p>	<p>Salgs- og kundeprosesser: Utvikle medarbeidernes ferdigheter når det gjelder initiativ mot kunder, avdekking av behov, og aktivitet i markedet. Implementere nye arbeidsprosesser og et integrert kundeinformasjonssystem.</p>	<p>Kundedrevet kompetanseutvikling: SNN vil utvikle et miljø for læring der innholdet knyttes sterkere mot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kundenes og markedets behov for kunnskap. - Bankens behov for dyktige og motiverte medarbeidere. - Medarbeidernes behov for egenutvikling og personlig vekst. <p>Virkemidlene dreies fra tradisjonell opplæring til større grad av læring. Kompetanseutvikling skal bli en del av jobben. Det innebærer både et personlig ansvar for egenutvikling og læring, og et lederansvar for å legge til rette for dette. Sertifisering vil bli innført for alle produktområder.</p>
<p>Markedsandel: SNN har som mål å oppnå en markedsandel i Nord-Norge på minimum 30% innenfor alle produktområder – kreditt, sparing, forsikring og betalingstjenester – innen 2005.</p>	<p>SNN vil fremstå som unik med gode kunderelasjoner, basert på nærhet, dyktighet og innsikt i lokale forhold. Banken skal tilby enkle, moderne og kvalitative gode produktløsninger der kundene får levert alt på ett sted til en konkurransedyktig totalpris.</p>	<p>Tilgjengelig i alle kanaler: Utbygging av Banken på Internett og Kundeservicesenteret har økt tilgjengeligheten til banken. Målet fremover er å utnytte fortrinnene som de nye kanalene har til aktivt salg av bankens produkter. Det vil bli vurdert å gjøre Nettbanken og Kundeservice til egne resultatenheter.</p>	<p>En bedre aldersprofil: Medarbeiderne i SNN har en aldersprofil som viser sterk konsentrasjon i aldersgruppen 46-50 år. Banken har relativt få ansatte under 35 år og svært få over 62 år. Snittalderen er 46 år og den vil øke raskt dersom en fremskriver situasjonen i dag. SNN har som mål å endre aldersprofilen slik at den i sterkere grad gjenspeiler kundenes aldersspredning, og slik at en sikrer et bredere kompetansesmessig fundament for banken. Dette betyr at det både er behov for rekruttering og derekruttering. Ved rekruttering vil yngre arbeidstakere med utdanning fra høyskole og universitet bli prioritert. Det vil bli etablert målrettede ordninger som stimulerer til omstilling og jobbskifte.</p>

⁷⁶ Det kan muligens virke litt voldsomt å gjengi store deler av strategidokumentet til SNN slik det forelå pr. høst 2001, men siden strategien er så sentral for utviklingen av og innholdet i det balanserte målekortet for banken, og siden strategiske tema og indikatorer vil ha en sentral plass i analyse og drøfting utover i avhandlingen, finner jeg en slik gjengivelse sentral for den generelle forståelsen. Gjengivelsen er ikke fullstendig, men inneholder det vesentligste sett i forhold til hva som kommer til å bli vektlagt framover.

De økonomiske hovedmålene (det finansielle perspektivet)	Bankens kundeløfte (kunde perspektivet)	Kvalitet i forretningsprosesser (prosessperspektivet)	Organisasjon og læring
<p>Effektivitet: SNN har som mål at kostnadene skal utgjøre max 55% av inntektene i 2002. Derfra er målet å redusere kostnadsandelen frem mot 2005, slik at effektivitet på linje med de beste bankene kan oppnås.</p>	<p>I forhold til kundesegmenter skal følgende vektlegges:</p> <p>Forelle eksisterende kundeportefølje gjennom kryssalg av hele produktbredden.</p> <p>Nyrekruttering av kunder vil skje ved målrettet aktivitet rettet mot enkeltpersoner, grupper og bedrifter. Fortsette å skreddersy/segmentere løsninger til ulike kundegrupper. Fremstå som "livsløpsbanken" med tilpassede løsninger for alle livsfaser. Utvikle spesiell kompetanse på nyetablering av bedrifter innenfor vekstnæringene.</p>	<p>Lokal markedsdialog: SpareBank 1 er det mest kjente merkenavn i finansbransjen. Målet fremover er å bygge kunnskap i markedet om hva merkenavnet står for: verdier, kunderelasjoner, produkt og tjenestespekter – bankens kundeløfte. Kundene skal oppleve en merverdi ved vår nærhet i form av bedre service, fleksibilitet og mer lokal kompetanse enn våre konkurrenter. Strategiske prioriteringer fremover vil være: Utvikle en merkevarepolicy som skal være førende for all kommunikasjon med kunder og omgivelser, samt utvikle egnede verktøy og hjelpemidler i kundedialogen.</p> <p>Effektiv distribusjon: Kundeadfærd og ny teknologi endrer måten banktjenester distribueres på. Stadig flere kunder tar i bruk netting ved regningsbetaling. Fremover vil en rekke nye produkter og tjenester bli tilbudt i Banken på Internett. Kundeservicesenteret vil bli vurdert utviklet til en døgnåpen telefon- og nettkanal for service og produktsalg. Nye arbeidsmetoder og salgsverktøy vil forenkle produksjonsopplegg og redusere tidsbruk.</p> <p>En aktiv samfunnspartner og lokal støttespiller: SpareBank 1 Nord-Norges samfunnsengasjement er markert og betydelig. Banken pleier et bredt kontaktnett mot myndigheter på alle nivå, samt mot organisasjoner og media. SpareBank 1 Nord-Norge vil videreføre et bredt samfunnsengasjement. Banken vil bestrebe seg på en åpen og korrekt dialog med myndighetene. Engasjementet i fht andre interessegrupper vil i sterkere grad rette seg mot aktører som har sammenfallende verdier med banken.</p>	<p>Intern kommunikasjon: Kommunikasjon er det viktigste virkemidlet for å spre kunnskap, skape motivasjon og bygge kultur. I all kommunikasjon vil tydelighet tilstrebes. Det vil bli lagt til rette for en åpen og flerveis kommunikasjon hvor interaktive systemer tas i bruk. Viktige hendelser og budskap vil bli kringkastet slik at medarbeiderne sikres relevant og tidsriktig informasjon.</p> <p>Ledelsesutvikling: Ledere i SNN skal være bærere av bankens verdigrunnlag. Banken skal ha ledere som søker utfordringer og har initiativ og vilje til å gjennomføre omstillinger som kreves for å ivareta og styrke bankens posisjon. Ledere i SNN har et klart resultatansvar knyttet til mål for lønnsomhet, marked og kvalitet. Banken skal ha ledere som forplikter seg på fastsatte mål og som tar de nødvendige initiativ ved avvik fra disse. Ledere i SNN skal ha fokus på utvikling av selvstendige medarbeidere gjennom å stille tydelige krav, støtte, inspirere og motivere. Lederne har ansvar for at teamene har riktig kompetanse og at medarbeiderne tar del i nettverk for kunnskapsdeling. Daglig oppfølging vil være lederens viktigste verktøy for å drøfte resultater, forventninger og kompetansebehov, for derigjennom å legge til rette for medarbeidernes utvikling og trivsel.</p> <p>Fleksibel organisering: SNN vil ta i bruk mer fleksible organisasjonsformer. Målet er å oppnå en bedre utnyttelse av ressurser på tvers av regioner, lokalbanker og stabsavdelinger, for å sikre at kundene får dekket sitt behov for kompetanse. For å oppnå dette vil banken legge til rette for økt jobbmobilitet i karriereutviklingen, bl a ved hospitering og deltakelse i prosjekter. Det vil bli tatt initiativ til å utprøve nettverk og andre samarbeidsformer på tvers av eksisterende organisasjonsstrukturer.</p> <p>Aktiv personalpolitikk: Utviklingssamtalene mellom ansatte og ledere er den viktigste arena for å gi tilbakemelding, avtale jobbinnhold, vurdere prestasjoner, sette mål for kompetanseutvikling og drøfte honorering.</p> <p>SNN vil foreta en fornyelse av stillingsstruktur og lønnsnormering for å legge til rette for aktiv karriereutvikling basert på definerte kompetansekrav. Det skal også foretas en fornyelse av bankens belønningssystem, der bonusordninger skal knyttes opp til helhetlig måloppnåelse innenfor lønnsomhet, salg, kvalitet og kompetanseutvikling. SNN vil fremstå som en attraktiv arbeidsplass for å sikre tilgang på kompetent arbeidskraft.</p>

Tabell 7.3 SNNs strategi

Strategi i praksis markerer slutten på arbeidet med å utvikle en ny strategi for banken, og leder oppmerksomheten mot planprosessen for 2002 der BM var tiltenkt en sentral rolle. Tanken var at strategien skulle bli en del av alles hverdag, og at arbeidet med å iverksette og revidere den skulle oppfattes som en kontinuerlig prosess. Det som imidlertid flere informanter har kommentert vedrørende denne perioden, var manglende oppfølging fra ledelsens side med hensyn til å kommunisere den endelige strategien ut til de ansatte igjen. En i KL2 sier det slik: *"Vi la for lite vekt på å kommunisere strategi."* (06.11.02),

og en i KL1 utdyper ytterligere:

"Evalueringa mi er at vi slapp strategiarbeidet for fort. Strategiarbeidet var veldig bra, men så gjorde vi den klassiske tabben at da vi var ferdig med strategien så var vi liksom ferdig med det. Det vi burde gjort da var å ta strategien med oss og vært ute og fortalt om overgangen til å måle strategisk framgang. Da hadde de ansatte skjont at det var en tett link mellom disse tingene." (18.10.02).

I praksis medførte det at da strategien var ferdig sommeren 2001, opphørte også involveringen av linjelederne. Ikke fikk de presentert den nye strategien, og ikke ble de informert om at den nye strategien skulle brytes ned til måleparametere i et nytt målekort. Dermed var det mange rundt omkring i organisasjonen som hadde glemt mye av det strategiske arbeidet da BM ble iverksatt høsten 2002.

7.5.2 Prosjekt Balansert Målstyring

For å komme i gang med tillempingen slik at BM kunne tas i bruk i SNN, ble det besluttet å sette ned en prosjektgruppe:

"Strategiprosessen var ferdig september 2001. Så hadde vi en kommunikasjonsdel etter det hvor strategien ble kommunisert. Dette skulle vi gjort bedre. () Da vi la planene for 2002 hadde vi et beslutningspunkt hvor vi godkjente utviklingsplanen for 2002. Da bestemte vi hvilke prosjekter vi skulle holde på med det året, og nummer en var BM – med deadline 1. juli –02, da skulle BM være oppe og gå – dette fattet vi en formell beslutning på." (KL2 06.11.02).

I praksis startet likevel en del forberedende arbeid i forhold til mandat, vinkling, avklaringer osv., allerede våren 2001.10.04.01 forelå et initieringsnotat, og her ble følgende mandat for prosjektgruppa lansert:

- *"Bistå eierne av de strategiske satsingsområdene i arbeidet med å utforme gode og dekkende indikatorer for måling av retning og strategisk framgang.*
- *Framsette krav til og foreta valg av teknisk løsning for innhenting, bearbeiding, lagring og presentasjon av data i tilknytning til BM.*

- *Utarbeide strategisk målekort for SNN basert på definerte indikatorer og måltall.*
- *Framlegge plan for organisering, vedlikehold og ordinær drift av BM.*” (Haugen, Olsen m.fl. 2001).

Det ble satt sammen en tverrfaglig gruppe man mente dekket de kompetanseområdene som var nødvendige. Det vil si at i en periode på ca ett og et halvt år, fra strategiprosessen startet våren 2001, og fram til den offisielle bruken av BM tok til høsten 2002, ble det arbeidet med å utvikle et målekort for banken, og det skal utfoldes i detalj i neste kapittel. Det kan likevel allerede slås fast at det til fastsatt deadline 01.07.02 forelå et balansert målstyringsopplegg ferdig utviklet for SNN, målekortet med alle dets indikatorer stod ferdig oppstilt, og alt var klart til bruk.

7.5.3 Oppsummering tilretteleggingsfasen

I forbindelse med overføringen av BM i SNN har jeg valgt å poengtere at tilretteleggingsfasen var preget av et parallelt løp mellom på den ene siden gjennomføringen av en strategiprosess med sikte på involvering, og på den andre siden gjennomføringen av et prosjektarbeid med sikte på å bryte den overordnede strategien ned til operasjonaliserte måleparametere som ledd i å ta i bruk et balansert målstyringskonsept. Nedenfor illustreres dette:



Figur 7.2 Oppsummering av tilretteleggingsfasen

7.6 Innkjøringsfasen

Første juli 2002 sendte viseadministrerende direktør ut følgende e-post til alle i banken:

”Innføring av nytt ledelseskonsept: Hovedstyret besluttet på junimøtet at banken skal ta i bruk balansert målstyring som nytt ledelseskonsept. Balansert målstyring er ikke

en ny målemetode, men et konsept som knytter strategien til daglige handlinger i banken. I tillegg måles de områdene som er viktigst for å nå de mål og de retninger som strategien trekker opp. Strategidokumentet blir derfor svært sentralt og bør være godt kjent og forstått. Som dere husker fokuserer strategien på fire viktige perspektiv: det finansielle, kunder, interne prosesser og læring og vekst. () Konseptet setter altså fokus på helhet og sammenhenger. Flere års målinger av resultat, kundetilfredshet og ansattes tilfredshet viser at det er en sammenheng mellom god ledelse, godt arbeidsmiljø, fornøyde kunder og godt økonomisk resultat. Det er nettopp disse sammenhengene som nå settes i system i et balansert målekort. Konseptet blir tatt i bruk fra 1. juli. Vi vil bruke 2. halvår til avvikling av de gamle styringssystemene og 'påvikling' av de nye. Avlæring er ofte mer smertefullt enn å lære på nytt! Hovedstyret har gjort vedtak om at vi skal ha målinger på følgende indikatorer for 2. halvår 2002: () For noen av indikatorene starter datafangsten først fra 1. juli. Dette innebærer at det vil gå noe tid før hele målekortet kan benyttes fullt ut. For å sikre best mulig effekt av det nye konseptet vil vi gjennomføre grundig opplæring og ikke minst hyppig informasjon/kommunikasjon. Resultatene i målekortet vil være tilgjengelig for alle ansatte. Fortsatt fin sommer til dere!"

Dermed var innkjøringsfasen i gang. Fasen startet når bankens ansatte skulle begynne å bruke BM. For medarbeiderne i lokalbankene var det nok mange som følte at bruken ikke tok til før januar 2003, og at høstmånedene mer var for testmånedene å regne. Det både fordi noen indikatorer ikke var ferdig utviklet med tanke på datafangst før utpå høsten, og målekortet var derfor ikke komplett før det hadde gått en stund, og fordi målekortet i månedene før årsskiftet 02/03 ikke var knyttet opp mot bonus:

"Vi brukte hele andre halvår (-02) til å trene på målekortet. Vi fikk jo ikke noen bonus, det var bare en testperiode. Men vi skulle være godt forberedt når startskuddet gikk." (lokalbanksjef 30.01.04).

7.7 Integreringsfasen

Som jeg var inne på i kapittel tre, lar det seg ikke gjøre å knytte integreringsfasen til et på forhånd bestemt tidspunkt eller sett med hendelser, fordi det først er gjennom analysen det kan stadfestes *om* og *når*, og *i kraft av hvilke hendelser*, at integrering har funnet sted. Jeg kan likevel røpe at BM *ble* en integrert del av bankens praksis, og at analysen i kapittel ti vil vise det. Tidsmessig er det her snakk om den praktiske bruken av BM slik den artet seg fra høsten 2003 og utover.

7.8 Avsluttende oppsummering

Det historiske tilbakeblikket på virksomhetsstyringen i banken viser at man i løpet av hele 1990-tallet lekte med tanken om å utvide styringsfokuset til å inkludere andre parametere enn bare de finansielle. På den måten er det mulig å tolke BM som et svar på et reelt problem i

banken. I tillegg er det mulig å identifisere symbolske og identitetsmessige drivkrefter bak beslutningen om å ta det nye i bruk. På et overordnet plan viser gjennomgangen at banken har ønsket å utvikle seg fra *transaksjonsbank* til *relasjonsbank*. Ved hjelp av det kundeorienterte byråkratiet (Korczynski 2002) kan ønsket forstås med referanse til en generell utvikling innenfor servicesektoren der service knyttes mer målrettet til salg. Introduksjonen av BM kan i et slikt perspektiv sees som et forsøk på å imøtekomme de utfordringene som det gir bedriften. I sum gir innfallsvinkelen en anledning til å betrakte bankens praksis som *service shop*. En slik forståelse, sammen med en empirisk redegjørelse sortert etter faser i overføringen, vil ligge i bunnen for de neste tre analysekapitlene.

8 OPPDRAG ”KONSEPTUALISERING” I PROSJEKT BALANSERT MÅLSTYRING

I det følgende skal jeg vise hvordan konseptualiseringen av BM foregikk i banken. Gjennom en operasjonalisering av konseptualisering, som en type oversettelsesprosess som finner sted i forbindelse med den lokale overføringen av en ny organisasjonsidé, skal jeg studere hvordan representasjonen BM får sitt innhold og sin utforming. Konseptualiseringen av BM kan betraktes som det arbeidet som prosjektgruppa fikk i oppdrag å gjøre. Jeg vil derfor dra veksler på den empiriske redegjørelsen i kapittel sju med spesiell vekt på del 7.5, samt den teoretiske operasjonaliseringen i del 4.2. Det vil si at jeg skal spesifisere hvem som utgjorde de sentrale aktørene i utformingen av representasjonen av BM, før jeg starter identifiseringen av hvilke kilder de tok utgangspunkt i. Så skal jeg ekstrahere de redigeringsreglene som jeg mener preget oversettelsesprosessen fram til en ferdig representasjon. Det gjøres ved å knytte prosessen til fokus på abstraksjonsnivå og innenfor- og utenforkunnskap. Til sist presenteres representasjonen av BM, som et resultat av oversettelsesprosessen som har funnet sted.

8.1 Aktørene

Utviklingsavdelinga spilte en sentral rolle i konseptualiseringsprosessen. I prosjektet fikk avdelinga prosjektlederansvar:

”Vi tok sikte på å være få i prosjektet. Det har vært to fra økonomi, to fra IT og to fra utvikling. IT passet på at vi holder en arkitektur og en metode, og økonomi har enorm kunnskap og erfaring i det å massere data, hva slags data banken har tilgjengelig, og erfaring fra det gamle LIS-systemet vårt. Jeg og min kollega fra Utvikling har særlig passet på strategien mens de andre skulle se på det tekniske.” (25.10.02).

I følge sitatet var det en tredeling i prosjektet. Utviklingsavdelingens primære jobb var å se til at alle indikatorene var forankret i strategien og at et helhetlig fokus ble ivaretatt. Arbeidet besto også i å passe på prosessen og ivareta en overordnet forståelse av BM. En av informantene formulerte det slik:

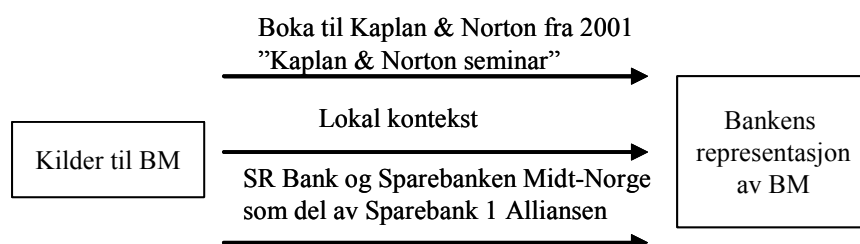
”Etter at vi fikk ei egen utviklingsavdeling, så har jo de blitt satt på oppgaven, og de vil nok ha ei mer akademisk tilnærming til dette.” (18.10.02).

Man kan si at Utviklingsavdelinga er det nærmeste banken kommer en egen enhet som ivaretar en rolle som profesjonell konsepttranslatør. Personalavdelinga i banken har alltid hatt et begrenset ansvar vedrørende utviklingsarbeid, hvor man i tillegg til personaladministrativt arbeid har hatt hånd om den interne kompetanseutviklingen. Siden Utviklingsavdelinga på dette tidspunktet var av relativ ny dato, hadde man derfor ikke mye erfaring å trekke på med

hensyn til intern bearbeiding av globale organisasjonsoppskrifter. De to andre stabsfunksjonene som var representert i prosjektet, henholdsvis IT og Økonomi, hadde hver for seg mer avgrensede oppgaver. I tillegg til selve prosjektgruppa var de såkalte *indikatoreierne* viktige bidragsytere. Indikatoreierne besto av de fire KL2-sjefene, som i kraft av å være leder for henholdsvis økonomi, marked osv., ble utpekt som ansvarlig for hvert sitt perspektiv i målekortet. KL2 Økonomi ble indikatoreier for det finansielle perspektivet. KL2 Marked ble indikatoreier for kundeperspektivet. KL2 Kreditt ble indikatoreier for perspektivet for interne prosesser. Og KL2 Personal ble indikatoreier for perspektivet for organisasjon og læring. Alle prosjekter rapporterer dessuten til en styringsgruppe, og styringsgruppa for prosjektet var KL1. Som representant for KL1 fungerte viseadministrerende direktør som prosjektets sponsor.

8.2 Kildene

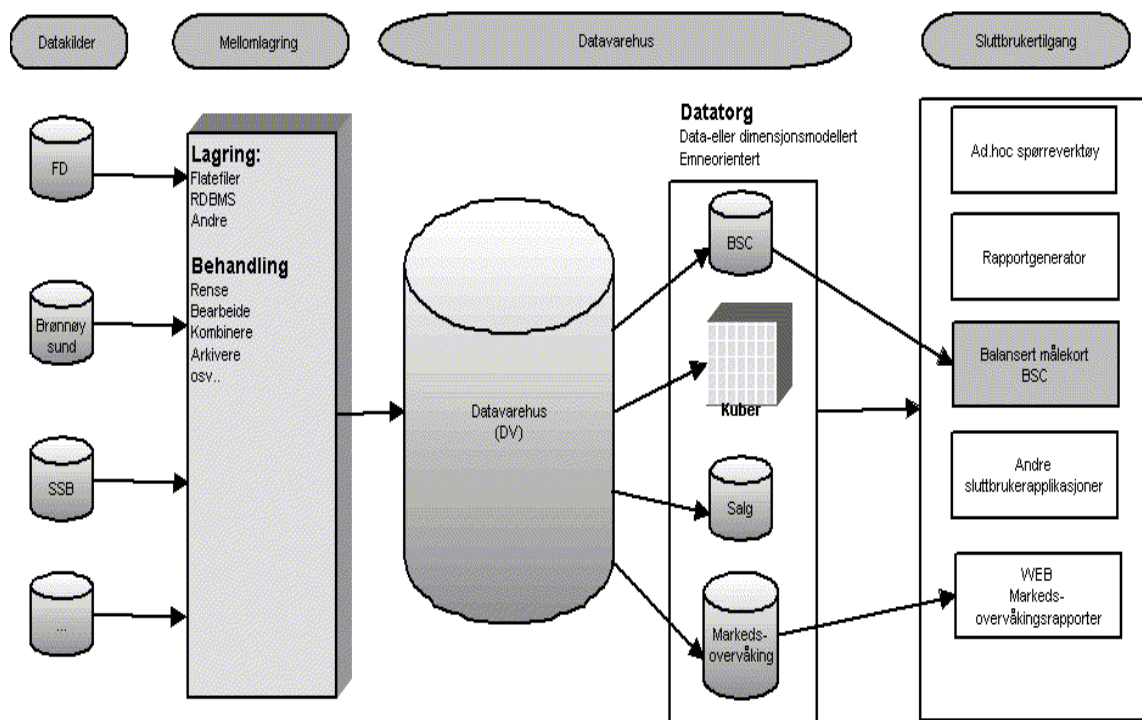
Et spørsmål om kilder handler om hvilke kontekster man i prosjektet forholdt seg til da man begynte arbeidet med å tillempe ideen for bruk. I utgangspunktet kunne de identifiserte aktørene ha søkt ”overalt” blant utallige kilder, for å innhente kunnskap om BM. Som gjennomgangen både i kapittel en og i kapittel fem viste, er det nesten ikke grenser for hvor mange organisasjoner som har tatt i bruk BM, og det skrives både akademiske artikler og mer populærvitenskapelig litteratur om emnet. Mine funn peker i retning av tre ulike kontekster som ”kildemateriale” for prosjektgruppa. Det er mulig å vise til en lokal kontekst, en kontekst på feltnivå, og en mer global kontekst. Den lokale handler om de føringene som kom fra oppdragsgiverne i banken, og inkluderer også bankens egen historie knyttet til forsøk med ulike typer virksomhetsstyringsmodeller. På feltnivå forholdt man seg også ganske ”lokal” i den forstand at man lånte øye til de andre bankene i SpareBank1-alliansen som hadde tatt i bruk BM. Det gjaldt SR-bank og Sparebank1 Midt-Norge. Boka til Kaplan og Norton som kom ut i 2001 – *The Strategy Focused Organization* – samt såkalte Kaplan & Norton seminarer basert på forfatterens publikasjoner om BM, representerte den globale konteksten, eller kilden, som aktørene dro veksler på. Det kan illustreres slik:



Figur 8.1 Kilder til BM

Lokal kontekst: Den lokale kilden prosjektgruppa forholdt seg til, kan deles i to: For det første kan man skille ut en gjengs oppfatning som over tid hadde utviklet seg med hensyn til behovet for et mer balansert styringssystem. Særlig for representantene fra Økonomi hadde den vokst fram som en erkjennelse i og med deres tradisjonelle ansvar for styringssystemene i banken. Hele gjennomgangen av motiveringsfasen i kapittel sju viser at den gjennomgående diskursen dreier seg om utfordringene knyttet til å få på plass mer regelmessig styringsinformasjon vedrørende ikke-finansielle parametere. Det kan derfor forstås som ”innenforkunnskap” som prosjektdeltakerne tok med seg inn i prosjektet. For representantene fra Utvikling kan diskursen også betraktes som en kjærkommen anledning til å utvikle det generelle arbeidet med strategi et skritt videre i banken. Denne delen av den lokale kilden består med andre ord av den lokale historiske ballasten vedrørende virksomhetsstyring som prosjektmedlemmene hadde med seg. I den sammenheng kan det nevnes at med unntak av en person, hadde de andre medlemmene av prosjektgruppa arbeidet i banken i flere år. Derfor er det relevant å vise til en form for innenforkunnskap som de tok med seg inn i prosjektet.

For det andre kan mandatet til prosjektgruppa betraktes som en lokal kilde til BM. I mandatet (se 7.5.2) framgår det at fokus skulle være på utvikling av indikatorer, valg av teknisk løsning for innhenting, bearbeiding, lagring og presentasjon av de data som de ulike indikatorene krever for å kunne bli målt, samt utarbeiding av selve målekortet. Dermed skulle prosjektgruppa avklare forhold som: Om BM skulle være en portal for all ledelses- og rapporteringsdata. Krav til hard- og software for å få samlet inn, bearbeidet og lagret de data som ble ansett som nødvendig for å utforme et strategisk målekort. Hva man konkret ønsket målt, om det var balanse mellom indikatorene og i hvilken grad de gjenspeilte strategien. Hvilke datakilder som var nødvendig for å måle de ønskede indikatorene og hvordan uttrekk, bearbeiding og lagring skulle foregå. Dessuten valg av sluttbrukerverktøy, dvs. selve målekortet slik det kommer til uttrykk på intranettet med applikasjoner som den enkelte kan nyttiggjøre seg. Følgende bilde illustrerer den mer tekniske delen av arbeidet med å utvikle BM for banken:



Figur 8.2 Illustrasjon av datafangst og datauttrekk

Den lokale konteksten som kilde til BM kan dermed tolkes som pragmatisk rettet mot å få etablert et styringssystem som kunne bøte på de manglene man hittil hadde slitt med; nemlig et balansert fokus på indikatorer der alle ble målt regelmessig.

SR Bank og Sparebank1 Midt-Norge: 10. juni 2001 sendte leder i Utviklingsavdelinga et notat til sponsor i KL1. Det lød slik:

”Det vises til besøk i SpareBank1 SR Bank 7. juni (). På bakgrunn av ovennevnte står det klart for meg at vi bør gi prosjekt 'Strategisk Resultatmåling' følgende avklaringer når det gjelder de tekniske løsninger og rapportstruktur: 1. Utviklingen skal baseres på applikasjonene (analyse og presentasjon) fra SAS Institute som vi allerede betaler for i lisensavtalen med SAS. Dette er det samme verktøy som allerede benyttes til samme formål i SR Bank og Midt-Norge, og som vi dermed kan hente erfaringer fra. Systemet er anbefalt i SpareBank1's IT-strategi og det er sertifisert av Balanced Scorecard Collaboration. () 2. Prosjektet bør så langt råd utnytte erfaringene fra SR Bank med bruk av målekort og Midt-Norge med bruk av returdata fra FD på NT-server. () 3. Prosjektet bør også utarbeide en plan for å erstatte dagens ICE-analyser med integrerte SAS-løsninger. Dette åpner for nye besparelser ved at VM-konsernserver også kan fases ut. 4. Prosjektet bør utarbeide forslag til fast rapportstruktur i nivåer under målekortet ('drill down') og utarbeide en liste over alle 'løse' rapporter som dermed kan fases ut av våre systemer. Denne løsningen har i seg et stort potensiale for besparelser når det gjelder: forenkling av systemløsninger, rasjonalisering av rapportstruktur, tidsbruk til rapportering og frie analyser. ().”

Notatet bekrefter føringene fra den lokale konteksten, samtidig som det sier hva man hentet hjem av impulser etter besøk i de andre bankene i alliansen som hadde tatt i bruk BM. Impulsene dreide seg i all hovedsak om tekniske løsninger. Man fikk kunnskap om programvarer, leverandører av IT-løsninger, og hvem som kunne bistå i utarbeidelsen av den tekniske utførelsen av selve målekortet. Det hele dreide seg om datakilder, datafangst, analyseverktøy, presentasjonsverktøy og rapporter som del av det tekniske objektet BM. I forrige kapittel ble også sponsor i KL1 sitert på at bidragene fra de andre bankene i alliansen først og fremst var av teknisk karakter.

BM á la Kaplan og Norton: Boka til Kaplan og Norton kom ut i 2001, samtidig som arbeidet i prosjektgruppa pågikk. Boka representerer tredje generasjons BM, og tar mål av seg å presentere en helhetstenkning, eller filosofi, for å skape en strategidrevet organisasjon. Deler av prosjektgruppa omtalte boka som "bibelen", selv om det ikke ble holdt noe felles seminar eller lignende for å diskutere hva den handlet om. I stedet ble det mer opp til hver enkelt å lese den. Det gjorde deltakerne fra Økonomi og Utvikling. De tok også på seg oppgaven å "informere" de andre på mer ad hoc basis. Spesielt tyder uttalelser fra noen av indikatoreierne på at de ikke hadde særlig kjennskap til boka:

"Men det som har manglet er overordnet og erfaringsbasert kunnskap om BM. Som sagt lette vi på landsbasis etter dette, men der er lite å hente i Norge i dag. Mange snakker om det, men ikke mange har gjort det. Vi leste bøker, og noen av oss kjente til prinsippene fra før av." (indikatoreier 18.10.02). Og en annen: "Det var ikke formidlet noen annen kunnskap fra utviklingsavdelinga enn selve strategien. Men vi nytta jo sjansen da vi møttes til å spørre, så vi lærte jo i den fasen av samtaler vi hadde. Men ingen planlagt opplysningsarbeid. Kanskje hadde det vært bedre hvis det hadde blitt gjort." (18.10.02).

Allerede før prosjektgruppa startet sitt arbeid, dro prosjektdeltakerne fra Økonomi og Utvikling på kurs i BM i regi av Norske Siviløkonomers Forening. Her foreleste blant annet den ene forfatteren av den norske boka om BM⁷⁷, Per Aksel Holving. Også sponsoren fra KL1 og lederen for Utvikling dro for å lære:

"Vi var noen av oss som skaffet oss kunnskap om rammeverket, hva vi ville ha ut av det. Blant annet var leder for Utviklingsavdelinga og jeg hos Kaplan & Norton i Nice og lærte litt, på et kurs i ei uke. Der var det ei rekke bedrifter som hadde gjort det, og fortalte om deres erfaringer. Da får du en dimensjon til. Så kunnskapsmessig har vel vi ligget i spissen. Men så vil jeg si at de som har jobbet i prosjektgruppa har utviklet

⁷⁷ Boka heter *Balansert Målstyring. Balanced Scorecard* på norsk.

en utrolig kompetanse selv. Ikke minst har de vært villig til å lese, og klargjøre problemstillinger underveis.” (KL1 18.10.02).

På IT-sida dro man på kurs for å lære om programvare, programmering, systemløsninger osv., mens man fra Økonomi dro for å lære om datafangst, datakilder, datauttrekk osv. Dermed er det rimelig å anta at man forsøkte å ta utgangspunkt i ”originalversjonen” av BM som basis for overføringen, og at man forsøkte å lære seg metodikken som den legger til grunn. Informantene bekrefter selv at de har ønsket å være tro mot ideen slik den har blitt presentert med referanse til Kaplan og Norton (2001). De bekrefter også at de ikke leste annen litteratur enn denne boka.

Kildene oppsummert: Gjennomgangen av kontekstene som prosjektgruppa forholdt seg til kan summeres i følgende betraktninger. Når det gjelder det lokale nivået, kan det slås fast at banken hadde en historie fra hele nittitallet vedrørende virksomhetsstyring. Det innebar at sponsor, prosjektleder, ulike medlemmer av prosjektgruppa osv., både kjente til virksomhetsstyring som fenomen, og hadde formeninger om hva det nye skulle innebære. Det bar til dels mandatet preg av, i den forstand at det var konkret på hva prosjektet skulle utføre av oppgaver. Mandatet var lite ”eksplorerende” i sin form. Det vil si at man i liten grad la opp til å undersøke nærmere hva BM mer substansielt gikk ut på.

På feltnivå nøyde prosjektmedlemmene seg med å undersøke nærmere hva andre banker i SpareBank1-alliansen hadde gjort vedrørende BM. Dermed foretok de et relativt ”lokalt” søk på den måten at de verken oppsøkte andre organisasjoner eller andre bransjer. Man får også inntrykk av at besøkene og korrespondansen med de andre bankene i alliansen var ”målrettede” og rettet inn mot å nyttiggjøre seg deres erfaringer med tekniske løsninger knyttet til å utvikle et balansert rapporteringssystem. Representanter fra prosjektet mente også at det ut over det ikke fantes så mange erfaringer å høste av vedrørende bruk av BM i Norge, og derfor kunne man heller ikke lære av andre organisasjoners bruk. Å gå til mer forskningsbaserte artikler som rapporterte om implementering av ideen, framsto ikke som et alternativ.

Som global kilde valgte man boka til Kaplan og Norton. Den hadde status som ”bibel”, men kun av noen få. Den ble benyttet av de som var interessert i å lese mer helhetlig om BM. På det mer praktiske plan kan man si at Kaplan og Norton gjorde seg gjeldende i kraft av ulike kurs vedrørende programvare og lignende som medlemmer av prosjektgruppa dro på. Dermed kan man foreløpig anta at behovet for sosial autorisering av BM ikke later til å være

framtreddende, all den tid det var lite fokus på skriftlige, og eventuelle muntlige, kilder som et utgangspunkt for å ”få alle med på laget” i utviklinga av BM. Det er for øvrig interessant å legge merke til at av alt som skrives om BM, valgte man ut kun én publisert kilde, og det var den som er skrevet av ”opphavsmennene” selv. Siden jeg ikke har studert andre organisasjoner, kan jeg ikke uttale meg om dette er spesielt for banken, eller om det er et gjenkjennelig mønster. I forhold til banken tyder det imidlertid på at man for det første ikke var opptatt av tilgang til mer kritisk litteratur om BM, man var ikke opptatt av eksempler på at BM ikke innfrir forventninger osv. For det andre tyder det på at mens forskere er interessert i oppskrifter på god organisasjon og ledelse og anvender dem som studieobjekter i sin forskning, er praksisfeltet, i dette tilfellet representert ved prosjektgruppa, i liten grad opptatt av å finne ut hva forskning sier om emnet⁷⁸. For det tredje kan det at man kun tok for seg boka til Kaplan og Norton tolkes i retning av at man først og fremst var interessert i en form for kopiering av originalversjonen av BM.

Kildetilfanget har dermed følgende kjennetegn: For det første framstår det som ganske ”strømlinjeformet” eller ”lineært”, i den forstand at det kan dras en rett linje fra global kilde ned til lokalt nivå. Man tar ikke mange sideveier, og det bringes ikke inn ”støy” fra alternative kilder. Det lineære består også i at man forholder seg til ”originalkilden” og betrakter den som det autoritative sentret man velger å låne øye og øre til. For det andre framstår tilfanget som ”knappt” og ”målrettet” i den forstand at man verken på feltnivå eller på mer globalt nivå søker flere og alternative kilder. Det kan enten tolkes som uttrykk for at man visste hva man skulle ha og ønsket å få til, og dermed ikke så noen hensikt i å bruke unødvendig tid på kildesøk. Eller det kan tolkes som uttrykk for en form for begrenset rasjonalitet, at man ikke hadde kjennskap til at det fantes mye ”stoff” om BM som man kunne dradd veksler på.

8.3 Abstraksjonsnivå på konseptualiseringen

Aktørene og kildene er identifisert. Hvilke redigeringsregler preget deres arbeid med å lage bankens egen representasjon av BM? For å svare på det vil jeg gjøre følgende: Først analyseres abstraksjonsnivået på henholdsvis *kildene* og *praksisen* som anvendes i

⁷⁸På EGOS Colloquium 2006 deltok jeg på et ”sub theme” som het Popular Management. Der ble flere artikler lagt fram som på ulike måter kan støtte opp om dette. Det var artikler som både tok for seg ledere og akademikers lesevaner (Brunsson 2006; Sachs og Fendt 2006), og artikkel som omhandlet spredningskanaler for ledelsesoppskrifter i Skandinavia (Madsen og Windlin 2006). På ulike måter kan de underbygge en antakelse om at akademikere er opptatt av forskning om emnet, mens praktikerne først og fremst oppsøker bøkene skrevet av ”guruene” på sitt felt.

konseptualiseringsprosessen. Analysen vil deretter brukes til å ekstrahere de redigeringsreglene jeg mener har gjort seg gjeldende.

8.3.1 Abstraksjonsnivå i forhold til kilder

Med utgangspunkt i kildene skulle aktørene utarbeide en representasjon av BM. Gjennom de resonnementer som begrepene utenfor- og innenforkunnskap samt abstraksjonsnivå stiller til rådighet, kan det antydes hvilket abstraksjonsnivå kildene, slik de brukes av aktørene, befinner seg på.

Flere av informantene gjør et poeng av at prosjektarbeidet hadde et svært teknisk fokus:

”Nei, det har ikke vært riktig fokus i prosjektet, det ble et teknisk prosjekt, og lederrollen ble borte, og sammensetningen av prosjektet burde inkludert lederne. Ingen med ledererfaring var inne i prosjektgruppa. De tyngste diskusjonene ble på teknologi, system og systemvalg. Oppsummert så kunne denne prosessen vært bedre.” (18.10.02).

Med teknisk fokus siktes det til de føringene som både preget den lokale konteksten i form av mandatet til gruppa, og de innspillene gruppa fikk fra de andre bankene i alliansen. Tatt i betraktning den betydelige rollen valg av systemer, datakilder, datafangst, programvare osv. spilte i disse kontekstene, er det ikke unaturlig at fokus på det tekniske ble en viktig del av prosjektgruppas konseptualisering av BM. Dermed kan man si at store deler av den utenforkunnskapen man gjorde bruk av i utgangspunktet var på et relativt lavt abstraksjonsnivå, fordi det tekniske handler om å standardisere og redusere oversettelsesmuligheter slik at BM blir så entydig og konkret som mulig. Inntrykket forsterkes i og med tildelingen av fire perspektiver og et tjuetalls- indikatorer fra sponsor. De fire perspektivene i målekortet var sentrale ingredienser i alle de tre kontekstene som prosjektgruppa forholdt seg til som kilder. Dermed ble de nærmest tatt for gitt i prosjektgruppa også:

”De fire perspektivene fikk vi jo utlevert i starten, så sånn sett hadde vi kanskje en mindre grad av frihet” (13.11.02).

Da prosjektgruppa startet sitt arbeid skulle de forholde seg til en ferdig utviklet strategi som var inndelt i fire bolker tilsvarende de fire perspektivene i et balansert målekort. Mandatet var å utvikle et sett med indikatorer for hver av de fire strategiske områdene. BM uten måleindikatorer kan vel knapt tenkes. For prosjektgruppa ble det dens primære fokus, og flere informanter framhever at arbeidet med selve måleindikatorerne tok til helt fra starten av:

”Ganske tidlig endte vi ut med konkrete indikatorer, og fra da av har de fleste møtene dreid seg om indikatorene og tidsfrister.” (13.11.02).

Det var imidlertid ikke slik at prosjektgruppa startet med blanke ark i forhold til valg av indikatorer. For det første eksisterte det allerede på mange områder målinger i banken, slik at noen indikatorer - særlig innenfor det finansielle perspektivet, men også innenfor kundeperspektivet og perspektivet for interne prosesser - dels var fastsatt, dels kun trengte små justeringer. For det andre fikk, som nevnt ovenfor, prosjektgruppa overlevert fra leder for Utvikling og sponsor et tjuetalls indikatorer hentet rett fra strategien, som et utgangspunkt for å begynne bearbeidingen. Dermed var arbeidet til prosjektgruppa ganske avgrenset i utgangspunktet. Av korrespondansen høsten 2001 kan man se at stadig nye versjoner og justeringer av et rimelig stabilt sett med indikatorer sendes rundt i gruppa.

Prosesen med å bli enig om og utvikle det endelige settet med indikatorer avstedkom ikke de store uoverensstemmelsene, bortsett fra arbeidet med indikatorene til perspektivet for organisasjon og læring. For prosjektgruppa var det et viktig poeng at man klarte å prestere noe her, fordi den typen måleparametere hadde vært en mangelvare tidligere. Den som viste seg å være mest kontroversiell, og som i første omgang ble nedstemt av KL1⁷⁹, var indikatoren *Læringsrom*. Tanken bak indikatoren var å ta formuleringer i den nye strategien på alvor⁸⁰. Her het det blant annet at banken skal være *”en arena for læring og vekst, og en arbeidsplass som gir sine medarbeidere utviklingsrom”*. Dermed foreslo prosjektgruppa en indikator som skulle tillate slakk i hverdagen for å sette av individuell tid til læring. De formulerer seg slik i et notat til KL1:

”Vårt poeng er at når kompetanseutvikling skal bli en del av jobben, så må det skapes bevissthet omkring at læring faktisk skjer i relasjonen med hverandre, og viktigst; i møtene med kundene. For at man skal kunne lære av hverandre er det en forutsetning at man tar seg tid til å utveksle kunnskap.” (18.09.01).

Mens KL1 dagen etter svarer som følger:

”Jeg viser til mottatt notat datert 18. september 2001. Jeg ser at det er mye realiteter i de synspunkter dere kommer med. Likevel er det viktig å få fram at det var etter en fellesvurdering i et samlet KL1 at vi besluttet å ta 'Læringsrom' ut som måleindikator. Vi ville heller ikke forplikte oss på en formulering om at 10% av arbeidstiden skulle kunne benyttes til kompetanseutvikling. For noen personer vil det i en gitt periode være nødvendig å benytte mer, mens det for andre vil bli benyttet mindre tid. () Jeg

⁷⁹ KL1 fungerte som styringsgruppe for prosjektet.

⁸⁰ For nærmere lesning om det strategiske innholdet vises det til kapittel 7.

viser til foranstående og har ikke til hensikt å endre den beslutning som et samlet KLI har gjort.”

Som det vil vise seg senere, ble *læringsrom* likevel til slutt en av indikatorene i målekortet.

Hittil er det først og fremst arbeidet i prosjektgruppa med utgangspunkt i den lokale kilden og kilden representert ved bankene i alliansen som hadde tatt i bruk BM, som har blitt belyst. Men hvordan satte den globale kilden, boka til Kaplan og Norton, sitt preg på konseptualiseringen av BM? I følge informantene spilte den en marginal rolle for prosjektgruppa og dens assosierte medlemmer. Av fire indikatoreiere hadde kun én lest boka. Av prosjektets øvrige medlemmer hadde kun to lest boka (av i alt seks stykker). For øvrig hadde sponsor og leder for Utvikling lest boka. Det tekniske fokuset, samt arbeidet med detaljene rundt indikatorene innenfor rammen av de fire perspektivene, gir ikke mange signaler om at man har vært opptatt av de mer ledelsesmessige, organisatoriske og kulturelle betingelsene for å skape en strategidrevet organisasjon; eller som Kaplan og Norton framhever, å implementere et helt nytt organisasjonsdesign (2001: viii).

Nå kan det sikkert diskuteres hvor godt disse temaene behandles og drøftes i Kaplan og Nortons bok. Det som likevel framstår som et interessant funn, er at prosjektgruppa ikke på noe tidspunkt, verken med referanse til boka eller med utgangspunkt i andre kilder, gjennomførte seminarer/møter/workshops eller lignende for å drøfte ulike prinsipielle og substansielle sider ved BM. Dermed er det lite som tyder på at prosjektgruppa har forholdt seg til BM som et konsept, fordi det ville innebære å ta stilling til blant annet de punktene som ble drøftet i kapittel fem, så som BM's strategiforståelse, strategi som tall, BM og ledelse, hvordan gjøre medarbeiderne til kompetente strategimedarbeidere, hva betyr det osv. En gjennomgang av den interne korrespondansen i prosjektgruppa, samt korrespondanse med sponsor og leder for Utvikling, støtter opp om det inntrykket. Det foreligger ikke noe skriftlig materiale som avdekker mer grunnleggende diskusjoner om hvordan BM som en mer dyptgripende oppskrift på organisasjon og ledelse kan/bør forstås. Dermed har man heller ikke hatt en diskusjon om hvilket ambisjonsnivå man skulle legge seg på og ut fra det gjort noen begrunnede valg. I stedet later det til at man nærmest automatisk har valgt å forholde seg til de sidene ved den tilgjengelige utenforkunnskapen som har vektlagt det verktøymessige ved BM. Hvis man ser kildene samlet, er det ingen tvil om at den verktøymessige kunnskapen om BM klart er sterkere representert enn den konseptmessige. Det gjenspeilet seg også i en svært grundig jobb med indikatorene:

”Her har de gjort en kjempejobb. Bak hver eneste indikator kan man finne begrunnelsen hentet fra strategien.” (KL2 06.11.02).

Man har tatt på alvor det å forankre indikatorene i overordnet strategi, og satt sin ære i å bøte på de svakhetene som et tidligere ubalansert målesystem har hatt. Altså har man benyttet også innenforkunnskap til å forsøke å imøtekomme de svakhetene som tidligere systemer har hatt. Dermed kan en foreløpig konklusjon være at kildene, slik de oppfattes og benyttes av aktørene, befinner seg på et relativt lavt abstraksjonsnivå.

8.3.2 Abstraksjonsnivå i forhold til praksis

Gjennom resonnementer som begrepene utenfor- og innenforkunnskap samt abstraksjonsnivå stiller til rådighet, kan det antydes hvilket abstraksjonsnivå praksisen, forstått som de aktørene og det samhandlingsmønstret som utspiller seg i arbeidet med å lage bankens representasjon av BM, befinner seg på.

I kapittel tre, da jeg redegjorde for skillet mellom kunnskap forstått som verktøy og konsept, var jeg inne på at medlemmer i og rundt prosjektgruppa brukte begrepene i sin omtale av BM, og at det gikk fram av konteksten at de opererte med *et* sett assosiasjoner i forhold til verktøy, og et annet i forhold til konsept. Informantenes introduksjon av begrepene kom som svar på spørsmål fra meg om hvilke avklaringer man hadde gjort i prosjektgruppa i forhold til hva BM innholdsmessig skulle dreie seg om for ansatte og ledelse i banken. På spørsmål om hvilke assosiasjoner de konkret gjorde seg i forhold til BM som henholdsvis verktøy og konsept, kom dette bildet opp:

BM som verktøy, iflg. informantene	BM som konsept, iflg. informantene
Et redskap som brukes til å styre med – gir signaler om retninga er riktig og farta er stor nok. Et verktøy til å kommunisere med i form av at det ligger åpent for alle på intranettet.	Konsept har en videre betydning. Har med ledelse fra strategi til handling å gjøre. Det å gjøre strategi til en kontinuerlig prosess. Det å knytte BM til verdiene.
De som tror det er et verktøy ringer til økonomiavdelinga for råd om BM.	Har med holdningene bak som gir effekter.
Et verktøy for å finne data.	Ny måte å lede banken på.
Hvis det bare blir et målekort, blir det ikke noe annet enn før.	Det å bli en strategidrevet organisasjon med en dynamisk strategi.
Har med det tekniske å gjøre.	Har med ledelse å gjøre.
Uten det konseptuelle er det bare et nytt informasjonssystem som ser litt mer fancy ut.	Den idémessige sida av BM.
Hovedportal inn mot ledelsessystemene i banken. Behovet for å få styringsinformasjon på et litt bredere nivå.	Det å skape reell balanse mellom perspektivene, og derigjennom fokusere på helhet, og forstå hvorfor dette er viktig.
	Skal involvere store endringer i atferd og holdninger.
	Skal involvere store endringer i KL1. Mer matrise tenkning.

Tabell 8.1 Informanters oppfatning av BM som verktøy og konsept

Tabellen viser stor grad av samsvar mellom informantenes distinksjoner og det analytiske skillet mellom konsept og verktøy redegjort for i kapittel tre, samt skillet mellom BM som verktøy og konsept slik det ble presentert i kapittel fem. Enten bevisstheten om BM som verktøy og konsept har vært lav eller høy i prosjektperioden, virker det uansett sannsynlig at alle har ønsket en annen dimensjon (les: en konseptuell dimensjon) over det arbeidet som har blitt gjort, men at man av ulike årsaker ikke har fått satt det på dagsorden:

”Jeg tror nok at prosjektgruppa som sådan ikke hadde den kunnskapen på et tidligere tidspunkt til å kunne si at det var så mye annet. Når hverdagen tar en med å drøfte hvordan få til datafangst osv, så ramler man veldig fort ned i de små detaljene. Jeg tror veldig få i prosjektgruppa på et tidligere tidspunkt forsto at dette var en ny måte å lede banken på. Etter hvert snakker de om BM på en helt annen måte.” (KL1 18.10.02).

Her sier man på KL1-nivå at prosjektdeltakerne egentlig ikke hadde forutsetninger for å forstå BM som noe annet enn et verktøy. Samtidig tilkjenner han at spørsmålet om hva BM skulle være for banken utover å innfri forventningene til et mer balansert styringssystem, aldri ble satt på dagsorden i forbindelse med konseptualiseringen. Likevel peker flere uttalelser fra informantene i retning av at mens det helt fra starten ikke hersket tvil om verktøybiten - at man skulle ha på plass et målekort for å måle indikatorer i strategien - har konseptbehovet

mer vokst fram som en erkjennelse etter hvert, og kanskje særlig helt i slutfasen av prosjektarbeidet.

Sekvensen kan tolkes ved å dra inn forhold som *forutsetninger* og *lyst*. Hvis man ser på de ulike prosjektdeltakerne, vil et interessant spørsmål være hvor mange av dem som passer i den kategorien arbeidstakere som Røvik (2001) mener tiltrekkes av oppskrifters idéverden fordi de har høyere akademisk utdanning som gjør dem trent i analytisk tenkning og i å arbeide med ideer og abstraksjoner (se kapittel 4.2). *Forutsetninger* kan dermed knyttes til om prosjektdeltakerne hadde høyere akademisk utdanning. Generelt kan det hevdes at banken preges av en arbeidsstokk med relativ høy gjennomsnittsalder (på det aktuelle tidspunktet ca 50 år), lang fartstid i banken (tjue-tretti år var helt vanlig), og med relativ lite formell utdanning⁸¹. Inntrykket er likevel ikke helt overførbart på prosjektgruppa og indikatoreierne fordi det generelt er et høyere utdanningsnivå i stab enn i linja. I motsetning til den typiske kunnskapsbedriften hvor man gjerne kan ha en svært kompetent stab, men hvor det er et “must” å ha den beste faglige ekspertise i linjeorganisasjonen til å betjene både drift og utvikling⁸², stiller det seg motsatt i banken. De ulike enhetene innenfor stab kalles fagavdelinger, og her vil man finne at den relative andelen av medarbeidere med høyere utdanning er høyere enn i resten av organisasjonen. Dermed skulle man anta at forutsetningene for analytisk tenkning og å arbeide med abstraksjoner var til stede. Hva gjaldt *lysten* til å gjøre det, tyder uttalelser om at BM burde være noe mer enn teknikk på at man følte en viss utilfredshet med at prosjektarbeidet utviklet seg i en slik retning. Altså er det mulig å anta at *lysten* til å gjøre noe mer ut av BM var der. Det sviktet imidlertid et eller annet sted, uten at man helt er enig om hvor:

”Det har blitt veldig mye teknologi i gruppa. Og som følge av det har vi delt oss en del. Jeg og min kollega på Utvikling har særlig passet på strategien, mens de andre skulle se på det tekniske. Men det gikk ikke så bra, den gruppa som skulle ha det tekniske ville ikke fungere på egen hånd, så vi måtte bare ta den inn i hovedgruppa.” (25.10.02).

Mens en annen framholder:

”Det gikk veldig fort over til bare å dreie seg om innsamling av data. (...) Det konseptuelle har blitt for dårlig ivaretatt. Vi hadde en rollefordelig hvor

⁸¹ Basert på datamateriale sendt til meg på e-post fra personalavdelinga den 14.12.05, samt opplysninger om personalia gitt av informanter i forbindelse med intervjuer.

⁸² For eksempel vil man i oljeselskaper finne geologene og ingeniørene i linjeorganisasjonen definert som ”core business”, og innenfor akademia finner man professorene og førsteamanuensene på instituttene. I sykehusene fins legene i linja, osv.

utviklingsavdelinga skulle ha ansvaret for det konseptuelle, og her sviktet de.”
(13.11.02).

Man har altså hatt en viss intern rollefordeling i prosjektgruppa der Utviklingsavdelinga skulle ivareta en mer overordnet tenkning, selv om det ikke var nedfelt i mandatet eller artikulert på andre måter. Ved å se nærmere på hvordan de ulike aktørene bidro i forhold til konseptualiseringen, kan man komme nærmere en forståelse av hvilket abstraksjonsnivå arbeidet befant seg på.

Indikatoreierne hadde en viktig funksjon som sparringspartnere for prosjektgruppa. De var eksperter på og ansvarlige for innholdet i hvert sitt perspektiv, og var sånn sett viktige premissleverandører for prosjektet. På den ene sida hevdes det av flere at indikatoreierne ikke tok ansvar og eierskap i arbeidet med å utvikle indikatorene. Altså at de ikke tok på alvor forhold knyttet til å utvikle presise definisjoner på hva de ulike indikatorene skulle måle og hvordan målingene skulle foregå. På den andre sida er det flere ting som tyder på at indikatoreierne ikke følte at de ble tilstrekkelig involvert:

”Men vi valgte å ikke trekke inn indikatoreierne, men heller jobbe med dem etter hvert en for en.” (prosjektleder 25.10.02).

