



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

Fullt og helt, eller stykkevis og delt

En kvalitativ studie om oversettelse av
organisasjonsideer i dagligvaren

Fully and Completely, or piece by piece and divided
a Qualitative study of the translation of ideas in
supermarkets

Ingrid Tønnessen Nordli

Master i økonomi og administrasjon

Forord

Denne avsluttende oppgaven er skrevet i forbindelse med mitt masterstudium i økonomi og administrasjon på Norges miljø- og biovitenskaplige universitet.

Oversettelsesteori er et lite utforsket felt, og noe jeg ønsket å se nærmere på. Spesielt kombinert med varehandel som jeg har jobbet med i mange år. Denne prosessen har vært meget lærerik og er noe jeg kommer til å ta med meg når jeg tar det neste steget i min karriere.

Jeg vil gjerne rette en stor takk til Arild Wæraas for god veiledning i løpet av våren og mange gode tips og råd.

Ellers vil jeg også gjerne takke alle i SuperMat som har vært med på denne prosessen og som har hjulpet meg med å finne gode kandidater for intervjuer.

Spesiell takk til de som var med på dybdeintervjuene og ga meg ærlige og gode svar.

15. mai 2019

Abstract

This study is based on translation studies and the translation of “driftsmodellern” in two supermarkets of the SuperMat-chain* “Driftsmodellern” is a model that was presented to all SuperMat-stores wishing that it should be implemented in all stores. The model contains radical changes of the workday and the organization of the store.

The theme of the study is translation theory and what elements of this theory that can help solve the phenomena that has happened in the respective stores. Based on this theory I present the following research question:

“Have SuperMat succeeded with the translation of the model and to what extent have the translator’s translation competence influenced, if any, success?”

The study use theory of hierarchically translation, knowledge transfer tradition, contextualization, decontextualization, adoption and translation competence to help solve the research question.

The data was collected first and foremost during interviews with representatives from the stores relevant for this assignment. The results indicated that the two stores did not copy “driftsmodellern”, but rather used local adjustment to create their own unique model.

The assignment concludes that SuperMat has not succeeded with the translation of the model since none of the two stores have chosen to copy the model. Still, this does not mean that SuperMat have not succeeded with the knowledge transfer of the model. Both stores have experienced success as an effect of the introduction of the model to the stores, but this does not come directly from the “driftsmodellern”. This indicated that the translator’s translation competence has had an impact of the success the store has experienced after the introduction of the model. Rather, it comes from the translator’s competence to do the necessary adjustments to shape the model and make it in to something that is unique for the store, as its own unique unit with different internal and external factors.

*Fictional name

Sammendrag

Oppgaven baserer seg på oversettelsesteori og spesifikt oversettelsen av driftsmodellen i to butikker under SuperMat-kjeden*. Driftsmodellen er en modell som ble presentert for alle SuperMat-butikker med ønske om at den skulle implementeres i butikk. Modellen baserer seg på relativt radikale endringer for arbeidsdagen til de ansatte og organisering av butikken.

Tema for oppgaven er oversettelsesteori og hvilke elementer av denne teorien som kan hjelpe til å forklare fenomenene som har skjedd i de to butikkene. Ut ifra denne teorien kom jeg frem til følgende problemstilling:

«Har SuperMat lyktes med oversettelsen av modellen og i hvilken grad har oversetterens translatørkompetanse påvirket eventuell suksess?»

Oppgaven bruker teori om hierarkisk oversettelse, kunnskapsoverføringstradisjon, kontekstualisering og dekontekstualisering, adopsjon og translatørkompetanse for å hjelpe til med å belyse problemstillingen.

Datainnsamlingen foregikk først og fremst under intervjuer med representanter fra butikkene. Resultatene fra datainnsamlingen tydet på at ingen av butikkene hadde kopiert driftsmodellen ordrett, men heller hadde brukt lokale tilpasninger for å utvikle sin egen unike modell.

Oppgaven konkluderes med at SuperMat ikke har lyktes med oversettelses siden ingen av de to butikkene har valgt å kopiere modellen ordrett. Likevel betyr ikke det at SuperMat ikke har lyktes med kunnskapsoverføringen av modellen. Begge butikkene har opplevd suksess som følge av innføringen av modellen i butikk. Det tyder også på at oversetterens translatørkompetanse har hatt påvirkning på opplevd suksess i butikk, men at denne ikke kommer direkte fra driftsmodellen. Den kommer heller av oversetterens kompetanse til å gjøre de lokale tilpasningene som er nødvendig for at man skal forme modellen til noe som er unikt for butikken som igjen er en unik enhet med ulike forutsetninger og eksterne påvirkningsfaktorer.