En indikatoreier sier det slik:

”Men det jeg følte ble for dårlig var at vi ikke fikk etablert noe felles forum for alle parter – prosjektgruppa og indikatoreierne. Jeg tror bare jeg har vært på et møte med de andre indikatoreierne. Hvert perspektivs indikatorer har blitt utviklet i samarbeid mellom den enkelte indikatoreier og prosjektgruppa, og ikke som en helhetlig øvelse.”
(18.10.02).

Man hevder at indikatoreierne ikke tok tilstrekkelig ansvar for å utvikle indikatorene. Det brukes som en forklaring på at prosjektmedlemmene selv måtte bruke mye av sine ressurser på å bistå dem, slik at blant annet Utviklingsavdelinga ikke fikk tilstrekkelig tid til å ivareta et overordnet fokus. Indikatoreierne på sin side vektlegger manglende samarbeid som en ulempe i forhold til å utvikle en helhetsforståelse for BM. De var ikke samlet til felles møter med prosjektgruppa og de ble ikke tatt med på diskusjoner som dreide seg om annet enn deres respektive indikatorer. I og med at de ble involvert på en slags ”need-to-know” basis, ble deres oppmerksomhet hovedsakelig rettet mot detaljene og ikke mot de store overordnede spørsmålene; som en fra KL2 uttrykte det:

”Samhandlinga mellom fagavdelingene bekymrer meg. Er redd for at indikatoreierne er for opptatt av sine egne indikatorer og ikke makter å se helheten. Vi har ikke jobbet nok sammen om utviklinga av indikatorene.” (06.11.02).

Selv om den uttrykte bekymringen gjelder indikatoreierne, kan problemet, i hvert fall slik indikatoreierne framstiller det, like gjerne sies å være betegnende for måten alle prosjektdeltakerne jobbet sammen på. Generelt handler det om prosjektet jobbet som et team, eller om de fungerte som individualister som rapporterte ut på komitémøter:

”I dette prosjektet har vi kanskje på oppfølgingsida ikke vært like flink til å bruke den myke sida, jeg har mer brukt struktur som oppfølgingsmiddel.” (prosjektleder 25.10.02).

Man har ikke gjort noe forsøk på å etablere en felles plattform for prosjektet og dets assosierte medlemmer hvor diskusjoner og refleksjoner rundt BM kunne foregå:

”Styringsgruppemøtene (møtene med KLL) er det nærmeste vi kan si å ha kommet til en uttesting av ideer. Men her har stort sett bare prosjektleder vært til stede.” (13.11.02).

Arbeidsmetodikken har gått ut på hyppige møter med sponsor for å rapportere ut framdrift i forhold til arbeidet med indikatorene, samt møter mellom ulike konstellasjoner i prosjektgruppa hvor utrapportering om framdrift på de ulike tekniske oppgavene og arbeidet med indikatorene, har stått på dagsorden. Ting kan derfor tyde på at hele arbeidsprosessen med konseptualiseringen av BM har vært lagt opp på en måte som har favorisert fokus på detaljer og tekniske spissfindigheter. Man kan kanskje si at å basere konseptualiseringen av BM på en stykkevis-og-delt-tilnærming i seg selv bidrar til å favorisere en oversettelse av BM til verktøy fordi spesialisert arbeidsdeling nesten per definisjon er fritatt et helhetlig perspektiv.

Å ta imot en ny organisasjonsoppskrift på et relativt høyt abstraksjonsnivå, krever sannsynligvis en arbeidsprosess som åpner for større grad av involvering, diskusjon og refleksjon. Noen antakelser om hvorfor man ikke la til rette for det kan løftes fram på bakgrunn av den informasjonen som foreligger. For det første kan det spekuleres i mangelen på tradisjon for å tenke i slike baner. En bearbeiding av BM der man søker å forstå BM inn i en større populasjon av organisasjonsideer, og hvordan kunnskapen på ulike måter har å gjøre med ledelse, struktur, kultur, prosesser osv., krever dessuten et begrepsapparat og en erfaring som flere må være i besittelse av og etterspørre. Så kan man si at uttalelsene fra informantene

tyder på at flere tenkte i disse banene. I så fall kan det være uttrykk for en kultur der man ikke har mye erfaring med å oversette organisasjonsoppskrifter for internt bruk, og at man dermed heller ikke er bevisst de ulike dimensjonene som potensielt kan fortolkes og defineres inn i et slikt arbeid. Her kan det igjen være betimelig å minne om at til tross for at flere av prosjektdeltakerne både leste boka til Kaplan og Norton, og deltok på seminar om BM, avstedkom det ikke noen prinsipielle diskusjoner i tråd med for eksempel de temaene som ble drøftet i kapittel fem. Spørsmålet om absorberingskapasitet kan dermed i lys av det ovennevnte være relevant å trekke inn. Altså at man forholdt seg til kildene om BM ut fra den kontekstuelle kunnskapen man allerede var i besittelse av, og den gikk mer i retning av å forstå BM som et verktøy enn som et konsept. En annen faktor som også kan støtte opp om et slik tolkning, er at man ikke benyttet seg av eksterne konsulenter i prosessen. Flere av lederne har poengtert at man i banken ikke har tradisjon for å benytte ekstern konsulenthjelp. En av prosjektdeltakerne uttrykte seg slik:

”Jeg ville ha brukt eksterne konsulenter mer i oppstartfasen av prosjektet. Disse kunne samlet sammen hele kostebinderiet i begynnelsen og fått oss til å drøfte hva dette egentlig er.” (13.11.02).

Dermed hadde prosjektmedlemmene ingen andre enn seg selv til å fortolke og tenke mer helhetlig i forhold til hvilke dimensjoner som burde inngå/eventuelt ikke inngå i utformingen av objektet BM. Motsatt kan man mene at boka til Kaplan og Norton ikke inviterer til å forstå BM som noe mer enn et verktøy. Eventuelt kan man si at man ikke kommer utenom utvikling av indikatorer og spørsmål om datafangst når man skal ta i bruk BM, og at prosjektgruppas lave abstraksjonsnivå på arbeidet i så måte var helt naturlig. At vi likevel har å gjøre med en hang til å forstå BM som et verktøy, blir muligens enda tydeligere ved å skjele til ledelsen i KL1 og deres involvering i forhold til prosjektarbeidet.

Den ene av dem var sponsor for prosjektet, og han vektla hovedsakelig to forhold, henholdsvis ferdigstillingen av indikatorene og tidsfrister i forhold til dem. Som i de fleste prosjekter, var tid en knapp ressurs også her:

”I alle prosjekt er tid, kvalitet, ressurser viktig, men her har man bare stresset tid og det å bli ferdig til 30/6. Dette overskygget alt annet en periode. (KL2 18.10.02).

Man hadde en frist til 30.06.02 med å ha alt på plass for å ta målekortet i bruk. I tillegg opererte man med leveransefrister underveis vedrørende de ulike indikatorene. Det var frister for definering av datafangst, altså hva som skal måles, samt frister for definering av

datakilder, altså hvordan man skulle skaffe til veie data for å måle det. I tillegg kom frister for utarbeidelse av måltall for de ulike indikatorene osv. At det tekniske fokuset samt press på leveranser så å si er to sider av samme sak, tyder følgende uttalelse på:

”Som prosjekt var det litt for mye styrt ut ifra leveransedatoer. () Vi ble så veldig tids- og leveransefokusert at vi glemte å ta visjonær- og konseptbiten, både i forhold til oss selv, og i forhold til å drøfte den med andre.” (13.11.02).

I valget mellom å jobbe for å ferdigstille alt det operative som måtte være på plass, og å jobbe med å inkorporere prinsipper for ledelse, samarbeid, strategiarbeid osv., er det muligens opplagt at selve målekortet fikk forrang. Når tid er en knapp ressurs er det lettest å velge de mest konkrete og målbare gjøremålene.

I den grad resten av KL1 kan sies å ha vært engasjert i konseptualiseringen, tyder alt på at man har betraktet BM utelukkende som et nytt tilskudd på styringsverktøy-sida. En i prosjektet formulerer seg slik:

”Men de [KL1, min presisering] har ikke vært nok involvert i å tenke helhetlig om dette. Det har ikke vært vanskelig å få dem med på en diskusjon om de enkelte indikatorene og måltallene, men de diskuterte aldri helheten. Jeg er bra sikker på at de ikke har drøftet nok hva dette innebærer. De har heller ikke drøftet hva de må gjøre annerledes etter innføring av BM.” (13.11.02).

I gjennomgangen av konsept og verktøy i tidligere kapitler kommer det tydelig fram at konsepttenkning har med helhet, filosofi og ledelse å gjøre. I seg selv tilsier det at for at prosjektgruppa skulle tillegge arbeidet med BM en valør ut over verktøydimensjonen, krevdes et engasjement og et eierskap fra øverste ledelse. Det ville innebære konkrete drøftinger om hva KL1 ønsket at BM skulle være for banken og hvordan det eventuelt skulle komme til uttrykk i manualen som skulle bli referanse for bruken av den nye kunnskapen. Det er imidlertid klart at et slikt engasjement ikke har vært til stede i KL1 som helhet, men at sponsor alene har vært den i KL1 som har kjørt fram arbeidet med BM. Han sier selv at de ulike lederne i KL1 på dette tidspunktet befant seg i svært ulike faser hva gjaldt forståelse for hva BM er, og at ledelsen først i etterkant av at BM var levert som ferdig produkt fra prosjektet, begynte å snakke likt om det.

8.4 Redigeringsregler

Et klart inntrykk som kan leses ut av både kildene eller kontekstene som prosjektgruppa forholdt seg til, og det de så gjorde for å omskape dem til bankens egen abstraksjon av BM, er

at konseptualiseringen befant seg på et konkret og operativt nivå med et lavt innslag av abstraksjon. Er det så mulig å ekstrahere noen prinsipper, eller redigeringsregler, som kan sies å ha gjort seg gjeldende i forhold til defineringen av det representasjonsmessige innholdet av BM som prosjektet stod for? Redigeringsreglene er i så fall, i tråd med Sahlin-Andersson (1996), implisitte og ikke gjenstand for valg eller diskusjon. March og Olsen (1989) utdyper dette nærmere:

“By ‘rules’ we mean the routines, procedures, conventions, roles, strategies, organizational forms, and technologies around which political activity is constructed. We also mean the beliefs, paradigms, codes, cultures, and knowledge that surround, support, elaborate, and contradict those roles and routines. It is a commonplace observation in empirical social science that behaviour is constrained or dictated by such cultural dicta and social norms. () Routines are independent of the individual actors who execute them and are capable of surviving considerable turnover in individuals.” (1989: 22).

Slike regler kjennetegnes ved at de styrer atferd, at de eksisterer uavhengig av de enkeltaktørene som utøver dem, og at de sikrer kontinuitet og forutsigbarhet. Det vil si at for å snakke om redigeringsregler i forbindelse med konseptualiseringen, må man anta at det handlingsmønsteret som aktørene la for dagen, gjenspeiler en ”handlingskultur” i banken som innebærer at de samme redigeringsreglene sannsynligvis har vært benyttet før og vil bli benyttet igjen i lignende situasjoner. Rammen for prosjektet tillater ikke å ”teste” ut en slik antakelse. Gjennom informantutsagn både i dette kapitlet, i forrige kapittel, og i neste kapittel, er det likevel rimelig å gå ut fra at måten man valgte å handtere konseptualiseringsprosessen på, i større grad kan karakteriseres som *vanlig* enn som *unik* i banken. Det er også grunn til å tro at hvis de reglene som identifiseres støtter opp om hverandre, eller peker i samme retning, er det mer sannsynlig at det gir mening å snakke om regler, enn om de ulike redigeringsreglene spriker i alle retninger og i sum ikke danner et mønster. I så fall kan det være vanskelig å vise til en ”handlingskultur” basert på et sett med redigeringsregler i forbindelse med konseptualiseringen.

Spørsmålet blir: hvilke redigeringsregler kan ekstraheres ut fra de handlingene som har funnet sted i prosessen fra ”kilder til BM” og fram til ”representasjonen av BM” (figur 4.2)? Nedenfor presenteres et sett med fire regler. De har ikke blitt eksplisitt uttalt eller presentert som styrende prinsipper for arbeidet i prosjektgruppa, men de har like fullt preget konseptualiseringen av BM. Hver regel beskriver et bestemt sett med handlinger i løpet av prosessen.

(1) Innskrenkning: Redigeringsregelen tar utgangspunkt i et inntrykk av at prosjektet opererte innenfor gitte rammer med klare føringer fra sponsor. Heller enn en spørrende og eksplorerende tilnærming, ble prosjektmedlemmene gitt få frihetsgrader i forhold til hvordan de skulle forme BM for banken. Gjennomgangen har vist at de ikke tok seg særlig friheter til å reflektere over hva de selv mente om fordelingen av fokus og energi. De var derfor ”tro” mot de signalene de fikk. Ser man nærmere på mandatet og overleveringen av forslaget til indikatorer osv., kan man tolke konseptualiseringsprosessen som ovenfra-og-ned styrt, der prosjektdeltakerne i liten grad hadde mulighet til å tilføre noe ”eget” i arbeidet med å utforme representasjonen. Fokus på leveranser hvor ferdigstilling av objektet BM besto i å levere/utrappotere en rekke delementer i henhold til tidsfrister og gitte spesifikasjoner, kan også betraktes som en innskrenkning i den forstand at det var gitt hva som ble etterspurt og hva som skulle leveres. Hvis man ser på de tre kildene til BM som prosjektgruppa forholdt seg til og som i sum har overvekt av et verktøymessig innhold, er det ikke urimelig å anta at *innskrenkning* som redigeringsregel bidro til å favorisere en representasjonsmessig tilvirking hvor nettopp den siden av BM kom i fokus. Å bevege som opp et hakk i forhold til abstraksjonsnivå ville kreve et annet handlingsrom for prosjektdeltakerne og en annen tilnærming fra sponsor. Som redigeringsregel tyder *innskrenkning* på at vi har å gjøre med en *tradisjon* i banken som kan gi innsikt i hvorfor prosjektgruppa, til tross for at både *forutsetninger* og *lyst* var til stede hos prosjektdeltakerne, likevel ikke stilte ”egne” og ”selvstendige” spørsmål om BM.

(2) Teknifisering: Redigeringsregelen tar utgangspunkt i et inntrykk av at prosjektarbeidet hadde en tydelig teknisk slagside, hvor de fleste spørsmålene som ble løftet fram og diskutert dreide seg om problemer som måtte forseres for å få et teknisk godt fungerende målekort på plass. Man kan også si at valg av prosjektdeltakere har støttet opp om et slikt fokus, i og med at majoriteten hadde en mer teknisk/økonomisk bakgrunn og forankring i SNN. At verken ledere (i kraft av å være leder), eller ”vanlige” medarbeidere (i kraft av å jobbe i linja og dermed være blant dem som skulle begynne å bruke målekortet), deltok i prosjektet, gjorde det muligens vanskelig å få øye på andre sider ved BM som kunne være av interesse å fokusere på. Måten man har forholdt seg til de ulike kildene på, tyder på at man har valgt å forenkle en potensiell kompleksitet i måten å ”lese” BM på. Man har så å si ”luket bort” alle sider ved BM som er av mer prinsipiell og ledelsesfilosofisk karakter. Arbeidet bærer preg av at man har ønsket å bli så konkret som mulig. Særlig bærer jobben med indikatorene preg av

det. Prosjektet får ros for å ha utarbeidet et sett med indikatorer som både kan tilbakeføres til overordnet strategi, og som samtidig er målbare.

(3) Lokal autorisering: Røvik (1998) lister opp *sosial autorisering* som et av kjennetegnene ved oppskrifter som reiser fort og langt. Den sosiale autoriseringa kjennetegnes ved at man drar veksler på *eksterne* autoritative sentra for å gi den nye ideen legitimitet. I arbeidet til prosjektgruppa har man ikke vært opptatt av dette som et ledd i å utarbeide representasjonen. Man kunne tenke seg at medarbeiderne i banken forventet en eller annen form for sosial autorisering av BM for å akseptere å ta kunnskapen i bruk. Å utarbeide et plott eller en ”business-case” ved hjelp av for eksempel boka til Kaplan og Norton, kjente bedrifter samt suksesshistorier, kunne bidra til det. Det ble imidlertid ikke gjort. Basert på egne erfaringer er det et interessant funn fordi jeg gjennom lignende prosesser i sykehus og oljeselskap har erfart et relativt stort fokus på den sosiale autoriseringen. Det har hatt sammenheng med krav fra tunge fagmiljøer om ”dokumentasjon” på at den nye ideen som skal tas i bruk baserer seg på forskning, og at man gjennom bruk kan dokumentere resultater. Det medfører en forventning om å få presentert gode begrunnelser for hvorfor BM bør tas i bruk. I banken later det til at den eneste formen for sosial autorisering en ny organisasjonsidé trenger, er den autoriseringa som skjer i og med KL1s, i dette tilfellet representert ved sponsor, anerkjennelse av BM. Det støtter opp om det jeg så vidt var inne på i forrige kapittel, nemlig at man i banken betrakter seg selv som et autoritativt sentrum. Dermed kan *lokal autorisering* sies å gjøre seg gjeldende. Den lokale autoriseringa skiller seg fra den eksterne (sosiale) ved at man *ikke trenger å jobbe ut begrunnelser* for hvorfor man tar i bruk BM. Det kan igjen sees i sammenheng med at man hele tida befant seg på et relativt lavt abstraksjonsnivå i arbeidet.

(4) Fragmentering: Redigeringsregelen tar utgangspunkt i at konseptualiseringen har vært fragmentert langs flere dimensjoner. For det første har prosjektet og dets assosierte medlemmer aldri vært samlet for å etablere en felles forståelse av BM. For det andre har prosjektgruppa delt seg i ulike leirer alt ettersom man har jobbet med IT-løsninger, datafangst, utvikling av indikatorer osv. For det tredje har man operert fragmentert i samhandlinga med indikatoreierne, både ved at kun deler av prosjektgruppa har hatt møter med indikatoreierne, og ved at indikatoreierne ikke har representert en samlet enhet. For det fjerde har sponsor hatt hyppige møter med prosjektgruppa, men de har ikke inkludert indikatoreierne. Og sist, men ikke minst, har kun prosjektleder møtt styringsgruppa/KL1. Dermed er det grunn til å hevde at prosjektgruppa jobbet distansert fra øverste ledelse til tross for at sponsor har vært tydelig til

stede. Det er heller ikke tvil om at prosjektgruppa i liten grad har vært i kontakt med linjeorganisasjonen. På sett og vis oppholdt den seg i et slags vakuum i forhold til styrene, de som skulle styre ved hjelp av BM, og medarbeiderne, de som skulle bli styrt ved hjelp av BM. I seg selv er det et interessant fenomen som gir grunn til å spørre hvilke ambisjoner for eksempel KL1 hadde med å ta i bruk BM, og i hvilken grad de mente at BM hadde noe med ledelse å gjøre. Det at KL1 med sitt fravær distanserte seg fra det som foregikk i prosjektet, kan man anta bidro til å redigere bort en mer overordnet tilnærming til utarbeidelsen av BM som representasjon. I sum er det grunn til å tro at det er sammenheng mellom en slik oppstykket måte å jobbe på, og at man beveger seg på et lavt abstraksjonsnivå.

Ved hjelp av det analytiske bakteppet som begrepene abstraksjonsnivå og innenfor- og utenforkunnskap har stilt til rådighet har de fire redigeringsreglene latt seg identifisere. Oppsummert mener jeg det er belegg for å hevde at redigeringsreglene til sammen har bidratt til å favorisere en framstilling av BM som verktøy. Både *innskrenkning*, *teknifisering*, *lokal autorisering* og *fragmentering* kan sees i sammenheng med å arbeide på et lavt heller enn et høyt abstraksjonsnivå. Det kan igjen bidra til å synliggjøre hvordan representasjonen av BM får sitt gitte innhold. Hvis redigeringsreglene er implisitte, forteller de sannsynligvis noe om hva slags praksis SNN representerer, som kan gi økt forståelse for hvorfor akkurat disse reglene gjorde seg gjeldende. En slik drøfting tas senere i avhandlingen. Et spørsmål som uansett melder seg er om det egentlig blir uinteressant hvilke kilder interne aktører forholder seg til; praksis med dets uttalte redigeringsregler vil uansett være avgjørende for utfallet? Kanskje er det slik at kilder også gjenspeiler en redigeringsprosess, slik at kildene bekrefter fokus i den prosessen som finner sted og den representasjonen som kommer som et resultat.

8.5 Konseptualisert objekt

Jeg har så langt forskuttert at den endelige representasjonen framstiller BM som et verktøy. Det er derfor på tide å presentere objektet BM, det representasjonsmessige produktet som prosjektgruppa leverte fra seg. Men la oss først minne oss selv om hva en representasjon er for noe. Med representasjon menes noe som peker mot fenomener utenfor selve avbildningen. Forholdet mellom innside og utside er imidlertid ikke likt for alle typer representasjoner. Hvis vi med en representasjon forstår et bilde, vet vi at korrespondansekravet mellom innside og utside er større for et portrett enn for et realistisk maleri, mens det for et passfoto er intet mindre enn et gyldighetskriterium (Holm 2006). I tilfellet med BM blir korrespondansekravet ganske utydelig i og med at BM ikke representerer en handfast virkelighet, og kontekstene

man dro vekslers på for å lage bankens ”bilde” av BM var ikke bare en, men flere. I seg selv er det en ganske treffende illustrasjon på at en translasjonsprosess forstått som konseptualisering har funnet sted, og at det i realiteten fantes et hav av muligheter i forhold til hva man i SNN kunne velge å ta med i ”bildet”. Til forskjell fra et vanlig landskapsmaleri skal BM som representasjon i banken tjene en større funksjon enn bare å ”henge på veggen”, eller kanskje mer presist, legges på intranettet. Representasjonen skal nemlig tjene som et *kart* for den videre prosessen i banken. En liten gjenfortelling fra boka *Tom Sawyer Abroad* (Twain 1996) kan illustrere poenget:

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

”Tom didn’t we start east?”

“Yes.”

“How fast have we been going?”

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

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

“Why?”

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

“Certainly.”

“Well, we ain’t.”

“What’s the reason we ain’t?”

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

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

“Yes – of course I do.”

“What’s the color got to do with it?”

“It’s got everything to do with it. Illinois is green and Indiana is pink. You show me any pink down there if you can. No, sir, its green.”

“Indiana pink? Why, what a lie!”

“It ain’t no lie; I’ve seen on a map and it’s pink.”

“...Seen it on a map! Huck Finn, did you reckon the States was the same color out doors that they are on the map?”

“Tom Sawyer, what’s a map for? Ain’t it to learn you facts?”

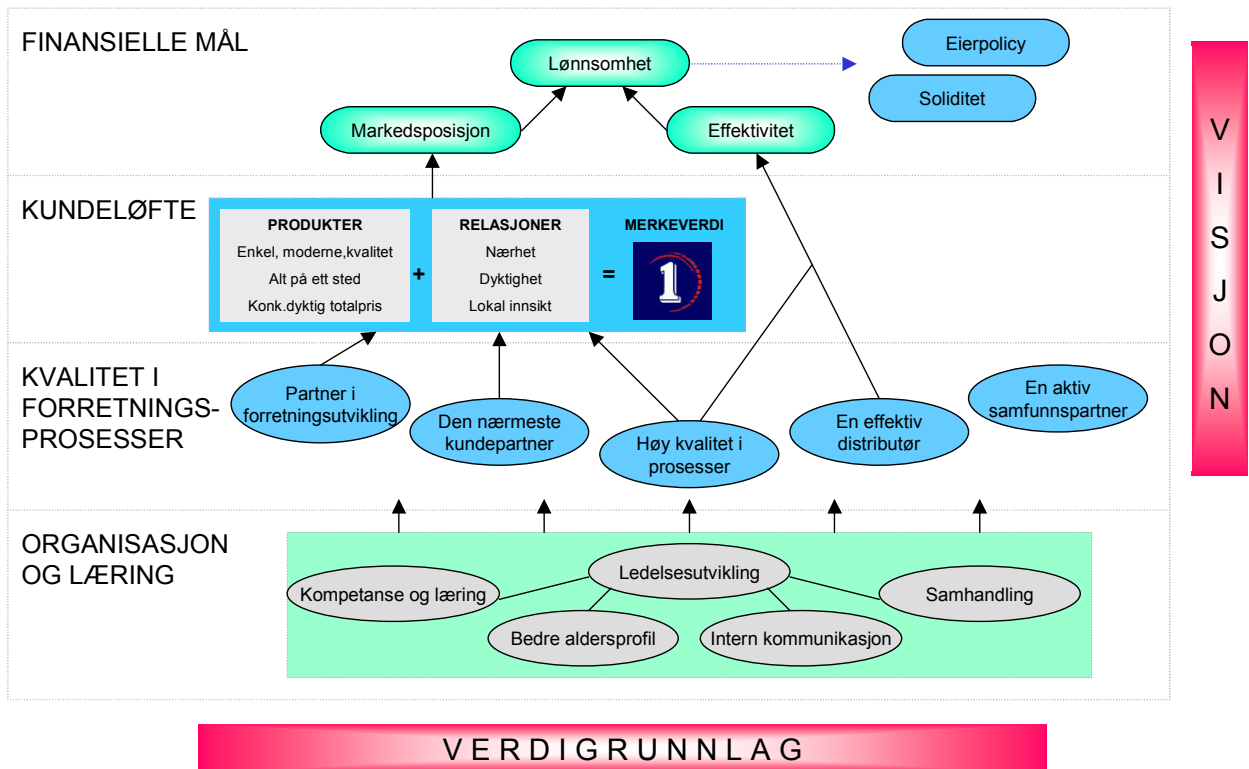
“Of course.”

“Well, then, how is it going to do that if it tells lies?”

Eksemplet illustrerer at i den grad representasjonen av BM skal fungere som et kart for den konkrete bruken av BM, blir både arbeidet med utformingen, og i neste omgang, hvordan man hjelper de som skal lese kartet til å forstå det de leser, vesentlig.

Hvordan ble så representasjonen av BM som prosjektet leverte fra seg, sende ut? Først kan det være grunn til å minne om bankens strategi ved å presentere det strategiske kartet:

VÅRT STRATEGISKE KART



Figur 8.3 SNNs strategiske kart

Kartet visualiserer bankens strategi og sammenhengen mellom de fire perspektivene. Med utgangspunkt i kartet, utviklet prosjektgruppa selve målekortet. Nedenfor presenteres kort de ulike indikatorene som ble valgt⁸³, definisjon av dem og hva som ble regnet for kritiske suksessfaktorer for å oppnå best mulig score på målingene av indikatorene:

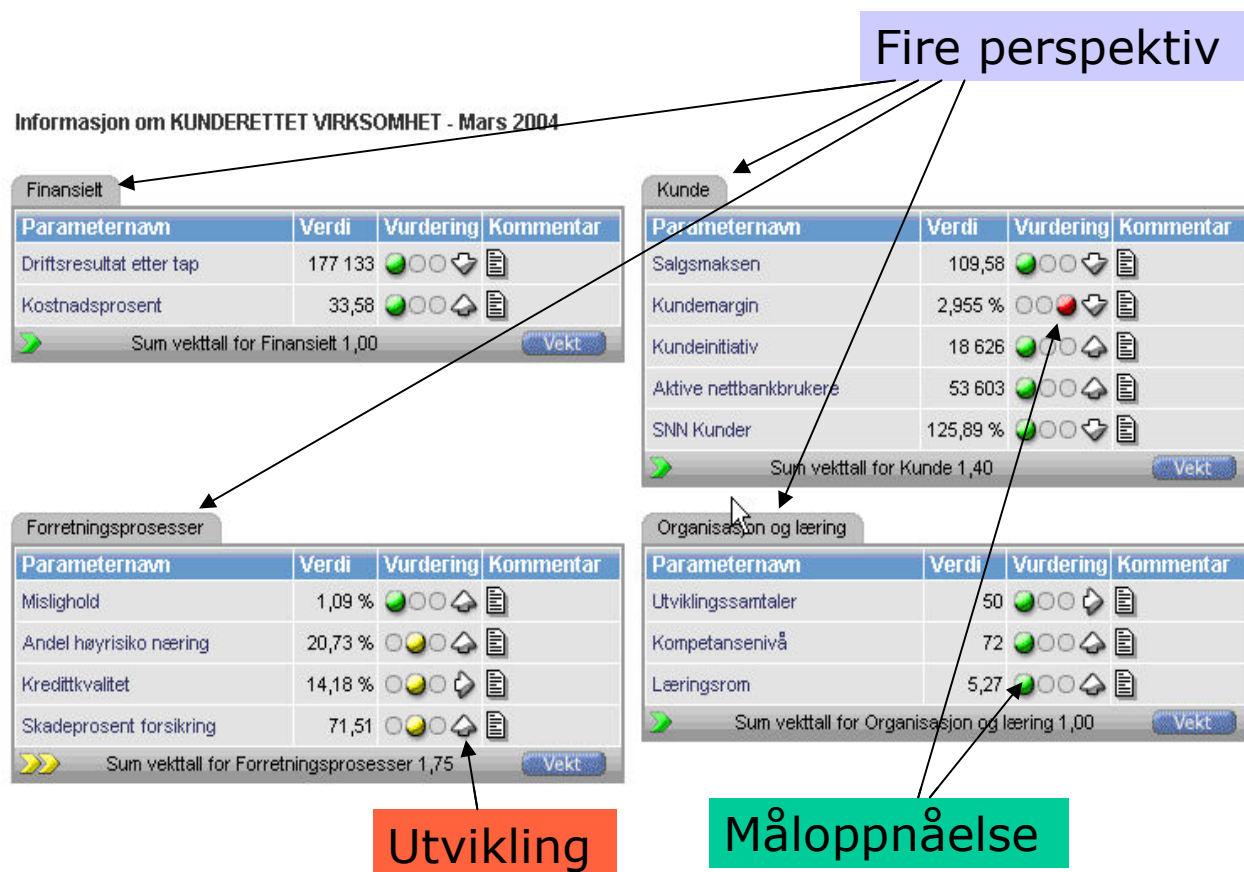
⁸³ Målekortet har vært gjenstand for justeringer underveis, der mange indikatorer har blitt erstattet med nye. Fra og med 2005 har man også begynt å operere med et målekort for personmarked (PM) og et målekort for bedriftsmarked (BM), mens de altså til å begynne med forholdt seg til det samme målekortet.

Perspektiv	Definisjon måleparameter	Kritiske suksessfaktorer
Det finansielle		
Driftsresultat før tap		At banken utnytter tilgjengelig kapasitet maksimalt i lønnsom kunderetta virksomhet; salg, kryssalg, kundepleie, markedsarb.
Kundemargin	Margin % utlån pluss margin % innskudd	Evne til å ta riktig pris på lån – prise risiko i samsvar med kredittpolicy
Kostnadsprosent	Sum totale kostnader (eks tap) i prosent av totale inntekter (netto renteinntekt. Pluss sum andre inntekt.)	Tilpasse bemanning og kapasitet ut fra behovet i kunderetta aktivitet. Aktiv holdning til kostnadsbesparelser i daglig virksomhet. Aktiv holdning til kvalitet – redusere kost. v/feil
Tap	Netto tap fra hovedbok	Kompetanse til å avdekke tapsrisiko i engasjementer, iverksette tiltak raskt, samt gjenvinne tapsutsatte verdier
Kundeperspektivet		
Salgsmaksen	Liste med salgsprodukter som skal selges til kunder – målekortet viser total score på salgsmaksen	Salgsledelse, kompetanse og aktivt kryssalg for å øke penetrasjonen av spare- og forsikringsprodukter hos SNN-kundene
SNN-kunder	Markedsandel (%) målt som antall SNN-kunder personmarked sett opp mot antall kunder totalt i markedsområdet	Gjøre aktiv buk av lokal kunnskap og kompetanse som konkurransefortrinn
Kundeinitiativ PM	Antall initiativ tatt overfor nøkkelt kunder	Aktiv salgsledelse, planlegging og oppfølging av initiativ
Kundemøter næring	Antall kundemøter næring, registrert i FD-front	Faste periodiske møter med næringskunder på bankens initiativ
Org. og læring		
Kompetansenivå	Total score er sammensatt av formelle vektall (maks 40 p) sertifiseringer (maks 40 p) og ansiennitet (maks 20 p)	Tilrettelegging for læring og aktiv oppfølging av faktorene som inngår i kompetansebegrepet
Læringsrom	Antall avholdte læringsrom pr ansatt pr mnd.	Aktiv ledelse som utvikler positive holdninger og åpenhet som grunnlag for kunnskapsdeling i teamet
Utviklingssamtaler	Antall gjennomførte utviklingssamtaler pr år	
Forretningsprosesser		
Mislighold	Definert som restanser på lån/overtrekk på konti/rammelån som er eldre enn ti dager	Kontinuerlig overvåking av egen portefølje. Tidlig initiativ overfor kunden.
Andel høyrisiko næring	Andel brutto utlån på næringskunder med økonomiklassifisering lik 4 eller 5 (høyrisiko) av totalt brutto utlån på næringskunder som er klassifisert	Etablert praksis og holdninger til gjeldende kredittpolicy og risikoprising
Kredittkvalitet	Resultater av utført manuell kontroll av kredittkvalitet.	Kompetanse og holdninger til kvalitet i all kredittbehandling
Aktive nettbankbrukere	Antall aktive nettbankbrukere	Aktivt salg av Nettbanken og oppfølging av kundene etter inngåelse av nettbank-kontrakt

Tabell 8.2 Oversikt over indikatorer i målekortet

Det første målekortet banken skulle ta i bruk, inneholdt totalt femten indikatorer fordelt på perspektivene. Målekortet skulle ligge tilgjengelig for alle ansatte på bankens intranett, og

henvende seg til de som driver med kunderettet virksomhet. Det vil si at det ikke ble utviklet et målekort for stabsavdelingene. På hver indikator kan man i fremste bilde lese av en verdi, og en vurdering av verdien i form av røde, gule og grønne lys. Verdiene står i forhold til de ulike måltallene som er satt for de enkelte indikatorene. Et bilde av målekortet pr mars 2004⁸⁴ illustrerer noe av dette:



Figur 8.4 SNNs målekort

Lysene indikerer grad av måloppnåelse, hvor de grønne lysene helt til venstre viser tilfredsstillende mål, gult i midten viser advarsel i forhold til grenseverdier, mens rødt lys lengst til høyre varsler kritisk. Pil opp viser at man er inne i en stigende utviklingstendens, mens pil ned viser det motsatte. Pil til siden varsler ingen endring. I tillegg til å se status på målekortet, kan man sammenligne, se trender, og ta ut rapporter. Informasjon kan hentes på regionnivå og på lokalbanknivå, samt for hele banken. Ved å trykke på en kommentarboks kommer man til et nytt bilde som gir nødvendige definisjoner i forhold til indikatoren. Bak hver indikator finnes en begrunnelse hentet fra strategien for hvorfor indikatoren er valgt. I

⁸⁴ Bildet er ikke helt identisk med de femten indikatorene presentert i tabellen fordi det her er foretatt noen endringer i forhold til valg og plassering av indikatorene. Men i denne sammenhengen er det det generiske bildet som er interessant, og det er identisk med slik det framsto i 2002.

tillegg listes det opp kritiske suksessfaktorer for å lykkes med å realisere målene for indikatoren. Nedenfor vises det hvordan indikatoren *Læringsrom*⁸⁵ knyttes til strategien og operasjonaliseres:

Definisjoner for Læringsrom KUNDERETTET VIRKSOMHET (Gyldig fra: 01/01/1998)

Overordnede mål
SpareBank 1 Nord-Norge skal legge til rette for læring gjennom kunnskapsdeling og erfaringsutveksling som en del av jobben.

Kritiske suksessfaktorer
Aktiv ledelse som utvikler positive holdninger og åpenhet som grunnlag for kunnskapsdeling i teamet.

Måleparametere
Antall avholdte læringsrom hittil i år (snitt pr. ansatt).
For at læringsrommet skal kunne måles kreves det at aktiviteten har pågått sammenhengende i minimum en halv time. Det kan kun måles ett læringsrom pr. dag og 6 pr. mnd pr. ansatt.
Måltallet er 6 læringsrom pr. ansatt pr. måned.
Grenseverdier (trafikklys) refererer til prosent måloppnåelse, mens pil avgjøres av måloppnåelse for måneden isolert.

Grenseverdier



Definisjon	Min.	Max.	Farge	Pilforklaring	Pil
Høy	83.33	100		Ingen endring	
Advarsel	66.68	83.32		Stigende	
Kritisk	0	66.67		Synkende	

Figur 8.5 Eksempel på definisjon av indikator

Bildene utgjør representasjonen av BM som ble presentert på Hovedstyremøte i juni -02, og som senere ble lagt ut på bankens intranett. I notatet som fulgte saken, og som ble utarbeidet av prosjektleder, ble følgende skisse for iverksetting presentert:

*"Selve målekortet tenkes prinsipielt lagt åpent ut på web med tilgang for samtlige ansatte. ()
Det vil ikke være behov for opplæring eller kursing av alle, da konseptet prinsipielt tenkes å være selvopplærende på web.
Det vil være behov for en enkel forklaring (1-3 sider) som bør inneholde:
Konsept: fra strategi til handling til måling og rapportering
Enkel framstilling av samtlige måleindikatorer
Målesystem: praktisk bruk av målekortet i SNN
Den enkelte lokalbanksjef vil ha ansvaret med å legge til rette for kommuniseringen av målesystemet i sin enhet.*

⁸⁵ Indikatoren Læringsrom kom altså med i målekortet som prosjektgruppa leverte fra seg.

Ressurspersoner fra prosjektet vil kunne gi bistand i formidling og opplæring dersom dette er ønskelig.

*En generell forklaring av konseptet Balansert Målstyring og herunder det konkrete målekortet vil bli presentert på SPIN.*⁸⁶(Utviklingsavdelingen 2002: 7).

Notatet understøtter det analysen har forsøkt å vise, at man redigerte seg fram til en representasjon av BM som man i utgangspunktet mente var selvforklarende. Ved hjelp av redigeringsreglene innskrenkning, teknifisering, lokal autorisering og fragmentering utformet man en versjon av BM som befant seg på et relativt lavt abstraksjonsnivå, der intensjonen om at representasjonen skulle være selvforklarende utgjør et av de mest sentrale kjennetegnene ved verktøyet. Dermed burde man kunne si seg fornøyd med overføringen så langt. Det er heller ikke slik at det finnes en fasit som tilsier at BM som konsept er bedre enn BM som verktøy eller omvendt. Det kan derfor være på sin plass å minne om et av de settene med kriterier vedrørende vellykket overføring som ble listet opp i kapittel tre. Avsnitt 3.4.3 tar for seg ”Vellykkethet som samsvar mellom målsetninger og praksis”. Hvis man går skjematisk til verks i forhold til tabellen som lister opp framtidssbildet av vellykket bruk av BM, er det ikke lett å se hvordan disse punktene imøtekommes og behandles i representasjonen som prosjektet leverte fra seg. Flere informantutsagn i dette kapitlet tilkjenner at man ønsket mer fokus på konsept, men at man ikke fikk det til. Sett i lys av slike forhold, kan det ennå synes å være et åpent spørsmål i hvilken grad man er på vei mot en vellykket overføring. Men målekortet var på plass, og her var alle enig om at man hadde gjort et godt arbeid.

8.6 Konseptualisert objekt i revidert form

Som vist i kapittel sju, sendte viseadministrerende direktør ut en e-post første juli 2002 til alle ansatte, der han informerte om at man hadde besluttet å ta i bruk BM, og at datafangsten for noen av indikatorene ville starte fra og med dags dato. E-posten var med andre ord et slags formelt startskudd på innkjøringsfasen. Da innkjøringsfasen begynte å nærme seg skjedde det imidlertid noe som gjorde at man på ledernivå gikk en ekstra runde med seg selv i forhold til hvordan BM best mulig kunne forankres ute i regionene:

”10. juni på SAS-hotellet i København så vi linken mellom BM og ledelse. På dette møtet var alle stabslederne og alle regionbanksjefene, så vi var ca tjue stykker” (KL1 18.10.02).

Det virker som at man på KL1 nivå ”i tolvte time” så et behov for å utvide forståelsesrammen for hva BM skulle være for banken. Det førte til en beslutning om å gjøre mer ut av

⁸⁶ SPIN refererer til bankens intranett.

kommunikasjonsprosessen overfor de ansatte i banken enn det som opprinnelig var planlagt. Revurderingen krevde mer arbeid med selve representasjonen BM. Rammeverket med indikatorer som var lagt ut på intranettet holdt ikke som kartverk for å snakke om BM og ledelse som to sider av samme sak. Dermed gikk man i gang med å utvikle en kommunikasjonspakke bestående av en powerpoint-presentasjon hvor ledelse ble en integrert del, og pakken skulle så presenteres rundt i alle URLene og i fagavdelingene. Et par informanter formulerer seg slik:

”Plutselig oppdaga vi etter 30.06. (02) at organisasjonen satt med et verktøy som vi ikke hadde kommunisert ut; hva betydde dette for alle lederne? Det var nok den store a-ha opplevelsen. () Men det som skjedde etter 30/6 har vært utrolig positivt. Da gikk vi i gang med å utvikle en kommunikasjonsstrategi. Det viktigste må jo være at vi kommuniserer hva dette betyr for lederrollen, og også at lederne selv kommuniserer dette.” (KL2 18.10.02), og videre: ”Det er under arbeidet med kommunikasjonsopplegget nå i høst at vi virkelig har sett styrken i dette som konsept – det vi har gått ut og fortalt til lederne.” (KL2 06.11.02).

Etter at prosjektgruppa var oppløst, og parallelt med at innkjøringsfasen var begynt og representasjonen BM var lagt ut på nettet, ble det ene tidligere prosjektmedlemmet fra Utvikling, sammen med et tidligere prosjektmedlem fra Økonomi, satt til å lage kommunikasjonspakken. Arbeidet gikk fort, og man sparret med sponsor og leder for Utvikling for å sikre en ferdigstilling. Det nye produktet fikk navnet ”*Fra strategi til handling – Innføring av Balansert Målstyring*”, og inneholdt, i tillegg til en gjennomgang av selve målekortet med nedbrytning fra strategi til mål til måling, et punkt som het *Fra strategi til ledelse*, samt et punkt som het *Samhandling regioner og fagavdelinger*⁸⁷.

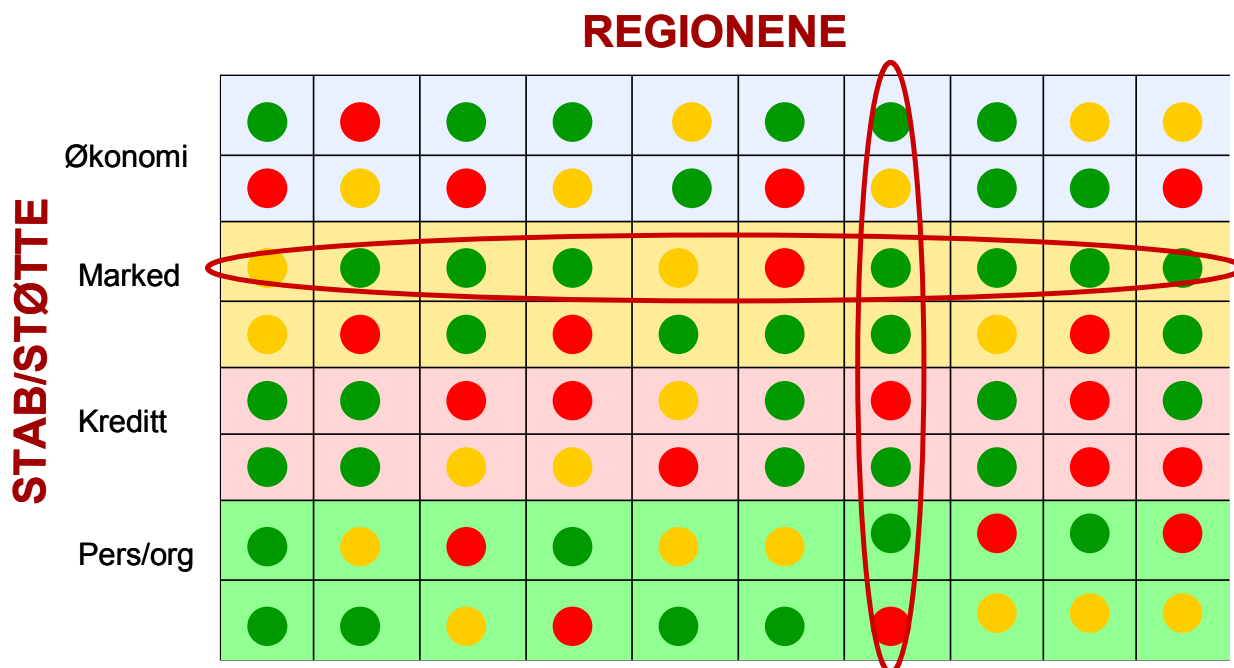
⁸⁷ Siden ”oppdagelsen” av mangler ved den ferdigstilte representasjonen skjedde *etter* at prosjektarbeidet var ferdig, og siden tilleggsarbeidet kan betraktes som ledd i å arbeide med kommunikasjonsprosessen som vil bli analysert nærmere i forbindelse med konkretiseringen av BM (i neste kapittel), vil kanskje noen mene at denne sekvensen burde utgjøre første del av analysen av konkretiseringsprosessen. Imidlertid mener jeg det analytiske skillet mellom tilvirkingen av representasjonen, for så å omsette den til bruk, er et viktigere skille å holde fast på enn en ideell kronologi i hendelsesforløp. At noe av konseptualiseringen nærmest måtte gjøres ad hoc parallelt med at startskuddet for bruk hadde gått, viser bare at vi har å gjøre med ”levende” empiri. For å illustrere at tilleggsarbeidet best kan forstås som konseptualisering, vil jeg bringe inn begrepet *performativitet* (Callon 1998; Holm 2006). Jeg nevnte i avsnitt 8.5 at representasjonen av BM har en funksjon utover å gi et bilde av de kontekstene som prosjektgruppa brukte som kilder i sitt arbeid. Poenget med å utarbeide representasjonen er at den skal fungere som et *kart* for banken i forhold til å ta BM i bruk og omsette representasjonens budskap til praksis. I dette tilfellet kan det synes som at diskusjonen på møtet i København om konsekvenser for ledelse som BM ville føre med seg, ga sponsor og leder for Utvikling aha-opplevelser som man ikke hadde vært oppmerksom på tidligere. Det ble med ett tydelig at den representasjonen av BM som forelå, ikke var i stand til å kommunisere verken implikasjoner for ledelse eller forholdet mellom stab og linje, som tross alt hadde vært et gjennomgående problem i hele prosjektperioden. Altså så man at kartet man hadde utarbeidet ikke var godt nok i forhold til det som med et lot til å være viktige sider ved det man ønsket å formidle om BM. Performativitetsbegrepet peker på at representasjoner ikke bare blir til ved at man transporterer broker av virkelighet inn i et bilde, men også ved at bildet *konstituerer* det fenomenet det omtaler, altså at man bringer inn elementer i representasjonen som ikke nødvendigvis følger det terrenget man har studert, men som man ønsker

Punktet om ledelse tok for seg det som sto om ledelse i strategien (gjengitt i kapittel sju) i den forstand at alt om ledelsesutvikling ble listet opp. Deretter ble strategien med det strategiske kartet presentert. Informantene fra KL1 og KL2 utdypet høsten 2002 hva koplingen mellom BM og ledelse besto i: at BM innebar en ny måte å lede banken på, en ny type lederatferd, en ny måte å kommunisere på blant ledere og mellom ledere og medarbeidere osv. I forhold til kommunikasjon, poengterte man for eksempel at det nå ville bli slutt på at UKLene⁸⁸ var en arena hvor man redegjorde for status i forhold til oppnådde resultater. I stedet ville lederne bli nødt til å drøfte eventuelle tiltak for forbedring. Fordi resultatene viste seg selv gjennom fargen på kulene i målekortet, ble man nødt til å fokusere på tiltaksarbeidet i stedet. At man nå også måtte kommunisere langs andre dimensjoner enn bare den finansielle, stilte nye krav til lederne om å beherske innholdet i alle perspektivene, både for å forklare, bryte ned til tiltak, og for å motivere. De ansatte kunne derfor forvente en annen type oppfølging fra sin leder enn den som hittil hadde vært vanlig. Hvis strategien skulle være levende og synlig i de ansattes hverdag og arbeid, ville det kreve et mye tettere samarbeid om hva hver enkelt medarbeider skulle gjøre og hvordan. Det ville også kreve at lederen tok organisasjons og læringsperspektivets indikatorer på alvor. I det hele tatt mente man at det ville tvinge seg fram en laglederrolle på bekostning av den tradisjonelle hierarkiske ledertypen som *”bare passer på at det ser fint ut på bunnlinja”*. Den nye lederrollen i betydning en mykere, mer kommuniserende, mer verdiforankret, mer samarbeidende og mer atferds- og prosessorientert leder, var et tema som opptok toppledersjiktet i banken i starten av innkjøringsfasen, og noe av det ønsket man helt på tampen å få inn som en del av representasjonen BM.

Punktet om samhandling mellom stab og linje startet ut med en illustrasjon av det gjensidige avhengighetsforholdet:

skal ha retningsgivende kraft på den nye virkeligheten man søker å skape. I dette tilfellet vil det si at man innså at den første versjonen av BM ikke ville ha den *ønskede konstituerende* effekt i forhold til iverksettingen gitt den bevisstgjøringen man hadde vært gjennom på møtet i København. Antakelig peker det på et viktig trekk ved konseptualiseringsprosesser generelt; at det ikke bare handler om å bringe lokale kontekster over på en dekontekstualisert form, men det handler også om å tilføre/vektlegge i representasjonen de elementene man ønsker skal virke konstituerende for en ny praksis. I banken måtte man ha en runde nummer to for å besørge det siste.

⁸⁸ UKL er forkortelse for utvidet konsernledelse, og inkluderer i tillegg til KL1 og KL2 også alle de ti regionlederne.



Figur 8.6 Samhandling mellom stab og regioner

Fagavdelingenes jobb skulle bli vurdert i forhold til om indikatorene i ”deres” respektive perspektiver lyste grønt på tvers av alle regioner eller ikke (illustrert ved den horisontale sirkelen). Dermed skulle det ikke bare være linjas jobb å sørge for å lykkes, selv om målingene skjedde i forhold til linjas prestasjoner og ikke stabens.

Det var et tema som av informantene høsten 2002 ble løftet fram som svært viktig i forbindelse med innkjøringen av BM:

”Det som gjenstår er å få implementert samhandling. Å få rettvendt staben til å samhandle med linja. Jeg har akkurat skrevet et notat til viseadm.dir. der jeg sa at vi nå har sendt linja ut i en konkurranse, men jeg er ikke sikker på at vi har forberedt staben nok på hva de må gjøre for å hjelpe linja med dette.” (KL2 06.11.02).

Forholdet mellom stab og linje har tradisjonelt hatt preg av at stab har utøvd en kontrollfunksjon uten å ta medansvar for henholdsvis gode og dårlige resultater. Staben har levd en relativt tilbaketrukket tilværelse, hvor man har kommet ut og ”vist pekefingeren” fra tid til annen. Det har også vært tradisjon for at staben har påpekt *at* noe er feil, men ikke *hvorfor* noe er feil, og heller ikke *hva* som eventuelt kan iverksettes av tiltak for å få bukt med problemet. Men i og med målekortet blir gode og dårlige resultater mer synlige, de røde kulene taler for seg selv og linja trenger derfor ikke lenger en kredittsjef til å overvåke om kredittkvaliteten er god eller dårlig. I stedet vil behovet for et samarbeid for å skolere og bevisstgjøre linja, stå i fokus. Overgangen fra kontrollør til støttespiller var et tema man var

opptatt av på tampen av konseptualiseringen, samtidig som man praktisk talt ikke hadde gjort noe for å ruste staben til den nye rollen. Konkretiseringsprosessen skulle blant annet dreie seg om både å få indikatoreierne til å jobbe bedre sammen, og å få staben til å samarbeide mer med linja. ”Bordet” var ment å skulle være en arena for indikatoreierne til å treffes og samkjøre strategier i forhold til linja:

”Hvert månedsskifte må jo de ulike fagstabene sammen sette seg ned å diskutere en slags arbeidsdeling seg imellom i forhold til hvem trenger oppfølging på hva, hvilke regioner skal de forskjellige gå inn i osv. Hvis det for eksempel lyser rødt på alle regionene er det kanskje KL1 det er noe i veien med?” (KL2 18.10.02).

Dermed ble følgende punkter presentert i KL2-møte om BM den 23. august -02:

- *”Regionene ledes med sikte på helhetlig måloppnåelse innenfor økonomi, marked, kvalitet, organisasjon og læring.*
- *Fagavdelingene i staben har hver på sine områder et ansvar for summen av regionenes resultater.*
- *Det betyr at regionene og staben har felles utfordringer og suksesskriterier.*
- *Det innebærer at fagavdelingene har ansvar for å bidra til suksess i den enkelte region og lokalbank.” (SNN 2002).*

De ble så en del av den nye kommunikasjonspakken man var i ferd med å utarbeide.

8.7 Konseptualisering til besvær

I siste liten, og nærmest som en parentes i det totale arbeidet med å få BM over på dekontekstualisert form, forsøkte man å kompensere for et ensidig verktøyfokus med å inkludere punkter om ledelse og samhandling mellom stab og linje. Man viste koplingen til strategien, og man knyttet det hele til bankens visjon og verdier. Med ett hadde man en representasjon som forsøkte å illustrere helhetstenkning, ledelse og samhandling; altså mer komplekse problemstillinger enn det den strippede verktøyrepresentasjonen la opp til. Kan det tross alt konkluderes med at konseptualiseringsprosessen resulterte i en representasjon av BM som med ett befant seg på et høyere abstraksjonsnivå mer i tråd med kjennetegnene for et konsept? Og i så fall, hvis konseptualisert objekt må forstås som et resultat av forutgående prosess, hvordan kan da forbindelsen mellom redigeringsreglene og det reviderte objektet forstås?

På mange måter er det betegnende at når hele KL1 og en rekke andre linjeledere samles og begynner å diskutere BM, løftes fokuset et hakk høyere på abstraksjonsskalaen. Ser man nærmere på redigeringsregel (2) teknifisering, og redigeringsregel (4) fragmentering, peker de

nettopp på fravær av disse gruppene som en måte å forstå hvordan konseptualiseringen fikk et så vidt verktøymessig preg. Fragmentering tar også høyde for at mangelen på arenaer for involvering av alle parter, vanskeliggjør et mer helhetlig og overordnet blick på BM. I det øyeblikket man legger til rette for det, ser man behovet for en mer abstrahert og mer ledelsesfilosofisk konseptualisering. Ved å bringe inn redigeringsregelen (1) innskrenkning, kan utfallet av møtet forstås som et resultat av at aktørene hadde myndighet til å tilføre BM det de måtte ønske, i motsetning til prosjektgruppa, som var detaljstyrt av ”ordrer” og leveransefrister gitt av sponsor.

Dermed står man muligens overfor følgende paradoks: Mens redigeringsreglene beskriver en type praksis som sannsynliggjør en konseptualisering av BM i retning av et verktøy, later det til at den abstraksjonen, altså resultatet av konseptualiseringen, som de fleste ønsket seg, egentlig var mer i tråd med konseptet. Det kom fram både gjennom intervjuene med deltakerne i prosjektet, og det åpenbarte seg på møtet i København. Ting kan derfor tyde på at det eksisterer en viss avstand mellom det man retorisk uttrykker at man ønsker å få til, og den praksisen som skal sørge for å oversette det på en representasjonsmessig form som kan tas videre i organisasjonen.

På den ene sida kan man si at tilføyningene til representasjonen bidro til å sette begreper som ledelse, samhandling osv. inn i en BM kontekst, og at representasjonen derfor i siste liten fikk et mer konseptuelt preg. På den andre sida endrer ikke det på den translasjonsprosessen som allerede hadde funnet sted med de redigeringsreglene som ble identifisert. I den prosessen hadde ikke de nye resonnementene blitt bearbeidet. Spørsmålet blir derfor i hvilken grad dette tillegget fikk den ønskede konstituerende effekt det var tiltenkt, eller om det ble et vedlegg som falt igjennom i møtet med praksis på grunn av manglende forankring i den totale konseptualiseringsprosessen. Her kommer *samspeillet* mellom konseptualisering og konkretisering inn i bildet. I neste kapittel følger derfor en analyse av konkretiseringsprosessen i banken.

9 FRA REPRESENTASJON TIL BRUK: OM KONKRETISERINGEN AV BM I SNN

Forrige kapittel ble avsluttet med å antyde at representasjonen av BM som et resultat av konseptualiseringen kunne forstås som et verktøy, men at det endelige sluttproduktet, en versjon nummer to, tok mål av seg å presentere BM som et konsept. I neste del av analysen skal jeg vise hvordan konkretiseringen av BM foregikk i banken. Her legges det til grunn en antakelse om at jeg ved hjelp av en operasjonalisering av konkretisering, forstått som en oversettelsesprosess som finner sted i og med den lokale overføringen av en ny organisasjonsoppskrift, kan studere hvordan man går fram for å oversette det skriftlige og visuelle uttrykket av BM til forberedende og innledende bruk. Konkretiseringsprosessen avgrenses tidsmessig til innkjøringsfasen som favner perioden høst 2002 – vår 2003, og gjennomgangen baserer seg på den teoretiske operasjonaliseringen i del 4.3. Det betyr at jeg skal spesifisere hvem som utgjorde de sentrale aktørene. Deretter skal jeg ekstrahere de redigeringsreglene jeg mener preget oversettelsesprosessen fram til innledende bruk av BM. Det gjøres ved å tematisere prosessen i forhold til endringsstrategiene E og O og innenfor- og utenforkunnskap. Jeg vil så antyde hva en begynnende materialisering av BM dreier seg om gitt disse reglene. Resultatet vil bli sett i sammenheng med versjonen(e) av BM som resultat av forrige translasjonsprosess, og hvordan et eventuelt samspill mellom konseptualisering og konkretisering har gjort seg gjeldende.

9.1 Aktørene

Konkretisering er en oversettelsesaktivitet forbeholdt de få og ikke de mange. Det slo jeg fast i kapittel fire med referanse til skandinavisk nyinstitusjonalisme. Jeg konkluderte også at konkretiseringen kan avgrenses til de aktivitetene som foregår *før* den egentlige bruken tar til, eller i hvert fall til det som kan kalles innledende bruk. Dog vil det være en glidende overgang. Dermed er det formålstjenlig å snakke om tre konstellasjoner av aktører. For det første er det relevant å se nærmere på hvordan KL1 samlet sett utgjør en bidragsyter i translasjonsprosessen. Det samme gjelder for KL2; hvordan setter faglederne sitt preg på den? Den siste konstellasjonen består av lederne i linja, som ble utpekt til å overta stafettspinnen og sørge for tilretteleggingen av den konkrete bruken av BM. De utgjør en ny gruppe aktører som gjør sin entré i forbindelse med konkretiseringsprosessen. Lederne kan sorteres i tre nivåer: (a) Regionbanksjef, (b) regionledelse (kalt RL), som består av regionbanksjef samt sjef for personmarked og sjef for bedriftsmarked, og (c) utvidet regionledelse (kalt URL) som

består av regionledelsen samt alle lokalbanksjefene i den enkelte region. De ulike konstellasjonenes handlinger i konkretiseringsprosessen vil tre fram i løpet av analysen nedenfor.

9.2 Organisasjonsendringsstrategiene E og O

Organisasjonsendringsstrategiene E og O skal brukes til å få øye på hvilke redigeringsregler som gjorde seg gjeldende i forbindelse med konkretiseringen av BM. Strategiene skal benyttes til å analysere om konkretiseringen kan karakteriseres som en ovenfra-og-ned styrt prosess, eller som en organisasjonsutviklingsprosess, der det antas at valgte framgangsmåte vil ha konsekvenser for hvordan man konkretiserer den skapte representasjonen av BM. Et ledd i framstillingen vil være å fokusere på aktørenes utenfor- og innenfor kunnskap.

Det er imidlertid viktig å være klar over at organisasjonsendringsstrategiene strengt tatt ikke begrenser seg til å gjelde som analyseredskaper i forbindelse med konkretiseringen, men at konseptualiseringen også kan forstås ved hjelp av strategiene E og O siden det er snakk om begynnelsen på en organisasjonsendring. Selv om jeg valgte å la *abstraksjonsnivå* styre analysen i forrige kapittel fordi det var mest hensiktsmessig i forhold til konseptualisering, kan det likevel dras ut funn både direkte og indirekte som går på forhold som har å gjøre med valg av organisasjonsendringsstrategi. For å ikke starte en ny analyse av det arbeidet her, skal jeg nøye meg med å poengtere funn som kan leses ut av de identifiserte redigeringsreglene, og som kan knyttes til valg av endringsstrategi. De kan det være hensiktsmessig å ha med som et bakteppe og et utgangspunkt for arbeidet med konkretiseringen. I redigeringsregel (1) *Innskrenkning*, ble det gjort et poeng av at konseptualiseringsprosessen kan tolkes som en ovenfra-og-ned styrt prosess med lite rom for at prosjektdeltakerne kunne tilføre arbeidet med utformingen av BM noe "eget". Det kan assosieres med sentrale trekk ved strategi E. Redigeringsregel (3) *Lokal autorisering*, peker på at øverste ledelse har stor autoritet, og at det kombinert med stor grad av lydighet utover i organisasjonen, i seg selv overflødiggjør prosesser for å skape aksept for det innholdsmessige i det nye som skal tas i bruk. Også det kan assosieres med sentrale trekk ved strategi E. Redigeringsregel (4) *Fragmentering*, peker på at det at prosessen var oppstykket, gjorde det vanskelig å tenke helhetlig om BM. Det kan av ulike grunner være problematisk å forene med sentrale resonnementer innenfor strategi O. Det er likevel interessant å merke seg at redigeringsregelen *fragmentering* også peker på at man jobbet avsondret fra ledelsen, det være seg både ledelsen i linja og KL1 med unntak av sponsor som var sterkt involvert. Selv om KL1 fungerte som styringsgruppe for prosjektet, får

man ikke inntrykk av et særlig stort engasjement fra et samlet KL1 i den innledende perioden. Mens strategi E peker på stor grad av involvering fra hele øverste ledelse, peker strategi O på stor grad av involvering fra hele organisasjonen. Det kan bidra til å modifisere inntrykket av at overføringen av BM er regissert etter prinsippene i strategi E. Hvordan det kan forstås vil sannsynligvis bli klarere etter hvert. Til sist må det også nevnes at i tabell 4.1 som omhandler strategi E og O, listes det opp at strategi E benyttes når det innholdsmessige i endringen dreier seg om strategi, struktur og systemer, mens strategi O benyttes når det innholdsmessige i endringen dreier seg om mennesker, grupper og kultur. Hvis man summerer innholdet i redigeringsreglene fra forrige kapittel, skulle det ikke være vanskelig å slutte at de ble benyttet til å redigere fram en representasjon hvor det systemiske og strukturelle kom i fokus på bekostning av relasjonelle og kulturelle aspekter; i tråd med konklusjonen om BM som verktøy heller enn konsept. Dermed kan også det tas til inntekt for et sterkere innslag av trekk ved strategi E enn ved strategi O i konseptualiseringsprosessen.

Med denne tilleggsanalysen av konseptualiseringen, skulle det ligge til rette for å ta fatt på konkretiseringen. Gjennomgangen er disponert slik at de tre ulike gruppene med aktører kommer mest mulig til syne, samtidig som de handlingene som i størst grad kan assosieres med konkretisering vektlegges.

9.3 Kommunikasjonsmøtene som overleverings- og ”installerings”-arena

Det har blitt konstatert at relativt mye tid og ressurser ble lagt ned i planleggingen og tilvirkingen av BM, men at det var et arbeid som involverte få i organisasjonen, og at praktisk talt ingen fra linja var inne i bildet. Som det opprinnelige notatet fra prosjektgruppa viste, hadde man i utgangspunktet tenkt seg at overgangen fra prosjekt til drift skulle ta til ved at den enkelte lokalbanksjef satte seg inn i tilgjengelig informasjon på nettet, og ved hjelp av den sørget for å ta i bruk BM i sitt team. På den ene siden later en slik tilnærming til å være sterkt forankret blant topplederne i SNN:

”Vi kan ikke drive bank gjennom prosjekter; altså når prosjektet er avsluttet er det driftsorganisasjonens ansvar å bruke det.” (KL1 25.10.02).

På den andre siden har flere informanter vært inne på at en slik tilnærming til overføring ikke har vært problem- og omkostningsfritt:

”Det har jo vært et svakt punkt i banken [implementering og oppfølging; min presisering], enten at vi ikke gjør det, eller at vi sender det over til regionene for dem å ordne opp i dette. Med det resultat at vi aner egentlig ingenting om hvor godt

tiltakene tas videre i regionene. Men det har vært litt av strukturen vår, at regionbanksjefene eier sin region, og at de skal sildre endringene nedover. Men nå har vi forsøkt å endre det gjennom aktivt innsalg av BM.” (medarbeider Utviklingsavdelinga 25.10.02).

Det var altså en ”tradisjonell” overlevering man hadde tenkt seg, og den korresponderer mer med strategi E enn med strategi O, fordi man i strategi E legger til grunn at hvis forarbeidet er unnagjort, vil lederne automatisk sørge for gjennomføring. Like fullt bestemte man seg for en ny framgangsmåte for å presentere BM. Det ble arrangert møter med URLene i alle regioner der regionlederen selv frontet det som hadde med ledelse å gjøre, mens det øvrige i representasjonen ble presentert av representant fra KL1 og representant fra prosjektteamet. Hvordan forløp disse møtene?

De som ble spurt fra de ulike URLene representert i studien, har en vag og overfladisk fornemmelse av det som foregikk. Nå skal det ikke legges skjul på at mange intervjuer ble foretatt først ett år etter at kommunikasjonsmøtene fant sted. Det er likevel påfallende lite som har festet seg. Følgende uttalelse er dekkende for det informantene rapporterer:

”Det var jo satt fokus på en kommunikasjonsstrategi i forhold til BM, men så ble det helt tradisjonelt når det kom så langt. Kommunikasjonsstrategien ble bare en powerpoint-presentasjon, og ikke noe mer.” (regionledelse 28.11.03).

Den beste redegjørelsen for forløpet kan jeg dermed få ved å konsultere mine egne loggboknotater etter å ha vært til stede på et par møter selv.

Møtet hadde en varighet på vel en time, og tilstede var en representant fra KL1 samt to representanter fra prosjektgruppa. Sammen skulle de presentere kommunikasjonspakken til en regional enhet. Mine refleksjoner over møtet i etterkant, skrevet ned i loggboka, var som følger:

”Ingen ting ble nevnt om filosofien rundt BM, ikke fokus på hvilke erfaringer andre har gjort seg med BM, ingen ting ble nevnt vedrørende for eksempel Kaplan og Nortons fem prinsipper for å skape en strategidrevet organisasjon. Egentlig ikke fokus på annet enn at BM er et nyttig verktøy for raskt å ”avsløre” tilstanden i de enkelte teamene. Blir interessant å se hva som tas videre av det som kommuniseres i det første møtet. Ingen fokus på hva det å ta i bruk BM bør/vil/skal innebære av endringer for den enkelte ansatte/team. Det ble snakket litt om ledelse, men ikke spesielt tydelig hva som gjør BM til et ledelseskonsept. Påfallende at den delen som fikk mest oppmerksomhet var den delen hvor han fra Økonomi viste hvor lett tilgjengelig alle slags rapporter er.” (02.10.02).

Møtene skulle både bidra til å få fram BM som et konsept og ikke som et verktøy, og de skulle markere en annen form for konkretisering enn det som tidligere hadde vært vanlig. Sett i forhold til valg av endringsstrategi, kan det spores elementer av både E og O. På den ene

siden representerte møtene en arena for prat der representanten fra KL1 viste eierskap, og hvor representantene fra stab ga utviklingen av målekortet ”et ansikt”. Møtene bidro til en pedagogisk kopling mellom strategi og målekort, og var i så måte en påminnelse om den strategiprosessen som fant sted i 2000. Seansene bidro også til å understreke et helhetlig fokus, at det trengtes ledere som behersket helhetstenkning, og at oppfølging og bonus ble knyttet til helhetlig måloppnåelse. Forøvrig ga forsamlingen tydelig uttrykk for begeistring over målekortets fortreffelighet, og at resultatene for de femten parametrene skulle oppdateres på månedlig basis. Det var en entusiastisk stemning, med så godt som ingen kritiske spørsmål eller kommentarer. Som en kick-off hadde møtene derfor en god effekt, og kan forstås som starten på, eller ledd i, en organisasjonsutviklingsprosess med sikte på å skape en ny kultur i tråd med representantenes forståelse av vellykket bruk av BM. På den andre siden hadde møtene relativ kort varighet, og det ble ikke tid til refleksjon. En informant formulerte seg slik:

”Det er laget en bra presentasjon, men den skal jo bearbeides. En time med transparentshow holder ikke for å skape et fundament.” (teamleder 01.04.03).

Møtene bar preg av at man presenterte et ferdig produkt klart til å tas i bruk, slik at de ambisjonene man hadde med runde to av konseptualiseringen ikke ble tydelig nok grepet fatt i. Eller rettere; de ble for hurtig presentert. Å oppfatte BM som mer enn et nytt styringsverktøy, ble, etter mitt syn, ikke så lett for de tilhørerne som ikke hadde egne kunnskaper og oppfatninger om det på forhånd. Det eksisterte heller ikke planer om andre typer støttetiltak, workshops eller milepæler fra sentralt hold som ledd i konkretiseringen, utover kommunikasjonsmøtene. Herfra skulle regionlederen overta stafettspinnen:

”Det budskapet vi har lagt igjen er at den enkelte lokalbanksjef skal kommunisere det videre. De får denne foilserien som vi har brukt – den blir lagt ut tilgjengelig for alle sjefene. Vi forutsetter at lederen må kunne fortelle dette videre. Denne kommunikasjonen må nok forenkles enda mer, og det overlater vi til den enkelte leder. De ansatte vil jo primært se målekortet, så jeg tror nok at de rett og slett vil være mest opptatt av målene og prestasjonene.” (KL2 06.11.02).

Dermed sitter jeg igjen med et litt splittet syn på begynnelsen av konkretiseringen av BM. Det er et åpent spørsmål hvilken retning den vil bevege seg i.

9.4 Konsernledelsens stemme: direktiver fra oven

I konkretiseringsprosessen framsto KL1 som en avsender av *direktiver*. Fra min lyttepost i stab fikk jeg stukket dem i hendene etter hvert som de ble mottatt⁸⁹. Det direktivet som vakte størst oppmerksomhet var det som ble mest negativt mottatt, og det handlet om forpliktende opplæringsplan for ansatte i SNN. I skriv sendt ut til alle regionbanksjefer og til KL2 13. mars -03, het det følgende:

”På ledermøte i Tromsø 4. mars 2003 ble det blant annet gjort kjent at innen 1. april 2003 skal det være utarbeidet en forpliktende opplæringsplan for hver enkelt ansatt med angitte tidsfrister for gjennomføring.” (Konsernledelsen 2003).

Stridens kjerne handlet om sertifiseringer i bankens hovedprodukter og satsningsområder, henholdsvis (a) betalingsformidling, (b) lån og kreditter, (c) sparing og plassering og (d) forsikring. Sertifiseringene inngikk som del av parameteren *kompetansenivå* i målekortet, og i brevet het det for det første at *alle* skulle ta dem uavhengig av hva de jobbet med. For det andre skulle det være gjort innen utgangen av 2003. For det tredje skulle de individuelle opplæringsplanene være ferdig utarbeidet innen første april. I brev til konsernledelsen fra hovedtillitsvalgt og verneombud lød reaksjonen slik:

*”Den tvang som ligger i punktene ’Kunnskap og ferdigheter innenfor produktområdene’ og ’Frist for gjennomføring’ reagerer vi sterkt på. Dette er i strid med en verdistyrte organisasjon. Vi er overbevist om at Sparebank1 Nord-Norge oppnår langt mer positive læringsresultater ved å appellere til motivasjon og de muligheter kompetanseheving gir. Vi viser til bankens strategi der det står følgende under organisasjon og læring: ’Våre medarbeidere skal ha dokumentert fagkompetanse. Hvert team/lokalbank skal inneha fagkompetanse med en **sammensetning** og en dybde som sikrer kunden kvalifisert rådgivning på alle produktområder.’* (original utheving, 24.03.03).

De tillitsvalgte reagerte på det en av dem kalte *”tvangslæring”*, og påpekte at den type pålegg ble opplevd som frustrerende når man ikke fikk vite hvorfor en slik massiv sertifisering plutselig ble så viktig. En annen i stab formulerte seg slik:

”Jeg føler at vi får andre signaler som går på tvers av idealet om en mer verdibasert organisasjon. For eksempel dette med opplæringsdirektivet. Det blir stilt krav som ikke er realistiske. Dermed settes troverdigheten på prøve, fordi budskapet trekkes i tvil. Dette går spesielt på opplæringsplanen og de harde styringskriteriene som legges på atferd. Men å stille krav om at alle skal sertifiseres på dybdenivå stemmer ikke overens med det de fleste anser som riktig og viktig.” (teamleder stab 01.04.03).

⁸⁹ La meg presisere at *direktiv* ikke er en betegnelse jeg har valgt, men et begrep som lederne selv brukte til å omtale disse notatene.

Flere jeg snakket med viste til at det tidligere hadde vært snakk om at det skulle tas to sertifiseringer i løpet av et år, og at pålegget om fire kom overraskende på alle. Det var i strid med intensjonene om ”å lokke i stedet for å true”, som en informant formulerte det. Noen ristet oppgitt på hodet over at det ikke hadde noe med læring å gjøre, og at KL1 med dette tydelig demonstrerte at man var mer opptatt av selve målingen i målekortet, enn av prosessene bak. En sa at han fant det svært frustrerende, når man som leder var i en god prosess med å planlegge sertifiseringer blant sine medarbeidere, å få presentert direktiver som anga i detalj hva man skulle gjøre. Det ble også gjort et poeng av at ingen fra KL2 ble rådspurt i forhold til beslutningen. Tatt i betraktning at KL2 var indikatoreier av organisasjon og læringsperspektivet, framsto det som noe paradoksalt. Man spekulerte i om det hadde noe med nedbemanningsplaner å gjøre, for på den måten å sile ut de som ikke klarte å levere i forhold til sertifiseringer. Ytterligere to direktiver kom som resultat av det samme ledermøtet. De lød som følger:

- ”- Ukentlig individuell oppfølging skal være igangsatt i hele konsernet senest første april. Oppfølgingssamtalen skal være dokumentert for hver enkelt ansatt og inneholde resultater og gjensidig forventningsavklaring. Eget skjema utarbeides.*
- *Det gjennomføres med øyeblikkelig virkning ukentlig oppfølging av ledere i henhold til strategiplan, der den enkelte leder har resultatansvar for mål og lønnsomhet (budsjett), marked og kvalitet. I tillegg gjennomføres en utvidet månedlig oppfølgingssamtale. Begge samtaler skal dokumenteres.”*

Her er det snakk om innføring av det som etter hvert gikk under navnet *Kvarteret*, der teamlederne/lokalbanksjefene skulle ha ukentlige samtaler med sine medarbeidere, for så å ha samtaler med sine regionbanksjefer osv.

Som man kan se av direktivene, har de direkte eller indirekte sammenheng med bruken av BM. Det første handler om sertifiseringene som utgjør del av en av måleindikatorene, og de to andre handler om oppfølging av måltall og resultater i målekortet. Det kan derfor betraktes som KL1s bidrag til konkretiseringen av BM. Grepene kan tolkes på ulike måter. Enten kan de betraktes som en måte å kontrollere på, i tråd med BM som top-down-styring. Eller de kan betraktes som ledd i å tilrettelegge for mer kommunikasjon, tilbakemelding og læring i organisasjonen, i tråd med BM som strategifokusert organisasjon. Følgende tre funn kan bidra til å dra en slutning:

- Direktivene ble ikke etterfulgt av noen begrunnelser, altså hvorfor, de skulle gjennomføres.

- Ingen av de jeg snakket med klarte å kople tiltakene til en helhetsforståelse av BM; altså at ”direktivene” kunne betraktes som et ledd i det å få tatt BM i bruk. Man ble heller ikke gjort oppmerksom på det i skrivene fra KL1.
- De lederne jeg snakket med virket famlende i forhold til hvordan tiltakene skulle gjennomføres, hva som skulle vektlegges, hvorfor man skulle gjøre det osv.

Sett i sammenheng med reaksjonene som ble presentert ovenfor er det derfor nærliggende å trekke koplinger til BM forstått som stram styring, samt at de som endringsstrategi synes å ha mer til felles med E enn med O.

9.5 Stab forteller

Våren 2003, nærmere bestemt mars og april måned, tilbrakte jeg i Stab3. Avdelinga var utpekt som indikatoreier for et av perspektivene i målekortet. Oppholdet ga en fin anledning til å finne ut om, og eventuelt hvordan, man i deler av stab arbeidet med å utforme sin nye rolle overfor linja. Ikke bare skulle stab utforme en ny rolle, men den utgjorde også den delen av organisasjonen som kunne bistå med konsulentbistand for å hjelpe linja med å komme i gang med bruken av BM. Den første runden med intervjuer var i så måte lite oppløftende. Den avdekket et mønster i retning av at man famlet med å artikulere hva BM var for noe, man var ikke sikker på forventningene til stab, man visste ikke årsaken til at BM ble tatt i bruk, og man hadde knapt fått det presentert av KL2:

”Vi hadde en meget generell innføring av KL2 hvor vi så på databasen på skjermen. Da var hele avdelinga samlet. Det var lite strukturert, og de plagdes også litt med systemet. Det var en meget beskjeden gjennomgang. Det ble også antydnet at dette vedgår oss egentlig lite.” (31.03.03).

Flere nevnte at man fikk inntrykk av at BM ikke angikk stab, og at man derfor ikke trengte å tenke mer på det. Det ble også trukket fram at selv om øverste leder her var en fantastisk fagperson på sitt felt, var vedkommende ikke spesielt flink til å informere sine medarbeidere om hva som foregikk. Å ha møter for å drøfte slikt som BM, var mangelvare. Representanter fra KL1 så de sjelden eller aldri noe til, og på grunn av den militære strukturen (uttrykk brukt av flere av informantene) var det umulig for de enkelte teamlederne å henvende seg direkte til KL1 uten å gå veien om KL2. KL1 hadde ellers for vane å ”snakke” til dem gjennom pålegg og skriftlige retningslinjer. Resultatet av direktivkulturen formulerte en av teamlederne slik:

”Vi er veldig dårlig på driftsfasen. Ofte vet vi ikke hvem som har ansvaret i drift. Det er jo her det alltid svikter.” (01.04.03).

Så litt desillusjonert stilte jeg opp på ulike møter som deler av lederteamet her hadde med ulike representanter fra linja. Blant annet hadde de flere møtepunkter med en knippe lokalbanksjefer som var på besøk. Noen kredittsaker skulle gjennomgås, og kredittkvalitet skulle diskuteres. Jeg registrerte følgende: BM ble ikke nevnt med et ord. Jeg lurte på hvorfor man ikke benyttet anledningen til å gjøre enkle koplinger til BM for å øke bevisstheten om å ta BM i bruk? Hvorfor benyttet man ikke anledningen til å snakke om hva man på lokalbanknivå kunne gjøre for å jobbe med parametrene i perspektivet? Jeg stilte ikke spørsmålene høyt, men noterte dem i loggboka. 26.03.03 satt jeg igjen på et møte sammen med to av teamlederne. Anledningen var planleggingen av et møte de skulle ha med næringsrådgiverne fra en av regionene. På slutten av møtet spurte jeg om de hadde tenkt å ta opp det at stab, i kraft av å ha felles interesser med linja, skulle gå fra å være kontrollerende til å bli støttende som ledd i den overordnede tenkningen rundt overføringen av BM. Det syntes de var et godt poeng, men ikke noe de hadde tenkt over. Jeg spurte videre om strategien fra stabs side var å benytte enhver anledning til å snakke om intensjonen vedrørende en ny måte å samhandle på, eller om man tenkte seg at de ansatte ute i linja gradvis og indirekte skulle merke at en ny samhandlingsform hadde etablert seg. Her ble de svar skyldig. Det hadde de ikke snakket om. Det er dermed tydelig at man i avdelinga ikke hadde diskutert og blitt enig om noen strategi for å sette samhandling med linja på dagsorden. Det var også lite snakk om indikatorene som de stod som eiere av. Man skulle kanskje forvente en viss spenning i forhold til hvordan de ble mottatt i linja, hvordan de fungerte i praktisk bruk osv., men jeg klarte ikke å fange opp noen form for energi rundt den typen spørsmål.

Jeg hadde mange samtaler med lederen i avdelinga. Han hadde flere ting han ønsket å diskutere, og spesielt var han interessert i det å være coach. Han følte at det ble forventet at han i større grad skulle ha samtaler både med sine egne folk, men også med regionlederne og næringsbanksjefene om kredittsaker. Problemet var bare at han ikke helt visste hva det innebar. Jeg lette i bokhylla på kontoret mitt etter litteratur om coaching, og han tok interessert imot. Av KL1 var han blitt bedt om å etablere et forum for faglig oppfølging av næringsbanksjefene. Han viste meg korrespondansen mellom ham selv og hans overordnede i KL1. Fra ham hadde han mottatt følgende retningslinjer for møtene:

"1. Møter: Ukentlige, tidsramme maks 1 time. 2-3 fagsamlinger pr. år. 2. Agenda: - Utvikling av kredittkvalitet i den enkelte region. –Ukentlig oppfølging av mislighold. – Oversikt over egen portefølje (hva gjøres for å sikre dette). –Skifte av rådgivere / 2 rådgivere skal lese og kvittere på saker tilhørende en annen rådgiver – hva gjøres? – Eventuelt." (brev fra KL1 til vedkommende i KL2, datert 13. mars 2003).

Jeg fikk være til stede på første møte mellom KL2 og næringsbanksjefene. Møtet ble satt opp som et telefonmøte, siden det var snakk om ukentlige samtaler med ti regioner representert. KL2 innledet med å si at det skulle være en arena for å lære av hverandre, og at de skulle ha et faglig fokus på kredittkvalitet. Han sa også at det var første gang han kjørte denne typen møte, så derfor ønsket han en runde på forventninger. Den avdekket følgende: Behov for å etablere en felles plattform, viktig med erfaringsutveksling, gi hverandre tips, viktig med kontinuitet, viktig at det faglige vektlegges, at man har savnet et slikt møtepunkt, viktig å oppdatere hverandre på ulike bransjer, for eksempel havbruk/oppdrett osv. I sum var alle svært positivt innstilt, og ga tydelig til kjenne at tiltaket var etterlengtet.

Dagen etterpå innkalte KL2 sine teamledere til møte for å planlegge den første fagsamlinga (i tråd med retningslinjene i skrivet ovenfor) for næringsbanksjefene. De startet ut med å diskutere hva som skulle være tema. KL2 sa at de kun var vant til å ha et reint faglig perspektiv på alt de gjorde. Men at læring var viktig, hvordan man kunne få til bedre læring mellom dem selv og regionene. En annen sa at kanskje den nye rollen som støtte i stedet for kontrollør burde danne rammen for møtet. Det ga de andre sin tilslutning til. Samtidig ga de til kjenne usikkerhet i forhold til å arrangere en workshop som skulle inneholde mer enn en faglig gjennomgang av case om kredittkvalitet. En av de som var til stede ledet an i lettere fleiping om at det ble så kvinnelig og mykt, å fokusere på læring og sånt. Og gradvis gikk det opp for meg at retorikken de brukte om roller, samhandling, læring og prosess osv., var broker av samtaler de hadde hatt med meg hvor jeg hadde stilt dem spørsmål om disse tingene. Derfor tror jeg at jeg som forsker bidro til å påvirke noe av rammen rundt samlinga som gikk av stabelen i april 2003. Blant annet ble jeg bedt om å holde et innlegg om funnene mine så langt. Jeg ble også bedt om å oppsummere dagen ut fra et BM-perspektiv. At det dermed ble dratt koplinger mellom BM og iverksettingen av blant annet dette tiltaket, tror jeg at min tilstedeværelse bidro til, uten at effekten kan tillegges særlig verdi. Så på den ene sida kan man forstå tiltaket overfor næringsbanksjefene som en måte å realisere intensjonene om nærmere samhandling mellom linje og stab. På den andre sida framstår tiltaket som nok et direktiv fra oven, uten at man egentlig hadde forankret ideen i avdelinga på forhånd.

Jeg gjorde meg flere refleksjoner etter endt opphold i Stab3, men ender opp i noen hovedpunkter. De aller fleste av dem visste minimalt om BM, og så lettere forvirret ut når jeg stilte spørsmål som omhandlet deres rolle for å få realisert en vellykket bruk i linja. Dermed var de ikke forberedt verken på hva det innebar å bistå med spesialisthjelp med hensyn til

BM, eller på å fungere som prosesskonsulenter for å tilrettelegge for at regionene selv skulle finne fram til gode måter å jobbe med indikatorene på. Jeg innbilte meg derfor at stab, i den grad denne delen av stab var representativ for resten, ville framstå som ganske anonym overfor linja i forbindelse med konkretiseringen. Det virket i hvert fall tvilsomt at stab totalt sett ville framstå som koordinert i sine bidrag.

9.6 Region A forteller

Parallelt med direktivene fra KL1 og usikkerheten i deler av stab, hadde regionledelsen overtatt stafettspinnen. Ved hjelp av sine lokalbanksjefer skulle den sørge for å starte bruken av BM. Ved å presentere ulike sider ved oppstarten, vil konkretiseringsarbeidet tre fram.

9.6.1 Om utenforkunnskap i URL

Hva man skulle gå i gang med å konkretisere, er nært knyttet til hvilken oppfatning lederne hadde av representasjonen BM. For URL blir det dels et spørsmål om hva man fikk ut av kommunikasjonsmøtene, og dels hva man eventuelt visste om BM fra før av. I denne regionen har man brukt lang tid på å forstå hva BM er for noe, og praktisk talt ingen i URL kjente til kunnskapen fra andre kilder enn det som ble presentert på kommunikasjonsmøtet. Regionbanksjefen sier følgende om hva han forbinder med BM:

”Balansert målstyring forbinder jeg med et godt ledelsesverktøy som ligger åpent for alle ansatte, og som gjør at man på en enkel måte kan dele info. Vi har erfart at vi er nødt å fokusere på dette for å få opp interessen. Bonus ligger jo også i dette. I tillegg til et ledelsesverktøy, er det en fin måte å få oversikt over status i organisasjonen. En enda bedre måte å fordele ansvar på. Når vi møtes i URL en gang i måneden, og det gjør vi på et tidspunkt ganske kort tid etter at vi har fått resultatene fra BM, så bruker vi å legge det på, og så evaluerer vi rundt status, og om det er områder som nødvendiggjør ekstraordinær innsats eller omprioriteringer.” (07.05.03).

Uttalelsen er representativ idet den framhever at BM er en god måte å holde oversikt over alle innsatsområder, og å prioritere hva som skal gjøres i forhold til hvilke kuler som er grønne og røde. Samtidig trekker de fleste fram en manglende helhetsforståelse fra starten av. Et par utsagn fra lokalbanksjefene er illustrerende:

”Jeg kunne ønske at vi hadde fått litt mer forståelse for målekortet fra begynnelsen. Det å se sammenhengen med strategien, og forstå hvorfor vi gjør det vi gjør. At læringsrom ikke bare er registrering for registreringen sin del, men at det har en dypere begrunnelse.”, og videre: ”Som leder kunne jeg godt tenke meg noen gode argumenter helt fra begynnelsen av. Har vært vanskelig å forsvare målekortet når man ikke helt har visst hvorfor. Argumentene kommer etter ganske lang tid, når ens egen forståelse begynner å sige inn.”

De sier at de har gått i gang med å presentere BM for sine medarbeidere og å ta det i bruk, uten at de egentlig har visst *hvorfor*. Og med *hvorfor* siktes det til mange former for manglende begrunnelser. På et overordnet nivå har de lurt på hvorfor banken tar i bruk BM. Er det for å tjene penger, er det fordi andre gjør det, er det for å fremme læring, er det for å fremme en prestasjonskultur, er det for å få øye på udugelige ledere, er det fordi det har positiv effekt på miljøet? Den typen spørsmål ga ikke kick-off-møtet svar på. En lokalbanksjef uttrykker det slik:

”Det var da jeg skjønnte at det er sammenheng mellom det at banken er avhengig av å låne inn penger, og at vi da blir vurdert i forhold til at vi gjør det vi sier vi skal gjøre i strategien vår. Når de står skolerett og skal ha den ratinga, tror jeg det er viktig å ha dokumentasjon på at vi gjør det vi sier vi skal gjøre. For eksempel kan vi dokumentere kompetanse gjennom sertifiseringer osv. Og vi vet jo nøyaktig hva som forventes av oss fordi det vi skal gjøre blir så konkret i målekortet.”

På spørsmål fra meg om hvorfor vedkommende ikke spurte *hvorfor* helt fra starten av, er svaret:

”Nei, fordi du har på en måte ikke skjønnt problemstillinga før du har skjønnt svaret. Disse tekniske tingene på måltall har jeg spurt om, men dette med strategi har jeg ikke tenkt på å spørre, før jeg skjønnte at her var det noe mer enn det jeg tidligere hadde forstått. Det kan jo fremdeles godt hende at det er mange ting ved BM jeg ikke vet om – dermed kan jeg heller ikke etterspørre det.”

Den typen utsagn avdekker at det generelle bevissthetsnivået blant lederne i URL om BM, og BM som et middel til å realisere en strategidrevet organisasjon, har vært relativt lavt. Faktisk marginaliserer de fleste lokalbanksjefene ennå sin egen rolle i forhold til å jobbe med strategi. De framhever at den store strategiske tenkningen får ledere ”høyere opp” stå for, og at deres jobb er å være operativ og se til at måltallene på de ulike parametrene blir innfridd.

Teamlederne har heller ikke forstått valget av indikatorer. Til det trengs det kunnskap om strategien. Men ikke bare kunnskap om strategien, også evne til å snakke om den og formidle sammenhengene til sine medarbeidere. Hva skal registreringen av læringsrom føre til, hvorfor har man laget indikatoren SNN-kunder? Hvor kan lister med potensielle SNN-kunder kjøres ut? Hvorfor bruke tid på å registrere kundeinitiativ hvis salg er det ultimale målet? Osv.

I forhold til utenfor-kunnskap på URL-nivå virker det rimelig å slutte at man i utgangspunktet ikke visste noe om BM, at det man fikk ut av kick-off møtet for de fleste var rimelig begrenset, og at man heller ikke hadde forutsetninger for å skjønne hva man eventuelt etter hvert kom til å lure på. En sa det slik:

”Folk som jobber med detaljer hele dagen de flyr sjelden opp i lufta. Og da må noen hjelpe dem med det slik at det gir mening.”

Den hjelpa later det ikke til at dette URLet opplevde at de fikk. Hvilke konsekvenser fikk det for konkretiseringen av BM?

9.6.2 Om iverksettingen

Å ta i bruk BM framstår som en ensom famling for hver enkelt leder, hvor man går fra representasjon til bruk uten noen form for fordøyelsesprosess. De ulike lokalbanksjefene sier følgende:

”Vi fikk jo ikke noe opplæring. Alt er jo selvlært.”, og ”Jeg kunne gjerne tenkt meg at noen kom og forklarte oss ting mer i detalj, for den første presentasjonen var jo litt overfladisk.”

Det etterlyses mer oppfølging fra konsernledelse og stab, noe følgende utsagn illustrerer:

”I første fase var det en del på SPIN⁹⁰, men jeg synes vel kanskje at man burde ha tatt seg mer tid i den første fasen til selve prosessen – altså gjort mer på konsernnivå. Det å tilrettelegge mer både for lederne og medarbeiderne i forhold til bruken – anvendbarheten. Og det ser jeg at mange av de nye lederne sliter veldig med å komme inn i BM, hva kan man hente der, hva finnes der. Det har liksom blitt sånn at du oppdager ting underveis. Og klart at når mange får en aha opplevelse kanskje etter et år, da har vi ikke lykkes ordentlig i implementeringa i forhold til hva man kan bruke BM til. Og det tror jeg er en generell oppfatning, at man lurert på hva som finnes der, og hva det kan brukes til. Det har ikke vært solgt godt nok inn.” (regionledelse, 01.12.03).

Samtidig som regionledelsen vedgår å ha gjort få prosessuelle grep for å opptre støttende i denne fasen:

”Jeg tror vi undervurderte innsalget. Jeg tror vi gikk ut fra at folk forstod det veldig fort. Kanskje forsto vi det ikke selv heller. Innsalgssjobben vi gjorde som ledere var ikke god nok helt fra starten. Vi informerte om det, så tok vi for gitt at lederne under oss syntes at dette var en flott ny verden og at de fikk det kommunisert ut til sine team.” (regionledelse 28.11.03).

På spørsmål om hvordan man brukte URL til å bevisstgjøre i forkant av den praktiske bruken av BM, var svaret at URL ikke ble brukt til det. I stedet blir URL som lederforum brukt på følgende måte:

⁹⁰ Intranettet til banken kalles SPIN.

”Det jeg savner mest på URLene, og det har jeg savnet hele tida, det er det at jeg har et voldsomt behov for å komme i et forum hvor man kan spørre mer uformelt, kunne lure på ting og få forklart ting, diskutere eventuelle problemer osv. Jeg føler at URL er veldig mye enveiskommunikasjon. Disse møtene er også veldig komprimerte og hektiske, så man får ikke tid til å prate om ting. For jeg husker til å begynne med da jeg dro på URL. Da hadde jeg ei lang liste med hva jeg skulle ta opp, både praktiske ting og andre ting. Men det har jeg gitt opp. Vi blir heller ikke bedt om å komme med innspill til sakslista på URLene. Så vi har altså ingen reell arena for erfaringsutveksling oss ledere imellom i regionen.” (lokalbanksjef 28.10.03).

Det manifesterer seg også i de enkelte teamene. Generelt har man få arenaer for å drøfte ting; både fordi man er opptatt av å få brukt tida på salg, og fordi man har kunder som venter på å bli ekspedert:

”Nå har vi jo hatt veldig lite teammøter, for vi er jo i en situasjon hvor det er vanskelig å avholde møter, vi kan ikke bare gå hele avdelinga og stenge kassa. Så teammøter som varer mer enn en halvtime må vi jo ha på ettermiddagene. Ellers bruker vi jo å snakke litt fort på morgenen. Men det begrenser seg lett til 15-20 min, så jeg vil ikke si at vi har fokusert mye på dette. Sjefen vår har jo sagt at vi skal registrere læringsrom, men vi har ikke skjont mye av det. Men etter møtet vi hadde i går, har vi jo forstått at det er kjempeviktig at vi registrerer. Hva skjedde på dette møtet? Han gikk jo inn på der vi kan bidra. Det er jo spesielt på læringsrom og kundeinitiativ. Det var dette han fokuserte mest på. Men hittil har vi ikke forstått hvorfor vi har gjort dette.” (16.10.03).

Dermed kan man kanskje si at mangelen på tilgjengelige arenaer for prat henger sammen med mangelen på tid og anledning. Det illustrerer nok en gang at prat, i betydningen refleksjon, analyse, tid til forståelse osv., ikke er en høyt prioritert aktivitet i banken. I praksis førte det til en svært bokstavelig konkretiseringsprosess som i realiteten dreide seg om drift fra første dags bruk. Lederne begrunner et slikt operativt fokus med at de oppfatter det som jobben sin å iverksette det som har blitt bestemt:

”Jeg følte at vår oppgave var å være operasjonell og gjøre disse konkrete tingene, og ikke så mye av disse strategiske tenkningene – vi konsentrerer oss om det vi skal gjøre.” (lokalbanksjef 05.11.03).

Og det de skal gjøre er å etterspørre resultater i forhold til de ulike parametrene. De har så blitt rapportert ut i de månedlige URL-møtene:

”Vi har jobbet veldig tradisjonelt, bare gitt månedlige presentasjoner av målekortet føler jeg. Og det jeg etter hvert ser, er at vi ikke har sørget for at forståelsen er god nok. Det har blitt overfladiske presentasjoner der antall grønne, røde og gule kuler har hatt mest fokus.” (del av regionledelse 28.11.03).

Medarbeiderne framhever også at på spørsmål fra dem til lederne om hvorfor ting skal gjøres sånn og sånn i forbindelse med BM, brukes bankens strategi som et argument for å hindre dialog i stedet for et inntak til dialog og åpenhet:

”Det er et klart skille mellom oss og dem, og mellomlederne dyrker dette skillet daglig: ’dette er bestemt fra høyeste hold’. Denne taleformen brukes veldig mye, og det er litt synd, for de skjønner kanskje ikke hvilken effekt det har.”

Den typen uttalelser kan bidra til å bekrefte et inntrykk av at mellomlederne mangler forståelse og dermed saklige argumenter som de kan forsyne sine medarbeidere med. Samtidig bidrar det til en konkretisering av BM i retning top-down styring.

Som gjennomgangen har vist, har man gått rett på bruken av BM i betydning å forholde seg til sine måltall, og derfra begynt resultatrapporteringen oppover i systemet. Enten kan den måten å gjøre det på tas til inntekt for en enkel verktøymessig forståelse av BM hvor man legger til grunn at representasjonen nærmest er selvforklarende og at man derfor ikke trenger noen prosess rundt konkretiseringen. Det er ikke en urimelig tolkning tatt i betraktning det som kom fram om ledernes utenforkunnskap i punktet ovenfor. Prosjektgruppa baserte også store deler av sitt arbeid på en slik forståelse av BM. Eller så kan denne måten å gjøre det på forstås i lys av det som flere informanter har påpekt som tradisjon i banken, at man ikke har viet implementeringen spesiell oppmerksomhet, og at man ikke har vært opptatt av å organisere prosesser for å skape forståelse, eierskap og samhandling mellom ulike deler i organisasjonen. Eller så kan man anta en sammenheng mellom de to forholdene. Det blir nærmere drøftet i avsnitt 9.8.

9.6.3 Om samarbeid mellom linje og stab

Konkretiseringsprosessen skulle blant annet få på plass et samarbeid mellom stab og linje hvor det gjensidige avhengighetsforholdet skulle vektlegges. En leder sier det slik:

”Samspillet i hverdagen er ikke der. Jeg føler at jeg har bruk for dem, men de har sjelden bruk for meg.” (28.11.03).

Og en annen slik:

”Det ble veldig hastig, og fra staben si sida slapp man det veldig fort i forhold til implementeringsfasen, og i ettertid syns jeg heller ikke at de ulike avdelingene i stab har klart å følge opp på en god nok måte i forhold til deres ulike ansvarsområder. Eierskapet til staben har vært usynlig og lite til stede.” (regionledelse 01.12.03).

Sitatene forteller at lederne ikke har inntrykk av at noe har endret seg i relasjonen, og at ingen nye arenaer for samhandling er etablert der RL og/eller URL har møtt indikatoreierne til erfaringsutveksling om BM. Mangelen på samarbeid fører til en oppfatning av strategien som alt annet enn levende og dynamisk. Følgende uttalelse kan illustrere det:

”Det som irriterer er jo det statiske i det. Og det å henvende seg til stab har vært helt håpløst. Du ser ikke den toveis-effekten ennå. Vi har prøvd å påvirke både læringsrom og utviklingssamtaler, og vi ser at det er omtrent umulig å få gjennomslag. Vi kranglet lenge for å få antall læringsrom redusert i sommerferien. Vi måtte dokumentere at en tredjedel var borte. () Nå er det for eksempel snart nytt år, nye muligheter, nytt målekort. Det ville ha vært veldig naturlig om de kom ut og spurte: Ja Ola, hvis du fikk bestemme, hva kunne du tenke deg å endre på målekortet for 2004? Det skjer ikke! Hvor er de såkalte indikatoreierne som ivrer etter forbedringsforslag?” (regionledelse 28.11.03).

9.7 Region B forteller

Også i denne regionen skulle stafettpinnen overtas av regionledelsen som skulle sørge for å spre BM til sine lokalbanksjefer. I det følgende vil en presentasjon av konkretiseringen langs de samme dimensjonene som i region A, danne grunnlag for å utlede redigeringsregler om konkretisering.

9.7.1 Om utenforkunnskap i URL

Her er gjennomgangstonen en litt annen enn i region A. Regionbanksjefen sier følgende om hva han forbinder med BM:

”Balansert målstyring er for meg det at vi har fått en struktur på årsak-virkning-tenkning. Vi er blitt mer bevisst på en del av læreprosessen i bedriften i en strategisk sammenheng. Balansert målekort er klippet rett ut av vårt strategiske kart. Og vi ser hva tiltakene på personal og organisasjonssiden, opplæringstiltak, har å si, både for forretningsprosesser og kvaliteten der i forhold til kundeløftet vårt, salg og tilfredshet. Det har gjort oss og våre ledere i stand til mye mer å forklare rasjonale bak våre beslutninger. I en kompetanseorganisasjon føler jeg det er helt nødvendig. Så det er kortversjonen på hva jeg forbinder med det, det at vi nå har et kart der vi ser sammenhengen mellom innsatsfaktorer, mellom læring og organisasjonsutvikling, og output i form av økonomiske gevinster. At vi ikke blir så kortsiktige at vi ser bare på hva som har en direkte årsak, men at vi ser årsak-virkning-sammenheng i et lengre perspektiv.” (11.03.04).

Uten å tillegge det for stor betydning, er det mulig å peke på forskjeller mellom det denne regionbanksjefen vektlegger, og det vedkommende i region A vektla. Mens regionbanksjefen i region A først og fremst var opptatt av den umiddelbare tilbakemeldingen som ligger i de røde og grønne kulene, og at den danner grunnlag for å avgjøre innsatsområder for påfølgende

måned, vektlegger vedkommende i region B i større grad en overordnet forståelse for strategien og sammenhengene mellom de ulike perspektivene. Han får det til å høres ut som at BM bidrar med en visualisering av en tenkemåte og en praksis som har eksistert hos dem lenge:

”Den her måten å tenke på har vi startet før vi innførte målekortet, fordi vår filosofi er at i en kompetanseorganisasjon må folk kjenne rasjonalet, de må kjenne bakgrunnen til hvorfor. Målekortet har hjulpet oss i den tenkningen og ikke innført den. Å se sammenhenger og å visualisere, det har vi gjort i lang tid.”

Selv om ingen i URL hadde direkte kjennskap til BM fra tidligere i form av å ha lest litteratur eller erfart hva andre har gjort på området, uttrykker de en annen type sikkerhet vedrørende sin egen forståelse av BM, enn lederne i A. Å begrunne og forklare BM er ikke nevnt som et problem overhodet. Regionbanksjefen reflekterer imidlertid selv over hva han ville gjort annerledes for å få på plass en enda større forståelse i lederteamet av hva BM er for noe:

”Det jeg ville gjort annerledes er å ikke overvurdere mine ledes strategiske kompetanse. Jeg ville brukt mer tid i URL på rasjonalet bak tenkningen. Kanskje hatt en to-tre dagers samling i utgangspunktet der vi hadde gått tungt inn i materien, faglig, for å skape den ballasten. Nå har vi hatt flere møter og gjentakelse og lederne har blitt tryggere og tryggere, men jeg ville tatt et mer massivt dypdykk i teorien bak det. Jeg skulle ønske jeg ikke overvurderte deres strategiske evner på den ene siden, og på den andre siden ikke undervurderte deres mottakelighet for de erfaringene og den kunnskapen som eksisterer om BM i bøker, artikler osv. Sånn som det er nå har vi ikke satt oss noe inn i BM utover det som ble formidlet i starten. Vi har en veldig pragmatisk tilnærming til det. Det er både en styrke og en svakhet. Vi har gått rett inn i hvordan å få det her implementert. Vi hadde nok sluppet å gå i en del feller dersom vi hadde brukt den litteraturen og erfaringsbasen som finnes i fra andre. Hvorfor vi ikke gjør det, vet jeg ikke. Jeg tror det har noe med oss selv å gjøre i dette tilfellet.” (regionbanksjef 11.03.04).

Han er dermed klar på at selv om han kjente noe til konseptet fra før av fra studietiden og gjennom egen lesning, gjorde han ikke noe eksplisitt forsøk på å gjøre kunnskapen tilgjengelig for de andre. Likevel eksisterer det en annen form for *absorberingskapasitet* i region B enn i region A. Det handler om at man mottar BM på et litt høyere abstraksjonsnivå. For det første later alle lokalbanksjefene til å se sammenhengen mellom BM og den strategiprosessen som fant sted i 2000. Dermed blir BM ikke værende i et vakuum de første månedene. For det andre snakker de mye om viktigheten av å forstå sammenhengene mellom de ulike perspektivene og hvordan de virker på hverandre. Det dreier fokus over på noe mer overordnet enn de enkelte indikatorene. For det tredje gir de inntrykk av å etterstrebe og begrunne *hvorfor* ting skal gjøres på bestemte måter overfor sine medarbeidere. Det fokuseres

mer på saklige forklaringer enn på å bruke KL som en buffer mellom seg selv og eventuelle ubehagelige eller vanskelige beslutninger. Ved å se nærmere på konkretiseringen, vil det bli tydeligere hva jeg mener med dette.

9.7.2 Om iverksettingen

Selv om presentasjonen fra kommunikasjonsmøtet med representant fra KL1 og stab forekommer URL i region B like vag som i region A, har den ført til en litt annen form for konkretisering. Det som framsto som en forskjell mellom region A og B, var hvordan man i region B hele tida snakket om å ta i bruk BM som et ledd i en pågående kulturendring i regionen:

”Jeg vil si at vi har brukt BM til å forsterke en kultur som jeg føler vi har. Vi har en veldig sterk kultur i region B på det å ville være best, på det å ville levere gode resultater, det å ville ha det bra i lag osv. Her tror jeg vi har en unik sterk kultur i forhold til andre. Så det [BM] er egentlig brukt mer som et hjelpemiddel til å holde farta videre.” (11.03.04).

Man har brukt krefter på å plassere BM i en kontekst som er gjenkjennelig og som framstår som nyttig for medarbeiderne. Alle lederne trakk fram URL som en viktig arena ”å øve seg på” i starten:

”Når vi da på høsten for et par år siden fikk målekortet, så hadde vi selyfølgelig lærende møter i URL først. Vi har satt det på dagsorden og vi har brukt veldig mye tid på å diskutere sammenhengene i URL, fordi utfordringen er i enda større grad å kunne diskutere sammenhengene ute. Men vi ser at dette har hjulpet oss veldig; det å drille oss på den systematiske tenkningen hjelper oss til å forklare rasjonalet bak.” (URL 11.03.04).

Lederne bruker kulturen som forklaring på hvorfor man har brukt så mye tid i URL på å diskutere hva BM er for noe, og at hensikten har vært å få til best mulig kunnskapsdeling:

”Forpliktelsen til å ta videre det vi setter på dagsorden i URL er veldig stor. Vi har ikke URL for URLs egen del. Vi er opptatt av å dele kunnskap og å multiplisere kunnskap. Den kunnskapen vi deler med hverandre i URL er veldig lite nyttig dersom vi ikke får multiplisert den ut i hele organisasjonen, slik at alle får ta del i den. Og det er det stor aksept for.” (URL 11.03.04).

Høsten 2002 brukte man mye tid i URL på å sette seg inn i de ulike sidene ved BM, og å ”øve” på å kommunisere det videre til medarbeiderne. Man hadde ingen felles regional ”happening”, men hver enkelt lokalbanksjef fikk i oppdrag å drøfte BM med sine medarbeidere. I den forbindelse kan arbeidet som en av lokalbanksjefene gjorde med sitt

team, trekkes fram som et eksempel på hvordan konkretiseringen foregikk. Da BM ble introdusert sommeren 2002, bestemte teamet seg for å betrakte tida fram til årsskiftet som en prøveperiode. De så med en gang koplinga til strategien, og hentet den fram for å minne hverandre på hva som stod der. De diskuterte hva strategien betydde i det daglige for den enkelte rådgiver, og de konkluderte med at målekortet var en god operasjonalisering av det hele. Så begynte de å trene på bruken. Blant annet arrangerte lokalbanksjefen en workshop som gikk over en lørdag med tilhørende festligheter på kvelden. Tanken bak var å skape en anledning for de ansatte til å bli kjent med perspektivene og parametrene i målekortet, og å diskutere hva slags tiltak de kunne sette i verk for å imøtekomme de nye forventningene. Resultatet ble at de utarbeidet en tiltaksplan som skisserte hvordan de ønsket å arbeide det kommende året med alle parametrene i målekortet. Man jobbet i grupper, og presenterte ut i plenum.

9.7.3 Om samarbeid mellom linje og stab

I motsetning til i den forrige regionen, gis det her et harmonisk bilde av relasjonen mellom stab og linje. Lederne framholder at de har god kontakt, og at de blir hørt:

”Jeg føler de er til for oss. Oppfatter oss som sine kunder. De er til kun for at vi skal kunne levere de beste resultatene. Jeg synes de er utrolig operativ. () Jeg føler vi har en oppfattelse av målekortet som er korrekt i forhold til hvordan det skal brukes og forståelsen av det. Så jeg føler det ikke som et savn at vi ikke har hatt støtte av personalavdelingen.” (11.03.04).

Som uttalelsen likevel indikerer, og som andre utsagn bidrar til å bekrefte, foregår den faktiske kontakten på omtrent samme måte som i region A. Forskjellen ligger i en sterk oppfatning av at man ikke forventer seg noe av stab:

”Jeg vet ikke hvordan det er andre steder, men det er ikke kultur for at de (staben) forventes å stå på pinne for oss.” (URL). ”Trenger man hjelp, så tar man kontakt, og da blir man hørt.” (11.03.04).

I bunn og grunn bekrefter også funnene fra region B at det ikke har skjedd store endringer i måten å samhandle mellom stab og linje på etter innføringen av BM. Forskjellen består i at mens man i region A mener det er et problem, mener man i region B at det ikke er det. Man får hjelp når man trenger det.

9.8 Redigeringsregler

De rammebetingelsene som ble lagt for konkretiseringsprosessen i kapittel fire, tilsa et fokus på forberedende og innledende bruk. Med utgangspunkt i de avgrensningene som ble gjort med referanse til Røvik (1998; 2001), ble endringsstrategiene E og O koplet inn for å få fram to divergerende syn på å organisere deltakelse, involvere, skape arenaer for prat osv. Gjennomgangen har forsøkt å vise at valg av endringsstrategi, altså de grepene sentrale aktører velger med hensyn til å presentere og forberede bruken av BM ute blant medarbeiderne, bidrar til å konkretisere hva BM skal være og hvordan BM skal praktiseres. Noen vil kanskje hevde at heller enn å påstå at SNN tilkjenner et valg av endringsstrategi, er det rimeligere å slutte at man mangler en helhetlig strategi for hvordan konkretiseringen skal foregå. I den grad det er snakk om å identifisere redigeringsregler, handler det imidlertid mer om å avdekke et *handlingsmønster* som eksisterer uavhengig av de enkeltaktørene som utøver dem. I et slikt perspektiv er det ikke nødvendig at det finnes en eksplisitt eller uttalt bevissthet om valg av endringsstrategi E og O. Det er også slik at endringsstrategiene først og fremst er hjelpemidler for meg til å fokusere prosessen, mer enn at de gjenspeiler bevisste valg i banken. Flere informanter har uttalt at et av problemene i banken er at man ikke er flink på selve implementeringen, og det kan tolkes i retning av at man ikke føler at man fra sentralt hold har et bevisst forhold til det som skal foregå etter at prosjektgruppa har gjort jobben sin.

Det kan virke som det som tilsynelatende framstår som mangel på endringsstrategi, i realiteten har mange likhetstrekk med strategi E. I tillegg til at likhetstrekkene har vært illustrert flere ganger i dette kapitlet, ble det også i kapittel sju antydning at man i banken har å gjøre med en instruerende og kommanderende ledelseskultur som favoriserer valget av en ovenfra-og-ned styrt endringsprosess. Jeg minner også om at jeg i kapittel fem gjorde rede for strategiforståelsen som BM er basert på. Her ble det gjort et poeng av at mens mange mener at man i kunnskapsorganisasjoner søker eksistensberettigelse i de menneskelige ressursene og deres læringsevne, baserer BM seg på at organisasjonens eksistensberettigelse ligger i riktig posisjonering blant markeder og kundesegmenter. I seg selv innebærer en slik strategiforståelse et syn på endringsprosesser som favoriserer strategi E. Det fordi drivkraften bak BM er økonomisk forbedring som bestemmende for organisatorisk atferd, i motsetning til å utvikle organisasjonens totale læringsevne der strategien heller blir et *resultat* av menneskelige ressurser. Man kan muligens si at strategi O legger til grunn et syn på organisasjonsmedlemmers kompetanse og læringsevne som BMs strategiforståelse indirekte

diskvalifiserer. Strategi E forutsetter også at konkretisering skal dreie seg om utførelse eller drift. For folk ute i linja kan det fortone seg som mangel på konkretisering.

Hvis man ser nærmere på strategi O, er det en tilnærming til konkretisering som i større grad vektlegger de myke sidene hvor selve endringsprosessen har en verdi i seg selv. Her mobiliseres et helt annet begrepsapparat og teknikker for å designe prosesser for involvering og læring. Røvik bruker benevnelsen *kritisk-hermeneutisk* på den typen innenforkunnskap som han mener konsulenter som skal bistå med oversettelse bør beherske. Den kan forstås som den typen kunnskap som ofte befinner seg i interne organisasjonsutviklingsavdelinger eller som innkjøpte tjenester av prosesskonsulenter (Beer og Nohria 2000). Organisasjonsutvikling foregår ved at man har personer som *designer* og *fasiliterer* prosessen som de ansatte skal gjennom:

”Organizations are now seeing the benefits of adopting a facilitative approach which has its origins in the Theory Y (McGregor 1961). () Translated into general group sessions, the facilitative approach is based on the view that group members are highly motivated and want to achieve the objectives of the group; they want to share their knowledge and skills and participate fully in solving the problem, or coming up with new ideas; they can and want to share responsibility for the outcomes of group sessions. () The facilitator’s role is to guide and support the group, not to direct it. () Where trainers are moving into the role of internal consultants, with the brief to support managers and staff in the learning process, the need to be able to facilitate general group sessions will grow. For example: - working with stakeholders to identify training needs, agree learning objectives, etc. () The facilitative approach is based on a vision of partnership, of shared objectives and of shared achievements. The goal is that everyone should be a facilitator, it becomes a ‘way of life’, part of the organizational culture.” (Bee og Bee 1998: ix-x).

Fasilitering handler om å bidra med teknikker og hjelpemidler for at grupper selv skal utvikle forståelse og forme det eventuelt nye som skal skje i organisasjonen. Man kunne tenke seg at en slik tilnærming ville ført til at både medarbeidernes innsikt i BM og deres syn på konkretiseringen, falt ut annerledes. Men som jeg var inne på i kapittel sju, har man ikke hatt personer tilknyttet verken Personalavdelinga eller Utviklingsavdelinga som har jobbet med den type problemstillinger, slik at fasilitering som begrep og fenomen later til å være ukjent for de fleste. I tillegg til at fasilitering handler om å tilrettelegge, stille gode spørsmål, lytte, evaluere prosess, gi tilbakemelding, bidra til rolleavklaringer osv., handler det i stor grad om å ha generell organisasjonskunnskap. Her kan det dras kopling til det jeg skrev om utenforkunnskap i kapittel fire og i del 8.3.2. Fasiliteringstilnærmingen krever dermed et ”organisasjonsutviklingspråk- og kompetanse” med ingredienser fra både det som Røvik

kaller innenforkunnskap og det han kaller utenforkunnskap. Gjennomgangen kan tyde på at mangelen på slik praksis i banken gjør det mer krevende å realisere bankens egne uttalte ambisjoner om å oversette BM til et konsept og ikke til et verktøy. Spesielt er mangelen på arenaer for prat, og en manglende kultur for involvering, framtreddende. Dessuten har man en ledelse som er vant til å kommunisere med sine medarbeidere gjennom pålegg og instruksjoner. Likevel representerer region B et unntak, der man finner innslag av hendelser i retning av noe som kan ligne en OU-prosess. I stor grad later det til å kunne tilbakeføres til regionbanksjefen, som uttrykker et organisasjonsutviklingspråk- og kompetanse, både i form av kunnskap om BM og i form av kunnskap om organisasjonsutvikling.

Med dette som en oppsummerende diskusjon vedrørende den empiriske gjennomgangen, vil jeg presentere de redigeringsreglene jeg mener kan ekstraheres ut fra hendelsesforløpet, både på sentralt nivå, og på regionnivå.

9.8.1 Redigeringsregler utledet på sentralt nivå

Med sentralt nivå siktes det til de grepene som ble presentert i forbindelse med kommunikasjonsmøtene, konsernledelsens stemme, og fortellingen fra Stab3. I sum gir det et inntrykk av sentrale translasjonsaktiviteter initiert fra konsernnivå som ledd i konkretiseringen av BM. Følgende fem redigeringsregler kan ekstraheres:

(1) Overlevering: Kommunikasjonsmøtene mellom representant fra KL1, representanter fra stab/prosjekt og de ulike URLene bar preg av å være *overleveringsmøter*. Som jeg tidligere var inne på, framsto møtene som tvetydige. Med overlevering siktes det til at de ga inntrykk av å representere en form for formell overlevering av stafettspinnen til regionene. Tolket på den måten, kan man betrakte det som utstrakt delegering av myndighet, der regionene nå skulle stå fritt til å forme representasjonen BM etter egne ønsker og behov.

(2) Installering: Likevel var det flere sider ved kommunikasjonsmøtene som innbyr til en annen tolkning. Både formen (presentasjon), varigheten (kun en time) og innhold ga inntrykk av at det man leverte fra seg var ferdig og klart til bruk. Selv om gjennomgangen ikke ga et entydig svar på om møtene mest korresponderte med strategi E eller O, gir de, sammenstilt med det videre hendelsesforløpet, mest inntrykk av å korrespondere med E. Det ble ikke tid til å dvele ved de uttalte sidene ved BM, og den kompleksiteten som presentasjonen lanserte, ble redigert bort. I tråd med en diffusjonstankegang var det ikke rom for å drøfte ulike oversettelsesmuligheter i linja. Det folk husker fra møtene var at målekortet lå på intranettet,

og at man kunne slå opp de enkelte parametrene. I og med møtene betraktet sentrale aktører derfor BM som *installert*. Implisitt i en slik tankegang ligger en forestilling om at kunnskapen ikke endrer seg i prosessen. Det samsvarer med en verktøymessig tilnærming fordi verktøy per definisjon er mer kontekstuavhengige enn konsept.

(3) Instruering: De første grepene fra konsernledelsens side støtter mer opp om installeringsregelen enn overleveringsregelen. Gjennom utsendelser av det som av de ansatte ble omtalt som direktiver, ble det lagt opp til en ovenfra-og-ned iverksettingsprosess hvor verken KL2 eller ledere, for ikke å snakke om medarbeidere i linja, ble tatt med på råd om framgangsmåte for å realisere tiltak i forbindelse med BM. En slik instruering bidro til å redusere oversettelsesmulighetene i linja.

(4) Sentralisering: Som en fortsettelse av redigeringsregelen ovenfor, er det rimelig å hevde at måten øverste ledelse valgte å kommunisere med organisasjonen på, minner om en sentralt styrt endringsprosess. Den gir assosiasjoner til det som i kapittel fem ble referert til som *action at a distance*. I sentrum bygger man (les: ledelsen) opp kunnskap om periferien (les: medarbeiderne ute i linjeorganisasjonen), som sentrum så kan bruke til å agere, eller styre, i forhold til periferi. Avstand overvinnes dermed gjennom kontroll.

(5) Usynliggjøring: Innkjøringsfasen var preget av en så å si ikke-tilstedeværende stab. Gjennom en endringsstrategi preget av mangel på prosesser for å ruste stab til rollene som indikatoreiere, var stab uforberedt på hvordan de skulle imøtekomme forventninger lansert i representasjonen BM. Derfor kan man si at usynliggjøringen av stab i seg selv fungerte som en redigeringsregel. BM gir med dette inntrykk av å være et statisk styringsverktøy langt fra idealet om samhandling og dynamiske parametere; fordi det nettopp var i samhandlinga mellom stab og linje at det dynamiske og det prosessuelle skulle realiseres.

9.8.2 Redigeringsregler utledet på regionnivå

Ved å se på forhold som utenforkunnskap i URL, selve iverksettingen, samt samarbeidet mellom linje og stab, åpenbarer det seg to ganske ulike framstillinger av hvordan konkretiseringen av BM foregikk i henholdsvis region A og B. Herfra er det derfor mulig å snakke om to ulike sett med redigeringsregler, og følgende fire med motsatt fortegn kan ekstraheres fra hver region:

Region A:

(1) Detaljfokus: Stort sett alle lederne i URL tilkjennegir manglende forståelse for hva BM kan sies å handle om, hva som er hensikten med BM, og hvilke konsekvenser BM fører med seg. De sier at de har problemer med å artikulere og begrunne overfor sine medarbeidere hvorfor de holder på med det, og at forståelsen har kommet som små aha-opplevelser etter hvert gjennom praktisk prøving og feiling. Arbeidet med konseptualiseringen i forrige kapittel viste at et lavt abstraksjonsnivå førte til at den representasjonsmessige utgaven av BM hadde verktøymessige trekk, og det er derfor grunn til å anta at liten helhetsforståelse i forbindelse med konkretiseringen i første omgang vil favorisere en konkretisering av BM som verktøy.

(2) Handlingsorientering: Lederne trekker fram at de har kultur på ”å bale” med ting på egen hånd, for så å rapportere ut i de ukentlige salgsmøtene eller i URL. URL fungerer ikke som et team, men mer som en komité hvor fokus er på individuelle prestasjoner. Dermed har man ikke lagt til rette for å utvikle retoriske ferdigheter om, og felles forståelse av, BM. Siden det verken fra sentralt nivå eller fra regionledelsens side har blitt iverksatt ekstra møtepunkter eller lignende for å øke bevisstheten rundt BM, har BM for de fleste blitt betraktet som et nytt rapporteringsverktøy. Et slikt ”ytre” forhold til BM gjør BM til det samme som røde og grønne lys.

(3): Driftsfokus: Konkretiseringen bar preg av at man gikk rett på bruken av BM som en form for daglig drift der man begynte å etterspørre resultater i henhold til måltall på parametrene. Kombinert med usikkerhet rundt hva BM dreier seg om og hvorfor det skal brukes, fører det til at man fokuserer på å levere det som etterspørres. Man forholder seg til pålegg og direktiver samtidig som det legges til grunn at BM er enkelt å forstå, enkelt å bruke og enkelt å gjennomføre.

(4): Ytre orientering: URL agerer i forhold til signalene implisitt i redigeringsreglene instruering og sentralisering, og begrunner alle beslutninger om bruken av BM ut fra ytre faktorer, så som ”ledelsen har sagt” osv. Mangelen på forankring i egen avdeling fører til en fattigere kommunikasjon hvor dialog får preg av et ”tellelighetens regime”⁹¹.

⁹¹ Med “tellelighetens regime” siktes det til en styringsform der man etablerer dokumentasjonsverktøy som kan telle, måle, veie og sammenstille den materielle produksjonsflyt. BM blir ofte omtalt som dette (Melanders 2000/01: 383).

Region B:

(1) Helhetsfokus: Lederne i URL vektlegger at de forstår helheten, og at de er opptatt av å bevege seg bort fra fokus på enkeltindikatorer til å se på forholdet mellom perspektivene og hvordan de virker på hverandre. De later dermed til å motta BM på et høyere abstraksjonsnivå enn region A. Selv om de færreste i URL hadde kjennskap til BM fra før av, og regionbanksjefen sier at han i ettertid ser at han ville ha brukt mer til på forståelse, har man likevel klart å skape en trygghet i forhold til noen hovedresonnementer om bruken av BM.

(2) Prateorientering: Man signaliserer ganske entydig at refleksjon og kunnskapsdeling er et gode i seg selv som dyrkes fram på URL-møtene og som tas videre i lokalbankene. I større grad enn i region A, har man bevisst forsøkt å skape arenaer for å sette BM på dagsordenen, både gjennom hyppige møter i URL, og gjennom møtevirksomhet og workshops i lokalbankene. Prate har derfor vært et viktig virkemiddel i konkretiseringen av BM.

(3) Prosessfokus: Ved å tilrettelegge for ”trening” i URL, workshops i lokalbankene osv., får man inntrykk av at en organisasjonsutviklingsprosess har fulgt konkretiseringen av BM. Selv om drift også har stått i fokus i region B, var man eksplisitt på å bruke høsten 2002 for å ”øve seg”, og man har parallelt med drift sørget for å holde diskursen om BM ved like.

(4) Indre/kulturell orientering: URL finner begrunnelser for BM med referanse til pågående arbeid i regionen, og trekker koplinger til en måte å tenke på som man lenge har jobbet med å etablere. BM blir den endelige visualiseringen av et pågående engasjement. Fordi man har jobbet med å få på plass en helhetsforståelse rundt BM, trenger ikke lederne å skyve KL foran seg som en begrunnelse for hvorfor BM skal tas i bruk. I stedet kan man forankre begrunnelsen i at det faktisk er meningsfullt for ”oss”.

Summen av redigeringsreglene peker i retning av to ulike tilnærminger til konkretiseringen av BM. Mens redigeringsreglene fra region A langt på vei er en fortsettelse og en bekreftelse av de grepene man fra sentralt hold velger å benytte seg av for å konkretisere BM, tyder redigeringsreglene fra region B på at man kjører et eget løp som bryter med den logikken som konsernledelsen benytter seg av.

I det følgende skal jeg se nærmere på hva slags ulike versjoner av BM det tenderer i retning av, plassert langs et verktøy/konsept kontinuum.

9.8.3 Resultatet – en begynnende materialisering av balansert målstyring

I forrige kapittel kunne jeg, etter å ha utledet de redigeringsreglene som jeg fant hadde gjort seg gjeldende i løpet av konseptualiseringen, presentere det konseptualiserte objektet av BM som viste sammenfallet mellom redigeringsregler og ferdig representasjon. Redigeringsreglene i konkretiseringen av BM kan ikke på samme måte brukes til å konkludere med hensyn til endelig materialisering og praktisering av BM. Det er ennå for tidlig å vite om BM har festet seg som praksis i banken. Den empiriske gjennomgangen så langt levner likevel ingen tvil om at BM har blitt tatt i bruk, og at man på ulikt vis forsøker å orientere seg i forhold til hva bruken skal bestå i. I tabellen nedenfor antyder jeg hvilken versjon av BM de ulike redigeringsreglene bidrar til å oversette BM til. Den vil så danne utgangspunkt for en litt mer nyanserende drøfting:

Redigeringsregler konkretisering	Oversettelse av BM
Overlevering: kommunikasjonsmøtene innebar en formell overlevering av stafettpinnen	Kan gi mange versjoner
Installering: både formen og varigheten på møtene bidro til å redigere bort en mer kompleks forståelse av BM. I stedet kunne man få inntrykk av at BM ble presentert som et ferdig produkt	Gitt størrelse
Instruering: konsernledelsen sender ut direktiver om iverksetting av tiltak i forbindelse med BM – ingen berørte parter tatt med på råd	Hierarkisk kontroll
Sentralisering: sentralt styrt endringsprosess	Ledelsen agerer, de ansatte reagerer
Usynliggjøring: innkjøringsfasen var preget av en ikke-tilstedeværende stab	Strategi og parametere framstår som statiske (objektive størrelser)
a)Detaljfokus: i URL i region A b)Helhetsfokus: i URL i region B	a) BM som top-down styring b) BM som strategifokusert org.
a)Handlingsorientering: prat er ikke et mål i seg selv; derfor blir møtearenaer brukt til utrapportering b)Prateorientering: prat er et mål i seg selv for å kunne jobbe som team, skape trygghet og forståelse	a) BM som top-down styring b) BM som strategifokusert org.
a)Driftsfokus: man gikk rett på driftsfasen i forhold til BM som om det var et enkelt verktøy som skulle tas i bruk b)Prosessfokus: man organiserte prosesser i forkant av reell drift for å ”få alle med på laget”	a) BM som top-down styring b) BM som strategifokusert org.
a)Ytre orientering: URL begrunner bruken av BM ut ifra en hierarkisk beslutningsstruktur b)Indre/kulturell orientering: URL begrunner bruken av BM ut ifra pågående arbeid i regionen, hvor allerede etablert kultur, arbeidsmåte osv står sentralt	a) BM som top-down styring b) BM som strategifokusert org.

Tabell 9.1 Redigeringsregler og oversettelse av BM

Hvis man summerer resultatet fra henholdsvis sentralt nivå samt region A, sitter man igjen med en knippe ingredienser som dels kjennetegner verktøy, dels kjennetegner det som i

kapittel fem ble kalt BM som top-down styring, og som ble brukt som en betegnelse på det mange kritikere av BM hevder at BM innholdsmessig dreier seg om. Spesielt er det ingrediensene som foreslås som resultat av redigeringsreglene anvendt på sentralt nivå som minner om top-down styring: henholdsvis BM som gitt størrelse, hierarkisk kontroll, at ledelsen agerer mens de ansatte reagerer samt at strategi og parametere framstår som statiske objektive størrelser. Mens ingrediensene som foreslås som resultat av redigeringsreglene anvendt i region A gir assosiasjoner til BM som verktøy. Samtidig viser funnene fra region B at reglene her gir inntrykk av at man oversetter BM i retning av et konsept, fordi man konkretiserer BM på et høyere abstraksjonsnivå, med mange fortolkningsmuligheter, hvor man setter BM inn i en større endringsprosess i regionen, og hvor man påkaller et internt engasjement hos lederne. Det minner om den versjonen av BM som i kapittel fem ble kalt BM som strategidrevet organisasjon, og som er i samsvar med det som forfatterne selv, Kaplan og Norton, mener at BM handler om.

På samme måte som etter konseptualiseringen, later det til at man også etter konkretiseringsprosessen opererer med to litt ulike varianter av BM. Som resultat av konseptualiseringen hadde man en verktøy-representasjon av BM som kunne betraktes som en naturlig konsekvens av de redigeringsreglene som hadde gjort seg gjeldende. I tillegg hadde man en konsept-representasjon som oppsto som et ad hoc resultat fordi representanter fra den sentrale ledelse fant at det kartet man hadde laget ikke inneholdt de komponentene man ønsket skulle ha en konstituerende effekt. I forbindelse med konkretiseringen ser man det samme. Mens både sentralt nivå og region A anvender redigeringsregler som favoriserer en oversettelse av BM i retning av et verktøy, anvender region B redigeringsregler som favoriserer en litt annen tilnærming til hva BM i praksis skal være. Paradokset er som følger: Mens den sentrale ledelsen hele tiden snakker om at man ønsker å ta i bruk BM som et konsept, klarer man verken i forbindelse med konseptualiseringen eller konkretiseringen å benytte de redigeringsreglene som kunne bidra til å stimulere et slikt resultat. I forbindelse med konseptualiseringen fører det til at øverste ledelse initierer noen grep etter at prosessen egentlig er ferdig, mens det i forbindelse med konkretiseringen overlates til de ulike regionene å finne ut av. Redigeringsreglene som konsernledelsen selv benytter seg av, gjør det imidlertid vanskelig å se at BM blir noe annet enn top-down styring, hvis man da ikke, som i region B, klarer å gjøre noen egne grep. Dermed eksisterer det et språk mellom de redigeringsreglene som tilsynelatende gjør seg gjeldende for de fleste i banken, og de uttalte intensjonene man har. Hvordan kan det forstås?

Den epistemologiske forståelsen av kunnskap som ble redegjort for i kapittel tre, la opp til at eksisterende praksis gjennom situering og distribuering fyller kunnskapen med form og innhold. Det vil med andre si at en handlingsorientert praksis sørger for å gjøre den nye kunnskapen handlingsorientert, mens en prateorientert praksis sørger for å gjøre den prateorientert. I kapittel sju trakk jeg paralleller mellom praksis i banken og *service shop* som en variant innenfor servicenæringen. I kapittel tre ble det på sin side gjort et poeng av at den praksisen som *service shop* representerer ikke kan betraktes som typisk pratepraksis. Nå ville det framstå som noe søkt å konkludere at fordi banken er handlingsorientert, følger det logisk at BM vil fylles med et verktøylignende innhold. Mens jeg på den ene siden kan antyde sammenhenger mellom abstraksjonsnivå og konseptualisering og endringsstrategi og konkretisering, blir det mer et drøftingsspørsmål om sammenhengene kan knyttes til type praksis. Er det slik at et lavt abstraksjonsnivå og valg av endringsstrategi E er betegnende for en handlingsorientert praksis, mens et høyt abstraksjonsnivå og valg av endringsstrategi O er betegnende for en prateorientert praksis?

For å få belyst spørsmålet nærmere, vil jeg dra veksler på det Røvik (2007: kap. 13) kaller ”den hierarkiske oversettelseskjede”. Kort fortalt går den ut på at nye ideer primært tas inn via toppledelsen i virksomheten. Gjennom en sentralt styrt implementeringsprosess vil underliggende enheter og aktører ha begrensede frihetsgrader til lokale oversettelser. Kontekstualiseringen vil forløpe sekvensielt, og framdriften vil ha karakter av en stimuli-respons-logikk. En versjon som er blitt oversatt og konkretisert på ett hierarkisk nivå, vil bli sendt nedover til underliggende nivå. I denne kaskaderingen vil ideen framstå som mer og mer konkret etter hvert som den ”synker” nedover og innover i organisasjonen. Røvik (2007) mener imidlertid at kjeden i realiteten ofte blir brutt på grunn av det han kaller et par tunge utviklingstrekk i samtiden:

”Det første handler om en dramatisk økning i distribusjon av analytisk kapasitet og kompetanse i moderne organisasjoner. () Det andre utviklingstrekket handler om endrete betingelser for hierarkisk kontroll. En tradisjonell fysisk-materiell virksomhet med høyt innslag av manuelt, fysisk arbeide er generelt atskillig lettere for ledelsen å holde oversikt over – og kontrollere enn en moderne organisasjon der de fleste arbeider med analytiske og intellektuelle oppgaver. Idéverden er med andre ord lite egnet for hierarkisk kontroll.” (kap. 13).

Gjennom sitatet mener jeg Røvik langt på vei svarer bekreftende på mitt spørsmål ovenfor. Den hierarkiske oversettelseskjede legger til grunn samme logikk som endringsstrategi E. Den, sier Røvik, blir imidlertid ikke fulgt i organisasjoner med et stort innslag av analytisk

kapasitet og kompetanse og kunnskapsarbeid. Han kopler dermed mellom type praksis, abstraksjonsnivå og endringsstrategi. Det er derfor mulig, gitt alle de generelle utlegningene om dette så langt i avhandlingen, å antyde en slik sammenheng. Hvis resonnementet er rimelig, kan det tilsynelatende spriket mellom det sentrale ledere på den ene sida sier at de ønsker å få til, og de redigeringsreglene som så mobiliseres for å få det til, og som fører til oversettelser som ikke er i samsvar med uttalte ambisjoner, forstås som et uttrykk for at vi har med en bestemt type praksis å gjøre. Gjennomgangen så langt har både pekt på at praksis i banken representerer en temmelig streng form for hierarkisk styring, samtidig som arbeidsoppgavene til de fleste favoriserer handling framfor prat. Hvis man ønsker at et annet sett med redigeringsregler skal mobiliseres for å sikre et konseptlignende utfall, vil konsekvensen av det ovennevnte være at man på et eller annet vis må endre praksis i banken i retning av mindre hierarkisk styring og mer rom for kommunikasjon.

Så kan man spørre om jeg med det sier at banken ikke er en kunnskapsbedrift? Som jeg var inne på i kapittel tre, mener jeg at spørsmål om kunnskapsorganisasjoner versus andre organisasjoner framstår som lite fruktbart fordi alle bedrifter ønsker å definere seg selv som kunnskapsintensive, og fordi alle i mer eller mindre grad er det. I stedet har jeg tro på at skillet mellom handlingspraksis og pratepraksis, kombinert med en typologisering av service arbeid, bidrar til å få fram at det ikke nødvendigvis er en sammenheng mellom alle typer kunnskapsorganisasjoner og det å sette av tid til prat, involvering, samhandling osv. I så måte kan studien bidra til å nyansere en noe tabloid forestilling av kunnskapsarbeid. Ved å sette likhetstegn mellom kunnskapsorganisasjon og pratepraksis tilslører man at det også i den type organisasjoner må tas opp til vurdering forholdet mellom prat og handling, og relasjonen mellom de som styrer og de som blir styrt. En antakelse er likevel at stram hierarkisk styring har vanskeligere levekår i kunnskapsintensive bedrifter enn andre steder.

Jeg tror uansett at tankeeksperimentet illustrerer at det ikke er uvesentlig hvordan praksis er i forhold til hvordan man går løs på denne type prosesser, som igjen får konsekvenser for resultatet, altså hvordan man til syvende og sist praktiserer BM.

En slik antakelse vil også få konsekvenser for hvordan man betrakter samspillet eller sammenhengen mellom konseptualisering og konkretisering. Ved å sammenstille redigeringsreglene utledet fra de to translasjonsprosessene, kommer følgende bilde til syne:

Redigeringsregler konseptualisering	Redigeringsregler konkretisering
Innskrenkning: Få frihetsgrader med lite rom for prosjektdeltakerne til å tilføre noe "eget" i representasjonen	Overlevering: kommunikasjonsmøtene innebar en formell overlevering av stafettpinnen
Teknifisering: Teknisk fokus	Installering: både formen og varigheten på møtene bidro til å redigere bort en mer kompleks forståelse av BM. I stedet kunne man få inntrykk av at BM ble presentert som et ferdig produkt
Lokal autorisering: Ingen kopling til kjente suksess-historier, Kaplan og Norton, eller andres erfaringer	Instruering: konsernledelsen sender ut direktiver om iverksetting av tiltak i forbindelse med BM – ingen berørte parter tatt med på råd
Fragmentering: Manglende felles plattform, oppsplitting av arbeidet, ingen felles møtepunkter	Sentralisering: sentralt styrt endringsprosess
	Usynliggjøring: innkjøringsfasen var preget av en ikke-tilstedeværende stab
	a)Detaljfokus – i URL i region A b)Helhetsfokus – i URL i region B
	a)Handlingsorientering – prat er ikke et mål i seg selv; derfor blir møtearenaer brukt til utrapportering b)Prateorientering – prat er et mål i seg selv for å kunne jobbe som team, skape trygghet og forståelse
	a)Driftsfokus – man gikk rett på driftsfasen i forhold til BM som om det var et enkelt verktøy som skulle tas i bruk b)Prosessfokus – man organiserte prosesser i forkant av reell drift for å "få alle med på laget"
	a)Ytre orientering – URL begrunner bruken av BM ut ifra en hierarkisk beslutningsstruktur b)Indre/kulturell orientering – URL begrunner bruken av BM ut ifra pågående arbeid i regionen, hvor allerede etablert kultur, arbeidsmåte osv står sentralt

Tabell 9.2 Redigeringsregler i konseptualiserings- og konkretiseringsprosessen

Hvis man holder region B utenfor, vil en rimelig oppsummering være at mens man i løpet av konseptualiseringen oversetter BM til en verktøylignende representasjon, fører konkretiseringen til en oversettelse av BM til top-down styring. Dermed bygger prosessene på hverandre, fordi representasjonen av BM som verktøy på mange måter bærer bud om top-down styring. Et målekort med styringsparametere og tilhørende måltall stått alene blir i praksis et styrings- og rapporteringsverktøy for ledelsen. *Forstått slik kunne man ledes til å tro at representasjonen i seg selv i stor grad bestemmer konkretiseringen.* Altså at hvis translasjonene i konseptualiseringen fører fram til et konsept, vil man, fordi man forholder seg til det, starte en konkretisering i retning av BM som strategidrevet organisasjon. Og motsatt; hvis translasjonene i konseptualiseringen fører fram til et verktøy, vil man starte en konkretisering i retning av en begynnende praktisering av BM som top-down styring. Likevel skal man kanskje være forsiktig med å trekke en slik slutning. Jeg avsluttet kapittel åtte med å stille det åpent om en ekstra runde på konseptualiseringen av BM hadde den ønskede konstituerende effekt eller ikke. Hovedtrenden i funnene, både i forhold til de sentrale aktørene i KL1 og KL2, og i forhold til ledernivået i region A, tyder på at det siste forsøket på å få BM til å framstå som et konsept i liten grad hadde innvirkning på den påfølgende konkretiseringen. Det er også lite som tyder på at selve representasjonen av BM kan forstås i

sammenheng med at konkretiseringsprosessen i region B tok en litt annen dreining enn i region A. Dermed er det muligens mer formålstjenlig å forstå begge translasjonsprosessene som resultat av generelle trekk ved praksis i banken.

I den grad det er mulig å peke på sammenhenger mellom type praksis, abstraksjonsnivå og valg av endringsstrategi, i den grad vil det sannsynligvis også være mulig å snakke om at redigeringsreglene som er utledet av henholdsvis konseptualiserings- og konkretiseringsprosessen kan tjene som mer allmenngyldige redigeringsregler for arbeidet med å fylle oppskrifter med et representasjonsmessig og et konkret innhold. Og motsatt, i den grad det ikke er mulig å snakke om slike sammenhenger, i den grad vil de redigeringsreglene som her er blitt utledet kun tjene som forståelsesramme for denne ene casen.

Dermed kan det på tampen av kapitlet være på sin plass å minne om hva som er tilbakelagt i forhold til analysemodellen som ble presentert i kapittel fire: To oversettelsesprosesser har blitt analysert, og resultatet av hver av dem har blitt forsøkt forstått i forhold til et verktøy/konsept kontinuum. BM som en begynnende materialisering i banken åpenbarer seg dels som verktøy, dels som konsept, og det vil i fortsettelsen bli spennende å se hvordan ting, i motsetning til individer, skal bidra til å bestemme det endelige utfallet av overføringen.

10 BALANSERT MÅLSTYRING SOM AKTØR-NETTVERK I BANKEN: ET SPØRSMÅL OM KONTROLLERING

Gjennom fokus på konkretiseringsprosessen ble det vist hvilke forberedende og innledende grep ledelse og stab gjorde for å starte bruken av BM. Men konkretiseringsprosessen begrensning ligger i at den hovedsakelig er knyttet til hvordan *design på endringsprosessen* bidrar til oversettelse av BM. Designen sier først og fremst noe om hvilke redigeringsregler som har gjort seg gjeldende for å *tilrettelegge* for den praktiske bruken av BM, og gir dermed ikke mye innsikt i selve anvendelsen. I det følgende skal jeg forsøke å gi det endelige svaret på om BM fester seg som praksis i banken, eller sagt på ANT-vis, om et nettverk stabiliserer seg rundt BM. Her er det oversettelse som kontrollering som skal lede meg på sporet av *om* og *hvordan* BM tas videre. I forhold til den analytiske operasjonaliseringen gjort i del 4.6 vil jeg behandle (a) og (b) under ett, da det å skille mellom de ikke-humane aktantene som innrulleres – (a) - og hvordan de fungerer som passasjer mellom BM og de humane aktantene – (b) – blir unødvendig oppstykket. I stedet vil jeg gjennom en serie fortellinger med utgangspunkt i fire ulike artefakter, rekonstruere kjeden av assosiasjoner som har fulgt i kjølvannet av at de forskjellige ikke-humane aktantene har blitt introdusert. Dermed vil både (a) og (b) belyses parallelt. Deretter tar analysen for seg forhold knyttet til BM som eventuell makro-aktør i banken.

10.1 De ”allierte” - som ikke ser ut som kvinner og menn

Jeg har valgt ut fire fortellinger som jeg, ved å se på innsamlet data retrospektivt, mener hver på sin måte er en fortelling om *kontrollering*. De spinner rundt artefakter (materielle entiteter) eller fenomener som binder opp atferden til medarbeidere og ledere i banken. På den måten fungerer de som passasjer mellom BM og praksis idet de bidrar til å forme innholdet i praktiseringen av BM, altså at kunnskapen oversettes som del av prosessen. De fire artefaktene/fenomenene er henholdsvis *bonus*, *målekortet*, *måltallene på aktivitetslista*, og *listene*. Rekkefølgen i presentasjonen antyder en bevegelse fra det generelle til det mer konkrete, og viser hvordan de ulike artefaktene understøtter hverandre, slik at de til sammen presser fram eller muliggjør et handlingsmønster som virker stabiliserende i forhold til den praktiske bruken av BM.

10.2 Fortellinga om bonus

Bonusordninger er ikke et nytt fenomen i banken, og det vanlige før BM var at kunderettet virksomhet fikk årlig bonus i tilknytning til salgsmaksen⁹² ut fra hvor mange spareavtaler, forsikringsavtaler osv. de ansatte solgte:

”Vi er vant til å lede med budsjett og salgoppfølging. Salgoppfølging hos oss gir bonus. Erfaring viser at det man har fokus på er det man bryr seg om. Ved å ha fire perspektiver som gir fokus, vil dette også føre til konsekvenser for hva som blir fokus for de ansatte.” (25.10.02).

Diskusjonen høsten 2002 gikk på hvordan man kunne utforme en bonusordning tilknyttet målekortet slik at helhetsfokus ble ivaretatt. Ledelsen fryktet ”taktikkeri” og suboptimalisering med mindre man klarte å belønne helheten, altså alle de fire perspektivene. En av lederne i KL1 kom med følgende eksempel på suboptimalisering i forhold til bonus:

*”Jeg kan gi et helt konkret eksempel fra region (...) Ved begynnelsen av året, i januar, hadde vi en samling av alle lederne hvor vi sa at i år vil vi begynne arbeidet mot markedet fra dag en av. Vi vil ikke ha den skippertaksmentaliteten på høsten for å komme opp i 100% på salgsmaksen slik at vi får bonus. I år vil vi ha bonus fra tidlig på året. Og alle lederne var enige om at det går vi for. Da januar-maksen kom hadde vi bare 82%. Så sier jeg til adm.dir. at han må være med i URL der han tilkjenner sine viktigste arbeidsmål. Og et av hans viktigste er at i år er det ikke bare viktig å tjene penger i samsvar med budsjett, men også **måten** vi tjener pengene på. Så vi skulle selge mer off balance produkter, salg av forsikringer osv. enn det vi har gjort tidligere. Og alle lederne var kjempefornøyd med adm.dirs. bidrag og sa yes, dette var bra. Så kom salgsmaksen for februar og da var den steget til 84,7%. Kjempelangt unna 100%! Så tok vi et nytt møte i URL hvor jeg sa ’nå får dere være med på å bestemme hva som skal til for å få opp salgsmaksen til 100%, men det kan jeg love dere at hvis salgsmaksen kommer til 100 innen utgangen av mai så skal dere alle i juni-måned få lov å reise til København.’ 31/5 var salgsmaksen 103, 4 og det var jo veldig bra. Samtidig med dette foregikk måling av KTI (kundetilfredshet). Den falt i samme periode med 8% i denne regionen. Mitt poeng er at man solgte ikke for å tilfredsstille kundenes behov, som vi skal gjøre i henhold til kundeløftet, men man solgte for å komme til København, og da hadde man beregnet hvor mye man måtte selge av de forskjellige produktene for å oppnå 100% i salgsmaksen. Det var imidlertid ikke i tråd med det kundene forventet for å bli tilfreds. Dette er suboptimalisering etter mitt skjønn. Det vil endres med BM fordi BM er et sett med parametere, og hvis alle perspektivene skal få grønt lys, må de gjøre det bra overalt. Så er det jo det at vi ennå ikke har utviklet bonussystem i forhold til dette. I dag er bonusen knyttet til salgsmaksen, men bonussystemet vil garantert komme til å bli knyttet til alle fire perspektivene. Så det må både sees som et styringssystem og som et motivasjonssystem.” (KL1 25.10.02).*

⁹² Vil bare minne leseren om at salgsmaksen i og med BM nå utgjorde en av indikatorene i kundeperspektivet.

Bonusordningen som ble innført fra 01.01.03 skulle sørge for et helhetsfokus, og hadde følgende logikk: Bonus ble gitt på lokalbanknivå og regionnivå. Det vil si at det som avgjorde om man fikk bonus eller ikke, var om den enkelte lokalbankenhet klarte å innfri sine måltall, og om summen av det også innfridde full score på regionnivå. Bonus ble gitt per perspektiv i målekortet, og for å få bonus for et perspektiv krevdes det at tre av fire mulige kuler (evt. to av tre) innenfor perspektivet var grønne (at bare ei kule innenfor hvert perspektiv kunne være gul eller rød). Hvert perspektiv ga kr. 375,-, og siden man både kunne få bonus på lokalbank- og regionnivå, var maksimal bonuspott kr. 375,- x 8 perspektiver pr. måned, det vil si tre tusen kroner⁹³. Dermed var det aldri et tema å ikke ta i bruk bonus i forbindelse med BM. På den årlige strategisamlinga der utvalgte ledere i banken diskuterer revidering av indikatorene i målekortet, ble hensikten med bonus så sent som i 2005 framhevet av representant fra KL1:

”Bonus bør: Stimulere de ansatte til å velge de arbeidsoppgavene/aktivitetene som til enhver tid bidrar mest til bankens verdiskaping. Bidra til at de ansatte gjør (mer av) noe som vedkommende ellers ville latt være. Hensynta at arbeidsoppgaver som ikke belønnes, nedprioriteres. Oppfattes som ’rettferdig’ og positivt.” (Bygdnes 2005).

I begge de utvalgte regionene A og B er stort sett alle enige om at bonus er svært viktig. De har en uttalt målsetning om å skulle ha full bonus hver måned:

”Bonus er en viktig motivator; og vi må jo ha ei gulrot hvis vi skal klare å strekke oss mot et resultat.”, sier de. ”Bonusen fører til at vi jobber med de indikatorene vi får beskjed om, sånn at målekortet og bonusen henger veldig nøye sammen.”

Med dette skulle det ikke herske tvil om at bonus er en form for prestasjonsbasert belønning. Forskning på denne belønningsformen viser at den hovedsakelig virker på de ansattes ytre motivasjon⁹⁴:

”Hovedårsaken til at prestasjonsbasert belønning er et lite effektivt tiltak for å øke prestasjoner i arbeidslivet, er at det i all hovedsak virker på de ansattes ytre motivasjon. () Det finnes flere forklaringer på hvorfor innføring av ytre belønning for interessante eller på andre måter meningsfulle oppgaver kan gi ytre i stedet for indre motivasjon. Den klassiske forklaringen peker på at belønningsmottakeren føler seg kontrollert utenfra og opplever underdekning av behovet for autonomi. () Ytre motivasjon ser derimot ut til å være godt egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende,

⁹³ Ordninga ble noe revidert i 2005, hvor følgende prinsipper ble gjeldende: ”Inngangsbilletten” for å komme i bonusposisjon, er at parametrene ”kredittkvalitet”, ”kompetansenivå” og ”læringsrom” er grønn. Bonus utbetalt kvartalsvis, hvor 7-8 kuler må være grønn for å få full bonus, dvs. kr. 6000,-, og 5-6 kuler må være grønn for å få halv bonus, dvs. kr. 3000,-. I tillegg har man innført en overskuddsdeling for de ansatte på slutten av året.

⁹⁴ Her kan det dras paralleller mellom det Kuvaas (2005) kaller ytre motivasjon, og det jeg i kapittel tre refererer til som eksternt engasjement.

og hvor det viktigste er å få oppgaven løst eller jobben gjort med et tilfredsstillende resultat.” (Kuvaas 2005: 24, 28-29).

Av det kan man slutte at jo tydeligere kopling det er mellom aktiviteten og den ytre belønningen, jo større er faren for fortrenkning av indre motivasjon. Samtidig er tydelige koplinger mellom utført arbeid og belønning – at de ansatte vet hva som skal til av ønsket atferd for å oppnå en på forhånd kjent, ønsket og stor nok belønning – selve grunnlaget for at ytre belønninger skal ha en instrumentell og ytre motiverende virkning (Thierry 2002; Kuvaas 2005: 29). Sekvensen ovenfor bekrefter både at de ansatte vet hva som skal til av ønsket atferd for å få bonus, og at hensikten fra ledelsens side er å stimulere til en slik kopling.

10.2.1 Bonus som passasje mellom BM og praksis

Medarbeiderne forteller at de jobber i et akkordsystem hvor psykologien er enkel; jo mer du produserer, jo mer penger i lønningsposen blir det. Ingen jeg har snakket med ønsker en dekopling mellom målekort og bonus, selv om flere snakker i negativt ordelag om konsekvensene av bonussystemet. En av informantene sier for eksempel at det er betenkelig at det å lykkes i forhold til BM kun relateres til om kulene har blitt grønne eller ikke, og at det har direkte sammenheng med bonus:

”Vi har en indikator som heter læringsrom og en som heter kundeinitiativ. Kvaliteten på læringsrommet vet man egentlig ingen ting om selv om kula blir grønn, og det samme gjelder kvaliteten på kundeinitiativene, selv om denne også blir grønn.” (11.03.04).

Vedkommende sier med andre ord at det ikke nødvendigvis er en sammenheng mellom kvantitet og kvalitet, men at bonus stimulerer til fokus på kvantitet, *at* ting blir gjort, og ikke hvordan og hvorfor de gjøres. De fleste er imidlertid enig om at man neppe hadde klart å holde et såpass trykk på måltallene⁹⁵ hvis det ikke hadde vært for bonusen, og at det godt kan tenkes at uten bonus ville mange bry seg mindre med målekortet. Mens de ansatte er opptatt av utsiktene for bonus, letter det arbeidet for lokalbanksjefene. For, som de sier, bidrar den til å skape fokus og gi drahjelp i arbeidet med parametere og måltall. Bonus utgjør dermed en viktig faktor i kommunikasjonen mellom regionledelsen og medarbeiderne, slik som i et par e-poster som regionbanksjef for region A har sendt ut til sin region:

”Emne: Sekken fyller vi i lag! () Vi har også etablert en felles målsetting om å bli beste region på målekortet! Dette er en fin måte å fylle både den store sekken og den enkeltes sekk. Bonusen utgjør allerede betydelige beløp og vil garantert vokse fram til

⁹⁵ Med måltall menes en tallfesting av målene for de ulike parametrene i målekortet. Mer om det i avsnitt 10.4.

årsskiftet! På vei mot beste region og fylte sekker!” (14.10.03). Og videre: ”Emne: Full bonus! Målekortet for region A viser fortsatt positiv utvikling. De siste måneders gode salgsresultater gjør at salgsmaksen for november har passert 95 poeng og har endret status fra rød til gul. Dette kombinert med sterk innsats på kundeinitiativ, EnOmDagen og kundemøter næring gjør at kundeperspektivet er blitt grønt og dermed får vi for første gang i år full regionbonus!!! Lokalbank C og D får også full lokalbankbonus! Bonuspotten for 2. halvår er derfor økt til: Lokalbank C 10.500 kroner, lokalbank D 9.750 kroner, lokalbank E 5.250 kroner.” (11.12.03).

At bonusen er viktig illustreres også gjennom måten den bidrar til å skape frustrasjon på:

”Det er litt frustrerende at det innføres så mange elementer som den enkelte må prestere i forhold til. Du måles på teamnivå eller banknivå. Hvis vi har mange lik i lasten, betyr det at jeg ikke har noen innflytelse på det. Jeg kan prestere, men det betyr at jeg kommer til å gå glipp av så og så mange hundrelapper i måneden når jeg ikke når det og det målet som målekortet krever.” (17.02.04). ”Nå kan du tjene enda litt mer penger hvis du får alle kuler grønne, men der er en del områder som er litt vanskelig å kunne påvirke av den enkelte. De er litt tilfeldige. Og det blir litt mer tilfeldig i år hvor man begynner å ta inn prosenter på forsikringsområdet. Jeg kan selge forsikring til en mann som aldri har hatt skade. Plutselig i morgen brenner huset hans. Det har jeg liten innflytelse over. Hvis du da har en skadeprosent som er under sånn og sånn, så vil det føre til en gul eller rød kule i målekortet. Det er vanskeligere å komme til full oppnåelse av progresjon.” (17.02.04)”

Her kan man slutte at bonus får en sentral rolle i nettverket som søkes bygd rundt BM, og den kan derfor betraktes som en alliert ikke-human aktant som bidrar til at BM fester seg som praksis i banken. Bonusen er i seg selv nok til å sørge for at alle på et eller annet vis forholder seg til BM. Dermed fanger ”bonusbordet”. Men hvordan virker artefakten eller passasjen i forhold til å binde sammen det som på den ene sida representerer BM som innledende bruk og på den andre sida ledere og medarbeidere og den praksisen de til daglig utøver i banken?

Bonus som passasje mellom BM og lederne: Man kan tenke seg at bonus både kan virke hemmende og fremmende på ledernes lyst, evner og muligheter til å omsette BM til praksis. Dermed påvirker bonus oversettelsen av BM til praksis. Siden bonus er et virkemiddel som ledelsen i banken velger å ta i bruk for å sikre ønsket atferd i forhold til parametrene i målekortet, tyder det på at bonus, sett fra ledernes ståsted, fremmer bruk. Den klare koplingen mellom indikatorer, måltall og bonus definerer hva som skal utgjøre fokus for ledernes prioriteringer og oppfølging av de ansatte. Dermed bidrar bonus til å forenkle passasjen mellom BM og dem selv, i den forstand at bonusen tydeliggjør deres roller i BM-nettverket. De skal etterspørre bestemte resultater, de skal sørge for nødvendig atferd for å oppnå dem, og de skal sørge for at de ansatte får bonus - det forventer ikke minst de ansatte selv at lederne skal bidra til. Men bonus kan også virke *tilslørende* i forhold til ledernes anstrengelser for å

legge mer i BM enn det som dreier seg om å sørge for tilstrekkelig antall grønne kuler. Lederne gir langt på vei inntrykk av at de setter likhetstegn mellom å få bonus og å være dyktig i forhold til bruken av BM, noe korrespondansen på e-post gjengitt ovenfor, illustrerer. Bonus blir et spørsmål om røde og grønne kuler, og røde og grønne kuler blir et spørsmål om bonus. Mer komplisert gjør man det ikke.

Bonus som passasje mellom BM og medarbeiderne: På samme måte som for lederne, kan bonus virke hemmende og fremmende på medarbeidernes lyst, evner og muligheter til å omsette BM til praksis. Siden bonus er noe man har tradisjon for i banken, og siden de ansatte gir uttrykk for at bonus er et ønsket gode, tyder det på at bonus, sett fra medarbeidernes ståsted, bidrar til å fremme den atferden som etterspørres i forhold til indikatorene i målekortet. Resonnementene blir derfor like de som gjaldt ovenfor. Den klare koplingen mellom indikatorer, måltall og bonus levner ikke tvil om hva som skal gjøres. På den måten bidrar bonus til å *forenkle* passasjen mellom BM og medarbeiderne. Energien knyttes til å utføre de handlingene som indikatorene foreskriver, og siden belønningen ligger i kvantitative mål, bidrar bonus til å oversette BM til en praksis der fokus er på kvantitet og akkord. Så kan man spørre om ikke det også fører til en form for suboptimalisering? Det er også rundt slike forhold at frustrasjoner lokaliserer seg. I den grad man er misfornøyd med BM, dreier det seg gjerne om indikatorer som på et eller annet vis er vanskelig å ha kontroll på i forhold til bonusoppnåelse, og ikke om innvendinger av mer overordnet karakter. Målsetningen om full bonus gir heller ikke mye tid til refleksjon rundt det man holder på med fordi ingen ønsker ”å være lik i lasten” i lokalbankens eller teamets bestrebelser på å innfri målsetningen. Det innebærer også at bonus virker *tilslørende* i forhold til eventuelle andre måter å forstå BM på enn akkurat den som er nødvendig for å fylle bonuspotten.

Både det som har med *forenkling* og *tilsløring* å gjøre kan forstås som uttrykk for at drivkrafta er ytre motivasjon. *Forenkling* fordi både ledere og medarbeidere konsentrerer seg om å reindyrke den atferden som skal til for å få bonus, og *tilsløring* fordi man dermed tilegner seg et instrumentelt og operativt syn på hva BM er og skal tjene til, hvor det ikke er rom for egne fortolkninger. Det stemmer også overens med at fortellinga om bonus illustrerer at BM i seg selv har liten verdi utover å være et middel for å få bonus. Siden ytre belønning i form av bonus først og fremst stimulerer den ytre motivasjonen, som igjen er et tegn på at medarbeidere føler seg kontrollert utenfra og opplever underdekning av behovet for autonomi, er det også grunn til å anta at de translasjonene av BM som bonus fører med seg kan kalles

kontrollering i dobbel forstand. Bonus bidrar til å binde atferden til de ansatte i et nettverk tilknyttet BM, og bonus bidrar til å oversette BM til et instrument for utøvelse av kontroll.

10.2.2 bonus-passasjer oppsummert

Bonus som passasje mellom BM og praksis oversetter BM til praksis. Siden translasjonene kan sees i sammenheng med en ikke-human aktant som søkes innrullert i nettverket med tanke på å kontrollere atferden til de humane aktantene, har jeg valgt å kalle translasjonsprosessen *kontrollering*. Oppsummert kan bonus sies å kontrollere bruken av BM gjennom følgende translasjoner: Bonus viser seg som garantist for at *alle* gjør *noe* som kan assosieres med BM. BM manifesterer seg dermed i praksis. Dessuten bidrar den til liten motstand mot å ta i bruk BM. Noe må man jo bli målt på for å få bonus, og å bli målt på en mer balansert måte er noe som i utgangspunktet har positiv klangbunn hos de fleste. I den grad man er opptatt av at BM skal tas i bruk i hele organisasjonen, og dessuten på en relativt *lik* måte, må også bonus betraktes som en vellykket passasje mellom BM og praksis. Bonusen bidrar nemlig til et ensrettet fokus og samkjøring av identiteter på tvers av avdelinger og fysisk atskilte lokaliteter, nettopp fordi det eneste som varierer er ulike måltall fordelt på regioner og lokalbanker.

Selv om bonus oppfattes som et gode, er det viktig å ikke tape av synet at bonus har ulik status hos henholdsvis ledelse og medarbeidere. Mens bonus fra ledelsens ståsted er et *middel* for å oppnå ønsket atferd, er bonus for de ansatte selve *målet*. Det gjenspeiles i logikken som ligger i å la *inngangsbilletten til bonus gå via bruken av BM*. Med det blir BM, hvilket er ensbetydende med *ønsket atferd*, et *obligatorisk passeringspunkt* (OPP) for å få tilgang til bonus. Veien om BM er uunngåelig i den grad man ønsker tilgang til denne delen av bankens belønningssystem. I et ANT-perspektiv må det betraktes som en snedig manøver. For å sikre at alle jobber med parametrene i det balanserte målekortet, henger man på ei ”gulrot”, slik at spørsmålet for den enkelte ikke dreier seg om man ønsker å bruke eller forkaste BM, men om man ønsker bonus eller ikke. Det problematiske med tilnærmingen, er at BM for de ansatte står i fare for å reduseres til et ”nødvendig onde”. Hvis målet for sentrale aktører er å bygge et BM-nettverk, må OPP forstås som punkter som alle som ønsker å være en del av nettverket, må passere. Imidlertid gjorde jeg ovenfor et poeng av at BM selv kan betraktes som et OPP *for de ansatte som egentlig ønsker å være en del av et bonus-nettverk*. Her er det noe som skurrer. For å bygge et nettverk rundt BM skulle man tro at bonus ville være OPP i et BM-nettverk, og ikke omvendt. Man kunne kanskje si at bonus, forstått som passasje og dermed

en viktig faktor i en samlet tilnærming til å ta i bruk BM, også kunne kvalifisere for å bli kalt OPP. Men da måtte man anta at det var nødvendig å gå veien om bonus for å få utvist ønsket atferd (BM). Det blir en smule absurd. Paradokset, som jeg retter søkelyset mot, er at bonus får en problematisk status i forhold til om den faktisk bidrar til å bygge et BM-nettverk, eller om den heller representerer et konkurrerende nettverk som i verste fall bidrar til å undergrave intensjonene med å ta i bruk BM.

At medarbeiderne sier det er sammenheng mellom bonus og at trykket i forhold til BM holdes oppe, og at bonus først og fremst stimulerer de ansattes ytre motivasjon der det å praktisere BM blir nødvendig for å få belønning, kvalifiserer for en slik undring. Paradokset knyttet til bonusens (manglende) status som OPP hører muligens først og fremst hjemme i en prinsipiell diskusjon som er relevant i alle sammenhenger hvor bonus tas i bruk. Men den er også viktig i forhold til et spørsmål om hvordan de ansatte begrunner sin praktisering av BM. Det kan igjen knyttes til et spørsmål om internt versus eksternt engasjement, som jeg i kapittel tre presenterte som kriterier for å vurdere i hvilken grad BM har festet seg som praksis i banken. Hvis man begrunner bruken med et eksternt engasjement, så som at man praktiserer BM på grunn av bonus, vil overføringen betraktes som mindre vellykket enn om man begrunner den med et internt engasjement. Det vil jeg komme nærmere tilbake til senere. Analysen har uansett vist at bonus fungerer som en viktig passasje mellom en begynnende materialisering av BM på den ene sida, og et stabilisert nettverk rundt BM på den andre.

10.3 Fortellinga om målekortet

Målekortet er på mange måter det synlige og fysiske beviset på at den kunnskapen banken er i ferd med å ta i bruk er BM. Med *målekortet* siktes det til det som i kapittel åtte ble presentert som den første utgaven av representasjonen BM, og som altså består av selve målekortet, samt underliggende bilder som definerer hver indikator og som inneholder rapporter som forteller hvordan beregningene av resultatet på de ulike indikatorene er framkommet (se figur 8.4 og 8.5). Hovedbildet (målekortet) skifter selvsagt avhengig av hvilket nivå man går inn på: hele banken, den enkelte region, eller de ulike lokalbankene.

Samtidig som bildene utgjorde representasjonen BM som gjennom konkretisering og kontrollering skulle oversettes til praktisk bruk, er målekortet også selve styringsredskapet som den enkelte kan klikke seg inn på via intranettet for å sjekke ”helsetilstanden” i sin region eller i sin lokalbank. Det har dermed en kontinuerlig og varig funksjon i forhold til oppdatering av parametere og resultater. Målekortet blir en form for fysisk artefakt som ligger

tilgjengelig for den enkelte på intranettet, og som kan hentes fram på PC'en i enhver møtesammenheng, eller som kan printes ut som en papirkopi, eller som kan bæres rundt på møter som transparenter. Målekortet kan derfor betraktes som en alliert ikke-human aktant som gjennom sin tilstedeværelse fungerer som passasje mellom på den ene sida en begynnende materialisering av BM, og på den andre sida BM som stabilisert nettverk. Hvordan bidrar så målekortet til sammenbindingen? Hvilke translasjoner fører det med seg som kan sies å virke stabiliserende i forhold til byggingen av et BM-nettverk?

10.3.1 Målekortet som passasje mellom BM og praksis

Fra loggboka 20.10.03: "Hadde en prat med noen i stab. De fortalte at det nå går gjetord om hvordan administrerende direktør følger opp hver eneste region ved hjelp av målekortet, hvor han blar seg gjennom de fire perspektivene og de rapportene som sorterer under dem. Dermed har alle skjønt at hvis man skal få oppmerksomhet, må det man er opptatt av være en del av målekortet. Dette fører igjen til at alle lederne i KL2 (indikatorierne) vil ha flere parametere inkludert i perspektivene, uavhengig av om de kan utledes fra strategien eller ikke. Dette er på en måte status nå. De sier at det egentlig er forbausende hvor lite opptatt disse lederne er av å drøfte om strategien i seg selv er god, om den bør endres osv. De er bare opptatt av å få inkludert flere målinger i målekortet ut fra hva de mener kunderetta virksomhet skal ha fokus på den neste uka, den neste måneden osv. Helt uavhengig av helhetstenkning!"

Meddelelsen forteller to ting. For det første at målekortet brukes aktivt som verktøy for rapportering til øverste ledelse, og for det andre at det som blir målt er det som får oppmerksomhet. Det er interessant å merke seg hvordan målekortet tilsynelatende har hatt en "bordet fanger" effekt på administrerende direktør. Fra å ha vært relativt fraværende i forbindelse med konseptualiseringen og konkretiseringen, har aggregerte måltall på et målekort den effekten at de ikke kan ignoreres. På spørsmål til ledere på alle nivå, uavhengig av regioner, gis det entydig tilbakemelding om at målekortet brukes til rapportering. Man får ros for de grønne kulene, og man må gjøre rede for hvorfor man ikke har kommet i mål på de gule og røde. Det er også en klar trend at de fleste av lederne synes det er greit; at de sågar føler at denne måten å rapportere på gir trygghet i forhold til egne lederprestasjoner:

"Målekortet synliggjør hva som er viktig å fokusere på. Jeg føler at hvis jeg jobber med alle parametrene i målekortet, så utøver jeg god ledelse. Stikkordet her er resultatorientert ledelse. Alt du presterer er synlig gjennom målekortet. Negative og positive tilbakemeldinger kan gis med referanse til målekortet."

Målekortet blir dermed svært sentralt i forhold til at det utvikles en praksis rundt BM. Det høres muligens opplagt ut, men det kritiske ligger nettopp i at målekortet brukes av administrerende direktør. Med det innføres en kaskadering fra det ene ledernivået til det

andre, hvor det å beherske målekortterminologien blir et viktig kriterium for å lykkes som leder. En regionleder sier det slik:

”Jeg kan begynne med min rapportering til regionstyret. Den er nå basert på målekortet. Det var den ikke tidligere. Min oppfølging av mine ledere er basert på målekortet. Tidligere var den ikke det. Det er klart at denne rapporteringen setter fokus. Og det forandrer både terminologien og det vi er opptatt av. Diskusjonen om sammenhengen i de ulike perspektivene, den har ført til bevisstgjøring og en annen orientering. Før var det veldig orientert rundt salg på den ene siden i en egen rapport, og så var det lagt til noen kvalitetsdimensjoner på den andre siden. Og så hadde vi selvfølgelig resultatet der framme. Nå føler jeg at vi har satt det hele sammen i et tettere system. Vi prater om disse tingene i en sammenheng som berører hverandre. Det er viktig. Jeg føler hele måten vi etterspør og forandrer på er blitt en del av en helhet. I URL tar jeg utgangspunkt i målekortet. Så får vi målekortet en gang i måneden. Da har alle lederne i URL forberedt en presentasjon/historie til meg i forhold til målekortet. Så er jeg veldig opptatt av deres vurdering og tiltak der det er nødvendig. Spesielt på de områdene man ligger tilbake. Å høre av dem hva de har tenkt å gjøre med det. På de områdene de gjør det bra, ønsker jeg å fortelle resten av URLet hvordan de har kommet dit. I den individuelle oppfølgingen har jeg vært interessert i deres beskrivelse av hvordan de har kommet fram til disse leveransene. Hva kan det skyldes at de ligger så langt tilbake på dette området? Den mest aktuelle problemstillingen vår nå er rentemarginen. Hvordan få den opp? Så kan du få den versjonen at man må vente på rentekjøring. Eller så kan du få den versjonen at nå må man ta et læringsrom på hvordan vi kan ta ut riktig pris. Man får den sammensatte tilbakemeldingen om hvordan sammenhengen virker. Da brukes målekortet. Jeg synes målekortet på veldig kort tid gjennomsyrrer det som etterspørres av meg.” (11.03.04).

Lederen trekker fram at målekortet tvinger fram en helhetstenkning, en søken etter å se sammenhenger mellom de ulike perspektivene, og å lete etter årsaker og virkninger på tvers. I forhold til lederne er det derfor mulig å si at målekortet blir et *OPP for rapportering*. I den forbindelse blir det viktig for den enkelte leder å beherske terminologien knyttet til den måten å rapportere på. Det dreier seg om alt fra å snakke om fire perspektiver, årsak-virkning-kjeder, datagrunnlaget for de ulike parametrene osv.

Det er imidlertid grunn til å tro at mens målekortet som rapporteringsverktøy for lederne kan fortone seg som betryggende og mer helhetsfokuserende, har mange medarbeidere en annen oppfatning av artefaktens rolle i BM-nettverket:

Fra loggboka 30.09.03: ”Sitter sammen med rådgiverne på personmarked. Har fått kontorpult ved siden av ei veldig hyggelig dame. Etter ei stund spør jeg henne om hun kan være så snill å hente fram bildet av målekortet på skjermen sin, fordi jeg selv ikke har tilgang. Da rygger hun tilbake og sier at hun ikke vet hvor det er hen, og om ikke jeg kan spørre noen andre i stedet. Hm..underlig.”

Sekvensen beskriver et funn som er dekkende for de fleste medarbeiderne jeg intervjuet ved hovedkontorene i de to regionene som utgjør mitt datagrunnlag. De hadde ikke vært inne på

intranettet og sett på målekortet, de visste ikke hvor det lå hen, og hvordan de kunne finne fram til det. De hadde med andre ord ikke gjort seg kjent med det. Dermed later det til at de ansatte har et "ikke-forhold" til målekortet. På en regionsamling for region A var også gjennomgangstonen som følger:

"Veldig få bruker målekortet i det daglige. Det er stort sett lederne som aktivt bruker det." (11.10.03).

Det interessante med funnet er at målekortet for medarbeidere flest ikke later til å være et OPP for å kunne holde på med sitt daglige arbeid. Som det vil komme fram senere i kapitlet, kan det virke som de ansatte jobber med indikatorene i målekortet uten å ha et mentalt bilde av det, og uten å vite hvor det fins og hvordan det kan brukes. Målekortet gjør seg imidlertid gjeldende mot slutten av hver måned. Da begynner teamlederne å gå runden blant medarbeiderne for å få dem til å gjøre unna alle *registreringene*. Det handler både om å få de ansatte til manuelt å gå inn og registrere ting de har gjort som har med målekortet å gjøre, men som de hittil har glemt å registrere:

"Et godt eksempel er at jeg sendte ut fastrentetilbud til noen kunder før jeg dro på ferie. Da jeg kom tilbake var alle disse røde, og jeg fikk beskjed om å registrere dem som kundeinitiativ. Jeg har forstått det sånn at det å sende ut brev også er initiativ, så da satte jeg meg ned og endret status på dem; vips så hadde jeg 43 initiativ. Så da trengte jeg jo ikke å gjøre mer den dagen. Så det blir litt sånn. Jeg gjør ikke dette fortløpende, det er feilen, det er vanskelig å få denne registreringa inn som rutine. Så det blir skippertak mot månedsslutt for å få kulene grønne." (14.10.03).

Og det handler om for eksempel å få tatt de to siste læringsrommene som teamet mangler den måneden for å bli grønn:

"Ingen må fortelle meg at hvis det er to dager igjen av måneden og man mangler et læringsrom på alle ansatte, at man ikke gjennomfører det læringsrommet for å bli grønn. Og ingen må fortelle meg at hvis man mangler ti kundeinitiativ, at man ikke sørger for å få registrert ti kundeinitiativ. Det trenger ikke være noe galt i det." (11.03.04).

En annen sier det slik:

"Jeg føler på en måte at noe har tatt av her. Har du registrert kundesamtalen din? Har du registrert læringsrommet? Det får noen pussige utslag i forhold til at man blir stresset av å tenke på at hver gang man snakker med en kunde, må man huske på å registrere det. Det er dette lederne etterspør og er opptatt av, og i så måte fører ikke målekortet til at man fokuserer på kvaliteten i arbeidet, men at det lyser grønt." (teamleder 01.04.03).

Etter det gjenstår den månedlige presentasjonen på et mandagsmøte i forbindelse med at månedens resultater foreligger. Da er fokus på antall røde og grønne kuler, samt bonusutbetaling. I den forbindelse mener mange at kommunikasjonen i tilknytning til målekortet er blitt fattigere enn tidligere, fordi lederne kun er opptatt av å konstatere hvilke kuler man har kommet i mål på, samt dele ut ris til de som ikke har kommet i mål. Men jeg har også notert følgende i loggboka, datert 22.10.03:

”Det er min bestemte oppfatning at de her på Svartnes⁹⁶ har mye mer peiling på målekortet enn de i P-teamet inne på hovedkontoret. Hva skyldes det? Svartnes’ styrke er å være en liten lokalbank i distriktet hvor alle har full oversikt over hva de andre gjør. De hyppige møtepunktene over morrakaffen gjør at de holder hverandre orientert om salg osv., slik at de lett kan samles om felles innsats for å nå måltallene for Svartnes i målekortet. Hvis noe skurrer eller ikke stemmer med datagrunnlaget for målingene, blir det lett synlig og noe de snakker om. I tillegg har de Solveig, en av rådgiverne i teamet, som går for å være skikkelig tallknuser og analytiker, og som skrider til verket med å finne ut sammenhenger for beregninger, for så å informere de andre slik at den totale innsikten i hvordan måleutregningene virker, øker hos alle i teamet. Dermed får de en følelse av å komme ’under huden’ på målekortet. Motsatt jobber man veldig spesialisert på hovedkontoret, man er mange slik at man i større grad har fokus på hva man selv skal levere enn på hva teamet totalt skal levere, og man overlater i stor grad til teamlederen å ha den totale oversikten og gi de instruksene som skal til for at man kommer i mål.”

En av informantene fra Svartnes sier selv om målekortet:

”Jeg synes det blir veldig mye enkelting. Sjelden blir det en helhet hvor du kan se på alt. Det blir ei lita flik som det snakkes om den ene måneden, så neste måned er det kanskje ei ny flik man er opptatt av. Så BM blir et spørsmål om hvor mange spareavtaler har du solgt denne måneden. Målekortet blir jo ikke kommentert noen plasser, verken i regionen eller sentralt. Det ligger bare der, det eneste som blir kommentert er hvilke banker som har oppnådd bonus. Man får bonus på enkeltperspektiv, men det fordrer at driftsresultat og mislighold er på plass. Jeg savner at noen kan være litt analytisk i forhold til helheten.”

Gjennomgangstonen er altså noe annerledes blant medarbeiderne i lokalbankene i distriktet. Dels virker det som de føler at de er *nødt* til å sette seg inn i målekortet, og dels virker det som de selv *ønsker* det sterkere enn de i byen(e)⁹⁷. Følelsen av å være *nødt* til å beherske målekortet, har muligens sammenheng med et behov for å ha en viss kontroll over egen hverdag. I lokalbankene merker man tydelig et skille mellom ”vi” og ”dem” inne på hovedkontoret. Det vises til alt fra detaljstyring, til at man ikke blir tatt med på råd, at avstanden er så stor at man ikke kan sitte og vente på at noen skal komme og fortelle hvordan ting fungerer, man må finne ut av det selv, osv. I tillegg kommer en slags stolthet over å vise at man mestrer ”det nye”. For lokalbankene i distriktet er det viktig å vise sin eksistensberettigelse, og en del av det går ut på å være ”flinkest i klassen” slik at man får

⁹⁶Stednavnet er konstruert.

⁹⁷ Skillet mellom sentrum/distrikt er den samme i begge regionene som er undersøkt.

goodwill fra sentralt hold. Dermed skrider man til verket med en innbitthet som blant annet går ut på å skjønne målekortet slik at man ikke mister kontrollen over egen hverdag. At de faktisk *ønsker* å bruke målekortet aktivt kan sees som en del av det større bildet, men må sannsynligvis også sees i sammenheng med de momentene jeg var innom i loggboknotatene. Sitatet ovenfor viser imidlertid at til tross for at lederne aktivt bruker målekortet til rapportering, resulterer ikke det i helhetlige analytiske betraktninger om innholdet i målekortet som de ansatte får ta del i.

10.3.2 Målekort-passasjer oppsummert

Analysen har vist at målekortet, forstått som en ikke-human aktant som søkes innrullert i nettverket tilknyttet BM, virker *ulikt* kontrollerende på atferden til de humane aktantene alt etter hvilken gruppe av medarbeidere det er snakk om. Gjennom den konsekvente bruken av målekortet som rapporteringsverktøy oppover og informasjonsverktøy nedover blir målekortet svært sentralt i hverdagen til lederne. Det innebærer at man søker å beherske terminologi og å kunne konstruere fortellinger om sammenhenger i de resultatene man har oppnådd. Bildet av de fire perspektivene har også en besnærende effekt idet det gir lederne en følelse av trygghet. Hvis man som leder kan levere på alle fire områder, er man en dyktig leder.

Det som oppover i organisasjonen kan fortone seg som en fortelling hvor målekortet har bidratt til mer fokus på strategisk forståelse og øvelse i å se sammenhenger, fortoner seg imidlertid litt annerledes sett fra medarbeidernes ståsted. For det første får man ikke inntrykk av at målekortet i samme grad fungerer som et OPP for medarbeiderne som det gjør for lederne. Det går godt an å gjøre jobben sin som medarbeider både uten å vite hvor målekortet befinner seg på intranettet, og uten å vite hvordan man mer aktivt kan benytte det som redskap. Det er også påfallende at der ledere sier at målekortet har bidratt til økte ferdigheter i å se sammenhenger, sier mange medarbeidere at målekortet fører med seg et fattigere språk. Det er med andre ord ikke det strategiske og det analytiske som står i fokus, men en terping på detaljnivå om røde og grønne kuler. De klareste assosiasjonene medarbeidere flest har i forhold til målekortet, har da også å gjøre med lederens økende fokus på å få unnagjort alle registreringer slik at flest mulig kuler blir grønn, når det nærmer seg månedsslutt. Dermed er det mulig å snakke om en form for dekopling mellom måten målekortet fungerer som passasje for lederne, og måten målekortet fungerer som passasje for medarbeidere flest. Unntaket er altså lokalbankene i distriktene, hvor det kan synes som hele teamet med lederen i spissen går

sammen om en strategisk tilnærming til målekortet som et middel til å demonstrere selvstendighet og velvilje overfor nye ting.

10.4 Fortellinga om måltallene på aktivitetslista

Om ikke medarbeiderne i særlig grad trenger å forholde seg til målekortet, kan ikke det samme sies om aktivitetslista med de konkrete *måltallene*. Med måltall menes en tallfesting av målene for de ulike parametrene i målekortet. Det er mulig å snakke om to typer måltall. For det første har man de budsjettmessige måltallene som sier noe om hvor mye hver lokalbank må selge for at man skal komme i mål i forhold til parametrene i det finansielle perspektivet. Det skjer på årsbasis ved at hver lokalbank får tildelt en salgskvoteprosent ut fra antall ansatte, kunder og markedsandel. Hvis en lokalbank skal selge for tre millioner kroner i aksjefond (aksjefond er et av produktene i salgsmaksen som er en av indikatorene i målekortet), fordeles de tre millionene likt på lokalbankens fem rådgivere på personmarked, slik at hver i løpet av året skal selge for seks hundre tusen kroner i aksjefond. Dette blir så hver enkelt sitt måltall som brytes ned på måneds- og ukebasis. Fordelingen sørger den enkelte leder for å iverksette. Den gjengse oppfatning er at måltallene bestemmes av Hovedstyret i banken, og at de er ”objektivt gitte”:

”De er objektive. Vi kan ikke gjøre så mye med dem fordi de er basert på markedsundersøkelser. De er ikke gjenstand for diskusjon.” (lokalbanksjef 30.01.04).

I tillegg til måltallene som er knyttet til salg, fins det vi kan kalle mer ”subjektive” eller skjønnsmessige måltall. Det gjelder for eksempel måltallet knyttet til antall læringsrom. Hver enkelt skal ha seks læringsrom i måneden, og akkurat tallet seks har vært gjenstand for en skjønnsmessig vurdering. Det samme kan man si om måltallet for kundemøter næring, det vil si hvor mange kundemøter som skal kjøres overfor næringskunder i løpet av en måned. Antallet kan sikkert begrunnes ut fra markedsundersøkelser, men det ligger sannsynligvis også en mer skjønnsmessig vurdering bak. Mens salgstallene betraktes som objektive, viser det seg at de fleste har problemer med å gjøre rede for grunnlaget for de mer subjektive måltallene:

”I hovedtrekk vet vi jo hvem som har vært involvert, og parametrene har jo sine eiere, men jeg vet for eksempel ikke hvem som har fastsatt måltallene på antall kundemøter næring. Og på hvilket grunnlag dette er gjort. Jeg trodde kanskje det var marked, men det var det ikke. Og de trodde det var økonomi som hadde gjort det, men på hvilket grunnlag visste ikke marked – så slik har jeg forsøkt å finne ut av det uten å lykkes. Så det er litt ullent hvem som har bestemt disse tingene. Og jeg mener at de som har gjort dette antakeligvis sitter for langt fra linja til å kunne ha en oppfatning av hvordan vår

hverdag er. Hva er realistisk, og kanskje burde vi måle andre ting. Her har vi ikke blitt tatt med på råd.” (del av regionledelse 01.12.03).

Det er altså i møtet med aktivitetslista⁹⁸ at den enkelte rådgiver kommer i nærkontakt med sine måltall. Mens målekortet later til å styre ledernes fokus gjennom utstrakt bruk i rapporterings- og møtesammenheng, kommer aktivitetslista inn som ledernes viktige alliert i arbeidet med å få leveransene i målekortet gjort. Aktivitetslista er en slags salgsrapport som kjøres ut på ukebasis, men som oppdateres daglig, og som angir hvor mye den enkelte medarbeider skal selge av de ulike produktene for å innfri sine måltall. På samme måte som med bonus, er heller ikke aktivitetslista et nytt fenomen. Det nye består i at den er brutt ned på individnivå, den inneholder flere pålagte arbeidsoppgaver (på grunn av alle indikatorene i målekortet), den opererer med individuelle måltall, og den er gjenstand for tettere oppfølging. Mens lista tidligere ble kjørt ut et par ganger i uka og var ment som retningsgiver for hele teamet, kjøres den nå ut daglig og utgjør det konkrete arbeidsredskapet for den enkelte. Alt man foretar seg kalibreres i forhold til den. Produktene som listes opp inngår i salgsmaksen. I tillegg finnes parametere som *kundeinitiativ, læringsrom, kompetansenivå* (som i praksis betyr fokus på sertifisering) *SNN-kunder og breddesalg*. Så aktivitetslista kan på mange måter betraktes som målekortet brutt ned på individnivå, og den angir til enhver tid de tingene som har prioritet i målekortet. Dermed blir aktivitetslista det de ansatte i hverdagen forbinder med BM. Men det er altså *måltallene* som gjør lista til en sentral ikke-human aktant, fordi det først og fremst er måltallene som gir lista en annen status enn det den hadde før. Så måltall, som kommer til uttrykk på ei aktivitetsliste, er det som utgjør den tredje ikke-humane aktanten som bygges inn i BM-nettverket. Gjennom sin sentrale plass i hverdagen til de ansatte fungerer måltallene på aktivitetslista som passasje mellom på den ene sida en begynnende materialisering av BM, og på den andre sida BM som stabilisert nettverk. Hvilke translasjoner fører artefakten med seg som kan sies å virke stabiliserende på et BM-nettverk?

10.4.1 Måltallene på aktivitetslista som passasje mellom BM og praksis

Ingebjørg i en lokalbank i region B forteller om måltallene:

”Nå blir vi personlig målt. Som ansatt har du et større press over deg nå enn før, du kan ikke gjemme deg bort og la resten av teamet ta støytten, du blir jo fulgt opp hver uke. Det er både positivt og negativt. Du får et driv over deg, samtidig som du kan bli kjørt av det. For meg er det likevel meningsfullt. Men aktivitetslista innebærer at jeg må planlegge mer. Dersom jeg skal få tatt de kundeinitiativene jeg har planlagt, så må

⁹⁸ I motsetning til målekortet, inneholder ikke aktivitetslista en inndeling i perspektiver. I stedet har aktivitetslista en typisk ”liste-rapport-design”.

jeg ha forberedt meg litt. Det heter 'en om dagen', og for at man skal kunne greie det må man gjerne ha tenkt igjennom hvem man vil kontakte denne uka, og hva målet for kontakt er. På slutten av uka eller mandags morgen lager jeg en plan. Hvis jeg ikke lager denne planen kan jeg ha den hengende over meg som et press, og føle at jeg er på etterskudd. Jeg må nok organisere og planlegge mer enn før. Den individuelle oppfølginga fører også til at jeg jobber mer for meg selv.” (10.02.04).

Her fortelles det om flere translasjoner som lista med sine måltall fører med seg. Den styrer det hun skal gjøre i løpet av uka, den fører til mer behov for planlegging, den gir henne et driv, hun må ha god struktur på alt hun skal gjøre, og hun jobber mer for seg selv enn tidligere. Det er også den som danner utgangspunkt for Kvarteret, den ukentlige samtalen mellom henne og teamlederen:

”Det de ansatte produserer i løpet av hver uke, får de et skjema av meg på. Dette er på individbasis, og tas opp på Kvarteret. Da går vi gjennom denne salgsrapporten. Hva de har solgt, kundeinitiativ, støvsuging av kunder osv. Så i denne gjennomgangen går jeg gjennom måltallene som hver enkelt har bundet seg opp på. I samtalene går vi gjennom aktivitetslista på hver enkelt, som er mitt redskap på oppfølging. For eksempel de hendelsesbaserte initiativene, disse følger jeg dem opp på. Så disse samtalene er tett på, og det skal de være. Og det er jo ikke bare for å kontrollere, men også for å avdekke om noen sliter med noe, osv.” (teamleder 23.10.03).

Teamlederen er opptatt av at det å levere i henhold til kravene på lista mest av alt handler om struktur, og at Kvarteret benyttes til å hjelpe medarbeiderne til å få bedre struktur på det de skal gjøre. Man må spørre seg selv om man jobber riktig, om man prioriterer de riktige tingene osv. Hvis man ikke har kommet i mål med alt som står på lista, må man begynne å kartlegge hvor det er skoen trykker. Ofte ligger forklaringa i at man ikke har planlagt uka godt nok i forhold til aktivitetslista, i følge teamlederen. Men hva er så rett og gal planlegging og prioritering? Geir, en rådgiver i et av P-teamene forklarer:

”Vi må gjøre alt kunden ber oss om, og kan ikke bare konsentrere oss om å selge spareavtaler. Det være seg å overføre penger, opprette konto, prate om ting, forberede ting osv. – ting som ikke umiddelbart vises på aktivitetslista. Men dette tas det lite hensyn til, fordi kriteriene for parametrene er jo tidsmålt; hvor lang tid man skal bruke på å lage et lån, men sånn er jo ikke hverdagen. Der kan det jo være sånn at vi bruker fjorten dager på å diskutere oss fram med en kunde.” (09.10.03).

I den nye hverdagen blir det om å gjøre å tenke igjennom hva som er best anvendt tid i forhold til å kunne innfri måltallene. Men mange ansatte nevner at de ikke tror lederne forstår hvor lang tid enkelte ting som ikke fanges opp av aktivitetslista, faktisk tar. Et eksempel på hvordan knappheten på tid og kravet om riktig prioritering kan gi seg uheldige utslag, i hvert

fall sett fra kundens ståsted, er behandlingen av kunder som egentlig tilhører andre lokalbanker:

”Det som er utfordringa er at man kan bli veldig egoistisk. Hva slags kunder skal man betjene, når kunden egentlig er kunde ved en annen lokalbank, skal vi da orke å betjene ham osv. For det har vi jo opplevd med utebankene, at de blir redd for at kunder som tilhører lokalbankene flytter over til oss, fordi vi ikke orker å utføre tjenester for dem uten å få inntektene også. For eksempel Nord Troms, der er det veldig mange pendlere. I mange år har vi betjent kundene til utebankene, men nå blir det slutt på det.” (23.10.03).

Poenget er at man ved hovedkontorene får mange kunder fra de andre lokalbankene, fordi de er knutepunkter. Men å selge slike kunder av produktene på aktivitetslista, fører til at salget registreres på den lokalbanken vedkommende tilhører, som kanskje attpåtil befinner seg i en annen region. Dermed vil man ikke betjene slike kunder:

”Og når jeg da tar et initiativ overfor en kunde, for eksempel om forsikring, så er det jo et initiativ jeg har tatt selv om han sier at han skal tenke på det. Så egentlig skal jeg registrere det, men hvis jeg gjør det så tilfaller dette initiativet Skarseidet! Slik fungerer det! Fordi han er registrert på Skarseidet, slik at initiativet følger kundens tilhørighet. Det fører jo til at jeg får et problem hvorvidt jeg skal registrere eller ikke! Jeg registrerer ikke! Det sier jeg bare rett ut. Da bidrar jeg jo til å få deres score opp. At Skarseidet får skryten for det arbeidet vi gjør! Dette blir jo også feil i forhold til at vi er antall ansatte i forhold til den kundemassen vi har registrert på hovedkontoret. Men i virkeligheten betjener vi mange flere kunder, fordi han som tilhører Skarseidet i praksis aldri besøker lokalene der! I tillegg kommer at jeg ikke har lov til å oppfordre kunden til å skifte lokalbank.” (16.10.03).

Den typen manøvreringer og dilemmaer fører aktivitetslista med sine måltall med seg, og det framstår som et paradoks at man i ytterste konsekvens lar være å registrere arbeid man faktisk har gjort fordi registreringa ikke kommer ens eget team til gode. Samtidig illustrerer eksemplet hvor vanskelig det kan være å styre all aktivitet ved hjelp av måltall. For at medarbeiderne skal rekke over aktivitetene på lista, gjør imidlertid teamlederen noe for å avlaste. For eksempel er indikatoren *læringrom* i stor utstrekning en indikator som lederen sørger for at hele temaet kommer i mål på. Det foregår på følgende måte:

Måltallet er seks læringsom per ansatt per måned. Hvert mandagsmøte registreres som læringsrom, slik at fire av seks nærmest kommer automatisk. Det tar lederen seg av. Mandagsmøtet er institusjonalisert for de fleste teamene, der leder sier litt om uka som har gått, og om uka som kommer. Møtet brukes også til informasjon om for eksempel nye produkter som skal selges, nye systemer som skal tas i bruk, nye rutiner som skal iverksettes

osv. Da kommer gjerne personer fra stab som har jobbet med saken, og presenterer for hele teamet. Her gjør leder en innsats for å sørge for at møtene har et tema slik at det kan kalles læring. Selv deltok jeg på flere slike mandagsmøter, og på et av dem ble det holdt to presentasjoner. Først en om ny avtalestruktur for bruk av tele- og nettbank. Så en om hvordan Kundeservice (de som tar imot telefoner fra kunder) fungerer, og hvordan rådgiverne kan samarbeide bedre med dem for å få ekspedert flest mulig. I loggboka 13.10.03 har jeg notert følgende:

”Spørsmålet er jo om de ville hatt denne gjennomgangen selv om fenomenet *læringsrom* ikke eksisterte? På meg virker det som dette er en type info som de ansatte måtte ha fått uansett fordi det direkte berører deres arbeidsoppgaver, og de risikerer å få masse spørsmål om det fra kundene. Som en i næringsteamet sa til meg: ”Det at vi har folk her til å snakke om fisk eller renten osv., det er jo nødvendige ting for at vi skal kunne fungere, så det hadde vi hatt uansett – med eller uten læringsrom.” Hva slags nytt fokus på læring sitter man da igjen med?”

Gjennomgangstonen blant medarbeiderne er da også at selv om læringsrom betraktes som et positivt innslag, og ingen har noe imot indikatoren, er det få som mener at den har ført til at den enkelte lærer mer og bedre enn før. En sier det slik:

”Det er så vidt man kan si et eller annet, før det blir sagt at det skal registreres som læringsrom. Til å begynne med var det veldig formelt, hvor man tok den halvtimen. Men nå tror jeg det registreres læringsrom over en lav sko, noe som ikke virker helt hensiktsmessig. Jeg registrerer nesten for lite, men av og til hører jeg at hvis jeg har fortalt noe til noen, så har de i ettertid registrert det som læringsrom. Føler at dette sklir ut. Så synes jeg det er rart at nesten alt av møter vi er på blir til læringsrom. Det er en klar trend. Det har jo ført til at folk engasjerer seg litt mer, men problemet er at folk ikke tar det seriøst for læringen sin del, men heller fordi dette gir bonus.” (14.10.03).

Selv om lederen tar mye av arbeidet med å organisere læringsrommene, og selv om mange ordinære møter nå kalles for læringsrom, er det grunn til å tro at selve begrepet læringsrom har gitt medarbeiderne et slags nytt mentalt bilde, og at det faktisk også kan betraktes som den lille ekstra slakken i hverdagen. Ikke minst kan registreringa i større grad legitimere at man går sammen to stykker i et lite møte for å diskutere de nye endringene i forbindelse med for eksempel barneforsikring⁹⁹.

Det som likevel kan framstå som et paradoks, er at i lederens iver etter å sørge for at teamet kommer i mål på måltallene, tar vedkommende over styringen på den indikatoren der de

⁹⁹ Det kan være verdt å nevne at på en workshop i november 2005, hvor temaet var å diskutere nye indikatorer i målekortet for 2006, ble det foreslått å fjerne indikatoren læringsrom, da man mente at fenomenet nå var institusjonalisert i organisasjonen, og at det ikke lenger var nødvendig å ha det med i målekortet. Det ble også gjort et poeng av at hvis målekortet skal være dynamisk, var det av den grunn kanskje på tide å bytte ut indikatoren med en annen. Forslaget ble imidlertid nedstemt av konsernledelsen fordi man mente at denne indikatoren var såpass vellykket og viktig at den fortsatt skulle være med. Årsaken kan være at institusjonen læringsrom bidrar til å gi lederne en følelse av at banken jobber aktivt for å være en lærende organisasjon.

ansatte selv kunne ha brukt sin kreativitet, sine læringsbehov osv. som utgangspunkt for å sette opp læringsrom. Det er det imidlertid i realiteten ikke tid til; noe medarbeiderne selv er helt inneforstått med. Dermed blir læringsrommene en blanding av lederens relativt stramme styring av og oppsyn med minst fire av månedens seks seanser, og et par spontane som like gjerne kan vise til en diskusjon man hadde over morgenkaffen. Slik blir også læringsrom en indikator som mange medarbeidere omtaler med en viss distanse, og som underlegges aktivitetslistas krav om struktur og kontroll.

Aktivitetslista, som må forstås som målekortet brutt ned på team- og individnivå, fører til stor grad av oversikt over hvor mye som selges av hvert produkt, og ikke minst, hvem som selger. Siden målekortet bare oppdateres en gang i måneden, blir aktivitetslista det verktøyet som gir kontinuerlig oversikt. Jeg har hittil vært inne på hvordan lista påkaller mer struktur, mer kontroll, tettere oppfølging på ukentlig basis osv. Men lista krever også *momentum*. For å holde tempoet oppe i arbeidet med å innfri de individuelle måltallene knyttet til de ulike produktene, benytter lederne seg av det de kaller ”sekundering”. Sekundering handler om å ta rundetid og gi status på om man ligger foran eller etter skjema, hvor skjema i denne sammenheng er måltallene. Sekundering kan bestå i at den enkelte teamleder sender ut e-post til sine medarbeidere når en av dem har gjort et salg, men det handler like mye om at det sendes ut e-poster på regionnivå. Det er heller ikke et nytt fenomen i banken, men fokus på måltall gjør ikke fenomenet mindre aktuelt:

”Sekunderinga er noe som har tatt skikkelig av i det siste. Enkelte av lederne bruker ord og uttrykk som ikke jeg føler meg hjemme med. Det går jo på dette med at det har tatt så av at det føles vel mer som det motsatte av motivasjon, hvis det var det det var ment å skulle være. Nå er det nesten sånn at hvis vi får e-poster fra enkelte, så sletter vi dem bare før vi får lest dem, for vi vet hva slags møl som kommer der. Det går på ordbruken, at den har endret seg. Når vi for eksempel får vite hvor langt det er til himmelen med tall osv. Og at man skriver at ”vi når målene hvis du/vi vil” osv., det er jo rett og slett å trekke i tvil vår motivasjon, eller vår vilje til å gjøre noe. Vi fikk jo en mail i går, hvor de skrev at vi når himmelen – altså 50 mill.” (11.11.03).

Her er man inne på flere interessante sider ved sekunderinga. For det første virker det som mange synes disse e-postene blir masete. For det andre føler man at man blir mistenkeliggjort med hensyn til ens vilje til å nå målene. Og sist, men ikke minst, føler man at ordvalg og språkbruk i enkelte e-poster virker fordømmende. En av lederne forsøker å ta hensyn til det, og sier følgende:

”Men nå sender ikke jeg alle de e-postene som kommer fra Tore videre til mine ansatte. Jeg tror det kan bli litt vel mye. Jeg skriver heller noen egne e-poster. Jeg kan jo nevne et eksempel hvor jeg skrev en e-post til Tore om at jeg hadde solgt min første BMB, og jeg skrev bare Hurra, fordi jeg syntes det var gøy. Men den sendte han videre til en annen teamleder, som sendte den videre til sine rådgivere. Og da tenkte jeg at det gjør ikke meg noe, men hvor interessant kan det være for en annen teamleder sine rådgivere å få vite at jeg har solgt min første BMB? Litt sånn tenker jeg overfor mine ansatte. De får jo tross alt så mye e-post som de ikke klarer å ta unna.” (05.11.03).

Flere er også inne på at sekunderinga går på bekostning av fokus på bredde og langsiktighet. Man mister det strategiske aspektet, fordi man kun er opptatt av salg og drift.

10.4.2 Måltall- og aktivitetsliste-passasjer oppsummert

Jeg har forsøkt å vise hvordan måltallene på aktivitetslista fungerer som passasje mellom en begynnende materialisering av BM og BM som stabilisert nettverk. For å gjøre det har jeg valgt å favne bredt. Jeg har vært inne på hvordan måltallene styrer den enkeltes arbeidsdag, hvordan de styrer oppfølgingen fra lederen, hvordan de påvirker prioriteringer og tidsbruk, hvordan lederen gjør smidige tilpasninger for at så mye som mulig skal lyse grønt, og hvordan de stimulerer til en relativ ”hissig” form for sekundering. Hensikten har vært å vise at lista med sine måltall genererer mange slags translasjoner som hver på sin måte bidrar til å bestemme hva BM i banken manifesterer seg som i praksis. Fordi translasjonene framkommer som følge av at måltallene kan betraktes som en form for ikke-human aktant som søkes innrullert i nettverket rundt BM med tanke på å kontrollere atferden til de humane aktantene, kan translasjonene forstås som en kontrolleringsprosess. På et overordnet plan får man unektelig en følelse av at måltallene ikke er til å komme utenom, verken for ledere eller medarbeidere. I motsetning til selve målekortet, er det tvingende nødvendig for den enkelte medarbeider å ha sine egne måltall på aktivitetslista ”under huden”. Dermed blir måltallene et OPP for de konkrete arbeidsoppgavene som hver enkelt skal utføre. Man kan ikke gå i gang med dagens arbeidsoppgaver uten å gå veien om de produkter og gjøremål som lista foreskriver, og måltallene som er heftet ved hvert av dem. I ytterste konsekvens har det også med utsiktene til å få bonus å gjøre, noe jeg var inne på i avsnitt 10.2. Mens jeg da gjorde et poeng av at *BM på et generelt nivå fungerer som OPP for bonus*, vil dette konkret bety at alle som ønsker bonus må innfri sine måltall. Måltallene får dermed en dobbeltrolle i forhold til å være OPP i to nettverk; et bonus-nettverk og et BM-nettverk. Dette er selvfølgelig kun et analytisk skille som vil bli drøftet nærmere i avsnitt 10.6, men det kan like fullt bidra til å illustrere hvor sentrale måltallene er som ”alliert” i forbindelse med materialiseringen av BM.

10.5 Fortellinga om listene

Her skal jeg bruke *lister* som et samlebegrep på datauttrekkene som genereres i tilknytning til de ulike indikatorene, og som på ulike vis preger måten det jobbes med dem på. "Lister" er muligens en noe upresis betegnelse, men det ville være altfor tidkrevende og plasskonsumerende å differensiere mellom ulike typer lister tilknyttet alle indikatorene. Det synes heller ikke nødvendig for å illustrere et viktig overordnet poeng, nemlig at *lister* representerer passasjer mellom BM og praksis fordi de foreskriver *prosesser* for å jobbe med indikatorene i målekortet. De har igjen betydning for hvordan BM materialiserer seg i praksis. I ytterste konsekvens representerer det å forholde seg til listene den konkrete implementeringen av bankens strategi.

Faktum er at jeg selv ble ganske forundret over å oppdage hvor mye man snakket om lister høsten 2003 og våren 2004. Hvis det ikke eksisterte lister, var det også et problem, fordi da måtte man gå manuelt til verks og telle:

"Så er det jo et listemateriell som er unikt, og som vi ikke har oversikt over i det hele tatt, som vi kunne fått litt mer hjelp til. Slik at jeg slapp å oppdatere manuelt. Jeg bruker for eksempel masse tid på å oppdatere fra uke til uke om vi faktisk har fått flere SNN-kunder¹⁰⁰ eller ikke, fordi dette oppdateres jo bare månedlig i målekortet. Så jeg teller manuelt på hver enkelt selger fra uke til uke, og det føler jeg at jeg er nødt til for å holde trykket." (teamleder 28.10.03).

Jeg nevnte at listene foreskriver prosesser for å jobbe med indikatorene i målekortet. I mye av gjennomgangen så langt har en underliggende tone vært at BM i stor grad handler om *at* ting skal gjøres og registreres, men ikke så mye om *hvordan*. Mange informanter har sagt at de føler man ikke er så opptatt av kvalitet som av kvantitet. For eksempel illustrerer kundeinitiativene dette. Det er om å gjøre å ha et visst antall initiativ, men hvordan kvaliteten på initiativene er, får man heller komme tilbake til. Det samme kan sies om læringsrom osv. I denne konteksten blir listene interessante fordi det ofte er listene som trekkes inn på tiltakssida. Mens både ledere og medarbeidere i liten grad forteller at man har diskutert måter hele teamet samlet kan jobbe annerledes på for å komme i mål på de ulike parametrene, melder man om stor listeaktivitet. Å arbeide med lister blir *prosesser* for å komme i mål på de ulike parametrene:

"På noen områder har vi vært flink til å diskutere tiltak, mens på andre områder er jeg som leder ikke like flink til å foreslå hvordan vi skal gjøre noe, bare konstatere at vi må gjøre det. At tiltakene ofte blir gitt. Vi har nok en ledelsesutfordring i forhold til å involvere mer på tiltakssida. Og det ville kanskje ha gjort ting litt annerledes i

¹⁰⁰ SNN-kunder var også en indikator i målekortet. Den er imidlertid tatt ut pr. dato.

forhold til å se potensialet i BM. Kanskje vært flinkere til å sette ned ei lita gruppe blant medarbeiderne som fikk i oppdrag å finne ut hva slags rapporter som fins osv. I stedet blir det jeg som gjør disse tingene, og dermed instruerer dem i at her fins den og den rapporten, bruk den til det og det osv.” (01.12.03).

Sitatet viser at tiltakssida muligens har vært undervurdert, og at i den grad man drøfter tiltak handler det om hvilke rapporter som kan være nyttige hjelpemidler for å finne ut *hvordan* man skal angripe arbeidet med parametrene. Med BM som portal for all ledelses- og rapporteringsdata (se kapittel åtte), som inneholder et hav av datakilder og mer eller mindre sofistikerte uttrekksmetoder, presser listene seg på i de fleste sammenhenger, og nærmest ”tvinger” seg til en sentral rolle. Hele tida er det nye lister som kan kjøres ut, lister man ennå ikke har gjort seg kjent med osv.. Og det forventes at i hvert fall alle ledere skal beherske det datamaterialet som ligger tilgjengelig. Det er likevel viktig å understreke at listene ofte faktisk fører til bedre kvalitet:

”Det som nå er bra, er at gjennom de områdene som man bør fokusere på vedrørende avvik, der kan man nå gå direkte ned og finne de underliggende rapportene som er med på å tette disse avvikene. Det er klart det er en utfordring å lære å bruke det, men det er en utfordring hver enkelt bør ta. Den lederen som ikke tar noen kvelds- og nattetimer på dette for å lære seg systemet rent teknisk, den gjør ikke jobben sin.” (regionleder 11.03.04).

Noen bruker ord som skjemavelde, mens andre snakker om viktigheten av å få system på ting som hittil bare har blitt handtert ad hoc. Hvordan man enn velger å se på det, later det til at listene utgjør viktige ikke-humane aktanter i forhold til å binde opp atferden til ledere og medarbeidere i banken.

10.5.1 Listene som passasjer mellom BM og praksis

Nedenfor følger tre fortellinger om *lister*. Hver for seg representerer de en historie om hvordan listematerialet som genereres i tilknytning til de ulike indikatorene, har betydning for den praktiske bruken av BM.

Lister som kilde til feilinformasjon: I loggboka datert 22.10.03 har jeg skrevet ned følgende historie som ble fortalt under oppholdet i en lokalbank i distriktet:

”Konteksten for historien er at det stadig vekk avdekkes feil i datagrunnlaget for de målingene som kommer til uttrykk i målekortet. Et eksempel skriver seg fra i sommer hvor de skulle få bonusutbetaling for halvåret som var gått. De hadde regnet ut et bonusbeløp som var i tråd med det de fikk melding om fra regionledelsen. De fikk så lønn hvor bonusen var utbetalt. Så oppdaget man sentralt at det var gjort en feil på beregningene som gjorde at kulene var grønn når de egentlig skulle være gul. Dermed trakk man inn store deler av bonusen, *etter* at den var utbetalt. Regionbanksjefen ga sin støtte til de som ønsket å protestere, men ble unnfallden da de ansatte ble bedt om å skrive under på at det var greit å trekke tilbake pengene. Fremdeles vet ingen hvem som tok beslutningen om at pengene skulle trekkes tilbake. Ingen har heller bedt om unnskyldning for det som skjedde. De ansatte spør: burde ikke banken

vært så sjenerøs at man innrømmet feil og latt de ansatte få beholde bonusen? I stedet måtte de betale tilbake på grunn av en feil i systemene som de selv ikke hadde mulighet til å oppdage. De sier at hele episoden virket svært demotiverende, og at det at det stadig oppdages feil i datagrunnlaget for målingene, slår uheldig ut for motivasjonen. De lurer stadig på om de kan ta resultatene på alvor, og har ofte en følelse av at noe ikke stemmer. Heldigvis har de Gunnhild som er en knakende god analytiker og tallknuser, og som alltid klarer å lokalisere feilen når ting ikke later til å stemme på målekortet. Gunnhild sier at hun stusser på mange tall, og er usikker på om de er riktige. For hvis man ser på et område ser man at det må være feil, og hvis man undersøker får man som regel bekreftet sin mistanke. Og da begynner man å lure på om det er mye annet som heller ikke stemmer. Hun tror det er litt groms i forhold til de beregningene som ligger til grunn for om man er grønn eller rød. Hun sier at siden de er et så lite team, vet de veldig godt hva de selger. Et område som de selger veldig godt på for tida er skadeforsikring, hvor de hver uke ligger over de måltallene som er satt for dem. Når de så får resultatet, viser det seg at de er langt *under* måltallet. Og når de undersøker får de bekreftet at det var en feil i beregningsgrunnlaget. Slike ting virker veldig uheldig. Man lurer også på hvor mye tid man skal orke å bruke på å dobbeltsjekke at tallene stemmer, avslutter hun.”

Lister som mål i seg selv: 29.01.04 var jeg til stede på et URL-møte i region B. Her ble blant annet konseptet En-Om-Dagen (i tilknytning til indikatoren kundeinitiativ) diskutert. I loggboka har jeg skrevet følgende:

”**Saken:** En-om-dagen er et hendelsesbasert betjeningskonsept hvor det genereres lister over kunder som skal kontaktes basert på sentrale hendelser i kundens liv. Det vil si hendelser som gir banken anledning til å ta kontakt for å spørre om fornyelser av ordninger som er i ferd med å forfalle, eller for å be kunden bruke frigjort kapital i forbindelse med for eksempel innfrielse av lån, til å investere. **Problemet:** Saken blir diskutert fordi man er usikker på kvaliteten i de initiativene som tas. Man mener å ha sett en tendens i retning av at en-om-dagen blir et mål i seg selv, og ikke et middel for å jobbe med kundetilfredshet og mer-salg. Turid sier at en-om-dagen er et verktøy, og at det skurrer i hennes ører at de måles på om de bruker verktøyet. Hun sier videre at de gode selgerne hennes blir kjempefrustrert over å bruke masse tid på å forberede en oppringing til en kunde som kommer opp på lista som et initiativ. Så brukes masse tid på selve ringinga uten at kunden svarer. Til slutt ender man opp med å ringe til en som man ikke har forberedt ’casen’ til, og så blir det hele veldig frustrerende. Hun sier at de beste selgerne bruker så mye tid på å forberede en-om-dagen at det går ut over salget. En annen sier at en-om-dagen kanskje burde vært et verktøy for de dårlige selgerne, fordi de gode egentlig ikke trenger det, og en tredje sier at det slettes ikke er sikkert at de med færrest initiativ er de dårligste selgerne. Problemet er altså todelt. For det første har en-om-dagen blitt et mål i seg selv, slik at man ikke vet noe om kvaliteten på initiativene. For det andre er listematerialet altfor dårlig. Det legges ut en masse initiativ som ikke er reelle i det hele tatt. Segmenteringen av databasen er altfor dårlig, slik at lederen eller rådgiverne må bruke masse tid på å gå gjennom listene med kundeuttrekk for å kvalitetssikre hvilke kunder som er reelle og som kan kontaktes. Geir oppsummerer idet han sier at hvis det er slik at det er et sprik mellom de kundene de ønsker å ta kontakt med, og de kundene som kommer ut på listene, så er det jo ikke en-om-dagen det er noe i veien med, men de listene som genereres. Da er det jo dette det må gjøres noe med, å forbedre kvaliteten i utvalgssegmentet.”

Lister som svaret på *hvordan*: 28.10.03 var jeg til stede på mandagsmøte i næringsteamet i region A. Her ble blant annet indikatoren *kredittkvalitet* diskutert. Den handler om å få på plass regnskap og risikoklassifisering på alle kunder¹⁰¹. I loggboka har jeg skrevet som følger:

”På teammøtet deler Ingrid ut lister på alle engasjementer over to-hundre tusen. Rubrikkene *beregnet* og *benyttet* risikoklasse skal være like. Hun ber rådgiverne kvalitetssikre listene slik at det i hvert fall gis en begrunnelse for eventuelle avvik. Det skaper en masse diskusjon og protester rundt bordet. Det er tydelig at de føler seg litt overstyrt, og at det blir mange forskjellige typer lister som skal følges opp og sjekkes osv. Men Ingrid argumenterer godt for hvorfor det må gjøres. Det er uansett tydelig at de er lei av å få utdelt lister. I en samtale med rådgiverne etterpå sier de at alle tiltak og spørsmål om *hvordan*

¹⁰¹ Her er det altså snakk om næringskunder og næringslån, i motsetning til de teamene som håndterer personmarkedet.

man skal komme i mål på de ulike indikatorene, besvares med utdeling av lister. De sier at de føler listene går foran kundene. Først lister, så kunder.”

Fortellingene illustrerer hver på sin måte hvordan lister gjør seg gjeldende som et viktig ledd i praktiseringen av BM.

Historien om *lister som kilde til feilinformasjon* avdekker mange typer translasjoner i møtet mellom datauttrekk og medarbeidere. Det er på det rene at datauttrekkene er svært viktig for at BM som verktøy skal fungere. Likevel oppstår det stadig feil som skaper usikkerhet om man kan stole på de utregningene som blir gjort. Man har erfart at ledelsen ikke tar ansvar for de feilene som systemet genererer. Den skyver systemet foran seg som en buffer mellom seg selv og medarbeiderne. Dermed får datakilder, datauttrekk og beregningsgrunnlag en uforholdsmessig stor rolle i teamenes hverdag, fordi det nærmest blir deres oppgave å påse at alt til enhver tid stemmer. På den positive sida kan man si at det fører til at tallknusere som Gunnhild bidrar til at de ulike teamene etter hvert sitter med inngående kunnskap om den tekniske biten av BM. Det vil sannsynligvis bidra til at mer og mer sofistikerte indikatorer utvikles fordi man på den måten lærer hva som er mulig og ikke mulig å måle i forhold til de datakildene som fins. På den negative sida kan man stille spørsmål ved om dette er effektiv tidsbruk, at alle skal overvåke og overprøve de utregningene som gjøres. Det fører også til mistillit til ”systemet” og demotivasjon. For de som ikke synes det er interessant eller evner å bli gode tallknusere, kan det bidra til å fremmedgjøre deres forhold til hvordan resultater oppnås. De vet at måltallsutregningene ikke fungerer optimalt, men siden de ikke kan gjøre noe med det, velger de å distansere seg til det hele.

Fortellinga om *lister som mål i seg selv* er et eksempel på hvordan lister styrer arbeidsoppgaver på en slik måte at det egentlige målet tapes av synet. I utgangspunktet er en-om-dagen et opplegg for å trene på å ta kontakt med kunder. Som Turid sier, er det et verktøy for å få opp KTIen¹⁰² og breddesalget. Man kunne tenke seg mange måter å jobbe med å få til det på, hvor det å kjøre ut kundelister med navn over de som skal ringes opp, utgjør en del av bildet. Det har også vært illustrert tidligere i form av for eksempel den jobben som Torstein gjør som salgs- og kommunikasjonstrener (se kapittel sju). Det blir imidlertid vanskelig i henhold til en målekort-logikk å måle *kvaliteten* på oppringningene. En oppringning kan dessuten føre til et salg i morgen, om en måned, eller om et halvt år, det vet man jo ikke. Det mest gjennomførbare blir derfor å operere med en indikator som går på *antall* initiativ. Så blir

¹⁰² KTI er forkortelse for kundetilfredshet.

kvaliteten på dem noe man må forsøke ikke å miste av synet i sine bestrebelser på å nå måltallet. Det viser seg altså å være vanskelig. Det er listene som bestemmer hvem som skal kontaktes, og det er listene som krever rådgivernes oppmerksomhet i forhold til å sjekke om kundene som kommer opp på lista er reelle osv. På den måten får listene stor betydning for hva rådgiverne bruker tida på. Igjen ser man at lister utgjør viktige allierte i arbeidet med å få satt BM ut i praksis, og at de både fører til *at* noe blir gjort, samt at de påvirker *hvordan* arbeidet skal foregå. I neste omgang blir det interessant å spørre om denne prioriteringen er den beste for å realisere bankens strategi. Uansett later det til at kundelistene utgjør en viktig passasje mellom en begynnende materialisering av BM, og BM som stabilisert nettverk. Translasjonene som skjer i møtet mellom ikke-human aktant og medarbeidere kan derfor forstås som en kontrolleringsprosess, fordi de binder opp atferden i et bestemt mønster.

Historien om *lister som svaret på hvordan*, viser nok et eksempel på at lister benyttes i arbeidet med enkeltindikatorerne. Måten man skal forbedre kredittkvaliteten til bankens næringskunder på, går via sjekking og oppfølging av lister. Selv om alle later til å være enig i at kredittkvalitet handler om å forbedre rutinene rundt forhold som har med regnskap og risikoklassifisering å gjøre, og at det nødvendigvis må innebære en del utskrifter av kunderapporter som skal gås etter i sømmene, gir medarbeiderne tydelig uttrykk for en frustrasjon over at lister later til å være løsningen på alle spørsmål om hvordan. De føler også at listene fjerner dem fra kundene, og at fokus på lister på mange måter kommer på sida av det de egentlig holder på med:

”Det er en differanse mellom det vi som rådgivere opplever som viktig, og det som målekortet opplever som viktig, og så lenge de tingene der er sånn, så blir målekortet litt på sida av det vi holder på med.” (11.11.03).

Men også her blir lister et uunngåelig omdreiningspunkt for aktivitet, og aktiviteten handler om arbeidet knyttet til de konkrete indikatorerne, altså en praktisering av BM.

10.5.2 Liste-passasjer oppsummert

Noen vil kanskje hevde at jeg i sekvensen om lister som allierte som søkes innrullert i nettverket rundt BM, har blandet sammen ting som i utgangspunktet er svært forskjellige. Listene handler om forskjellige ting, de tjener ulike funksjoner, og de ulike fortellingene setter fingeren på helt ulike problemstillinger i forbindelse med arbeidet med indikatorerne. Like fullt mener jeg det går an å peke på noen fellesnevnerne for alle fortellingene som viser at lister

på et generelt nivå fungerer som viktige passasjer mellom en begynnende materialisering av BM, og BM som et stabilisert nettverk.

For det første illustrerer alle historiene at lister generelt i stor utstrekning fungerer som OPP for ledere og medarbeidere i det konkrete arbeidet med indikatorene. Listene har å gjøre med prosessene og tiltakene og foreskriver *hvordan*. For å bevege seg fra *at* ting skal gjøres til *hvordan* de skal gjøres, går veien ofte via lister på en eller annen måte. Det fører til neste poeng, nemlig at å jobbe med BM for medarbeidere flest handler mer om detaljer enn om de store strategiske diskusjonene. Det later til at listene dels føles meningsløse, dels påtvungne. At de ansatte i liten grad blir tatt med på råd og involvert på tiltakssida, men heller får utdelt lister av sine ledere som det skal arbeides med, kan være noe av forklaringen på hvorfor man yter en viss motstand. Dernest virker det som at det er i møtet med listene at diskusjonen vedrørende de ulike indikatorenes funksjonalitet og hensiktsmessighet finner sted, samt at listene tydelig demonstrerer det tette avhengighetsforholdet mellom indikatorer og datauttrekk. Mens de aller fleste, også teamledere og sågar representanter i regionledelsen, har et relativt fjernt forhold til valg av indikatorer og deres strategiske forankring, engasjerer man seg i møtet med datauttrekkene for at målene skal bli realisert. Lanzare og Morner (2005: 76) bruker begrepet ”evolving artefact” for å beskrive hvordan et programmeringsverktøy utvikler seg ettersom programmerere stadig tilfører verktøyet ny kunnskap som de har tilegnet seg. Målekortet ideelt sett er nettopp det, en ”evolving artefact”, fordi det i tråd med en kontinuerlig strategisk refleksjon skal være dynamisk. Selv om jeg skal være forsiktig i mine antakelser, er jeg tilbøyelig til å hevde at en vesentlig del av det som bidrar til å gjøre målekortet dynamisk, kan relateres til drøftinger som har å gjøre med korrespondanse mellom kildemateriale og det som skal måles. I noen tilfeller fører det til at man bestreber seg på å forbedre kildematerialet, gjøre uttrekkene mer sofistikert osv., slik at man faktisk får benyttet listene på en hensiktsmessig måte i forhold til de ulike indikatorene. I andre tilfeller vil man velge å skifte ut indikatorer fordi man ikke klarer å måle det man ønsker, og til slutt vil det være tilfeller hvor man beslutter at man ikke klarte å forutse konsekvensene av en valgt indikator, og at den når det kommer til stykket ikke fungerer. I sum gjør dette de oversettelsene som skjer i møtet mellom lister og medarbeidere ganske betydningsfulle. Det som dermed melder seg som et sentralt spørsmål er om målekortet som ”evolving artefact” må forstås med utgangspunkt i praktiske tilpasninger og driftsmessige hensyn, eller med utgangspunkt i en kontinuerlig strategisk årvåkenhet.

10.6 De fire passasjene oppsummert

Så langt har jeg introdusert fire artefakter som jeg mener hver på sin måte representerer en fortelling om kontrollering. De fire artefaktene er henholdsvis *bonus*, *målekortet*, *måltallene på aktivitetslista* og *lister*. Nedenfor vil jeg oppsummere begrepsbruken i analysen av artefaktene, slik at den framstår som tydelig idet jeg beveger meg over på å drøfte om summen av det som har foregått i kontrolleringsprosessen har bidratt til at BM framstår som makro-aktør.

Jeg har brukt begrepene *alliert*, *ikke-human aktant*, *passasje* og *obligatorisk passeringspunkt* mer eller mindre om hverandre, der alle peker tilbake på artefaktene som har vært gjenstand for analyse. Først sier jeg at artefaktene er *allierte*. Det er en slags retrospektiv observasjon av at de hver for seg får stor betydning for *at* BM fester seg som praksis, og *hvordan*. Gjennomgangen har vist at artefaktene har bundet atferden til både ledere og medarbeidere på en slik måte at å avvise BM, ”put [it] back into a drawer” (Latour 1987: 121), framstår som mye vanskeligere enn om artefaktene ikke hadde blitt introdusert. Derav *kontrollering* som fellesbetegnelse på de translasjonsaktivitetene som de fører med seg. Hvem har så introdusert dem? Er de strategisk plassert der av spesielle aktører, eller er vi vitne til artefaktenes utilsiktede gjennomslagskraft? Sannsynligvis både og. Bonus er selvfølgelig et resultat av en strategisk vurdering. Målekortet, måltallene og listene likeså, i den forstand at det er det arbeidet man la ned i forbindelse med konseptualiseringen som nå betaler seg i form av et ”vanntett” system som kan rulles ut og nærmest automatisk få ledere og medarbeidere til å reagere. På den annen side tror jeg ikke man nødvendigvis forutså i hvor stor grad artefaktene ville binde opp atferd. Man får i stedet en følelse av at alle, selv de øverste lederne, ”fanges” av det tekniske arbeidet som ble gjort i konseptualiseringsprosessen og som bidrar til at artefaktene blir sammenvevde og understøtter hverandre. Det gjør det også vanskelig å komme utenom noen av dem.

Mens begrepet ikke-human aktant kan betraktes som synonymt med artefakt, som begge er relativt entydige idet de peker tilbake på at det ikke er individer men materielle størrelser som står i sentrum, er begrepene passasje og OPP mer sammensatte i sin betydning. Når jeg har valgt å utvide begrepsrepertoaret til å inkludere passasje-begrepet, i stedet for å nøye meg med å bruke artefakt eller ikke-human aktant, henger det sammen med dets dobbelbetydning og at det gir dynamiske assosiasjoner. Som passasjer skal artefaktene fungere som et bindeledd eller *overganger* mellom på den ene siden en begynnende materialisering av BM og

på den andre BM som et stabilisert nettverk. Men passasjer er ikke noe som bare *er*, de er også noe som *skjer*. Passasje har med bevegelse å gjøre, det har med å passere eller være på gjennomfart å gjøre. Ved å omtale artefaktene som passasjer ønsker jeg å få fram at de ikke er statiske, men at de i kraft av å fungere som *møtepunkter* mellom ting og aktør, bidrar til handling, til oversettelser. I neste omgang tillater også passasje-begrepet å stille spørsmål som har å gjøre med om artefaktene har fungert som gode eller dårlige *overganger*. I forhold til at de fire artefaktene har bidratt til aktivitet, i motsetning til at handlinger stopper opp, må de sies å være gode. De må også betraktes som gode i den forstand at de har bidratt til å realisere ønsket atferd i organisasjonen.

Til sist har jeg hyppig brukt begrepet OPP. Artefaktene er OPP i den grad de representerer punkter som alle som ønsker å være en del av nettverket tilknyttet BM, *må* passere. Jeg har forfektet følgende:

- BM er et OPP for bonus.
- Målekortet er et OPP for rapportering.
- Måltallene er OPP for de konkrete oppgavene som skal gjøres.
- Måltallene er OPP for bonus.
- Listene er OPP for *hvordan* man skal jobbe med de ulike indikatorene.

OPP har først og fremst blitt brakt inn for å underbygge et plott som sannsynliggjør at artefaktene fungerer som viktige passasjer å studere for å forstå materialiseringen av BM. Begrepet OPP peker på at man står overfor noe som ikke er til å komme utenom. Det er relativt ukomplisert å slutte at målekortet er OPP for rapportering, måltallene er OPP for de konkrete oppgavene som skal gjøres, og listene er OPP for hvordan man skal arbeide med indikatorene. I sum bidrar alle disse del-aktivitetene til et overordnet mål, nemlig praktisering av BM. I avsnitt 10.2.2 drøftet jeg hvordan det heller later til at BM blir OPP for bonus, enn at bonus blir OPP for tilgang til BM. Hvis man godtar resonnetet, kan det tyde på at utgangspunktet for kontrolleringsprosessen er at de fleste ønsker bonus, og ikke at de fleste ønsker BM. Imidlertid "tvinges" man til å forholde seg til BM fordi BM er nøkkelen til bonus. Når man først er inne i denne "loopen", introduseres målekortet, måltallene, listene osv. Jeg har også antydnet at måltallene både kan tolkes som OPP for de konkrete arbeidsoppgavene som skal gjøres, og for bonus. Hensikten er å åpne for en refleksjon om bonus nærmest kan oppfattes som et konkurrerende nettverk til det BM-nettverket som søkes bygd, fordi det

eksisterer uklarhet om hva som er målet: en praktisering av BM eller en praktisering av bonus? Forenklet kunne man si at det i forhold til et BM-nettverk er identifisert tre OPP: målekortet, måltallene og listene. I bonus-nettverket er det identifisert to OPP: BM og måltallene. Hvis bonus-nettverket ble fjernet, hva hadde man da vært opptatt av i BM-nettverket, hvor sterkt ville det ha vært, og hvilke translasjoner ville ha foregått der? Noen vil kanskje hevde at det er uinteressant, at det er en kunstig måte å skille noe som egentlig er to sider av samme sak. Men med tanke på hvor viktig bonusen har vist seg å være som premissleverandør for de translasjonene av BM som har funnet sted, er det en relevant problemstilling å gripe fatt i, i den grad man er opptatt av hvilken versjon av BM man til sist ender opp med å praktisere i banken. Uansett viser det at OPP har tjent som et nyttig supplement til passasje-begrepet, fordi det har bidratt til å fange opp en viktig dimensjon ved analysen som ellers kunne ha blitt oversett.

Jeg antydet innledningsvis at rekkefølgen i presentasjonen av artefaktene illustrerer en bevegelse fra det generelle til det mer konkrete. Hensikten har vært å vise hvordan artefaktene understøtter hverandre slik at de i sum nærmest tvinger fram et handlingsmønster som virker stabiliserende på bruken av BM. I neste avsnitt vil dette bli nærmere belyst idet spørsmålet om BM har utviklet seg til en makro-aktør i banken, skal besvares.

10.7 Balansert målstyring som makro-aktør i banken

På mange måter har jeg allerede svart bekræftende på spørsmålet, fordi jeg har konkludert med at artefaktene har bidratt til translasjonsaktivitet som virker stabiliserende på etableringen av et BM-nettverk. Flere funn som kvalifiserer for å kalle BM en makro-aktør, kan framheves: For det første later det til at alle bankens aktører er innrullert i nettverket, i den forstand at alle jobber med BM-relaterte arbeidsoppgaver. For det andre har man lyktes med å innrullere ikke-humane aktanter som tydelig har en stabiliserende effekt. For det tredje er det ikke mulig å observere noen direkte motstand mot BM. Det fins ingen utbrytergrupper, eller anti-program mot BM som representerer en trussel mot den praksisen som er i ferd med å feste seg. Og for det fjerde kan man observere relativ lik praktisering av BM uansett hvilken region man befinner seg i. Alle ledere rapporterer på samme måte, og alle medarbeidere arbeider med de samme parametrene. Dermed virker det rimelig å konkludere at BM framstår som en makro-aktør i kraft av å sørge for at *''many' men orientate their efforts towards a common concern.*'' (Mouritsen og Flagstad 2005: 210).

I forlengelsen av en slik konstatering er det nærliggende å spørre hvorfor man har lyktes med å etablere BM som makro-aktør i banken. Et svar kan være at man har lyktes med å gjøre artefaktene til ”svarte bokser”. En makro-aktør er *”seated on top of many (leaky) black boxes”* (Callon og Latour 1981: 286). Fra å representere heterogene diskusjoner og kontroverser, har sentrale tema i forbindelse med BM lukket seg slik at de på tampen av kontrolleringsprosessen framstår som gitte, eller sanne. Bonus er et slikt tema. Fra at man i forbindelse med konseptualiseringen hadde talspersoner for at bonus *ikke* skulle være en del av BM, til at enkelte i forbindelse med konkretiseringen ytret skepsis, er bonus og BM nå blitt to sider av samme sak. Man diskuterer ikke lenger eventuelle uheldige sider ved å knytte bonus til BM. Dermed blir bonus en svart boks som trygt kan plasseres under BM. Det samme gjelder målekort, måltall og lister. De utgjør til sammen det tekniske produktet som kom som resultat av konseptualiseringsprosessen. Arbeidet man la ned her i å skape en teknisk løsning med kaskadering fra målekort til måltall til lister/datakilder, har framstått som så overbevisende at kontroverser aldri har dreid seg om å stille spørsmål ved hele ”pakken”, men heller ved detaljer innenfor helheten. Dermed fikk verktøyet, som artefaktene til sammen utgjør, relativt raskt lukke seg som en svart boks under BM.

Så kan man spørre hvorfor man så lett har lyktes med å gjøre de ulike dimensjonene ved BM til svarte bokser? For å antyde et svar, vil jeg vende tilbake til mine utlegninger i kapittel sju knyttet til en forståelse av bankens praksis i lys av kjennetegnene til det kunde-orienterte byråkratiet (Korczynski 2002). Gjennom fortellingene til Emma, Beate, Aksel og Torstein (del 7.2), forsøkte jeg å illustrere hvordan praksis i banken har mye til felles med den typen servicearbeid som Korczynski kaller service shop, og som først og fremst kjennetegnes ved en spenning mellom på den ene sida behovet for å minimalisere kostnader, og på den andre å levere kunde-orientert service kvalitet. I det følgende vil jeg drøfte om det nettopp er tvetydigheten i praksis knyttet til bankvirksomhet som kan kaste lys over hvorfor BM betraktes som en god løsning, og dermed så lett får innpass. En litt tabloid antakelse er at den typen praksis som banken representerer og den typen kunnskap som BM representerer, later til å passe ”som hånd i hanske” (Nilsen 2006). Det fordi løsningen på problemet knyttet til et tvetydig fokus i praksis, i følge Korczynski er å finne i BMs fokus på *balanse*:

*“Within the labour process, the tensions of maintaining a dual quality and quantity focus can be made less visible by redefining the issue as one of ‘balance’. Hence the popularity of managing through the **balanced** scorecard.”* (2002: 67, original utheving).

Korczynski (2002) framholder at det er en slags logikk i at BM blir en populær idé blant ledere spesielt, men også blant medarbeidere generelt. Hva er det så med balansen i det balanserte målekortet som representerer en løsning i forhold til å skape og opprettholde ”a fragile social order” i banken? Det mest iøynefallende som kan pekes på her, er balansen mellom perspektivene i målekortet. De tillater både et fokus på kvantitet og kvalitet, og på prosess og resultat. Altså, hvis arbeidet til medarbeiderne preges av et tosidig fokus, virker det fornuftig å ha et prestasjonsmålingssystem som tar høyde for det. For eksempel kan man si at parameteren *kundeinitiativ* tillater lederen å gi de ansatte mulighet til å bygge kunderelasjoner uten å være i konflikt med salgsmål. Det bidrar til å opprettholde en skjør sosial orden. Men bare så lenge de ansatte ikke føler at det kommer på toppen av en allerede fullbesatt arbeidsdag. Perspektivet som omhandler læring og vekst kan også tjene som eksempel på hvordan BM tilbyr assistanse til å handtere konflikterende interesser. Læringsrommene har en klar dobbelfunksjon. Samtidig som de kan betraktes som en kjærkommen pause fra den daglige rutinen og på den måten fungere som et luftehull i hverdagen, bidrar de til at de ansatte bruker tid på sertifiseringene og på å lære seg hvordan de skal bli bedre selgere. På den måten slår man to fluer i en smekk: Læringsrommene tilbyr individuell læring og vekst og rom for den frie tanke - noe alle arbeidstakere i dag setter pris på, samtidig som man sørger for at det som læres er matnyttig og rettet inn mot kvantitative mål. Dermed har man skapt nok et inntak til å opprettholde en skjør sosial orden.

Men i tillegg til at fokus på de ulike *delene* kan virke konfliktdempende, kan også fokus på *helheten* bidra til å *tilsløre* den potensielle spenningen mellom effektivitets- og kundeorienterte normer. Ved å vektlegge alle perspektivene, og ved å bruke retorikken knyttet til et helhetlig fokus, hvor viktigheten av å jobbe på alle områdene understrekes, kan det skapes en trygghet både blant ledere og medarbeidere i forhold til at man gjør alle de riktige tingene. Det kan i seg selv dra oppmerksomheten bort fra potensielle spenninger. Eller sagt på en annen måte: tilfredsstillelsen over å føle seg trygg på at man dekker alle de områdene som er definert som viktige, gjør at man velger å overse kontroversielle eller problematiske forhold. At mange ledere ønsker en slik følelse av trygghet velkommen, har flere informantutsagn illustrert. Helheten og strukturen i målekortet appellerer til mange av særlig mellomlederne sitt behov for å få mer ”orden i sysakene”. Å drive bank i linja handler om uendelig mange små og store arbeidsoppgaver som skal ekspederes, der lederens utfordring består i å sørge for at alt blir gjort, og at det blir gjort på den rette måten. I lys av det kan det virke som BM med sin struktur, sine detaljerte anvisninger, sine klare prioriteringer og rutiner for oppfølging

osv., for mange ledere representerer en lettelse. Men i så fall brukes målekortet mer for å sørge for at alt som angår den daglige rutinen og ”business as usual” blir tilfredsstillende ivaretatt, enn som en dynamisk tilnærming til strategiske prioriteringer. At det tilsynelatende fins så mange målbare operasjoner i bankvirksomhet, og at parametrene i seg selv i forbausende liten grad har vært gjenstand for kontroverser, kan gi grunn til å tro at målekortet i praksis er mer driftsorientert enn strategifokusert. Det virker som det er et godt sammenfall mellom bankens behov for å overvåke den daglige driften, og det BM kan tilby. I kapittel fem var jeg inne på problemer knyttet til å utvikle parametere for måling, og at det særlig viser seg som et problem i kunnskapsintensive bedrifter. Det både fordi det ikke lett lar seg gjøre å lage entydige mål på komplekse arbeidsoppgaver, og fordi det er vanskelig å tidfeste når effekten av målingene skal inntreffe (Nørreklit 1998/99: 449-50). At det ikke er en problemstilling i banken, kan tas til inntekt for en slik fortolkning.

I fortsettelsen av Korczynskis (2002) utlegning om at BM later til å representere en løsning for ledere knyttet til å balansere et kvantitativt og et kvalitativt fokus, hevder han at det er nødvendig å finne hver enkelt sitt balansepunkt i forhold til kvalitative og kvantitative prestasjoner:

“A crucial job of lower management and supervisors becomes the creation of individual points of ‘balance’ with individual workers – often through the forum of the performance appraisal. A fragile social order, in which a dual focus is maintained, is more likely to be held together if management can tailor specific quality and quantity performance targets to individual workers – to take into account differing points at which ‘balance’ becomes manifest tension and conflict.” (Korczynski 2002: 68).

Gjennomgangen har avdekket at bruken av BM har åpnet for et større fokus på den enkeltes prestasjoner. Det kan betraktes som en naturlig konsekvens av at det implisitt i en måltallslogikk ligger en forutsetning om at det ikke fins rom for gratispassasjerer. Gjennom den ukentlige oppfølgingssamtalen Kvarteret har lederen i mye større grad enn før fått en mulighet til å identifisere hva vedkommende kan forvente av hver enkelt i teamet. Det kan forstås i tråd med det som ovenfor blir omtalt som å finne den enkeltes balansepunkt. I banken har det imidlertid ikke ført til at man har differensiert hvilke måltall de ulike medlemmene av teamet skal ha. Tvert imot holder man ennå i 2006 fast ved at alle i teamet skal ha de samme måltallene:

”Man får et tall som teamet skal ta ansvaret for. Hvis noen måned etter måned ikke klarer å innfri, så blir det jo vanskelig. Det forventes at alle skal prestere like godt. Det er ikke rom for individuelle tilpasninger. Det kommer uttalelser fra de det gjelder

om at dette er anstrengende, at det ikke er noe trivelig. Vi har eksempler på at folk har flyttet på seg, søkt om andre stillinger. Ikke tvil om at lederne har blitt tydeligere på å stille krav til hver enkelt. En leder av et salgsteam kan rett og slett ikke tillate seg å være 'snill'. Da har vedkommende ikke noe her å gjøre som leder.” (18.01.06).

Sitatet er interessant i lys av Korczynski sitt resonnement ovenfor, fordi det illustrerer hvordan en mulighet til å opprettholde en skjør sosial orden, ikke benyttes i form av å lage individuelt tilpassede måltall. I stedet tar man sjansen på at balansepunktet er likt for alle, hvilket utsagnet viser at det ikke er. Man risikerer dermed at det som for noen er balanse, for andre vil bli ubalanse som kommer til uttrykk i mistriivsel, konflikter, sykdom, omplassering osv.

Med dette har jeg framsatt et forslag til forståelse av BMs popularitet i banken, og at man har kommet seg langt på vei i integreringsfasen av overføringen uten at store kontroverser eller klare motforestillinger har blitt artikulert. Forslaget går ut på at trekk ved praksis later til å finne gjenklang i trekk ved kunnskapen BM, som så gir en god match. Et slikt resonnement kan forstås i lys av det jeg i første kapittel kalte for *praksisbaserte forklaringer på kunnskapsoverføring*. Her var budskapet til Brown og Duguid (2001) at kunnskap flyter i den grad praksis berederer grunnen for den. Argumentet gikk ut på at felles taus praksis er en nødvendighet for at ny eksplisitt kunnskap skal gi mening. Imidlertid gjaldt dette overføringer innenfor MNSer. Når den nye kunnskapen kommer utenfra, slik som BM gjør i banken, kan man muligens tenke seg at bankens praksis totalt sett berederer grunnen for BM fordi innholdet i BM finner gjenklang i allerede eksisterende praksis. En slik forståelse kan ytterligere underbygges av at praktiseringen av BM på mange måter bare er en intensivering av praksis som allerede har eksistert i banken. Både bonus, aktivitetslista, sekundering osv. er kjente fenomener som nå har blitt samlet under en ”BM paraply”, og som heller enn å representere helt ny praksis, representerer en praksis hvor man har valgt å reindyrke en del momenter som gjør at ny praksis blir mer fokusert og tilspisset. Dermed var elementer av BM allerede integrert i praksis fra før av. Altså har praksis beredt grunnen for ny kunnskap. Uavhengig av hvor BM plasserer seg på et verktøy/konsept kontinuum, eksisterer det et så stort sammenfall mellom banken kjennetegnet som service shop og sentrale resonnementer i BM at en eller annen versjon lettere vil la seg overføre i banken enn for eksempel i andre organisasjoner kjennetegnet av andre former for praksis. Altså er det ikke BM forstått som ”sticky” eller ”leaky” kunnskap som spiller en rolle, men heller BM som en forlengelse av allerede eksisterende praksis. Som fenomen kan det dessuten koples til absorberingskapasitet fordi det også har med gjenkjennelse og bekreftelse å gjøre.

I forhold til spørsmålet om BM framstår som makro-aktør i banken er altså det foreløpige svaret bekreftende. Nettverket tilknyttet BM virker solid, og noe av forklaringen kan være at praksis har beredt grunnen for den nye kunnskapen. Som forsker og tilskuer til den prosessen banken har vært gjennom med å ta i bruk BM må jeg innrømme at jeg til tider har latt meg provosere av mye av det som jeg har oppfattet som ”tellelighetens regime” satt i system. Men jeg har også latt meg fascinere av en så tilsynelatende unison enighet om at det faktisk ikke er noen vei utenom BM. Det har uten unntak vært budskapet til alle ledere i banken, men også mange av de ansatte har framholdt at BM er den nye hverdagen, enten man liker det eller ikke. Med utgangspunkt i drøftingen ovenfor, kan disse synspunktene gi mening.

10.8 En makro-aktør i sitt bilde?

Selv om praksisbaserte forklaringer kan vise seg å være viktig for forståelsen av at BM blir mektig i banken, gjenstår fremdeles spørsmålet om hva slags versjon av BM, forstått langs et verktøy/konsept kontinuum, praksisen representerer. Det er fremdeles slik at translasjonsprosessene har fylt BM med et innhold. Som nevnt i kapittel fire, er et viktig poeng ved det Latour kaller kontrollering, å ”holde massene i tøylene” på en slik måte at det man ønsker å spre, i dette tilfellet BM, resultatmessig ender ut i samsvar med sentrale aktørers intensjoner. Med dette setter man innenfor ANT selv opp et kriterium for å lykkes med oversettelsen. Analysen har vist at passasjene har hatt stor betydning for bruken av BM. I seg selv illustrerer det hvor viktig ”tingene” er i den sosiale konstruksjonen av handling. Det kan derfor virke som at ANT har stilt til rådighet begreper og resonnementer som har gjort det mulig å trenge lenger inn i oversettelsene, enn om jeg hadde nøyd meg med det repertoaret som skandinavisk nyinstitusjonalisme byr på.

Hvordan ser så BM som makro-aktør ut? Både i konseptualiseringsprosessen og i konkretiseringsprosessen har jeg konkludert med at man har sittet igjen med to versjoner av BM. Det er også tilfellet når jeg summerer opp funnene fra kontrolleringsprosessen. Det er mulig å vise til en ledelsesversjon og en medarbeiderversjon av BM. Mens gjennomgangen har vist at lederne konsentrerer sin oppmerksomhet rundt både bonus, målekort, måltall og lister, styres medarbeidernes oppmerksomhet i stor grad unna selve målekortet.

Ledelsesversjonen av praktiseringen av BM: Bonus fungerer som et middel for å fremme ønsket atferd blant de ansatte, og garanterer at alle har et incitament for å jobbe med sine måltall. Bonusen forenkler ledernes jobb gjennom den klare koplingen mellom indikatorer, måltall og bonus, samtidig som den virker tilslørende fordi den ikke stimulerer til annet fokus

enn det som skal til for å oppnå flest mulig grønne kuler på målekortet. Målekortet brukes som rapporteringsverktøy mellom alle ledernivå, fra toppen og nedover. Med utgangspunkt i det fordeles ris og ros, og lederne framholder at så lenge de innfrir forventningene i målekortet, føler de at de utøver god ledelse. Som ledelsesverktøy gir dermed målekortet trygghet. Å ”beherske” det innebærer også at man behersker en terminologi knyttet til det lederne kaller helhetstenkning. Den kan sies å innebære et visst fokus på selve strategien. Gjennom Kvarteret følger den enkelte leder opp sine medarbeidere via måltallene slik de framkommer på aktivitetslista. Måltallene tildeles de ulike teamene på årlig basis, og oppleves dels som objektive, dels som et tema man verken blir tatt med på råd om, eller vet hvem som står bak. For å få medarbeidere til å innfri sine måltall, er man som leder opptatt av at dette er et spørsmål om bedre struktur og bedre prioritering i hverdagen. Her forsøker lederen å legge til rette og hjelpe gjennom coaching i Kvarteret, og gjennom aktiv sekundering ellers i uka. Mye av tiltakssida handler om å arbeide med lister og rapporter som kan kjøres ut. Det er et arbeid som lederen initierer ved å fordele arbeidsoppgaver i tilknytning til dem.

Medarbeider-versjonen av praktiseringen av BM: Bonus fungerer som et mål i seg selv, hvor BM blir et OPP for tilgang. På den måten reindyrkes de aktivitetene som er utslagsgivende for bonus. I praksis betyr det et stort fokus på måltallene i aktivitetslista. Mens noen mener at det er positivt fordi det tvinger fram mer struktur og planlegging, mener mange at det fører med seg situasjoner hvor det oppstår konflikt mellom det man som rådgiver mener er viktig og riktig, og det som måltallene tvinger fram av handlingsmønster. Et kontinuerlig fokus på registrering og sekundering, samt ledere som sørger for å ta seg av alt av overordnet tenkning og koordinering, så som planlegging av læringsrom, planlegging av tiltak i form av hvilke lister som skal kjøres ut og arbeides med, fører til et opplevd skille mellom ”thinkers” og ”doers”.

Oppsummeringene avdekker at den strategiske og helhetstenkende dimensjonen ved BM er fraværende i medarbeidernes praktisering. I stedet får man inntrykk av en styrt hverdag hvor kontrollen i stor grad ligger hos andre aktører enn en selv. Fra før av har jeg understreket at sentrale aktører har framsatt BM som *konsept* som målet for overføringen. Hvordan kan versjonene forstås i lys av den ambisjonen? Et interessant poeng i den forbindelse er at målekort, måltall og lister også framsto som sentrale i konseptualiseringsprosessen. Da ble de definert som den tekniske, eller den verktøymessige siden ved BM. Har det ført til en praktisering av BM som et verktøy?

Analysen avdekker at både ledere og ansatte har gjennomgått store atferdsmessige endringer i den forstand at en ny lederrolle har trådt fram, rapporteringsrutiner har endret seg, og de ansattes hverdag har gjennomgått store forandringer. Det skulle tilsi en praktisering som plasserer seg på konseptida av kontinuumet, fordi endringene kan betraktes som overgripende. Likevel er det noe som skurrer i forhold til en slik konklusjon. For å forstå hvorfor, er det nødvendig å gå tilbake til tabell 9.1 som viser at de ulike redigeringsreglene i hovedsak oversetter BM til et verktøy. Hvis man sammenligner hovedtrekkene i det oversatte resultatet av BM som en begynnende materialisering i praksis (kap. ni), med resultatet av analysen i dette kapitlet, vil man se at mye av det samme fremdeles gjelder: BM framstår som en gitt størrelse, det dreier seg om hierarkisk kontroll, ledelsen agerer mens de ansatte reagerer, strategi og parametere framstår som statiske, de ansatte forholder seg til BM på et lavt abstraksjonsnivå med få fortolkningsmuligheter, og praktiseringen begrunnes i stor utstrekning i et eksternt engasjement. Det kan leses ut av både ledelsesversjonen og medarbeiderversjonen av BM. Dermed står jeg overfor et paradoks der analysen viser at relativt store endringer har funnet sted, men at de har et verktøymessig preg over seg. Det krever en kommentar. Følgende spørsmål melder seg: Er det slik at et verktøy/konsept kontinuum, i tillegg til å reflektere et spørsmål om abstraksjonsnivå, også reflekterer en form for verdibasert diskurs i forbindelse med organisasjonsendring? Mens verktøyet ivaretar en instrumentell-rasjonell tendens i mange ideer om organisasjon og ledelse, ivaretar konseptet de mer myke sidene. De framstår som viktige i forhold til en oppfatning av organisasjoner som verdibaserte læringsarenaer med individet i sentrum for utvikling og identitetsbekreftelse. Men for at konseptdimensjonen skal bli ivaretatt kreves retoriske ferdigheter og mange arenaer for prat som sørger for å ”jevne ut” de instrumentelle sidene ved den nye ideen. Følgende sitat kaster lys over resonnementet:

”Many participants felt uneasy because they did not like the strict and machine-like lines of translation running from people into human resources into resources. They preferred to talk about human creativity, about the power of the individual in the empowered organisation, about the importance of a benevolent work environment, about human creativity and individuals as sources of insight and knowledge. To put humans into numbers was for many too much of a challenge; to put them in an endless array of new positive words was a more preferable translation. The recommendations of the guideline seemed to take power away from people and make the collective realm stronger. Suddenly, intellectual capital was aggressive, and perhaps even ‘anti-human’!” (Mouritsen og Flagstad 2005: 222-223).

Forfatterne forteller om hvordan man forsøkte å etablere intellektuell kapital som en rådende diskurs, men at diskursen ikke klarte å framstå som makro-aktør fordi deltakerne syntes den

ble for instrumentell og maskinlignende. Man ønsket heller å *snakke* om individet i positive vendinger, som kreative kunnskapsarbeidere. Altså kan man spørre om det er slik at konsept handler om prat som skal nøytralisere instrumentelle og styringsmessige tendenser i mange av de rådende ideer på organisasjon og ledelse, eller bidra til å tilsløre disse tendensene fordi de er på kollisjonskurs med verdimessige strømninger som knyttes til individ, kunnskap og organisasjon i dagens samfunn. I banken har man imidlertid ikke gjort praten til en viktig del av oversettelsen av BM. Det kan ha sammenheng med hva slags praksis den representerer. Banken framstår som en mer handlingsorientert enn prateorientert praksis. Dermed får praktiseringen noe verktøyaktig over seg til tross for at organisasjonen totalt sett har vært gjennom en overgripende endring. Sammenligningen mellom region A og B er en god illustrasjon på det. Mens region B i konkretiseringsprosessen framsto som mer prateorientert og derfor i større grad oversatte BM til et konsept, jevnet skillene mellom regionene seg ut i kontrolleringsprosessen.

Jeg har i dette kapitlet ikke foretatt noen sammenligning mellom regionene, rett og slett fordi ingen vesentlige forskjeller lot seg avdekke knyttet til hvordan artefaktene fungerte som passasjer mellom BM og praksis. Forklaringen kan være at praksis, når det kommer til stykket, er såpass handlingsorientert i begge regionene at de verktøymessige translasjonene overskygger de konseptmessige. Satt på spissen er muligens BM et eksempel på en idé som krever en relativt stor dose prat for å bli noe mer enn et verktøy. Det fordi BM i utgangspunktet gir svært detaljerte anvisninger om hvordan prestasjonsmåling og styring skal foregå. Det forhindrer likevel ikke at man kunne startet overføringen av BM på et høyere abstraksjonsnivå, og man kunne ha valgt translasjoner som bidro til å bevege BM i en mindre verktøylignende retning. Dermed *handler* ikke konsept nødvendigvis bare om prat, men det *krever* mye prat. De to versjonene av BM som ble skissert ovenfor, viser hvor små nyanser det kan være snakk om. Versjonene skiller seg hovedsakelig fra hverandre ved at målekortet har ulik status. Mens det i ledelsesvarianten bidrar til å ivareta en retorikk rundt strategi og helhetstenkning, bidrar det nærmest til det motsatte i medarbeidervarianten. Skillet kan derfor være det som får ledere til å omtale det endelige resultatet som et konsept, mens medarbeidere flest omtaler det som et verktøy.

Hvis man legger til grunn at konseptet ivaretar en verdibasert diskurs som skal ”dekke over” eller nøytralisere de instrumentelle konsekvensene av bruken av BM, kan et slikt resonnement også forklare tendensen til *tvetydig retorikk* som både har kommet til uttrykk i banken i løpet

av de ulike prosessene, og som for eksempel er å finne i måten Kaplan og Norton (2001) presenterer BM på. Mens praten (konsept) ivaretar en ”politisk korrekt” verdimeessig forankring, ivaretar de faktiske grepene (verktøyet) de instrumentelle målsetningene, og de er ikke nødvendigvis overlappende når det kommer til stykket. Forstått på den måten, vil lederne fortsette å insistere på at de ønsker å ta i bruk BM som et konsept, mens de i realiteten oversetter det til et verktøy. Det kan også forklare hvorfor de er fornøyd til tross for at viktige sider ved det å praktisere BM som et konsept ikke er innfridd (dette kommer jeg tilbake til i neste kapittel i forbindelse med konkluderingen av avhandlingens andre problemstilling).

I forhold til et spørsmål om BM som makro-aktør ivaretar sentrale aktørers intensjoner, later svaret til å være komplekst. BM som et stabilisert nettverk for ledersjiktet i banken synes imidlertid å innfri forventningene.

11 AMBISJONER, KONKLUSJONER OG TEORETISKE IMPLIKASJONER

Hensikten med dette kapitlet er å konkludere i forhold til de to problemstillingene som ble presentert i første kapittel, samt drøfte ambisjonene som også innledningsvis ble løftet fram. Problemstillingene har krevd empirinærhet, og særlig kapittel åtte, ni og ti bærer preg av det. Faren med å overlate konkluderingen til siste kapittel, er at man ikke klarer å skape et ”brudd” i form av en noe løsere og friere tilnærming til ens egen studie. Man gjentar det som allerede er skrevet, gjennom ”kodete” henvisninger til teoretiske resonnementer og empiriske funn som har blitt drøftet underveis. Forhåpentligvis kan jeg love leseren en lett blanding. Noe er sagt fra før, mye baserer seg på at leseren ”husker” de forrige kapitlene, mens noen nye poenger er spart til slutt. Det er likevel en utfordring å omsider ”løfte blikket”, etter å ha vært begravd i tre hundre sider med detaljer. Avhandlingens ambisjoner krever imidlertid en viss evne til å mene, tro og håpe utover rammene av akkurat denne studien. Den siste delen av kapitlet reserveres derfor til det.

11.1 Konkludering av første problemstilling

Avhandlingens første problemstilling lød som følger: *Hvordan oversettes balansert målstyring til praksis i Sparebank1 Nord-Norge?* I tabellen nedenfor gis en skjematisk oversikt over prosess- og resultatfunn basert på oppsettet i analysemodell 4.6:

Kilder til BM	Oversettelses-prosess: <i>Konseptualisering</i>	Resultat: Representasjon av BM	Oversettelses-prosess: <i>Konkretisering</i>	Resultat: En begynnende materialisering av BM	Oversettelses-prosess: <i>Kontrollering</i>	Resultat: BM som stabilisert nettverk
Kaplan & Norton 2001 Lokal kontekst Banker i Sparebank 1 Alliansen	<i>Redigeringsregler: Innskrenkning Teknifisering Lokal autorisering Fragmentering</i>	BM som verktøy: Selvforklarende målekort for styring og måling av prestasjoner	<i>Redigeringsregler sentralt nivå: Overlevering Installering Instruering Sentralisering Usynliggjøring</i>	BM som verktøy: Gitt størrelse Hierarkisk kontroll Ledelsen agerer, de ansatte reagerer Strategi og parametere statiske størrelser	<i>Bonus som passasje Målekortet som passasje Måltallene på aktivitetslista som passasje Lister som passasje</i>	BM som verktøy: Medarbeider-versjonen Den retoriske biten fraværende i medarbeidernes hverdag
	<i>Avstand mellom retoriske ønsker og redigeringsregler som utgjør praksis</i>	BM som konsept: Fra strategi til ledelse Samhandling regioner og fagavdelinger	<i>Redigeringsregler region A: Detaljfokus Handlingsorientering Driftsfokus Ytre orientering</i>	BM på et lavt abstraksjonsnivå Få fortolkningsmuligheter BM som et installert verktøy BM som eksternt engasjement		BM som konsept: Ledelsesversjonen Inkluderer en retorikk om strategi og helhetstenkning
			<i>Redigeringsregler Region B: Helhetsfokus Prateorientering Prosessfokus Indre orientering</i>	BM på et høyt abstraksjonsnivå Mange fortolkningsmuligheter BM som ledd i kulturell endring BM som internt engasjement		

Tabell 11.1 Oversikt over prosess- og resultatfunn i.h.t. analysemodell 4.6

Med referanse til den skal jeg nedenfor understreke hovedpoenger i en konkludering av problemstillingen.

11.1.1 Konklusjoner om oversettelsesprosesser

En underliggende antakelse i forhold til translasjonsprosessene har vært at de ikke kan forstås uavhengig av hva slags praksis man har med å gjøre. Det vil si at abstraksjonsnivå i konseptualiseringsprosessen, og endringsstrategi i konkretiseringsprosessen, må sees i sammenheng med det som representerer et handlingsmønster eller en ”handlingskultur” i banken. Bare på den måten er det mulig å snakke om redigeringsregler som implisitte og ikke gjenstand for diskusjon. Det antas derfor at de reglene som er identifisert, ikke er tilfeldige, men at de forventes å gjøre seg gjeldende som et gjentakende mønster når man for eksempel tar i bruk nye ideer på organisasjon og ledelse. Flere forsøk har blitt gjort på å forstå hva slags praksis banken representerer. En gjennomgangstone blant informantene har vært at man har å gjøre med en hierarkisk struktur der det eksisterer et skille mellom ”tenkerne” og de som jobber operativt, altså utførerne. Det har også framkommet at banken i større grad kan forstås som handlingspraksis enn pratepraksis, hvor det særlig blant rådgiverne og kundebehandlerne i linja settes av liten tid til prat. Det har igjen å gjøre med bankvirksomhet som service shop, som kjennetegnes ved et relativt operativt fokus ut mot kunden.

Selv om kjennetegnene sikkert kan sies å gjelde andre lignende organisasjoner, er redigeringsreglene induktivt utledet, og tar derfor ikke i utgangspunktet mål av seg å være generelle eller allmenngyldige. Et par poenger kan løftes fram for å sannsynliggjøre at de har gyldighet internt i banken utover den prosessen som her er studert. Det ene er at redigeringsreglene hver for seg later til å støtte opp om hverandre. Med det siktes det til en form for intern konsistens dem imellom, slik at de ikke spriker i alle retninger og ”slår beina under hverandre”. For eksempel understøtter redigeringsreglene ”innskrenkning” og ”teknifisering” hverandre i den forstand at det framstår som sannsynlig at et begrenset handlingsrom fremmer en instrumentell og konkret tilnærming til et ”problem”. Det andre er at summen av redigeringsregler fra hver av de to translasjonsprosessene også later til å støtte opp om hverandre. Med det siktes det til at redigeringsreglene utledet på sentralt nivå i forbindelse med konkretiseringen kan forstås som en videreføring av reglene i konseptualiseringen. Reglene ”overlevering”, ”installering”, ”instruering”, ”sentralisering” og ”usynliggjøring” snarere bekrefter enn avkrefter de utledet fra forrige prosess. Begge

poengene kan tas til inntekt for et handlingsmønster, i motsetning til et uttrykk for tilfeldigheter¹⁰³.

Hva så med region B? Her var redigeringsreglene av en annen type enn de øvrige. Det illustrerer viktigheten av ikke å betrakte hele organisasjonen som en enhetlig aktør, men i stedet forsøke å få øye på variasjon gjennom et ”embedded” design. I kapittel ti var jeg inne på at de regionale forskjellene lot til å forsvinne i forbindelse med den rutiniserte bruken av BM. Det gir rom for flere spørsmål. Er det slik at de generelle trekkene ved praksis sett under ett er såpass sterke og homogene at de bidrar til å ”overstyre” lokale variasjoner i redigeringsregler? Eller er det slik at måten man har tatt i bruk BM på er så disiplinerende i sin form at lokale handlingskulturer må ”gi etter”?

En annen faktor som også kan trekkes inn her, er at redigeringsreglene ikke er ment å være *forklaringer*¹⁰⁴ på utfallet av de ulike translasjonsprosessene. At BM som stabilisert nettverk later til å fortone seg relativt likt uavhengig av regioner og nivåer i banken, kan derfor ikke sees isolert i forhold til et spørsmål om redigeringsregler.

Mens det i konseptualiseringsprosessen ligger implisitt en antakelse om at lav abstraksjon fører til verktøy og høy abstraksjon fører til konsept, og i konkretiseringsprosessen at endringsstrategi O fører til konsept og endringsstrategi E fører til verktøy, fins ingen slike implikasjoner i kontrolleringsprosessen. Det er med andre ord ikke på samme måte mulig å anta en sammenheng mellom valg av artefakter og utfall langs et verktøy/konsept kontinuum. Om de samme artefaktene hadde bidratt til andre oversettelser gitt at de forutgående prosessene hadde forløpt annerledes, blir også kun spekulasjoner. Analysen av kontrolleringsprosessen har likevel sannsynliggjort viktigheten av å studere artefakter som premissleverandør for oversettelse, samt illustrert at man vanskelig kan tenke seg et stabilisert nettverk uten tilstedeværelse av artefakter. Kontrolleringsprosessen framstår derfor som en viktig prosess å studere for å få en god forståelse av hvordan translasjoner former innhold i organisasjonsoppskrifter.

¹⁰³ Mer om dette i avsnitt 11.3.2.

¹⁰⁴ Her sikter jeg til årsaksforklaringer.

11.1.2 Konklusjoner om verktøy/konsept kontinuum

Så kan man spørre hvor fruktbart kontinuumet verktøy/konsept har vært i forhold til å forstå resultatet av oversettelsesprosessene. I den forbindelse sitter jeg igjen med følgende refleksjoner:

Fra å ha vært en litt vag tanke, var det for alvor artikkelen til Lillrank (1995) som ga inspirasjon til å utvikle et begrepsskille mellom verktøy og konsept. Et av hovedbudskapene i Lillranks artikkel er at man i forbindelse med overføringer står i fare for å redusere komplekse ideer til verktøy, fordi man ikke har forstått eller klart å fange opp deres tause og kontekstavhengige komponenter. Hans bekymring dreier seg om at en slik ”reduksjon” ofte fører til mislykkede overføringer. I min studie har jeg imidlertid vist at formelen på suksess nettopp har vært å oversette BM til et verktøy. Altså stikk motsatt av Lillrank sitt resonnement. En noe kjettersk lærdom kunne dermed være at å lykkes med kunnskapsoverføring har å gjøre med å oversette ideer til verktøy. Ved å anvende de redigeringsreglene som banken har benyttet, former man et innhold som klarer å materialisere seg i praksis. Reint bortsett fra at jeg naturligvis ikke har belegg for å hevde en slik sammenheng ut fra en enkel casestudie, er det mulig å problematisere en slik ”strategi” langs to dimensjoner:

Den første har å gjøre med at ikke alle oppskrifter er som BM. Ikke alle ideer kan nedfelles i røde, gule og grønne trafikkllys, for å sette det på spissen. På samme måte som at BM har en ”kjerne” som i bunn og grunn ligner et verktøy, kan det tenkes at andre kunnskaper har en ”kjerne” som i bunn og grunn ligner et konsept. Da vil man komme til kort med den oversettelsespraksisen som har vist seg å være dominerende i banken. Et slikt eksempel kan hentes fra banken selv, presentert i en annen studie. Her fulgte Dreyer (2001) prosessen med å ta i bruk en modell for kompetanseutvikling i SNN¹⁰⁵. I motsetning til BM, ble ”kompetansediamanten” aldri materialisert i bankens praksis. Handlingsmønstrer i de to overføringene er imidlertid sammenlignbart når det gjelder konseptualiseringen og konkretiseringen. En viktig forskjell mellom BM og kompetansediamanten, er at realiseringen av kompetansediamanten ikke først og fremst var betinget av å opprettholde et trykk på å fylle

¹⁰⁵ Kort fortalt hva modellen gikk ut på: Den beskrev fire områder som medarbeiderne burde beherske og konsentrere sin kompetansebygging om: formell utdanning, fagkunnskap, kundeferdigheter, teamferdigheter. For å avdekke kompetanse, skulle utviklingssamtalen benyttes. Den var et strukturert opplegg for hvordan forberedelser, gjennomføring og oppfølging av samtaler mellom leder og ansatt skulle foregå. Kompetansesgapet skulle danne grunnlag for en personlig utviklingsplan for den enkelte. Summen av kompetansediamantene skulle danne grunnlag for handlingsplaner. Kurs osv. skulle rettes inn mot dette (Dreyer 2001).

ut kompetansekartleggings skjema, men av de prosessene *mellom* hver utfylling som handlet om å skape en kultur og et klima for kompetanseheving og -utvikling i banken. Man var dermed i mye større grad avhengig av prosesser hvor den nye oppskriften både *fikk* sitt innhold og *oppretholdt* sitt innhold gjennom prat¹⁰⁶. Siden translasjonsprosessene i banken ikke later til å stimulere en slik innholdsproduksjon, klarte heller ikke kompetansemodellen å få fotfeste.

Implikasjonene av eksemplet er todelt: For det første innebærer det at man går med på at *oppskrifter er forskjellige*. I stedet for å snakke om oppskrifter eller ideer som en enhetlig benevnelse på et fenomen, beveger man seg over i et spor der man åpner for at *trekk ved oppskrifter* også har betydning for om og hvordan de oversettes. Altså at oversettelsesprosessene ikke kan forstås løsrevet fra hva slags *type idé* som skal overføres. For det andre innebærer det en forestilling om at en organisasjons *oversettelsesberedskap* kan ha noe å si for hvilke typer oppskrifter man lykkes med å få materialisert i praksis. Det etableres dermed en form for kopling mellom ulike redigeringsregler og ulike typer oppskrifter.

Den andre har å gjøre med ”til hvilken pris” man i så fall velger en slik strategi. Hvilke ”omkostninger” har oversettelsen av BM til verktøy hatt for banken? For å svare på det, vil jeg trekke fram *pratens rolle*, slik den har blitt aktualisert i forbindelse med distinksjonen mellom konsept og verktøy.

Et viktig skille mellom konsept og verktøy er den mengden prat man har lagt inn som innsatsfaktor i løpet av prosessene. Satt på spissen kan man si at i den grad konseptet befinner seg på et høyere abstraksjonsnivå enn verktøyet, er det noe som først og fremst blir en realitet gjennom kommunikasjon og samhandling. Leth og Melander (2000/2001) er inne på noe av det samme når de skriver om ulike modenhetsstadier for anvendelse av BM. De skisserer en trinnvis utviklingsprosess der ”*hele projektet skal ses som en videnskabende dialog på tværs af niveauer og funktioner.*” (Leth og Melander 2000/2001: 182, min utheving). Mens første modenhetsstadium viser til oppstillingen av en rapporteringsmodell, viser siste modenhetsstadium til BM som en integrert del av organisasjonens ledelses- og organisasjonsutviklingskultur (178-181). Totalt beskrives dette som en trinnvis læringsprosess

¹⁰⁶ Med prat menes alle muligheter for verbal deltakelse, refleksjon, kommunikativ bearbeiding og involvering. Det med tanke på fortolkning og forståelse, samt utvikling og tilegnelse av begrunnelser for hvorfor man gjør det man gjør.

som anses som viktig å få til ”ikke minst i fremtidens videnbaserte organisasjoner, hvor de menneskelige ressurser og aktørernes engagement bliver den basale strategiske faktor.” (Leth og Melander 2000/2001: 186). Mens de ulike modenhetsstadiene kan knyttes til et verktøy/konsept kontinuum, er det *dialogen, altså praten*, som skal sørge for at man får bevegelse fra første til siste stadium.

Dialogen har som kjent vist seg å være mangelvare både i forbindelse med abstraksjonsnivå, endringsstrategi og hvordan man forholder seg til artefaktene. Analysen har vist at den versjonen av BM som man i banken har tatt i bruk, ligger nært opp til det de fleste vil betrakte som ”originalversjonen” av BM. Det kan sees i sammenheng med at ingen vide fullmakter i forhold til egne fortolkninger har blitt gitt medarbeidere og ledere i banken. Mer kommunikasjon ville sannsynligvis medført flere oversettelsesmuligheter. Samtidig er det i forbindelse med alle tre oversettelsesprosesser avdekket et ”gap” (se tabell 11.1) knyttet til verktøyversjonene, mellom det man har ønsket skulle bli resultatet og det som BM faktisk har materialisert seg som. De kan alle relateres til ulike former for mangel på prat.

Så kan man spørre hvorfor det å ”ofre” praten skal betraktes som en omkostning? Er det ikke tvert imot slik at den bare er ”ferniss” mens handlingene utgjør den egentlige kjernen i det man bedriver i organisasjoner? Studien viser at det sannsynligvis er problematisk å definere kommunikasjon som en mindreverdige del av praksis. Dessuten løftes den fram som svært viktig i framtidens kunnskapsorganisasjoner. Det er et gjennomgående budskap hos alle forfattere som har blitt referert på dette i løpet av avhandlingen. Hvis man følger et resonnement som forenklet går ut på at kunnskapsarbeidere ”krever” mye verbal samhandling, vil det innebære at bankens handlingsmønster snart ”går ut på dato”. Da må et alternativt sett med redigeringsregler utvikles for å lykkes med å ta i bruk nye ideer på organisasjon og ledelse. I et slikt perspektiv vil det altså være problematisk å forfekte at det handlingsmønsteret som avdekkes gjennom oversettelsesprosessene i banken, er en oppskrift på suksess.

Likevel er det flere forhold som taler imot en tolkning i retning av at bankens oversettelsesprosesser med verktøyet som resultat, i framtida nærmest vil være for et blindspor å regne. Det er ikke nødvendig å gå lenger enn til Kvalitetsreformen¹⁰⁷ for å finne

¹⁰⁷ Kvalitetsreformen er en omfattende reform av høyere utdanning i Norge. Sentralt i reformen står ny gradsstruktur, tettere oppfølging av studentene, nye eksamens- og evalueringsformer, ny studiestøttordning og

støtte for at oppskrifter som oversettes til et ”tellelighetens regime” får fotfeste blant kunnskapsarbeidere i stort monn. Det registreres i FRIDA¹⁰⁸, det telles avlagte eksamener, det fylles ut evalueringsskjema og pliktarbeidsskjema, og det rapporteres over en lav sko. Samtidig diskuteres det høylydt i mange fora om ikke nettopp denne oversettelsen av Kvalitetsreformen har medført for store omkostninger. Det interessante er likevel den slående likheten mellom overføringen av BM i banken og overføringen av Kvalitetsreformen i akademia med hensyn til resultatet i form av verktøy, og graden av suksess. Her blir det muligens nødvendig å støtte seg på porteføljen av andre betingelser for kunnskapsoverføring for å forstå hvordan det henger sammen. I første kapittel nevnte jeg *egenskaper ved kunnskapen* som en av de betingelsene man er opptatt av innenfor det jeg kalte *kunnskapsoverføringstradisjonen*. Siden både Kvalitetsreformen og BM kjennetegnes ved å være effektive styringsinstrumenter for ledere, er det fristende å spekulere i om det også spiller inn som en viktig faktor for å forstå hvorfor oppskriftene relativt lett har materialisert seg i praksis. Eksemplet tjener i hvert fall som en illustrasjon på at det sannsynligvis er mange faktorer som spiller inn for å forstå hvordan resultatet plasserer seg langs et verktøy/konsept kontinuum.

En sluttsats kan kanskje være at begrepsskillet mellom verktøy og konsept først kommer til sin fulle rett idet man blir eksplisitt oppmerksom på det, og kan gjøre det til et spørsmål om bevisste valg. Kanskje handler det om å bestemme hvordan organisasjonens ”sjel” skal se ut. Sett i en større sammenheng kan det relateres til spørsmål som ”Hva slags organisasjon skal banken være?”, ”Er det samsvar mellom de verdiene vi forfekter og den praksisen som utøves?”, ”Hva er det som gjør oss til en attraktiv arbeidsplass?”, ”Hvordan skal vi i framtida holde på kunnskapsmedarbeidere?”, ”Er det mulig å komme utenom praten i framtidige kunnskapsoverføringer som krever dedikerte medarbeidere?”, osv. Det er nemlig ikke utenkelig at det på sikt kan medføre unødige slitasje og mistriivsel å oversette oppskrifter som egentlig er altomfattende og konsekvensrike, til en versjon hvor dette ikke bearbeides verbalt.

økt internasjonalisering. (<http://www.odin.asap-asp.com/kd/norsk/tema/utdanning/hoyereutdanning/tema/kvalitetsreformen/bn.html>).

¹⁰⁸Frida er universitetenes system for forskningsdokumentasjon. Systemet består av modul for forskningsresultater og modul for kompetansekatalog (<http://wo.uio.no/as/WebObjects/frida?inst=185>).

11.2 Konkludering av andre problemstilling

Avhandlingens andre problemstilling lød som følger: *I hvilken grad har balansert målstyring festet seg som praksis i Sparebank1 Nord-Norge?* I kapittel tre gjorde jeg rede for tre ulike hjelpemidler som skulle benyttes for å svare på den. Det var henholdsvis en fase-inndeling, en operasjonalisering av situert og distribuert kunnskap (tabell 3.6), og et framtidssbilde av vellykket bruk av BM (tabell 3.7). Nedenfor følger en konkluderende drøfting i forhold til hjelpemidlene.

Selv om problemstillingen ikke har blitt viet eksplisitt oppmerksomhet i løpet av analysen, peker hele forrige kapittel i retning av at BM *har* festet seg som praksis i banken. Dermed har overføringen nådd integreringsfasen. Ikke minst bidrar avsnitt 10.7 og 10.8 til en slik konklusjon. I kapittel tre framholdt jeg at operasjonaliseringen av kunnskap som situert og distribuert skulle tjene som en begrepsfesting av hva integrering innebærer. Resonnementet som ble lansert var som følger: For at BM skal framstå som situert i praksis må kunnskapen ha blitt en del av fellesskapets meningsbærende innhold som bidrar til å reprodusere gruppas virkelighetsoppfatning. Jo mer talemåten vedrørende BM hos de ansatte kan knyttes til et internt engasjement, jo større grunn er det til å anta at BM er blitt situert. Og motsatt, jo mer talemåten kan knyttes til et eksternt engasjement, jo større grunn er det til å anta at BM ikke gir mening til fellesskapet, og dermed ikke kan betraktes som situert i praksis.

I løpet av analysen har jeg brukt begreper som ”ytre orientering” (en av redigeringsreglene i region A i forbindelse med konkretiseringsprosessen i kapittel ni) og ”ytre motivasjon” (referanse til Kuvaas 2005 vedrørende bonus som motivator i kapittel ti). Begge formuleringene må forstås synonymt med det jeg i kapittel tre definerer som eksternt engasjement. Dermed har jeg antydning at mange begrunner bruken av BM med referanse til faktorer som pålegg, instruksjoner og bonus. Grunntonen i mye av kapittel ni og ti taler for et eksternt engasjement sett fra medarbeidernes og teamledernes ståsted. Formuleringer som *”Det har blitt bestemt at”, ”Vi gjør det vi har fått beskjed om”, ”Vi har ikke blitt tatt med på råd”, ”Uten bonus hadde ikke BM fått like stor oppmerksomhet”, ”Det er vel ikke noen vei utenom”, osv.*, peker i retning av at man i stor grad bruker BM fordi det ikke kan velges bort, og ikke nødvendigvis fordi man finner det meningsfullt. Inntrykket er imidlertid ikke entydig. Gjennomgangen har også vist at ledere på et høyere nivå begrunner bruken i forhold til nytte og at det gir mening. Det er likevel en ”variasjon” som ikke kan sees løsrevet fra den hierarkiske arbeidsdelingen som BM understøtter.

I Krag og Kølsten de Wit (2003: 197) sin artikkel om *commitment*, viser de hvordan to bedrifter gjennom HRM¹⁰⁹-tiltak stimulerer de ansattes interne og eksterne engasjement alt etter hva slags jobb som skal gjøres. De konkluderer med at det interne engasjementet er nødvendig der kunnskapsarbeideren er påkrevd og hvor man jobber med utvikling og innovasjon, mens det eksterne engasjementet er nødvendig i mer produksjonsorientert arbeid hvor produksjonsmål er utarbeidet for hele gruppa, og hvor man er avhengig av at medarbeiderne følger instruksjoner og retningslinjer (Krag og Kølsten de Wit 2003: 192). Mens man i forhold til internt engasjement benytter seg av virkemidler som selvstyrte grupper, desentralisert struktur, nedbygging av statusforskjeller osv., benyttes blant annet prestasjonsbasert belønning som virkemiddel for å stimulere det eksterne engasjementet. Ikke minst framheves det at det i forbindelse med internt engasjement er viktig med mye kommunikasjon, informasjonsdeling og *begrunnelser* for de arbeidsoppgavene som lederen ønsker løst av sine medarbeidere (2003: 195). Samtidig som funnene gir støtte for at man er vitne til et eksternt engasjement i banken, både fordi analysen har vist at man etterspør mer begrunnelser for bruken av BM, og fordi bruken av BM i seg selv heller vedlikeholder enn bygger ned statusforskjeller og en hierarkisk struktur, framkommer det også ganske tydelig av resonnementene til Krag og Kølsten de Wit at man, for å få på plass et internt engasjement, *må la pratene få et stort spillerom*. I forhold til spørsmålet om et internt engasjement knyttet til BM, handler det med andre ord om å snakke seg fram til en forståelse av BM som en viktig del av kontekstens (bankens) meningsbærende innhold. Satt på spissen innebærer det at i den grad man ønsker at en kunnskapsoverføringsprosess skal resultere i situert kunnskap, i den grad må man også etterstrebe å behandle kunnskapen som skal overføres som et konsept og ikke som et verktøy.

Men som jeg var inne på ovenfor, er ikke inntrykket av et eksternt engasjement knyttet til BM entydig. Selv om det er et bilde som i stor grad tegner seg i møtet med enkeltaktører, og da særlig medarbeidersjiktet, er det også slik at de fleste ledere på alle nivå omtaler BM som et nyttig styringsverktøy som gir mening i forhold til å opprettholde en skjør balanse mellom fokus på kvalitet og kvantitet (ref. 10.7). I tillegg til at det i dette sjiktet kan snakkes om en talemåte som minner om et internt engasjement, får man i drøftingen i del 10.7 inntrykk av et ”skjebnefellesskap” mellom den typen praksis som banken representerer og de løsningene som BM tilbyr. Dermed virker det som BM bekrefter en identitet som allerede er der, og på den måten ”naturlig” glir inn som en del av meningskonstruksjonen i banken. Med det bidrar

¹⁰⁹ HRM er forkortelse for human resource management.

BM til å reprodusere gruppas virkelighetsoppfatning, til tross for et stort innslag av eksternt engasjement.

Med dette står jeg overfor et tilsynelatende paradoks: På den ene siden fins det dekning for å hevde at BM kan betraktes som situert kunnskap i banken. På den andre siden må denne vel så mye må forstås med referanse til et eksternt- som med referanse til et internt engasjement. Slår mitt resonnement om internt engasjement som betingelse for situerthet med dette sprekker? To forhold kan løftes fram for å nyansere det. For det første tror jeg at en viktig årsak til at et stort innslag av eksternt engasjement viser seg å være tilstrekkelig til at kunnskapen kan betraktes som situert, er at BM i dette tilfellet beveger seg ”on rails laid by practice” (Brown og Duguid 2001), slik at gjenkjennelse og bekreftelse i seg selv er nok til at man anerkjenner den som en del av praksis. For det andre kan mye tyde på at man i banken har å gjøre med en kultur/praksis som i stor grad baserer seg på at individet begrunner sine handlinger ut fra et eksternt engasjement. Analysekapitlene har vist en hierarkisk styringsstruktur hvor lite beslutningsmyndighet er overlatt til den enkelte medarbeider. Begrunnelser gis gjerne med referanse til at ”ledelsen har bestemt”. Det er i følge de HRM-tiltakene som Krag og Kølsen de Wit lister opp, ikke de riktige virkemidlene for å fremme et internt engasjement. Gitt at en slik forståelse legges til grunn, vil ledelsens primære ambisjon i banken være å stimulere et eksternt engasjement blant medarbeiderne. Imidlertid fører det med seg at man tar i bruk BM som verktøy og ikke som konsept. Altså, BM som verktøy lar seg situere i praksis, mens BM som konsept ikke lar seg situere i praksis. I kjølvannet av en slik slutning er det igjen relevant å knytte an til eventuelle omkostninger banken måtte ha med å oversette BM til verktøy (avsnitt 11.1.2). Man kan tenke seg at det i noen sammenhenger ”holder” med et eksternt engasjement, på samme måte som at man i andre tilfeller kan ha grunn til å tro at et internt engasjement er viktig for at noe skal vedvare over tid.

Som et ytterligere ”avsjeeringspunkt” for å vurdere om BM har nådd integreringsfasen av overføringen, ble det i kapittel tre argumentert for at kunnskapen også måtte forstås som *distribuert*. Med *distribuert* siktes det til at BM kommer til uttrykk i kollektiv handling som viser seg i form av rutiniserte praksisuttrykk. Det kan dreie seg om nye arbeidsoppgaver, nye møte-arenaer, ny prat/begrepsbruk, ny samhandling, nye objekter og ny form for ledelse. Analysen i forrige kapittel burde kvalifisere for å konkludere at BM *er* distribuert i praksis. Fortellingene om henholdsvis bonus, målekort, måltall og lister viste hver for seg til en rekke nye rutiner som binder opp medarbeideres og lederes atferd.

Svaret på i hvilken grad BM har festet seg som praksis i SNN, sett i forhold til om kunnskapen er situert og distribuert, vil dermed være å finne i en noe overlappende forståelse av de to øverste rutene i firefeltstabell 3.6. Det vil si at det dels er snakk om en vellykket integrering hvor rutiniserte praksisuttrykk begrunnes i et internt engasjement, dels en vellykket integrering hvor rutiniserte praksisuttrykk begrunnes i et eksternt engasjement.

Det siste hjelpemiddelet til å vurdere et spørsmål om vellykket overføring, er en oversikt over sentrale aktørers generelle målsetninger med BM (tabell 3.7). I tabellen listes følgende punkter opp: evne til helhetstenkning, fokuserte tiltak, klarere prioritering av arbeidsoppgaver, ny form for samhandling mellom stab og linje, økt fokus på læring og erfaringsoverføring, økt samhandling vertikalt og horisontalt, ny og forbedret kommunikasjon, endret og utvidet lederrolle, og generell kulturendring. I del 10.8 endte jeg ut med å slå fast at BM som stabilisert nettverk later til å innfri forventningene til i hvert fall lederne. Det har sammenheng med de fleste av de opplistede punktene ovenfor. Noen av dem var imidlertid ikke særlig fremme i drøftingen i forrige kapittel. Det gjelder kanskje spesielt det som omhandler ny form for samhandling på tvers i organisasjonen. For å gi en siste kommentar på det, velger jeg å dra veksler på en epilog fortalt av Hanna¹¹⁰ i banken. Hun leder et av rådgiverteamene, og tar på seg jobben med å fortelle hva som har skjedd i banken siden sist jeg snakket med henne i 2004:

”Målekortet er blitt en del av oss. Men det er veldig knyttet til bonus. Drivkraften er å få grønne kuler for å få bonus. Lurer på hva som ville skjedd hvis de fjernet den? Men det er jo veldig greit for meg som leder, fordi det skaper fokus. Det kan jeg trenge, fordi jeg har press på meg fra min leder om å levere resultater. Så jeg stiller tøffere krav til mine medarbeidere. Det er ikke rom for individuelle tilpasninger, selv om det presteres veldig ulikt. Min viktigste jobb er å få de ansatte til å forstå at de må godta bankens strategi. Jeg må ha fokus på det konsernet kjører ut. Jeg må etterspørre det som ledelsen legger vekt på. Miljøet er nok blitt mer krevende for mange. Alt er blitt mer synlig. Flere tenker: ”Hvor lenge orker jeg dette?”. Ellers er det vel ikke de store endringene siden sist. Vi har kanskje fått flere lister til å hjelpe oss i arbeidet med indikatorene. Men selv om medaljen har ei lita bakside, har den en stor forside. Jeg får et større helhetsfokus. Målekortet forteller meg hvor god jeg er som leder. Ting blir tydelig, og indikatorene forteller meg hva ledelsen har utpekt som strategiske prioriteringer. Det er nok fremdeles sånn at jeg ”tar imot” strategien uten at jeg kan påvirke den noe særlig. Men jeg er jo enig i strategien. Når det gjelder samhandling med stab og samarbeid på tvers er det ikke mye å si. Jeg har ikke mye med andre avdelinger å gjøre. Skulle nok ønske vi hadde mer av det. Jeg sitter faktisk mer for meg selv nå enn tidligere. Det er for eksempel mindre samhandling i URL nå enn før. I forhold til stab er det veldig personavhengig, men det er ingen systematikk rundt kommunikasjon om indikatorene. De fleste av oss har fremdeles

¹¹⁰ Epilogen sammenfatter hovedpoengene fra oppfølgingsintervjuene gjort i 2006, og ”Hanna” representerer stemmen til fire personer.

svært vage forestillinger om hvem som bestemmer og utvikler indikatorene. Men, det er som med PC'en: jeg skjønner ikke hvordan vi før klarte oss uten!" (Januar 2006).

Epilogen bekrefter både at BM fremdeles er en del av medarbeidernes praksis, og at det mønstret som ble beskrevet i forrige kapittel har festet seg i en enda mer tilspisset form. Epilogen avdekker dessuten at det området hvor i hvert fall mellomledernivået har merket minst endringer, er det som har å gjøre med den generelle samhandlingen på tvers av nivåer i organisasjonen. Det betyr at intensjonene om at silotenkning skulle opphøre, at formaliteter skulle vike for mer direkte kontakt, og at en mer dynamisk læringsprosess skulle utvikle seg, godt kan tenkes innfridd sett fra sentrale aktørers ståsted, men ikke sett fra "fotfolkets" i linja. Det støtter ytterligere opp om det paradokset som ble løftet fram i del 10.8; at store endringer har funnet sted, men at de har et instrumentelt preg over seg.

Konkluderingen av den andre problemstillingen ender opp med et viktig funn, nemlig at uansett hvilke hjelpemidler som benyttes, fase-inndeling, situert og distribuert kunnskap og framtidssbilde av vellykket bruk, bidrar alle til å bekrefte at BM har festet seg i praksis. Analysen har likevel vist at man ikke har kommet i mål i forhold til å ta BM i bruk som et konsept. Den dårlige nyheten er dermed at man sa at man ønsket seg et konsept, mens den gode er at BM faktisk er installert. I en slik situasjon vil blant annet drøftingen som ble gjort i avsnitt 11.1.2 kunne bidra med innspill for å avgjøre hvor fornøyd man i banken skal tillate seg å være med utfallet av overføringen totalt sett.

11.3 Ambisjoner

I første kapittel lanserte jeg to ambisjoner med arbeidet. De hang nøye sammen, og gikk ut på å prøve ut et deskriptivt-analytisk rammeverk for å forstå hva oversettelser dreier seg om i studier av kunnskapsoverføring, for deretter å drøfte hvilke sider ved de tre oversettelsesprosessene som kan antas å være betingelser for å lykkes.

11.3.1 Rammeverket: en plausibel "stifinner" og "sorterer" av oversettelser?

Ved hjelp av det analytiske rammeverket har jeg forsøkt å vise hvordan eksisterende tankegods fra skandinavisk nyinstitusjonalisme kan anvendes til å anta sammenhenger om oversettelsens mikroprosesser. Ved å inkludere dekontekstualisering som en av oversettelsesprosessene i den lokale konteksten mener jeg at jeg har klart å fange opp på en detaljert måte at det også i en organisasjonsintern kontekst er mulig å forstå oversettelse av ideer som en bevegelse fra idé til objekt til prat/handling, i stedet for bare en bevegelse fra objekt til prat/handling. Dermed har rammeverket muliggjort en ytterligere finmasking og

sortering av oversettelsesaktiviteter sammenlignet med å betrakte alt av interne oversettelser som kontekstualisering. At det også utvikles et objekt i forbindelse med den lokale overføringen, har åpnet for å trekke fram betydningen av abstraksjonsnivå som et av de fenomenene som spiller inn i lokale oversettelser. For å følge overføringen helt fram til integreringsfasen har det vist seg nødvendig å supplere konseptualiserings- og konkretiseringsresonnementer med tankegods fra ANT. Det illustrerer muligens at det teoretiske tilfanget vedrørende oversettelse innenfor den skandinaviske nyinstitusjonelle tradisjonen har vært og er mangelfullt, *selv når det tankegodset som vanligvis brukes på meso/makronivå hentes inn og gjøres lokalt.*

Resultatet er uansett at ”den tomme boksen”, slik den ble framstilt i figur 2.1, har fått et innhold. Forskningsdesignet bidrar med det til å sannsynliggjøre at det både er mulig og fruktbart å bruke oversettelse også med teoretiske ambisjoner innenfor studier av organisasjonsendring, fordi det har vist seg å være et empirisk identifiserbart fenomen i forbindelse med kunnskapsoverføring.

11.3.2 Betingelser for kunnskapsoverføring

I det følgende skal jeg presentere fire forhold ved overføringen som jeg antar har hatt betydning for det utfallet jeg har dokumentert. I den forbindelse er det viktig å understreke at det er *summen av dem* som framstår som interessant, at de later til å bekrefte og forsterke hverandre. Siden jeg bare har en case å forholde meg til, er hensikten kun å antyde sammenhenger. Men nettopp fordi overføringen har vært vellykket, vel og merke i form av BM som verktøy og ikke som konsept, er det av interesse å legge noe anstrengelse i å reflektere over hvorfor.

I første kapittel løftet jeg fram oversettelser som et nytt rom å lete etter betingelser i. Med utgangspunkt i de fire faktorene spør jeg derfor på et generelt nivå hvordan de eventuelt påkaller fortsatt fordypning som ledd i å studere kunnskapsoverføring som oversettelsesprosesser.

Som en introduksjon, ønsker jeg å sette leseren i et ”tenk hvis” modus. Det tar utgangspunkt i den nye ”tenk hvis” bølgen som har gjort sitt inntok i litteraturens verden. På Bokprogrammet på NRK2, handler det om følgende:

”Bokprogrammet har kastet seg over bølgen av bøker som forandrer historiske kjensgjerninger og spekulerer på hvordan verden kunne ha sett ut.” (www.nrk.no 02.03.07).

I programmet presenteres en rekke bøker som har tatt for seg historiske hendelser med tanke på ”tenk hvis” scenarier, som for eksempel at John Lennon aldri hadde møtt Yoko Ono:

”Vi tar også plass utenfor Dakota building i New York, ved stedet John Lennon ble drept, med boka ”Den trettende Beatle”. Boka er skrevet av tyskeren Gerhard Henschels, og hovedpersonen gjør en tidsreise tilbake til november 1966 for å forhindre John Lennons møte med Yoko Ono i Indica gallery i London. Ødela Yoko Ono The Beatles, og dermed hele musikkhistorien? Og hva ville skjedd hvis møtet mellom Ono og Lennon ble forhindret? Forfatteren av boka, og Lennon-beundrere som Bokprogrammet møter på gata i New York, funderer over dette spørsmålet.” (www.nrk.no 02.03.07).

Tenk hvis den oppskriften banken skulle overføre ikke var BM men for eksempel Kunnskapsregnskap (Bukh, Mouritsen m.fl. 2001). Tror vi at det ville hatt noe å si for utfallet? Tenk hvis man hadde bestemt at bonus ikke skulle knyttes opp mot målekortet. Tror vi at det ville hatt noe å si for utfallet? Tenk hvis praksis i banken hadde vært kjennetegnet av utstrakt delegering, involvering og medbestemmelse. Tror vi at det ville hatt noe å si for utfallet? Hvis vi tror det, påkaller det mer refleksjon.

Trekk ved kunnskapen/oppskriften: Den empiriske gjennomgangen har gjort det betimelig å spørre om det ikke kan tenkes at trekk ved BM har hatt betydning for et vellykket utfall. Analysen gir inntrykk av at BMs kjerne har noe *konkret* og *disiplinerende* ved seg. Jeg nevnte i kapittel ti at målekortet nærmest har hatt en ”bordet fanger” effekt til og med på administrerende direktør i banken. Med en gang måltallene knyttes til røde, gule og grønne blinkelys settes hele organisasjonen inn på å ”tekkes” målekortet. Lysene ”avslører” tilstanden i regioner og team, og disiplinerer ledere til å rapportere, etterspørre resultater hos medarbeidere, og sette i verk tiltak for at mål skal innfris. Hele kapittel ti gir en følelse av at ledere og medarbeidere nærmest ”piskes” framover av en ”usynlig hånd” som krever at man står skolerett ved månedsslutt. Systemet går nærmest på ”autopilot”, der kun noen trenger å vite noe om hvorfor, hvordan osv. Oppskriftens tekniske karakter, det at så mye av den er bundet opp i datasystemer, automatiske registreringer, listverk som kjøres ut osv., gjør at prat for å forhandle seg fram til hva innholdet i kunnskapen skal være, i stor grad blir overflødig. Kan det tenkes at disse trekkene, som har å gjøre med enkelhet, disiplin, at prat ikke er nødvendig, og at det tekniske ”bærer” mye av oppskriftens innhold, har hatt betydning for et vellykket utfall i banken?

Trekk ved praksis: Det kan også være grunn til å spørre om trekk ved praksis har hatt betydning for et vellykket resultat. I den forbindelse vil jeg trekke fram tre aspekter. Det første er det jeg ved flere anledninger har kalt en stram hierarkisk struktur. Et gjentakende utsagn blant informanter har vært at det i banken eksisterer en ”lydighetskultur” der man følger tjenestevei, og der man tar imot ”ordre” fra sin leder som igjen tar imot ordre fra nivået ovenfor osv. Det kan ha ”lettet” overføringen av BM. Det både fordi man gjør det man får beskjed om uten å stille mange kritiske spørsmål underveis, og man er vant til å forholde seg til direktiver fra ledelsen. Dermed fjernes mye ”støy” som ellers kunne ha forstyrret eller skapt brudd i oversettelsesprosessene. Men også det at disse trekkene ved praksis finner gjenklang i BMs kjerne, som tilbyr et ”ratt” til ledere for å styre og disiplinere medarbeidere, kan ha hatt betydning for et vellykket utfall.

Det andre aspektet ved praksis er det som har å gjøre med banken som service shop. I avsnitt 10.7 drøftet jeg hvordan det at BM så lett har blitt makro-aktør i banken, kan sees i sammenheng med det jeg tidligere i dette kapitlet kalte en form for skjebnefellesskap mellom BM og banken. I det ligger det en antakelse om at spesielle trekk ved praksis faller spesielt godt sammen med trekk ved oppskriften, de passer som hånd i hanske (Nilsen 2006). Bankens praksis som service shop kjennetegnes av et spenningsforhold mellom på den ene siden å minimalisere kostnader/tjene mest mulig penger, og på den andre siden levere service kvalitet. BM er en oppskrift som leverer løsninger for å få dette til. Ikke minst appellerer BM til lederne i banken fordi de føler at det å leve med denne ”spenningen” blir enklere ved hjelp av BM.

Det tredje aspektet ved praksis som jeg antar har hatt betydning for utfallet, er at man i banken er handlingsorientert. Det eksisterer et skille mellom ”thinkers” og ”doers”. Gjennomgangen har vist at de fleste har et operativt og driftsmessig fokus på det de gjør. Det handler om å selge lån, spareavtaler, forsikringer osv., og hverdagen er heller preget av ekspedering av kunder enn av utviklingsarbeid. Rådgiverne kaller seg selv ”produksjonsarbeidere”. Dermed jobber man med oppgaver som relativt lett lar seg måle. ”Antall” blir en naturlig størrelse å forholde seg til, og kvantifiserbarhet er et viktig ”krav” i det balanserte målekortet. Et antatt sammenfall her kan ikke minst avleses i lite diskusjoner om hva som skal være gjenstand for måling, og om målingene har utilsiktede konsekvenser.

Trekk ved redigeringsreglene: Et resonnement om redigeringsregler tar utgangspunkt i at oversettelsesprosesser er underlagt en form for sosial kontroll som gjenspeiles i et

handlingsmønster, eller en handlingskultur (Sahlin-Andersson 1996; Damm Scheuer 2006). Det vil si at i hvilken grad ideer får effekt og fester seg som praksis, avhenger av om oversetterne følger sosialt konstruerte redigeringsregler. Altså, hvis man bryter med dem, er sjansene for å lykkes mindre. I det ligger det i seg selv en antakelse om at reglene er betingelser for overføring. Når overføringen i banken langt på vei har vært vellykket, kan det dermed tas til inntekt for at man har fulgt regler underlagt sosial kontroll. Det kan utdypes ved å spørre om de identifiserte redigeringsreglene er en troverdig ”avlesning” av det som ovenfor ble framhevet som trekk ved praksis. I konseptualiseringsprosessen identifiserte jeg redigeringsreglene innskrenkning, lokal autorisering, fragmentering og teknifisering. De tre første reflekterer et handlingsmønster som kan forstås på bakgrunn av bankens lydighetskultur og stramme hierarkiske styring. Innskrenkningsregelen er for eksempel utledet med utgangspunkt i observasjoner av at prosjektgruppa var stramt styrt av sponsor fra KL1, den hadde få frihetsgrader, og arbeidet baserte seg på rapportering. Teknifiseringsregelen er utledet med utgangspunkt i observasjoner av at prosjektet hadde en teknisk slagside med fokus på forenkling av potensielle komplekse problemstillinger. Regelen reflekterer et handlingsmønster med rot i en handlingsorientert praksis. På den måten kunne jeg jobbet meg gjennom alle redigeringsreglene og argumentert for at de faktisk avleser det handlingsmønstret som kjennetegner bankens praksis. Det ”beviser” selvfølgelig ingen ting, i og med at jeg kun har en case, men det kan sannsynliggjøre et poeng.

Men for at redigeringsreglene kan påstås å ha bidratt til en vellykket oversettelse av BM, er det ikke tilstrekkelig at de har vært underlagt sosial kontroll og dermed reflekterer et handlingsmønster. I tillegg må de være på samme ”frekvens” som oppskriften. Det vil si at de må klare å ”fange opp” oppskriftens kjerne og bidra til at den blir realisert. Eksemplet hentet fra studien til Dreyer (2001) illustrerte dette poenget. Jeg skrev i avsnitt 11.1.2 at handlingsmønstret i forbindelse med overføringen av kompetansediamanten er sammenlignbart med handlingsmønstret i forbindelse med overføringen av BM. Et sitat kan illustrere det:

”MB II-prosjektet ble ansett som avsluttet og overlevert til organisasjonen idet oppgavene var ferdigstilt og informasjon om tiltak var gitt i de ulike regionene. Da hadde prosjektgruppens medlemmer reist rundt i regionene og orientert om kompetansekonseptet til lederne. Ansvar for å ta i bruk kompetansemodellen og gjennomføre utviklingssamtalene, ble etter dette betraktet som de enkelte ledernes oppgave.” (Dreyer 2001: 131).

Det høres til forveksling likt starten på konkretiseringsprosessen i forbindelse med overføringen av BM. Likevel ble utfallet ulikt. Det kan ha sammenheng med trekk ved kompetansediamanten som skilte seg fra trekk ved BM. Mens redigeringsreglene i forbindelse med BM både reflekterte et handlingsmønster og var på samme ”frekvens” som BM, reflekterte de et handlingsmønster men var *ikke* på samme ”frekvens” som kompetansediamanten. Påstanden kan underbygges ved å sammenligne redigeringsreglene med det som ovenfor ble trukket fram som trekk ved BM. Jeg trakk fram at BM har en kjerne bestående av enkelhet, disiplinert, lite prat og mye teknikk. Her kan det være til hjelp å sette over til et ”tenk-hvis” modus igjen. Tenk hvis handlingsmønstret i banken hadde vært av en slik art at det bare hadde gitt grunnlag for redigeringsregler av den typen som ble avdekket i region B, dvs. helhetsfokus, prateorientering, prosessfokus og indre orientering, osv.. Er det sannsynlig at man da hadde kommet fram til en versjon av BM som hadde materialisert seg i praksis med samme tyngde som den versjonen som nå er makro aktør i banken?

Redigeringsreglene får dermed status som bindeledd mellom trekk ved praksis og trekk ved oppskriften. De kan enten bidra til å forsterke inntrykket av at praksis og oppskrift finner ”gjenklang” hos hverandre, eller de kan bidra til å svekke det. I dette tilfellet later det til at de gjør det første.

Trekk ved passasjene: På et konkret nivå later bonus til å ha hatt betydning for et vellykket utfall av overføringen. Dens funksjon som ”gulrot” og ”pisk” trekkes fram som en viktig drivkraft for praktiseringen av BM. Drøftingen i forrige kapittel avdekket at bonus alene var en viktig faktor for at *alle* gjorde *noe* i forhold til BM, og flere framholdt at det slettes ikke er sikkert at BM hadde fått fotfeste hvis det ikke hadde vært for belønningen.

På et generelt nivå later artefaktene, eller passasjene, til å ha spilt en viktig rolle som oversettere. At passasjene bidro til å innrullere alle i banken i et nettverk bestående av aktiviteter tilknyttet BM, kan sees som en faktor som har hatt innvirkning på utfallet. Summen av de fire artefaktene lot til å ha en svært disiplinerende effekt på handling. Dermed forsterker trekk ved BM og trekk ved passasjene hverandre: BM ”stimulerer” utvikling og bruk av artefakter, mens artefaktene gjør BM nettverket mer og mer solid.

Trekkene oppsummert: Satt på spissen kan man si at det tegner seg et bilde av et maskinbyråkrati som ved hjelp av ytre belønninger tar i bruk et styringssystem som bekrefter og forsterker en disiplinerende kultur i banken. De ulike trekkene ved henholdsvis oppskrift,

praksis, redigeringsregler og passasjerer bekrefter, forsterker og understøtter hverandre i et sammenvevd mønster, som i sum gjør det mulig å anta at de har hatt innvirkning på resultatet av overføringen. Jeg minner imidlertid om følgende sitat fra kapittel seks:

”Can we say that something we discovered causes or produces or influences or comes before or in some other way affects what happens to some other thing? We produce a lot of ‘results’ and then have to arrange them so as to ‘say something’.” (Becker 1992: 205).

Hvordan påkaller faktorene eventuelt fortsatt fordypning som ledd i å studere kunnskapsoverføring som oversettelsesprosesser?

Om oppskrifter: Studien har vist at en og samme oppskrift kan forstås på ulike måter. I banken snakket man om BM som verktøy og konsept. I litteraturen om BM får man inntrykk av ulike versjoner, en top-down versjon og en strategifokusert versjon. Lillrank (1995) kategoriserer oppskrifter i ulike typer avhengig av grad av kompleksitet. De faktiske empiriske funnene gir dessuten grunn til å anta at det fins trekk ved BM som kvalifiserer for å nyansere hva oppskrifter er for noe. Det kan tenkes at noen typer oppskrifter *lettere* lar seg oversette enn andre. Eller at noen rett og slett *krever* mer oversettelse enn andre. Det kan til og med tenkes at de oppskriftene som lettest lar seg oversette, også er de som krever mest oversettelse. Med BM har vi sett at det endelige resultatet ikke skiller seg vesentlig fra den versjonen av BM som presenteres som ”originalversjonen” i bøker, artikler osv. En antakelse kan være at BMs kjerne er såpass entydig at trekkene ved oppskriften betyr mer enn oversettelsesaktiviteter. På samme måte kan det tenkes at kompetansediamantens kjerne var såpass vag at den lett lot seg oversette, men dermed trengtes også mye oversettelse for at den i det hele tatt skulle bli til noe. Å kategorisere oppskrifter i ulike typer, slik også jeg har gjort gjennom verktøy/konsept kontinuumet, kan i så fall være et fruktbart spor å forfølge for å forstå samspillet mellom oppskrifter og oversettelser bedre. Er det slik at ulike typer oppskrifter ”trenger” ulike typer redigeringsregler for at materialisering skal finne sted?

I forhold til mine utlegninger i kapittel en, medfører dette en modifisering av mitt utgangsresonnement. I avsnitt 1.2.2 (s. 15-16) skrev jeg at at jeg hadde fått et nytt ”rom” å lete etter betingelser for å lykkes, nemlig i selve oversettelsene, og i avsnitt 1.4 (s. 24) skrev jeg at det nettopp er det at oppskriften ikke har et gitt innhold som åpner for å finne faktorer som påvirker utfallet i selve translasjonene. En antakelse om at trekk ved oppskriften har betydning for utfallet, medfører imidlertid at oversettelser og trekk må sees i sammenheng.

Altså at ikke bare prosessene fyller oppskriften med et innhold, men at innholdet må forstås som et resultat av samspillet mellom prosesser og trekk ved kunnskapen.

Om redigeringsregler: Slik jeg har definert dem blir de å betrakte som ”synlige bevis” på et handlingsmønster i banken. Forstått på den måten, ”finnes” redigeringsreglene i empirien, mens abstraksjonsnivå og endringsstrategi er hjelpemidler som har bidratt til å få øye på dem.

Så kan man spørre om ikke det fins mange andre redigeringsregler som gjør seg gjeldende i tillegg til de som fokus på abstraksjonsnivå og endringsstrategi har bidratt til å identifisere? I et univers av redigeringsregler, hvilke antar man har størst betydning for å forstå utfall av overføringer? To diskurser var framtreddende i banken i overføringsperioden. For det første var prosjektgruppa opptatt av at arbeidet hadde vært for mye styrt av teknikk og detaljer. For det andre var medarbeiderne opptatt av at man var dårlig på implementering og at det ikke var rom for å få en tilstrekkelig forståelse av hva BM var. Som analytiske kategorier bidro abstraksjonsnivå og endringsstrategier til å få øye på de reglene som kunne belyse nettopp slike forhold. Dermed tror jeg at det kan være et spor å forfølge videre. Gjennomgangen av *trekk ved redigeringsregler* viste at redigeringsreglene kan betraktes som *kritiske* i kraft av sin rolle som ”bindeledd” mellom trekk ved praksis og trekk ved oppskrift. På den ene siden er sjansen for å lykkes mindre hvis redigeringsreglene ikke gjenspeiler et handlingsmønster. På den andre siden krever det at organisasjoner har ulike regler å velge mellom avhengig av hvilken type oppskrift som skal overføres. Derfor er det på mange måter her man kan sette inn innsatsen, gjennom å bygge opp oversettelseskapasitet i organisasjonen.

Om praksis: Gitt at trekk ved oppskriften også spiller inn i oversettelsen av den, kan man anta at enhver praksis ikke har det spektrret av regler å spille på som er nødvendig for å lykkes uavhengig av hvilke kunnskaper som skal overføres. Funnene fra studien kan for eksempel tas til inntekt for at man i banken ”mangler” et handlingsmønster som genererer regler med referanse til høy abstraksjon og til endringsstrategi O. Det kan studien til Dreyer (2001) underbygge. Når resultatet ikke ble det samme for de to prosessene, illustrerer det et behov for å betrakte redigeringsregler som et uttrykk for *oversettelseskapasitet* i organisasjonen. Den kan ikke forstås løsrevet fra trekk ved praksis.

Om passasjer: Passasjene har vist seg som viktige oversettere av BM. Ikke minst er det grunn til å anta at de er sentrale for å forstå hvordan en ”endelig” stabilisering finner sted. Det kan sikkert herske ulike meninger om bonus, målekortet, aktivitetslista med måltallene og

listene, men på et nivå må de kunne sies å gjøre seg berettiget til å kalles *gode* passasjer, i den forstand at de har vist seg som effektive overganger mellom BM og praksis.

Som konkrete artefakter har de hatt en annen status enn abstraksjonsnivå og endringsstrategi. Jeg har tilnærmet meg dem som enkeltstående fenomener, og ikke som en analytisk konstruksjon som kunne styre letingen etter redigeringsregler. Det er ikke dermed sagt at det ikke er mulig. Problemet er i den sammenheng at artefakter, eller passasjer, ikke på samme måte lar seg definere langs en skala fra for eksempel høy til lav, eller fra E til O. Artefakter kan være så mangt, og det framstår derfor som problematisk å bruke en tilfeldig knippe for å utlede nok et handlingsmønster. Man kan dog snakke om *gode* og *dårlige* passasjer. I kapittel fire skrev jeg, med referanse til Moser og Law (1999), at gode passasjer handler om uproblematisk bevegelser mellom BM og praksis, mens dårlige passasjer handler om vanskelige eller umulige bevegelser mellom BM og praksis.

Et oppfølgingsspørsmål i forlengelsen av min studie kan dermed være: Kan det tenkes at man gjennom en nærmere *begrepsfesting av passasjer langs en skala fra god til dårlig*, kunne identifisere nok et sett med redigeringsregler? Kan det for eksempel løftes fram noen fellesnevner for de fire passasjene som her er blitt studert? Hva gjorde dem gode i denne sammenhengen? Jeg har allerede vært inne på faktorer som at de til sammen støttet opp om hverandre og pekte i samme retning. Kanskje spiller antall en rolle; at flere artefakter har større effekt enn bare en? At de ”tvinger” fram handling er sikkert av betydning, og ikke minst at de ”tvinger” fram like handlinger på tvers i organisasjonen. Men en slik måte å forholde seg til artefakter på sier også noe om at man trenger mange av dem for i det hele tatt å få individene til å gjøre noe. Å forstå hvordan artefakter fungerer som betingelser for overføring, kan derfor like mye handle om å stille spørsmål som: Hvilken rolle ønsker vi at artefakter skal spille i overføringen? Skal de være avgjørende, eller skal de være støttende? Er den gode passasjen en som medarbeiderne får velge selv? Og er det andre forhold som bør ha større betydning for om og hvordan ny praksis fester seg enn artefakter/et stort antall artefakter? Osv.

Om oversettelse: På samme måte som man i kunnskapsoverføringsskolen er opptatt av å få et stadig bedre grep om for eksempel fenomenet *absorberingskapasitet* (avsnitt 1.3.1), kan man tenke seg at det er nødvendig å få en stadig bedre forståelse av translasjonsfenomenet. Trekk ved oppskriften, trekk ved praksis, trekk ved redigeringsregler og trekk ved passasjer framstår

som faktorer som antas å ha hatt betydning for hvordan BM har materialisert seg i banken, samtidig som de hver for seg utgjør analytiske kategorier som påkaller videre fordykning.

Nedenfor skal jeg på et mer normativt grunnlag drøfte hva som kan tenkes å utgjøre oversettelseskompetanse gitt at de fire faktorene har relevans for forståelsen av vellykket kunnskapsoverføring.

11.4 Oversettelseskompetanse – en konsekvens av oversettelsesbetingelser?

I følge Røvik (2007: kap. 14) eksisterer det et behov for oversettelseskompetanse i moderne organisasjoner. Han hevder samtidig at det som fenomen knapt er et italesatt tema. Resonnementet som jeg i det følgende skal basere mine utlegninger om oversettelseskompetanse på er som følger: Hvis det er rimelig å anta at de ovennevnte faktorene som oversettelsesprosessene har identifisert, har betydning for forståelsen av utfall, hva kan man da gjøre for å ”beherske” dem slik at de bidrar til vellykkede overføringer? I stor utstrekning handler det om å bli oppmerksom på de fenomenene som hittil er belyst. Mens for eksempel redigeringsregler har blitt definert som *implisitte* og ubevisste føringer som bidrar til å danne handlingsmønstre, vil oversettelseskompetanse blant annet innebære å gjøre dem *eksplisitte*. Begrepet peker dermed på at man ved å ha kompetanse på translasjonsprosessene i større grad vil lykkes med overføringer, enn hvis man ikke kjenner til dem. I det følgende skal jeg presentere et utvalg *kompetanseområder* som framstår som vesentlige.

Kompetanse på begrepsparet konsept – verktøy: Begrepene utgjør på mange måter en allerede integrert del av det vokabularet vi benytter oss av i en generell diskurs om organisasjonsendring og organisasjonsoppskrifter. Kompetanse om dem er viktig av tre grunner. For det første tilbys *et mentalt bilde av resultat kategorier*. Ofte kan et slikt bilde være tilstrekkelig, eller det som skal til, for å få assosiasjoner og begynne å stille relevante spørsmål. For det andre gjør kontinuumet en oppmerksom på *at det faktisk fins valgmuligheter*. Resultatet er ikke gitt, men kan plasseres der man selv ønsker at det skal komme på skalaen. I hvert fall kan man diskutere om man har å gjøre med en oppskrift som man mener tillater mange valgmuligheter, eller om kopiering (Røvik 2007: kap. 13) er en nærliggende strategi. Som resultat kategorier kan begrepene bidra til avklaring på lokalt nivå omkring forhold som har å gjøre med hva man ønsker å oppnå med overføringen. Enkle spørsmål om hvilket ambisjonsnivå man skal legge seg på, og om gjeldende oppskrift rommer mange ulike muligheter, kan være vanskelige å stille uten et mentalt bilde av et konsept/verktøy kontinuum. For det tredje gir begrepsparet inntak til å spørre hva som later til

å være en gitt oppskrifts innholdsmessige ”kjerne”. Mye av drøftingen i avhandlingen gir inntrykk av at BM både kan materialisere seg som verktøy og konsept, avhengig av hvordan oversettelsesprosessene arter seg. Men funnene har også gjort det betimelig å spørre om BM i bunn og grunn lettere lar seg realisere som verktøy enn som konsept. Her kommer forhold som tvetydig retorikk (avsnitt 10.8) og trekk ved oppskriften (avsnitt 11.3.2) inn i bildet.

Et forsøk på å plassere oppskriften som skal overføres, bidrar sannsynligvis til at man tar stilling til spørsmål som: Hva vet vi om oppskriften fra før av? Hvilke kilder bør vi benytte for å få best mulig kjennskap til oppskriften? Er den en kompleks kunnskap som krever et høyt abstraksjonsnivå? Eller er poenget å være så konkret som mulig for ikke å skape unødig forvirring og usikkerhet rundt hva den skal brukes til? En antakelse er at jo mer kompetent man er i forhold til å handtere den typen spørsmål, jo større frihet vil man tillate seg i oversettelsen. Og motsatt, jo mer usikkerhetsdrevet arbeidet med å avklare problemstillingene er, jo mer vil man ”lese boka” bokstavelig med sikte på kopiering.

Kompetanse på konseptualisering: Den fokuserer på tre forhold: at en abstraksjon skal utvikles, at redigeringsregler gjør seg gjeldende, og at reglene lar seg identifisere gjennom fokus på abstraksjonsnivå. At en overføring starter med at man selv konstruerer innholdet i den nye kunnskapen, er ikke nødvendigvis noe det hersker stor bevissthet om på organisasjonsnivå. Den kompetente ”innpakker” bør være klar over at det produktet man lager, skal konstituere det fenomenet det omtaler. I det inngår et arbeid med å velge ut de begrepene som skal kjøres fram, de resonnementene som skal vektlegges, hvordan ting skal forklares/begrunnes, hvilke virkemidler som skal tas i bruk for å få fram det ønskede budskapet osv. Arbeidet i prosjektgruppa i banken bar i liten grad preg av at man var spesielt opptatt av det. For eksempel kan man tenke seg at mer kompetanse på dette området hadde ført til mer diskusjon om i hvilken grad den versjonen av BM som man var i ferd med å utvikle, skulle representere en forlengelse eller et brudd med de gamle styringssystemene. Hvis man skulle gi de ansatte nye assosiasjoner, hva slags nytt språk ville man da trenge? Og hvis man ikke jobbet med konstitueringen her, ville det ikke da være en fare for at medarbeiderne ”automatisk” definerte BM i forlengelsen av en kjent styringstradisjon i banken?

For at det ikke skal ”stoppe opp” med denne innsikten, må man gjøre eksplisitt de redigeringsreglene som utgjør et handlingsmønster i forbindelse med konseptualiseringen. Her vil det å være bevisst *abstraksjonsnivå* hjelpe med en slik identifisering. Nå er

redigeringsreglene i banken allerede ekstrahert: henholdsvis innskrenkning, teknifisering, lokal autorisering og fragmentering. Spørsmålet er hvordan kunnskap om dem kan nyttiggjøres i framtidige overføringer for å planlegge tilvirkningen av nye ideer. Den kompetente oversetter må være i stand til å se de tre ovennevnte elementene i sammenheng, og relatere dem til et mentalt bilde av et verktøy/konsept kontinuum.

Kompetanse på konkretisering: Den fokuserer på tre forhold: at en abstraksjon skal tas i bruk, at redigeringsregler gjør seg gjeldende, og at reglene lar seg identifisere gjennom fokus på endringsstrategier. Den kompetente oversetter vet at det ennå gjenstår mye oversettelse igjen før den nye kunnskapen har fått sin ”endelige” form. I den grad man har bestemt seg for å ta i bruk oppskriften som et konsept, i den grad vet man også at man bør etterstrebe endringsstrategi O i konkretiseringsprosessen. Det betyr selvfølgelig at man må være skolert på de ulike strategiene, og vite hva som skal til for at hver av dem lar seg realisere. Ved å være klar over hvilke redigeringsregler som vanligvis gjør seg gjeldende i slike sammenhenger, vet man også om handlingsmønstre må endres/brytes for at oversettelsesprosessen skal avstedkomme ønsket resultat.

Kompetanse på kontrollering: Den fokuserer på to forhold: at et nettverk skal stabilisere seg som ny praksis, og at passasjer, i betydningen artefakter eller ikke-humane aktanter, spiller en avgjørende rolle for hvordan nettverket blir seende ut. Studien av kontrolleringsprosessen har på et allment nivå identifisert et viktig spørsmål: Hvor klar over artefaktens rolle er man egentlig? Sett utenfra er mitt inntrykk at det *ikke* er samsvar mellom den rollen som artefaktene i tilfellet med banken spiller, og den oppmerksomheten man har viet dem som fenomen. Her tror jeg ikke det er snakk om noe som er spesielt for SNN, men heller at det dreier seg om en form for allmenn ”bevisstløshet” i forhold til hvordan tingene bidrar til å forme det vi gjør og hva vi bruker tid på. I banken handler det om at ”når listene fins, må de jo brukes”, og det handler om at bonus bestemmer fokus osv.. I løpet av alle intervjuer, samtaler og møter jeg har deltatt i, har jeg fått presentert mange tanker, vyer og konkrete refleksjoner om hva BM bør være og er i banken. De har i liten grad inneholdt en kritisk refleksjon over hva introduksjon av de nye artefaktene har å si for arbeidsrutiner, arbeidsmiljø, tilsiktede og utilsiktede konsekvenser osv. Mens artefaktene på mange måter spiller hovedroller i den praktiske bruken av ny kunnskap, virker det som de knapt har birollestus i forhold til fokus på de konsekvensene de fører med seg. De tre oversettelsesprosessene er i seg selv gode illustrasjoner på det. Mens både konseptualiserings- og konkretiseringsprosessen framstår

som delvis *eksplisitte* i den forstand at de i mer eller mindre grad avdekker en viss planlegging og iverksetting av tiltak, bærer kontrolleringsprosessen i større grad preg av å være en ”taus” prosess som verken vies spesiell oppmerksomhet eller som man har et vokabular for å begrepsfeste. Her tror jeg det kan være mye å hente på å forstå passasjer som en betingelse for kunnskapsoverføring, og da ikke bare med tanke på forskning, men også med tanke på praktikerens innsikt i prosessen.

I forlengelsen av dette er det også relevant å ha formeninger om gode og dårlige passasjer. I sitatet fra Moser og Law i avsnitt 4.5.1 het det: ”*if the networks are in place, if the prostheses are working, then there is ability.*” (1999: 201). Her tas det ikke normativt stilling til ”protesene”, men det slås fast at hvis de fungerer, fungerer også nettverket. På samme måte legger man generelt i ANT til grunn et resonnement om at jo flere aktanter som rulleres inn i nettverket, jo bedre er det i forhold til nettverkets ”mektiggjøring”. Det innebærer at en stor mengde ikke-humane aktanter er et gode i seg selv. Den kompetente oversetter vil imidlertid være tjent med å kunne stille spørsmål av den typen jeg listet opp i avsnitt 11.3.2. Artefakter og den måten de bidrar til å binde atferd på, er ikke nødvendigvis et gode for enhver pris hvis man bringer inn normative vurderinger. Derfor rommer et spørsmål om gode og dårlige passasjer mye mer enn bare om de binder opp atferd eller ikke.

Kompetanse på praksis: Kompetanse på praksistyper generelt og egen praksis spesielt, er en forutsetning for å skjønne konsekvensen og rekkevidden av de andre ovennevnte kompetansene. Redigeringsreglene gir først mening når man ser dem i sammenheng med kjennetegn ved praksis.

Kompetanse på oversettelseskapasitet: Den kompetente oversetter vil måtte være i stand til å vurdere organisasjonens samlede ”portefølje” med redigeringsregler. Hvis den må utvides, innebærer det tiltak av mer kulturell karakter fordi tradisjoner for handling ikke lar seg endre med et ”pennestrøk”. I siste instans handler det om i hvilken grad man tror at kultur kan endres gjennom planlegging eller ikke (Martin 1992).

Den kompetente oversetter: Hvem skal besitte denne kompetansen i organisasjonen? Er det alle, eller bare noen få? Her kunne jeg være fristet til å svare ’ja takk, begge deler’. På den ene siden kan man snakke om oversettelseskompertanse som noe som kommer til uttrykk på organisasjonsnivå og som har å gjøre med at kjennskap til de ovennevnte områdene eksisterer i større eller mindre grad og mer eller mindre eksplisitt blant de fleste medarbeidere. I banken mener jeg at et generelt trekk ved praksis er manglende fokus og kjennskap til disse

mekanismene og betydningen av dem for å forstå og planlegge for ønsket utfall. Som et systemtrekk kommer det særlig til uttrykk i form av mange informantutsagn som på ulike måter kommuniserer en manglende kultur på implementering.

På den andre siden er det som her refereres til som oversettelseskompetanse også for et eget fagfelt å regne. Man kunne sikkert argumentere for en egen avdeling som bare driver med oversettelsesarbeid. Det er neppe realistisk, og kanskje heller ikke ønskelig, i bedrifter flest. Forskning innenfor feltet human resource management (HRM) viser for eksempel at det har vært en utvikling bort fra at HRM-medarbeidere lokaliseres i bestemte enheter. I stedet overtas mer og mer av ansvaret for HRM av linjeledelsen (Larsen og Brewster 2003). Linjeledere med oversettelseskompetanse, en kultur som er kjent med og vektlegger den, samt spesielle ressurspersoner internt som på et eller annet vis behersker det som tidligere ble referert til som *the facilitative approach* (Bee og Bee 1998), vil antakeligvis utgjøre en god kombinasjon for å handtere de feltene som jeg noe normativt har listet opp som kompetanseområder.

11.5 Teoretiske implikasjoner av oversettelser som mikroprosesser

I det følgende spør jeg: Hvilke teoretiske implikasjoner kan funnene fra studien eventuelt ha? Implikasjonene som presenteres nedenfor, springer ut av mitt mikroperspektiv i analysen, at jeg har studert oversettelser som mikroprosesser. Det tillater meg blant annet å stille spørsmål ved noen ”vedtatte sannheter” i skandinavisk nyinstitusjonalisme generelt, samtidig som det kan tjene som innspill til en teoridiskurs om oversettelser i forbindelse med kunnskapsoverføring.

Implikasjon: Jo mindre prat, jo lettere overføring? Skillet mellom prat og handling har vært et viktig tema i studien. Funnene må imidlertid kunne sies å være noe ukonvensjonelle sett i forhold til det som har vært en gjengs oppfatning i skandinavisk nyinstitusjonalisme, spesielt målbært av Brunsson (1989; Brunsson 2006). For det første går mine funn på tvers av en generell oppfatning av at det er mye prat i organisasjoner, og at praten er ferniss som ikke reflekterer de faktiske handlingene. *Funnene fra banken tyder på mye handling og lite prat.* Spørsmålet er om det er spesielt for banken, eller om vi står overfor et fenomen som gjør seg gjeldende i moderne kunnskapsbedrifter generelt? Kan det tenkes å være en myte at det prates mye i organisasjoner, og at særlig kunnskapsbedrifter kjennetegnes ved mye prat? Kanskje er det nødvendig med en mer nyansert forståelse av praksis enn å sette likhetstegn mellom kunnskapsarbeid og pratepraksis, og såkalt fysisk arbeid og handlingspraksis?

For det andre går funnene på tvers av en generell oppfatning av at det må mye prat til for at en oppskrift skal feste seg. I amerikansk og skandinavisk nyinstitusjonalisme har man antatt at nye oppskrifter først fester seg som prat, for så å feste seg som handling. I forlengelsen av resonnementet har man konkludert med at mange ideer aldri kommer lengre enn til pratestadiet i organisasjoner (ref. dekoplingshypotesen Meyer og Rowan 1977; Brunsson 1989). Funnene fra banken støtter ikke en slik innsikt. De viser at BM lett lar seg overføre direkte til handling, uten å gå veien om særlig med prat. Også her kan man spørre om det er spesielt for banken eller ikke. Eksemplet med Kvalitetsreformen i academia (avsnitt 11.1.2) kan tas til inntekt for at det ikke er det. Tvert imot leder det over til et par andre mulige implikasjoner av studien.

Implikasjon: Overføring kan ikke sees løsrevet fra egenskaper ved oppskriften?

Klassifisering av ideer har ikke vært "god tone" i skandinavisk nyinstitusjonalisme. Det minner for mye om positivisme og nytteorientering. I stedet er oppskrifter rasjonaliserte myter som organisasjonen etterspør for å demonstrere tilslutning til verdier som effektivitet, rasjonalitet og fornyelse. Det reflekteres også i at mange sosialkonstruktivister stiller seg tvilende til at ideer faktisk har et innhold som har vist seg effektivt i ulike virksomheter (Kieser 1997). Flere forhold ved studien gir støtte for at en slik unyansert forestilling av hva oppskrifter er, tilslører forståelsen av hvorfor organisasjoner lettere tar i bruk noen oppskrifter enn andre. Kategoriseringen av ideer langs et verktøy/konsept kontinuum har kanskje satt oss på sporet av en viktig distinksjon for å forstå nettopp det. At BM så lett lot seg overføre i banken kan sees i sammenheng med dets verktøymessige trekk. BM som styringsverktøy tilbyr et tydelig "ratt" i form av sine fire perspektiver, det setter lederen i førersetet som den som skal dirigere det hele, og det tilbyr klare føringer på hvem som gjør hva. De samme trekkene går igjen i Kvalitetsreformen, og motsatt, så manglet de i "kompetansediamanten". Her kunne det være fristende å sammenligne BM med et annet styringsverktøy, Kunnskapsregnskapet (Bukh, Mouritsen m.fl. 2001). Selv om det også har fått innpass i mange organisasjoner, er mitt bestemte inntrykk at det ikke i samme grad har latt seg overføre til bedrifter "flest" slik som BM. Det er flere ting som skiller de to verktøyene fra hverandre, men to av dem er for det første at kunnskapsregnskapet framstår som mindre "konkret" enn BM, og for det andre at det krever mer kommunikasjon, samhandling, prosessaktivitet osv. for å tas i bruk og for å holdes ved like (Mouritsen, Larsen et al. 2000/01). En antakelse er derfor at oppskrifter som er avhengig av mye prat for i det hele tatt å materialisere seg, vanskeligere lar seg overføre enn oppskrifter som ikke er det. Dermed er prat å betrakte som en egenskap

ved oppskriften som kompliserer overføring, i stedet for at prat er nødvendig og i mange tilfeller tilstrekkelig som en form for innsatsfaktor for å få til overføring, slik særlig Brunsson hevder (1989; 2006).

I neste omgang åpner en slik innsikt for å spørre om man kan se for seg enda flere klassifiseringer av oppskrifter, for å nyansere forståelsen av oversettelser ytterligere.

Implikasjon: Ulike oppskrifter krever ulike redigeringsregler? Hvis det er slik at oppskrifter er forskjellige langs et verktøy/konsept kontinuum, vil muligens en naturlig konsekvens være at ulike oppskrifter krever ulike redigeringsregler for å bli overført. Det bygger videre på det jeg skrev i avsnitt 11.3.2. Sahlin-Andersson (1996) mener at det fins redigeringsregler som har å gjøre med kontekst, formulering og logikk, og som, hvis man følger dem, fører til at man underlegger seg en form for sosial kontroll som i større grad vil sikre vellykket overføring, enn om man bryter reglene. Mine funn tyder på at det er et godt, men ikke et tilstrekkelig resonnement om redigeringsregler. De reglene jeg har identifisert er i større grad knyttet opp til en forestilling av at oppskrifter er forskjellige, slik at å følge redigeringsregler i seg selv ikke er nok til at de skal bli til institusjonalisert praksis. I stedet må redigeringsreglene sees i forhold til den oppskriften som skal overføres, knyttet til en skala fra høy til lav abstraksjon, og en skala fra endringsstrategi E til endringsstrategi O. Det er dermed et innspill til en nyansering av forståelsen av redigeringsreglers kompleksitet.

Implikasjon: Overføring kan ikke sees løsrevet fra egenskaper ved konteksten? Flere forhold ved min studie kan tas til inntekt for at suksessen i banken også har å gjøre med egenskaper ved konteksten. For det første har jeg pekt på at bankens lange tradisjoner med styringssystemer kan forklare en overføring uten mye motstand. Her har jeg referert til Brown og Duguid (2001) som argumenterer for at lik praksis letter kunnskapsoverføring. Det kan også betraktes som en form for stivhengighet, der det antas at oppskrifter som representerer et brudd med tradisjoner vanskeligere lar seg overføre, enn oppskrifter som representerer kontinuitet (Kogut og Zander 1992; Lægneid og Roness 1998).

Mens mange studier innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme har funnet at ideer ofte avvises i løpet av overføringen, viser denne studien det motsatte. Det kan ha sammenheng med at studiene i stor grad skriver seg fra offentlig sektor (Røvik 2007: kap. 2), som kanskje kjennetegnes av andre trekk enn mange private bedrifter. Det har vært påpekt at faktorer som lydighet, disiplinering og stram hierarkisk struktur kan være egenskaper ved banken som har

bidratt til å lette overføringen. Kanskje kjennetegnes offentlig virksomhet i større grad av mulighet for trenering av beslutninger, uenighet mellom fagprofesjoner, mer diffuse forestillinger om det å ”stå til rette” for en overordnet leder osv., som gjør avvisning til et mer sannsynlig scenario? Flere komparative studier mellom offentlig og privat virksomhet kunne være et interessant spor å følge for å få mer kunnskap om betydningen av trekk ved konteksten som en betingelse for overføring.

Implikasjon: Fra oversettelse som transformasjon til oversettelse som redigering? Noe av det man har latt seg fascinere av vedrørende oversettelse i den skandinaviske tradisjonen, er *oversettelse som transformasjon*. Mange studier dreier seg i den forbindelse om å vise hvordan en oppskrift gjennomgår en total forvandling i løpet av overføringen. I min studie lar det seg vanskelig gjøre å snakke om oversettelse som transformasjon til det ugjenkjennelige. Det er et tydelig samsvar både mellom ”originalversjonen” til Kaplan og Norton og resultatet, og mellom ledelsens forventninger og resultatet. Det kan kanskje tyde på at man i en teori om oversettelse også bør ha blick og begreper for overføringer som nærmer seg en form for kopiering (Røvik 2007). Kanskje ligger det allerede implisitt i begrepet redigering en mer dempet tilnærming til oversettelse enn transformasjon, som særlig kan assosieres til ANT?

Implikasjon: Kunnskapssamfunnet: det nye lydlighetsregimet? Denne implikasjonen retter seg mer mot en generell diskurs om kunnskapssamfunn, kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeideren, enn mot skandinavisk nyinstitusjonalisme. Her tar jeg opp tråden fra mine utlegninger i avsnitt 10.8, der jeg antydte en spenning mellom den type instrumentell styring som BM representerer, og forventninger om myke verdier som forestillingen om den lærende organisasjon er tuftet på. Spørsmålet er om de forestillingene vi har om kunnskapsbedriften er tilstrekkelige? Kunnskapsarbeideren er nærmest per definisjon en person som ikke kan underlegges styring. Mange trekk ved samfunnsutviklingen tyder likevel på at det er en sannhet med modifikasjoner. Kunnskapsarbeidere lar seg disiplinere som aldri før. Kvalitetsreformen er allerede nevnt som eksempel. Reformene i det norske helsevesen kan tjene som et annet (Opedal og Stigen 2005). Her står styring i fokus, og det diskuteres om det som skulle bli bedre ledelse, i realiteten har blitt mer styring (Aidemark 2005).

Implikasjon: På tide med forening i stedet for fortsatt oppsplitting? I min studie har jeg forsøkt å samle (noen av) de ulike bidragene i skandinavisk nyinstitusjonalisme ved å introdusere et nytt overordnet fokus, nemlig *oversettelser som betingelser for kunnskapsoverføring*. Jeg bringer dem sammen ved å introdusere et formål som ingen av dem,

med unntak av Røvik (2007, under utgivelse), artikulere eksplisitt fra før. I Damm Scheuers artikkel (2006) presenteres to aktør-nettverksteoretiske og sju nyinstitusjonelle oversettelsesmodeller som skiller seg fra hverandre med hensyn til innhold, formål og vitenskapsteoretiske antakelser (2006: 32). Damm Scheuer (2006) gjør i sin artikkel et poeng av at de ulike modellene har ulike formål. Mens for eksempel idémodellen ”*fokuserer på at forklare hvorfor og hvordan ideer reiser ind i og bliver institutionaliserede henholdsvis reiser ud af organisationer i organisatoriske felter*” (2006: 19), fokuserer editeringsmodellen på ”*at forklare oversættelsesprocessen som en proces, der er underlagt social kontrol*” (2006: 20). Gjennom oppsplitting og fokus på forskjeller mener han å ha lagt grunnlaget for en mer presis og nyansert forståelse og anvendelse av oversettelsesbegrepet framover. Min studie er i så måte et eksempel på hvordan innsikter fra flere av modellene eller teoriene kan *forenes*, og dermed gi et framtidig grunnlag for å drøfte om en slik forening har noe for seg.

Fra idémodellen (Czarniawska og Joerges 1996) hentes inspirasjon til å bringe hele dynamikken fra idé til objekt til handling inn i organisasjonen. Med utgangspunkt i Sahlin-Anderssons (1996) redigeringsregler, har jeg latt meg inspirere til å utlede redigeringsregler på organisasjonsnivå. Fra Røvik (1998; 2000) har jeg fått innsikt om aktuelle aktører, hva som utgjør deres fokus, samt at etablering av resultat kategorier har utkrystallisert seg som en mulighet. Fra alle disse har begrepsparet dekontekstualisering/kontekstualisering levert viktige føringer på det analytiske rammeverket. Med utgangspunkt i Latour (1987) har jeg forsøkt å ta høyde for de ikke-humane aktanters betydning for konstruksjon av aktør-nettverk.

Spørsmålet er om det har vært en fruktbar strategi? Har jeg for eksempel klart å vise at det er hensiktsmessig å anvende en konstruktivistisk tilnærming til å studere kunnskapsoverføring i et nytteperspektiv? Mitt bidrag består kanskje først og fremst i å synliggjøre hvor man kan ende opp hvis man (a) bringer tankegodset *inn* i den enkelte organisasjon, (b) lar de ulike modellene utfylle hverandre, og (c) forsøker på en videre operasjonalisering av noen av de aktuelle begrepene. Som et forsøk på ”forening” tror jeg min studie i så måte er betimelig sett i lys av Damm Scheuers (2006) artikkel. Hvis det er sånn at vi per i dag sitter med sju varianter av oversettelsesmodeller bare innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme som alle har ulike formål og fokus, er det kanskje på tide at noen setter seg fore å utforske hvilke muligheter som ligger i å se dem mer i sammenheng. Hva forener modellene, og hva skiller dem fra hverandre? Bare slik vil det være mulig å komme med kvalifiserte vurderinger av om

vi går i retning av en eller mange teorier om oversettelse innenfor den skandinaviske nyinstitusjonelle tradisjon.

Som den observante leser har merket, henger avsnitt 11.3.2, 11.4 og 11.5 nært sammen. Betingelser, kompetanser og implikasjoner belyser i stor grad de samme aspektene ved oversettelse, men med ulike mål for øyet. Samtidig har jeg gjennom drøftingen også trukket fram flere av de betingelsene for overføring som ble presentert i første kapittel som henholdsvis rasjonelle, sosiokulturelle og praksisbaserte, og bekreftet relevansen av dem. I sum håper jeg å ha bidratt til å synliggjøre at det er nok av forskningsoppgaver å ta fatt på, enten man er interessert i betingelser for kunnskapsoverføring, eller man ønsker å videreutvikle teorier om oversettelse i skandinavisk nyinstitusjonalisme.

LITTERATURLISTE

- Aidemark, L. (2005). "Ekonomistyrning i sjukvården." *Nordiske Organisasjonsstudier* 7(2): 58-76.
- Akrich, M., M. Callon, et al. (2002). "The Key to Success in Innovation Part I: The Art of Interessement." *International Journal of Innovation Management* 6(2): 187-206.
- Allen, N. og J. Meyer (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision : explaining the Cuban missile crisis*. Boston, Little, Brown.
- Alvesson, M. (2001). "Knowledge work: Ambiguity, image and identity." *Human Relations* 54(7): 863-886.
- Andersen, O. J. og M. Brattvoll (2000). "Tilpasning av organisasjonsideer gjennom konflikt og famling: Erfaringer fra fristillingen av kommunalt næringsarbeid." *Nordiske Organisasjonsstudier* 2(2): 64-93.
- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering : forskningsstrategi og design*. Bergen-Sandviken, Fagbokforl.
- Andreassen, G. (1994). "Fra regnskapsstyring til ressursstyring". *Info Om Lokalbanken*. SNN. Bodø, Sentraltrykkeriet AS. **Februar**.
- Argyris, C. og R. S. Kaplan (1994). "Implementing New Knowledge: the Case of Activity-Based Costing." *Accounting Horizons* 8(3): 83-105.
- Armbruester, T. og R. Schmolze (1999). *Milk Rounds, Case Studies, and Aftermath*. The 2nd International Conference on Management Consulting, London.
- Ax, C. og T. Bjornenak (2001). *The Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations - the Case of Balanced Scorecard in Scandinavia*. EIASM forskerseminar, Pisa, Italia.
- Bacharach, S. B. (1989). "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation." *Academy of Management Review* 14(4): 496-515.
- Banker, R., S. Janakiraman, et al. (2001). *Performance Measures and the Balanced Scorecard*, FEI Research Publications 1-3.
- Becker, H. (1992). "Cases, causes, conjunctures, stories, and imagery". *What is a Case. Exploring the Foundations of Social Inquiry*. C. Ragin og H. Becker. Cambridge, Cambridge University Press.

- Bee, F. og R. Bee (1998). *Facilitating Skills*. London, Institute of Personnel and Development.
- Beer, M. og N. Nohria, Red. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, Mass., Harvard Business School.
- Beer, M. og N. Nohria (2000). "Resolving the Tension between Theories E and O of Change". *Breaking the Code of Change*. M. Beer og N. Nohria. Boston, Harvard Business School Press.
- Berger, P. L. og T. Luckmann (1967). *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, N. Y., Doubleday.
- Blackler, F. (1995). "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation." *Organization Studies* **16**(6): 1021-1046.
- Bloor, D. (1991). *Knowledge and social imagery*. Chicago, University of Chicago Press.
- Bourgeois, L. J. og D. R. Brodwin (1984). "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon." *Strategic Management Journal* **5**: 241-264.
- Brown, J. S. og P. Duguid (1991). "Organizational Learning and Communities-of-Practice: toward a unified view of working, learning and innovation." *Organization Science* **2**(1): 40-57.
- Brown, J. S. og P. Duguid (2001). "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective." *Organization Science* **12**(2): 198-213.
- Brunsson, K. H. (2006). *Academics' attitude to popular management books*. 22nd EGOS Colloquium "The Organizing Society", Sub Theme: Popular Management, July 6-8, Bergen.
- Brunsson, N. (1985). *The irrational organization. Irrationality as a basis for organizational action and change*. Chichester, John Wiley & Sons.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester, Wiley.
- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Oslo, Abstrakt Forlag AS.
- Brunsson, N. (2006). *Mechanisms of hope : maintaining the dream of the rational organization*. København Oslo, Copenhagen Business School Press : Universitetsforl.
- Brunsson, N. og J. P. Olsen (1990). *Makten att reformera intressen, institutioner och näringspolitik*. Stockholm, Carlssons.
- Brunsson, N., H. Winberg, et al. (1989). *Reform som tradition : administrativa reformer i Statens järnvägar*. Stockholm, Efi.

- Bukh, P., K. S. Christensen, et al. (2003). "Ny økonomi, ny teori og ny praksis?" *Videnledelse. Et praksisfelt under etablering*. P. Bukh, K. S. Christensen og J. Mouritsen. København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bukh, P., J. Mouritsen, et al. (2001). *Videnregnskaber. Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*, Børsen.
- Bukh, P. N., K. S. Christensen, et al., Red. (2003). *Videnledelse : et praksisfelt under etablering*. København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bukh, P. N. D., J. Frederiksen, et al. (2000). *Balanced scorecard på dansk : ti virksomheders erfaringer*. København, Børsen.
- Bygdnes, R. E. (2005). "Målekort og bonusordninger - powerpointpresentasjon". Tromsø, Workshop "Fra strategi til målekort", Sparebanken Nord Norge, 04.11.05.
- Callon, M. (1986). "Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay". *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?* J. Law. London, Routledge & Kegan Paul.
- Callon, M. (1987). "Society in the Making: The Study of Technology as a tool for Sociological Analysis". *The Social Construction of Technological Systems*. W. Bijker, T. Hughes og T. Pinch. Cambridge, The MIT Press.
- Callon, M. (1998). *The Laws of the markets*. Oxford, Blackwell.
- Callon, M. og B. Latour (1981). "Unscrewing the Big Leviathan: How Actors Macro-Structure Reality and How Sociologists Help Them to Do so". *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies*. K. Knorr Cetina og A. V. Cicourel. London, Routledge: 277-303.
- Carlsen, A., R. Klev, et al. (2004). *Living Knowledge. The Dynamics of Professional Service Work*. New York, Palgrave Macmillan.
- Christensen, S., P. Karnøe, et al. (1997). "Action in Institutions." *American Behavioral Scientist* **40**(4).
- Cobbold, I. M. og G. J. Lawrie (2002). *The development of the balanced scorecard as a strategic management tool*. Paper presentert på PMA 2002 Conference, Boston MA.
- Cohen, W. M. og D. A. Levinthal (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly* **35**(1): 128-152.
- Czarniawska, B. og T. Hernes, Red. (2005). *Actor-Network Theory and Organizing*. Malmö, Liber & Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. og B. Joerges (1996). "Travels of Ideas". *Translating Organizational Change*. B. Czarniawska og G. Sevón. Berlin, Walter de Gruyter.

Czarniawska, B. og G. Sevón (1996). "Introduction". *Translating Organizational Change*. B. Czarniawska og G. Sevón. Berlin, New York, Walter de Gruyter.

Czarniawska, B. og G. Sevón, Red. (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin, Walter de Gruyter.

Damm Scheuer, J. (2003). "Patientforløb i praksis - en analyse af en idé oversættelse i mødet med praksis". *Institut for organisation og Arbejdssociologi*. København, Forskningscenter for Ledelse & Organisation i Sygehusvæsenet. **Ph.D.**

Damm Scheuer, J. (2006). "Om oversættelse af oversættelsesbegrebet - En analyse af de skandinaviske ny-institutionalistes oversættelse af oversættelsesbegrebet." *Nordiske Organisasjonsstudier* 8(4): 3-39.

De Vaus, D. A. (2001). *Research design in social research*. London, Sage.

DiMaggio, P. J. (1988). "Interest and agency in institutional theory". *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. L. Zucker. Cambridge, MA: Ballinger.

DiMaggio, P. J. og W. W. Powell (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48: 147-160.

DiMaggio, P. J. og W. W. Powell (1991). "Introduction". *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. W. W. Powell og P. J. DiMaggio Chicago, The University of Chicago Press: 1-38.

Dreyer, M. (2001). "Den forsvunne diamant? En organisasjonsteoretisk analyse av adoptering og handtering av et konsept for kompetanseutvikling i Sparebanken Nord-Norge", Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø. **Hovedfagsoppgave**.

Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New-York, Harper Business.

Dubin, R. (1976). "Theory building in applied areas". *Handbook of industrial and organizational psychology*. M. D. Dunnette. Chicago, Rand McNally: 17-39.

Dysthe, O. (2001). *Dialog, samspel og læring*. Oslo, Abstrakt forl.

Ebeltoft, N. (2003). *Fremveksten av metodologi som teori : aktør-nettverk-teori og fundert teori - samme kilde, ulike løp*. Oslo, Centre for Technology Innovation and Culture University of Oslo.

Eckstein, H. (1975). "Case Study and Theory in Political Science". *Handbook of Political Science*. G. Greenstein og N. Polsby. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research." *Academy of Management Review* 14(4): 532-550.

Ellingsen, M.-B. (1998). "Kompetanse - lønnsom investering eller trendy tiltak?" Tromsø, NORUT Samfunnsforskning, Rapport nr. 4.

Erlingsdóttir, G. (1999). "Förförande idéer - kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården." Lunds Universitet

Ph.D. Dissertation.

Feldman, M. og B. Pentland (2005). "Organizational Routines and the Macro-Actor". *Actor-Network Theory and Organizing*. B. Czarniawska og T. Hernes. Malmö, Liber & Copenhagen Business School Press.

Fisher, K. og M. D. Fisher (1998). *The Distributed MIND, Achieving High Performance Through the Collective Intelligence of Knowledge Work Teams*. New York, AMACOM American Management Association.

Fitzgerald, L., R. Johnstron, et al. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. UK, Chartered Institute of Management Accounting.

Foss, N. J. og T. Pedersen (2002). "Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context." *Journal of International Management* **8**: 49-67.

French, W. L. og C. H. Bell (1995). *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Friedlander, F. (1983). "Patterns of Individual and Organizational Learning". *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action*. S. Srivastva og Associates. San Francisco, Jossey-Bass.

Gabrielsen, H. C. og T. Moldenæs (2002). "Kvalitetssikring og etisk regnskap: Et nyinstitusjonelt perspektiv." *Beta*(1): 28-50.

Galbraith, C. S. (1990). "Trasferring core manufacturing technologies in high tech firms." *California Management Review* **32**(4): 56-70.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures. Selected essays*. New York, Basic Books.

Gherardi, S. (2005). *How to make knowledge-at-work observable?* 21st EGOS Colloquium, "Unlocking Organizations", Sub-Theme 19: Practice-Based Studies of Knowledge, Work and Technology, Freie Universität, Berlin, Germany

Gherardi, S. og D. Nicolini (2000). "To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge." *Organization* **7**(2): 211-223.

Gherardi, S. og D. Nicolini (2005). "Actor-Networks: Ecology and Entrepreneurs". *Actor-Network Theory and Organizing*. B. Czarniawska og T. Hernes. Malmö, Liber & Copenhagen Business School Press.

Ghoshal, S. og C. Bartlett (1988). "Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations." *Journal of International Business Studies* **19**(3): 365-388.

- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Cambridge, Polity Press.
- Gieryn, T. F. (1999). *Cultural boundaries of science : credibility on the line*. Chicago, University of Chicago Press.
- Glaser, E. M., H. H. Abelson, et al. (1983). *Putting Knowledge to Use*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Golden-Biddle, K. og K. Locke (1993). "Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince." *Organization Science* 4: 595-616.
- Grant, D. og C. Oswick (1996). "Introduction: Getting the Measure of Metaphors". *Metaphor and Organizations*. D. Grant og C. Oswick. London, SAGE Publications.
- Greimas, A. J. og J. Courtés (1982). *Semiotics and language : an analytical dictionary*. Bloomington, Ind., Indiana University Press.
- Gupta, A. og V. Govindarajan (2000). "Knowledge Flows Within Multinational Corporations." *Strategic Management Journal* 21: 473-496.
- Hansen, A. (1999/2000). "Implementering af en balanceret rapportering - om arbejdet med at udvikle nye strategiske dimensioner i virksomhedens resultatmåling." *Økonomistyring & Informatik* 15(1).
- Hansen, B., G. Andreassen, et al. (1997). "Fra regnskapsoppfølging til strategisk resultatoppfølging", BI. **Prosjektoppgave i Management Programmet "Ledelse-ændring-omstilling-drift"**.
- Hansen, M. T., N. Nohria, et al. (1999). "What's your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review*(March-April).
- Hartmann, S. (1997/98). "Management koncepters styringsmæssige anvendelse." *Økonomistyring & Informatik* 13(1): 409-442.
- Hartvigsen, B. og O. Snipsøyr (1995). "Fra regnskapsstyring til ressursstyring - innføring av nytt styringssystem i Sparebanken Nord-Norge", Siviløkonomiutdanningen v/ Høgskolen i Bodø. **Siviløkonomioppgave**.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori : moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo, Abstrakt forl.
- Haugen, B., T. Olsen, et al. (2001). "Initieringsnotat: Strategisk resultatmåling (SRM)". *Internt notat fra prosjekt "Strategisk resultatmåling i SNN"*. Tromsø, SNN.
- Hepsø, I. og S. K. Nilsen (2002). *A Journey Through Micro-Political Processes. The case of a BPR based SAP implementation in a Norwegian oil company*. 18th EGOS Colloquium, Barcelona.

Hernes, T. (2005). "The Organization as a Nexus of Institutional Macro Actors: The Story of a Lopsided Recruitment Case". *Actor-Network Theory and Organizing*. B. Czarniawska og T. Hernes. Malmö, Liber & Copenhagen Business School Press.

Hewson, L. og J. Martin (1991). *Redefining translation : the variational approach*. London, Routledge.

Hoff, K. G. og P. A. Holving (2002). *Balansert målstyring : balanced scorecard på norsk*. Oslo, Universitetsforl.

Holm, P. (2000). "Ressursforvaltning som heterogent nettverk". *Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling*. H. Gammelsæter, Tapir Akademisk Forlag.

Holm, P. (2006). "Skjønner du tegninga? Et selvbevisst lærestykke om tolkning av tegn og torsk". *Å begripe teksten. Om grep og begrep i tekstanalyse*. M. Brekke. Kristiansand, Høgskoleforlaget.

http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune_1000. hentet ut 08.03.07.

http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management. hentet ut 15.02.07.

<http://wo.uio.no/as/WebObjects/frida?inst=185>. hentet ut 06.03.07.

<http://www.odin.asap-asp.com/kd/norsk/tema/utdanning/hoyereutdanning/tema/kvalitetsreformen/bn.html>. hentet ut 06.03.07.

<http://www.snn.no/weblink/felles/wlProdukter.nsf/produkter/GGN1742153239?OpenDocument&mid=privat>. hentet ut 11.3.07.

Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen, Fagbokforl.

Johansson, R. (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen en skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling*. Lund, Studentlitteratur.

Johnsen, J. P. (2004). *Fiskeren som forsvant? Avfolkning, overbefolkning og endringsprosesser i norsk fiskerinæring i et aktør-nettverk-perspektiv*. Trondheim, Tapir Akademisk Forlag.

Johnson, G. (1998). "Book Review of Czarniawska and Sevón (eds.): Translating Organizational Change, 1996, Berlin: Walter de Gruyter " *Organization Studies* **19**(3): 518-522.

Kald, M. og F. Nilsson (2000). "Performance Measurement At Nordic Companies." *European Management Journal* **18**(1): 113-127.

Kaplan, R. S. og D. P. Norton (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review* **70**(jan.-feb.): 71-79.

- Kaplan, R. S. og D. P. Norton (1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work." *Harvard Business Review* **71**(sept.-okt.): 134-147.
- Kaplan, R. S. og D. P. Norton (1996a). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. og D. P. Norton (1996b). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review* **74**(jan.-feb.): 75-85.
- Kaplan, R. S. og D. P. Norton (1996c). "Linking the Balanced Scorecard to Strategy." *California Management Review* **39**(1): 53-79.
- Kaplan, R. S. og D. P. Norton (1998). *The Balanced Scorecard - Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier*. København, Børsens Forlag.
- Kaplan, R. S. og D. P. Norton (2001). *The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. og D. P. Norton (2004). *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Kieser, A. (1997). "Rhetoric and myth in management fashion." *Organization* **4**(1): 49-74.
- Kogut, B. og U. Zander (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology." *Organization Science* **3**(3): 383-397.
- Kogut, B. og U. Zander (1996). "What do firms do? : Coordination, identity, and learning." *Organization Science* **7**(5): 502-518.
- Kogut, B. og U. Zander (2003a). "A memoir and reflection: knowledge and an evolutionary theory of the multinational firm 10 years later." *Journal of International Business Studies* **34**: 505-515.
- Kogut, B. og U. Zander (2003b). "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation." *Journal of International Business Studies* **34**: 516-529.
- Kolbeinsen, K. (2000). "Referat Hovedstyremøte 11. desember". *Internt Notat*. Tromsø, SNN.
- Konsernledelsen (2003). "Forpliktende opplæringsplan for ansatte i SNN". Tromsø, SNN.
- Korczynski, M. (2002). *Human resource management in service work*. Basingstoke, Palgrave.
- Kousgaard, M. (2002/03). "Balance i dialogen? - om Balanced Scorecard-conceptets betydning på Amager Hospital." *Økonomistyring & Informatik* **18**(6): 639-661.
- Krag, L. og C. Kølsen de Wit (2003). "Ledelse av videnmedarbejdere et spørgsmål om commitment?" *Videnledelse. Et praksisfelt under etablering*. P. Bukh, K. S. Christensen og J. Mouritsen. København, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

- Kristoffersen, G. og m.fl. (2001). "Strategisk planprosess 2001. Arbeidsbok for diskusjonsprosessen." Tromsø, SNN.
- Kristoffersen, G. og S. Randa (2000). "Strategisk Planprosess". *Saksnotat fra Utviklingsavdelingen til Hovedstyremøte 24.10.00*. Tromsø, SNN.
- Kuvaas, B. (2005). "Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse." *Magma* **8**(3): 20-33.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Langley, A. (1999). "Strategies for theorizing from process data." *Academy of Management Review* **24**(4): 691-710.
- Lanzara, G. F. og M. Morner (2005). "Artifacts Rule! How Organizing Happens in Open Source Software Projects." *Actor-Network Theory and Organizing*. B. Czarniawska og T. Hernes. Malmö, Liber & Copenhagen Business School Press.
- Larsen, H. H. (2000). "HRM og strategi - et umage par?" *Strategi & Anarki. Årbok 2000 fra institut for organisation og arbeidssociologi*. T. Agersnap og S. Scheuer. København, Nyt fra samfundsvidenskaberne.
- Larsen, H. H. og C. Brewster (2003). "Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?" *Employee Relations* **25**(3): 228-244.
- Lashley, C. (1997). *Empowering service excellence : beyond the quick fix*. London, Cassel.
- Latour, B. (1986). "The Powers of Association". *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* J. Law. London, Routledge & Kegan Paul.
- Latour, B. (1987). *Science in action : how to follow scientists and engineers through society*. Milton Keynes, Open University Press.
- Latour, B. (1999). *Pandora's hope : essays on the reality of science studies*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Latour, B. og R. B. Myklebust (1996). *Vi har aldri vært moderne : essay i symmetrisk antropologi*. Oslo, Spartacus.
- Lave, J. (1993). "The practice of learning". *Understanding Practice. Perspectives on activity and context*. S. Chaiklin og J. Lave, Cambridge University Press: 3-34.
- Lave, J. og E. Wenger (1991). *Situated learning : legitimate peripheral participation*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Law, J. (1992). "Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity." *Systems Practice* **5**(4): 379-393.
- Law, J. (1994). *Organizing modernity*. Oxford, Blackwell.

- Law, J. (1996). "Traduction, Trahison: Notes on ANT". *Centre for Science Studies, Lancaster University*, <http://www.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Traduction-Trahison.pdf>.
- Lee, K. (1999). *Knowledge-assimilation. A case study of learning and co-operation between communities of practice*. Copenhagen, New Social Science Monographs.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Leidner, R. (1993). *Fast food, fast talk : service work and the routinization of everyday life*. Berkeley, Calif., University of California Press.
- Leth, S. og P. Melander (2000/2001). "Virksomhedens økonomistyringsstrategi. Balanced Scorecard som ledetråd og holdepunkt for koncernens økonomistyringsproces." *Økonomistyring & Informatik* **16**(2): 173-187.
- Levin, M. og R. Klev (2002). *Forandring som praksis : læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen, Fagbokforl.
- Lillrank, P. (1995). "The Transfer of Management Innovations from Japan." *Organization Studies* **16**(6): 971-989.
- Lincoln, Y. (1990). "Toward a categorial imperative for qualitative research". *Qualitative inquiry in education* E. Eisner og A. Peskin. New York, Teachers College: 277-295.
- Lindberg, K. og G. Erlingsdottir (2003). *Översättning - från idé till handling till idé*. 17th Scandinavian Academy of Management (NFF), Reykjavik.
- Læg Reid, P. og P. G. Roness (1998). *Administrative reform programmes and institutional response in Norwegian Central Government*. Bergen ,, Department of Administration and Organization Theory.
- Löfström, C. (2003). "Hur Posten blev Företag. Om reformer och översättning av idéer". Göteborg, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. **PhD**.
- Madsen, D. Ø. og C. Windlin (2006). *The Role of National Actors in the Diffusion of Management Fashions: An Empirical Study of the Balanced Scorecard in the Scandinavian Countries*. 22nd EGOS Colloquium "The Organizing Society", Sub Theme: Popular Management, July 6-8, Bergen.
- Mangham, I. L. (1996). "Some Consequences of Taking Gareth Morgan Seriously". *Metaphor and Organizations*. D. Grant og C. Osrick. London, SAGE Publications.
- March, J. G. og J. P. Olsen (1989). *Rediscovering institutions : the organizational basis of politics*. New York, Free Press.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives*. New York, Oxford University Press.

- Martin, J. (2002). *Organizational culture : mapping the terrain*. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.
- Martinussen, K. (2001). "Oversettelsen av fristillingsidéen : en organisasjonsteoretisk studie av fristillingen av det kommunale næringsarbeidet i Harstad og Steinkjer", Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø. **Hovedfagsoppgave**.
- Matland, R. (1995). "Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation." *Journal of Public Administration Research and Theory* **5**(2): 145-174.
- McCarthy, E. D. (1996). *Knowledge as culture : the new sociology of knowledge*. London, Routledge.
- McDermott, R. (1995). "Working in Public; Learning-in-Action: Designing Collaborative Knowledge Work Teams". *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*. M. M. Beyerlein, D. A. Johnson og S. T. Beyerlein. Greenwich, JAI Press. **2**.
- McGregor, D. (1961). *The Human Side of Enterprise*. Maidenhead, McGraw-Hill.
- Mead, G. H. (2004). *Sindet, selvet og samfundet*. Århus, Akademisk forlag.
- Melander, P. (2000/2001). "Økonomistyringen under forvandling mod værdiskabende ledelse - om at genopfinde sin faglige identitet i det nye viden- og værdisamfund." *Økonomistyring & Informatik* **16**(4).
- Meyer, J. W. og B. Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology* **83**(2): 340-363.
- Mills, P. K. (1986). *Managing service industries : Organizational practices in a postindustrial economy*. Cambr. Mass., Harper Business.
- Minbaeva, D., T. Pedersen, et al. (2003). "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM." *Journal of International Business Studies* **34**: 586-599.
- Miyake, D. (2002). "Beyond the numbers." *Intelligent enterprise* **Juli**: 25-30.
- Mooraj, S., D. Oyon, et al. (1999). "The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?" *European Management Journal* **17**(5): 481-491.
- Morgan, G. (1988). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Morris, T. og Z. Lancaster (2006). "Translating Management Ideas." *Organization Studies* **27**(2): 207-233.
- Moser, I. og J. Law (1999). "Good passages, bad passages". *Actor Network Theory and after*. J. Law og J. Hassard. Oxford, Blackwell Publishers: 196-219.

- Mouritsen, J. og K. Flagstad (2005). "The making of knowledge society: Intellectual capital and paradoxes of managing knowledge". *Actor-Network Theory and Organizing*. B. Czarniawska og T. Hernes. Malmö, Liber & Copenhagen Business School Press.
- Mouritsen, J., H. T. Larsen, et al. (2000/01). "Om at sætte strategi i tal: Balanced Scorecard vs. Videnregnskab." *Økonomistyring & Informatik* 16(1).
- Mørk, B. E., T. Hoholm, et al. (2005). *Constructing, enacting and packaging innovations*. 21st EGOS Colloquium, "Unlocking Organizations", Berlin.
- Newell, S. (2002). *Managing knowledge work*. Basingstoke, Palgrave.
- Nicolini, D., S. Gherardi, et al., Red. (2003). *Knowing in Organizations. A Practice-Based Approach*. Armonk, NY, M.E.Sharpe.
- Nida, E. A. og C. R. Taber (1969). *The theory and practice of translation*. Leiden, Brill.
- Nilsen, E. A. (2006). *As hand in glove: banking and the balanced scorecard*. 22nd EGOS Colloquium "The Organizing Society", Sub Theme: Popular Management, July 6-8, Bergen.
- Nilsen, E. A. og K. Martinussen (2003). *Knowledge transfer as translation - a model for the integration of a global idea and a local practice*. The 17th NFF Nordic Conference on Business Studies, Scandinavian Academy of Management, 14-16th of August, Reykjavik.
- Nilsen, E. A. og K. A. Røvik (2005). *From "gentleman's agreement" to project management: unlocking processes of translating organizational practices*. 21st EGOS Colloquium; Unlocking Organizations, June 30 -July 2nd, Berlin.
- Nilsen, E. A. og S. Sønvisen (1995). "Framskritt - et tilbakelagt stadium? Da Moderniteten gikk av moten", Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø. **Hovedfagsoppgave**.
- Nonaka, I. og H. Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press.
- Nordström, K. A. og J. Ridderstråle (1999). *Funky business : talent makes capital dance*. Stockholm, BookHouse Publ.
- Nymo, P. og S. Randa (2000). "Prosjektplan for Strategisk Planprosess". *Saksnotat fra Utviklingsavdelingen til Hovedstyremøte 11.12.00*. Tromsø, SNN.
- Nørreklit, H. (1998/99). "Det balancerede scorecard - Hvorfor er det så svært at holde balansen?" *Økonomistyring & Informatik* 14(6).
- Nørreklit, H. (2000). "Det balancerede scorecard - hvad scorer du? - En retorisk analyse af konceptets bagvedliggende tankesæt." *Økonomistyring & Informatik Årbog*: 137-169.
- Nørreklit, H. (2002). "Det balancerede scorecard - Hvorfor er det så svært at holde balansen?" *Økonomistyringens nye ledelsesteknologier. Fra ABC til TQM*. P. Melander. København, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

- Olsen, M. N. (1994). "Hvilke krav stiller kundene oss?" *Info Om Lokalbanken*. SNN. Bodø, Sentraltrykkeriet AS. **Februar**: 2.
- Olsen, T. (2000). "Internt Notat i Utviklingsavdelingen". Tromsø, SNN: 1-3.
- Opedal, S. og I. M. Stigen, Red. (2005). *Helse-Norge i støpeskjeen. Søkelys på sykehusreformen*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Orr, J. (1996). *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*. Ithaca, NY, Cornell University Press.
- Oswick, C. og D. Grant (1996). "Metaphor and Organizations: Issues and Directions". *Metaphor and Organizations*. D. Grant og C. Oswick. London, SAGE Publications.
- Parsons, T. (1956). "Suggestions for a Sociological Approach to Theory of Organizations." *Administrative Science Quarterly* 1: 63-85.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City, New York, Doubleday and Co.
- Porsander, L. (2005). "'My name is Lifebuoy'. An actor-network emerging from an action-net". *Actor-network Theory and Organizing*. B. Czarniawska og T. Hernes. Malmö, Liber & Copenhagen Business School Press.
- Porter, M. E. (1996). "What is strategy?" *Harvard Business Review* **Novemver/Desember**.
- Powell, W. W., K. W. Koput, et al. (1996). "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology." *Administrative Science Quarterly* 41: 116-145.
- Power, M. (1997). *The audit society : rituals of verification*. Oxford, Oxford University Press.
- Ragin, C. (1992). "'Casing' and the process of social inquiry". *What is a Case. Exploring the Foundations of Social Inquiry*. C. Ragin og H. Becker. Cambridge, Cambridge University Press.
- Ragin, C. (1992). "Introduction: Cases of 'What is a case?'". *What is a Case. Exploring the Foundations of Social Inquiry*. C. Ragin og H. Becker. Cambridge, Cambridge University Press.
- Randa, S. (2000). "Strategirevisjon 2000". *Internt Notat fra Utviklingsavdelingen*. Tromsø, SNN.
- Regini, M., J. Kitay, et al., Red. (2000). *From Tellers to Sellers*. Cambridge, MA, MIT Press.
- Reinholdtsen, P. (29.06.06). "Gavmilde Karde deler ut 100 mill." *Avisa Tromsø*. Tromsø: 1, 8 og 9.
- Robson, K. (1992). "Accounting Numbers as 'Inscription': Action at a Distance and the Development of Accounting." *Accounting Organizations and Society* 17(7): 685-708.

- Rogers, R. (1983). *The Diffusion of Innovation*. New York, Free Press.
- Roness, P. G. (1995). "Avskjerming, utfylling, konkurrering og sameining. Noen tankar om strategiar for handtering av teorimangfaldet knytta til organisasjonsendringar." *Tidsskrift for samfunnsforskning* **36**(2).
- Rose, N. og P. Miller (1992). "Political Power beyond the State: Problematics of Government." *British Journal of Sociology* **43**(2): 173-205.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken, Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2000). "Bill.mrk. Translatørkompetanse søkes!" *Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling*. H. Gammelsæter. Trondheim, Tapir
- Røvik, K. A. (2001). "Overføring og oversettelse av ledelsesteknologier i den globale organisasjonslandsby". *Teori & Praksis. Skandinaviske perspektiver på ledelse og økonomistyring*. S. Jönsson og L. B. København, Jurist- og økonomiforbundets Forlag.
- Røvik, K. A. (2002). "The Secrets of the Winners: Management Ideas that Flow". *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*. K. Sahlin-Andersson og L. Engwall. Stanford, California, Stanford University Press.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Sachs, W. og J. Fendt (2006). *How top managers use and abuse popular management literature: an anatomy of organizational coevolution*. 22nd EGOS Colloquium "The Organizing Society", Sub Theme: Popular Management, July 6-8, Bergen.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). "Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields". *Translating Organizational Change*. B. Czarniawska og G. Sevón. Berlin, New York, Walter de Gruyter.
- Sahlin-Andersson, K. (2002). "National, International and Transnational Constructions of New Public Management ". *New Public Management. The transformation of ideas and practice*. T. Christensen og P. Lægred. Hampshire, Ashgate Publishing Limited.
- Sahlin-Andersson, K. og L. Engwall (2002). "Carriers, Flows and Sources of Management Knowledge ". *The expansion of management knowledge: carriers, flows, and sources* K. Sahlin-Andersson og L. Engwall. Stanford, Calif., Stanford Business Books.
- Sahlin-Andersson, K. og L. Engwall (2002). *The expansion of management knowledge : carriers, flows, and sources*. Stanford, Calif., Stanford Business Books.
- Scott, W. R. (1987). "The Adolescence of Institutional Theory." *Administrative Science Quarterly* **32**: 493-511.

- Scott, W. R. (1991). "Unpacking Institutional Arguments". *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. W. W. Powell og P. J. DiMaggio Chicago, The University of Chicago Press: 164-182.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration : a sociological interpretation*. Evanston, Ill., Row Peterson.
- Sevón, G. (1996). "Organizational Imitation in Identity Transformation". *Translating Organizational Change*. B. Czarniawska og G. Sevón. Berlin, New York, Walter de Gruyter.
- Silk, S. (1998). "Automating the balanced scorecard." *Management Accounting Mai*: 38-44.
- Simonin, B. L. (1999). "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances." *Strategic Management Journal* **20**: 595-623.
- SNN (1992a). "Strategisk analyse Sparebanken Nord-Norge". Tromsø, SNN.
- SNN (1992b). "Strategisk Plan". Tromsø, SNN.
- SNN (1992c). "Prinsipper for Samarbeid og Ledelse". Tromsø, SNN.
- SNN (1994). "Internt notat over prosjekter for 1995".
- SNN (1994a). "Info Om Lokalbanken". Bodø, Sentraltrykkeriet AS.
- SNN (1994b). "Strategisk Analyse 2. Utgave", SNN.
- SNN (1998). "Strategisk Plan 1998-2001". *Til internt bruk*, SNN.
- SNN (2001a). "Entusiasme, tydelighet, initiativ for Nord-Norge. Et utdrag av vår nye strategi." Tromsø, SNN.
- SNN (2001b). "Årsrapport 2001". Tromsø, www.snn.no.
- SNN (2002). "BM - diskusjonsgrunnlag for fagavd. rolle og samhandling med regioner og lokalbanker". *Powerpoint presentasjon* Tromsø, SNN.
- SNN (2004). "Årsrapport 2004". Tromsø, www.snn.no.
- Stace, D. A. og D. C. Dunphy (1991). "Beyond Traditional Paternalistic and Developmental Approaches to Organizational Change and Human Resource Strategies." *The International Journal of Human Resource Management* **2**: 263-283.
- Star, S. L. og J. Griesemer (1989). "institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects." *Social Studies of Science* **19**: 387-420.
- Stewart, T. (2001). *The Wealth of Organizations: Intellectual capital and the twenty-first century organization*. London, Nicholas Brealey Publishing.

- Støver, L. E. (1996). "Globale oppskrifter i en lokal organisasjon", Institutt for statsvitenskap. Universitetet i Tromsø. **Hovedfagsoppgave**.
- Sutherland, J. W. (1975). *Systems: Analysis, administration, and architecture*. New York, Van Nostrand.
- Szulanski, G. (1996). "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm." *Strategic Management Journal* **17**: 27-43.
- Szulanski, G. og R. Jensen (2006). "Presumptive Adaptation and the Effectiveness of Knowledge Transfer." *Strategic Management Journal* **27**: 937 - 957.
- Szulanski, G. og S. Winter (2002). "Getting It Right the Second Time." *Harvard Business Review* **80**(1): 62-69.
- Teece, D. J. (1976). *The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer*. Cambridge, MA, Ballinger.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen-Sandviken, Fagbokforl.
- Thierry, H. (2002). "Enhancing performance through pay and reward systems". *Psychological management of individual performance*. S. Sonnentag. Chichester, Wiley: 325-347.
- Tolbert, P. S. og L. G. Zucker (1983). "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935." *Administrative Science Quarterly* **30**: 22-39.
- Tryggestad, K. (2003). "Actor-Network Theory". *Handouts delt ut på doktorgradskurs v/ IST: "Produksjon, spredning og implementering av organisasjonskunnskap" 3.-5. desember*. Tromsø.
- Tryggestad, K. (2005). "Technological strategy as macro-actor: How humanness might be made of steel". *Actor-Network Theory and Organizing*. B. Czarniawska og T. Hernes. Malmö, Liber & Copenhagen Business School Press.
- Tsoukas, H. (1993). "Analogical reasoning and knowledge generation in organization theory." *Organization Studies* **14**(3): 323-346.
- Tsoukas, H. (1996). "The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach." *Strategic Management Journal* **17**(Special Issue: Knowledge and the Firm): 11-25.
- Twain, M. (1996). *Tom Sawyer Abroad*, Oxford University Press.
- Tyre, M. J. og W. J. Orlikowski (1994). "Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organization." *Organization Science* **5**(1): 98-118.
- Utviklingsavdelingen (2001a). "Strategidokument 2001". *Powerpoint presentasjon*, SNN.

Utviklingsavdelingen (2001b). "Strategidokument. Forretningsidé, visjon og verdigrunnlag". versjon 2, SNN.

Utviklingsavdelingen (2002). "Balansert Målstyring i Sparebanken Nord-Norge". *Sak til Hovedstyret*. Tromsø, SNN.

Vikan, H. M. (2000). "Implementering av reform-ideer, - ferdigdefinert standard eller kontinuerlig transformasjon? : en studie av reform-ideen internkontroll (av helse, - miljø og sikkerhet) på ulike organisatoriske nivå", Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø. **Hovedfagsoppgave.**

Weick, K. E. (1989). "Theory Construction as Disciplined Imagination." *Academy of Management Review* **14**(4): 516-531.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.

Wenger, E. (1997). "Communities of Practice. Learning, Meaning, Identity". T. R. (91-0007), Institute for Research and Learning.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press.

Wenger, E., R. McDermott, et al. (2002). *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston, Harvard Business School Press.

Winter, S. (1987). "Knowledge and competence as strategic assets". *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Renewal*. D. Teece. Cambridge, Ballinger Publishing.

www.dn.no. hentet ut 24.10.06.

www.nrk.no (02.03.07). "Programoversikt".

Wæraas, A. (2004). "Den karismatiske offentlige organisasjon : konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere". Tromsø, Institutt for statsvitenskap Det samfunnsvitenskapelige fakultet Universitetet i Tromsø. **Dr. Polit dissertation.**

Yin, R. K. (1981). "The Cae Study Crisis: Some Answers." *Administrative Science Quarterly* **26**: 58-64.

Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, Calif., Sage.

Yin, R. K. (1994). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Calif., Sage.

Zahra, S. A. og G. George (2002). "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extention." *Academy of Management Review* **27**(2): 185-203.

Zucker, L. (1977). "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence." *American Sociological Review* **42**: 726-743.

Zucker, L. (1987). "Institutional Theories of Organizations." *Annual Review of Sociology* **13**: 443-464.

Vedlegg 1: Intervjuguide repr. fra KL1, KL2 og prosjektgruppa, høst 2002

1. Hva var *årsaken* til at banken valgte å ta i bruk Balansert Målstyring?
 - Når ble innføring av BM først lansert som en løsning for banken?
 - Hvem/hva introduserte ideen?
 - Hvilke kriterier ble brukt for å vurdere om BM var det rette svaret på det dere var ute etter?
2. Hvordan vil du beskrive prosessen fram til endelig beslutning om at dere skulle gå i gang med å utvikle BM for SNN?
3. Hvordan vil du karakterisere behovet for balansert målstyring i SNN?
 - Kan du komme med eksempler som illustrerer behovet?
 - På hvilke områder mener du nytteverdien vil være størst? Minst?
4. Hvem har *utviklet* Balansert Målstyring i banken?
 - Hvem vil du si har vært involvert fra bankens side i selve utviklingsarbeidet?
 - Hvem har sittet med eierskapet til utviklingen så langt?
 - Hvem har vært ildsjeler/drevet prosessen framover?
 - Hvem har man trukket på av eksterne ressurser i utviklingen (konsulenter, nettverk, andre organisasjoners erfaringer)?
5. Hvordan har dere utviklet balansert målstyring i SNN?
 - a. Kan du beskrive arbeidsprosessen?
 - b. Hvilke kriterier/mandat hadde man å forholde seg til ved starten av arbeidet?
 - c. Hvilke kilder er brukt?
 - d. Hvor lang tid har dere brukt på dette arbeidet?
 - e. Hvordan har dere bygd opp kompetansen til de som har utviklet det?
 - f. Hvordan har dere nyttiggjort dere andres erfaringer?
 - g. Hvordan har dere brukt eksterne konsulenter?
 - h. Hvordan har ledelsen vært involvert?
 - i. Hvordan har de ansatte vært involvert?
 - j. Hvordan har dere testet ut ideene deres?
6. Hva har vært tematisk fokus for de som har utviklet BM i SNN?
 - a. Synes du at det har vært riktig fokus i forhold til hva du mener BM er for noe?
 - b. I hvilken grad har dere forsøkt å være ”tro” mot originalversjonen av BM slik den kommer til uttrykk i det dere har brukt av kilder?
 - c. Hva slags lokale friheter/avvik/tilpasninger vil du framheve som har vært viktige for dere å gjøre?
 - d. Har dere forsøkt å integrere utviklingen av BM med andre prosjektet som pågår i organisasjonen? Hvilke? Hvordan?
 - e. Synes du det har vært en god eller en dårlig prosess? Hemmere og fremmere?
7. Hva er hovedhensikten/målsetningen med å ta i bruk BM?
8. Betrakter du innføringen av BM som et ledd i å bli en strategidrevet bedrift, eller ser du på det som et isolert verktøy som skal tjene mer avgrensede formål?
9. Hva legger du i det å være en strategidrevet organisasjon?
10. Hvordan, etter din mening, vil så en vellykket *bruk* av balansert målstyring se ut/arte seg i banken?
11. Hvordan forventer du at bruken av BM skal gi utslag på de totale prestasjonene/resultatene i SNN?
12. På hvilke måter har din utøvelse av lederrollen noe å si for vellykket bruk av BM?
13. Er du fornøyd med de indikatorene som er valgt i målekortet, begrunn?
14. Se gjennom alle indikatorene; hvor mange av dem målte dere før?

15. Vil du følge opp indikatorene på en annen måte som følge av innføring av BM?
Hvordan?
16. Hva har du gjort for å begynne å ta i bruk BM på din avdeling?
17. Hva mener du kvalifiserer for å si at dere *ikke* har lykket med innføringen?
18. Hvordan ser en vellykket *prosess* for å sikre vellykket bruk av BM ut? Stikkord her kan være: Informasjon, involvering, lederrollen, ansvar, ressurser, milepæler, opplæring, erfaringsoverføring, oppfølging, tilknytning til andre prosesser i SNN.
19. Hvordan har bankens prosess svart til ditt syn på en god prosess så langt?

Vedlegg 2: Intervjuguide Stab3, våren 2003

1. Dine arbeidsoppgaver i avdelinga:
2. Som ansatt i stab, hvilken rolle har du i forhold til linja (fortell litt om dine arbeidsoppgaver)?
3. Hvilken rolle har avdelinga di i forhold til linja?
4. Har du deltatt i utviklingen av indikatorene som er med i målekortet?
5. Hva mener du balansert målstyring er for noe?
6. Hvordan har du fått presentert BM i din avdeling?
7. Har dere drøftet konsekvenser av BM; nye måter å arbeide på, nye forventninger fra leder/linja, nye rutiner osv.?
8. På hvilken måte mener du BM angår deg?
9. Hvilke nye forventninger til deg selv og dine arbeidsoppgaver kommer som en konsekvens av BM?
10. Gjør du noe annerledes etter at BM ble tatt i bruk?
11. Har du merket noen endringer ellers rundt deg?
12. Gjør lederen din noe annerledes?
13. Fins det noen i avdelinga du betrakter som ildsjel i forhold til innføringen av BM/en som sørger for å sette det på dagsordenen?
14. Har innføringen av BM ført med seg noen konflikter/disputter/faglig uenighet osv.?
15. Bruker dere læringsrom til noe aktivt i avdelinga?
16. Hvordan ser du på de nye tiltakene som er besluttet om opplæringsplan, ukentlige samtaler osv.?
17. Hvilke forventninger har du til innføringen på sikt?
18. Hva skal til for å lykkes?
19. Hvorfor mener du banken har tatt i bruk balansert målstyring?

Vedlegg 3: Hovedmal for intervjuer gjort i region A og B

Alder:

Antall år i banken:

Formell utdanning:

Leder/medarbeider:

Del 1:

1. Hva forbinder du med at dere har tatt i bruk balansert målstyring?
2. *Hva* har dere spesielt jobbet med i deres team i forbindelse med innføringen av BM?
3. *Hvordan* har dere jobbet med dette?
4. Kan du nevne eksempler på nye måter å snakke/handle på: nye rutiner/regler, ny praksis, nye resultater?
5. Hva gjør du annerledes i dag sammenlignet med før BM ble innført?
6. Hva er de(n) største forskjellen(e) mellom før og nå?
7. I hvilken grad og på hvilke måter opplever du at de endringene som du har vært med på det siste året har vært meningsfulle for deg personlig?
8. I hvilken grad og på hvilke måter opplever du at de endringene du har vært med på det siste året hovedsakelig er et resultat av plikt/pålegg/krav osv?
9. Eksisterer det et ”før” og ”etter” BM hos dere?

Del 2:

1. Kan du beskrive hvordan en vanlig arbeidsdag arter seg for deg?
2. På hvilke måter representerer BM noe nytt for deg?
3. Hadde du på forhånd kunnskap om balansert målstyring som du kunne forstå prosessen i banken i lys av?
4. Har dere hatt gjennomgang av forventninger, rollefordeling og ansvar i forbindelse med implementeringen av BM?
5. Vil du si at du/dere har hatt de nødvendige ferdighetene/kunnskapen som skulle til for å ta i bruk BM?
6. Hva har lederen din gjort/du som leder gjort for å sikre en vellykket bruk av BM?
7. Vet dere hvem som kan hjelpe dere med å løse problemer i tilknytning til BM?
8. I hvilken grad trener dere på stadig å bli bedre i bruken av BM?
 - a. Hvordan?
9. Hvordan får dere ”ris” og ”ros” for resultater i målekortet?
10. Hvordan oppmuntres dere til å ta ansvar for aktiviteter som har med BM å gjøre?
11. Hva slags kultur vil du si at dere har for å ”motta” denne typen nye konsepter?
12. Forsøker dere å se BM i sammenheng med andre tiltak og endringer som banken gjennomgår?
13. Hvordan vil du si at prosessen med å ta i bruk nye konsepter i banken vanligvis arter seg, sett fra ditt ståsted?
14. Hva handler etter din mening BM om her i SNN?
15. Når det snakkes om BM, hva snakkes det da om?
16. Har du blitt fortalt om muligheter og begrensninger knyttet til BM som et måleverktøy?
17. Virker BM som et nyttig redskap for deg?

18. Har du blitt fortalt om nytten som andre organisasjoner har hatt av BM?
19. På hvilken måte handler BM om strategi, helhetstenkning, ledelse, kommunikasjon, styring, medbestemmelse, hierarki, kontroll?
20. Vil du si at BM er et levende konsept i banken i dag?
21. Hvilken rolle spiller bonusen for ditt fokus på å jobbe med indikatorene?
22. Hvilken rolle spiller din nærmeste leder for hvordan du forholder deg til BM?
23. Er det andre ting du vil framheve som avgjørende for at BM er og fortsetter og være en del av hverdagen din?
24. Hvilke arenaer deltar du på utenfor ditt eget team (hvor du møter ansatte fra andre team)?
25. På hvilke arenaer/møteplasser utveksler du erfaringer med andre i forhold til bruken av BM?
26. Har dere hatt besøk/opphold av noen utenfor deres team som har fortalt hvordan man jobber med BM i andre deler av organisasjonen?
27. Er det noen i ditt team eller du selv, som du opplever som en ildsjel som har bidratt til å "spre" BM både i ditt team og i andre team?
28. hvordan vet du hva de andre teamene/avdelingene/regionene gjør i forbindelse med BM?
 - a. Grad av samhandling?
 - b. Grad av kommunikasjon/møtepunkter?
 - c. Konkurransen eller lære av hverandre?
29. I hvilken grad har det skjedd noen endringer i relasjonen mellom din avdeling og staben?
 - a. Beskrive eventuelle endringer.
30. I hvilken grad deltar du i arbeidet med å evaluere parametrene i målekortet?
31. I hvilken grad involveres du i strategiarbeid?