*Fiktivt navn

Oversikt over tabeller og figurer

Tabell 1: «Utvalg»

Tabell 2: «Datakilder»

Tabell 3: «Sitater om kjerneledelsen i B1»

Tabell 4: «Sitater om avdelinger i B1»

Tabell 5: «Sitater om Kjerneledelse i B2»

Tabell 6: «Sitater om fylling av ferskvare industri»

Tabell 7: «Sitater om ansatte i kjernetid»

Tabell 8: «Sitater om varefylling»

Tabell 9: «Sitater om samarbeid»

Tabell 10: «Sitater om suksess»

Tabell 11: «Hierarkiet»

Tabell 12: «Adderinger»

Tabell 13: «Fratrekkinger»

Figur 1: Illustrasjon av kjerneledelsen butikkene skulle innføre

Figur 2: SECI-modellen

Figur 3: «Kjerneledelsen spesifisert i driftsmodellen»

Figur 4: «Kjerneledelsen i B1»

Figur 5: «Kjerneledelsen i B2»

Figur 6: «Arbeidsdagen i B1»

Figur 7: «Arbeidsdagen i B2»

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|------------|
| <i>Forord</i> | <i>I</i> |
| <i>Abstract</i> | <i>II</i> |
| <i>Sammendrag</i> | <i>III</i> |
| Oversikt over tabeller og figurer | IV |
| <i>Kapittel 1: Introduksjon</i> | <i>1</i> |
| Bakgrunn | 1 |
| Tema – oversettelsesteori | 2 |
| Driftsmodellens historie | 2 |
| Driftsmodellens elementer | 3 |
| <i>Problemstilling</i> | <i>5</i> |
| Grunnlag og bakgrunn for problemstillingen: | 6 |
| Avgrensninger | 6 |
| Struktur | 6 |
| <i>Kapittel 2: Teori</i> | <i>7</i> |
| Oversettelesteori | 7 |
| Oversettelsesteori i dagligvare | 7 |
| Den hierarkiske oversettelsesmodellen | 8 |
| Kunnskapsoverføringstradisjon | 10 |
| Kontekstualisering og dekontekstualisering | 13 |
| Dekontekstualisering..... | 13 |
| Kontekstualisering | 14 |
| Oversettelsesregler | 14 |
| Den reproduserende modus: Kopiering..... | 14 |
| Den modifierende modus – addering og fratrekking..... | 15 |
| Den radikale modus - omvandling | 16 |
| Adoptering av et konsept | 17 |
| Translatørkompetanse | 18 |
| Forventninger | 20 |
| <i>Kapittel 3: Metode</i> | <i>22</i> |
| Valg av forskningsdesign | 22 |
| Fremgangsmåte..... | 22 |
| Utvalg..... | 23 |
| Intervju | 24 |
| Datakilder | 25 |

| | |
|--|-----------|
| Observasjon | 25 |
| Datanalyse og koding | 26 |
| Vurdering av validitet og reliabilitet..... | 26 |
| Etiske avveininger | 27 |
| Kapittel 4: Empiri | 28 |
| Sammendrag av resultater | 28 |
| Ledelse og avdelinger | 28 |
| Fylling av industri fersk/kjøøl..... | 32 |
| Ansatte i kjernetid | 33 |
| Varefylling | 36 |
| Samarbeid | 38 |
| Lokale tilpasninger | 39 |
| Motstand | 40 |
| Suksess | 40 |
| Observasjoner | 41 |
| Kapittel 5: Analyse | 42 |
| Hvordan foregikk oversettelsesprosessen? | 42 |
| Hvor mange ganger har ideen blitt oversatt? | 43 |
| Ble kunnskapen overført?..... | 44 |
| Hvordan har modellen blitt dekontekstualisert i de to butikkene? | 46 |
| Hvordan er modellene i butikk annerledes enn driftsmodellen? | 46 |
| Hvorfor har det skjedd adderinger og fratrekkinger? | 49 |
| Hvorfor er kopiering av modellen så vanskelig?..... | 50 |
| Adoptering | 51 |
| Forventninger | 53 |
| Hva har oversetterens translatørkompetanse betydd for oversettelsesarbeidet? | 53 |
| Kapittel 6: Konklusjon | 57 |
| Skulle driftsmodellen kopieres? | 57 |
| Har SuperMat lykket med oversettelsen av modellen? | 58 |
| Hva har oversetterens translatørkompanse betydd for butikkens suksess? | 58 |
| Litteratur | 61 |

Kapittel 1: Introduksjon

Bakgrunn

I løpet av mine studier har jeg jobbet på samme matbutikk og har vært med den butikken gjennom endringer av praksis, kolleger og trender. Det var derfor naturlig at jeg ville skrive om denne butikkjeden, da jeg skulle bestemme meg for tema for masteroppgaven. Dette kom mye av at jeg er veldig interessert i varehandel generelt og at jeg gjennom seks år har lært mye om bransjen. Hva jeg skulle skrive om innen denne bransjen fant jeg også veldig fort ut av. Jeg ønsket å skrive om en ny driftsmodell som ble implementert i min butikk og alle de andre butikkene for noen år siden. Grunnen til dette var at modellen skulle endre måten vi jobbet ganske drastisk, og at det var en stor omstillingsprosess for alle. Jeg la også merke til underveis at denne modellen som vi kopierte så godt vi kunne, ikke fungerte spesielt godt, og at det var elementer av modellen som ikke hadde noe positiv virkning for oss. Samtidig visste jeg at det var andre butikker som hadde tatt i bruk denne modellen, som var veldig fornøyde, og som hadde sett mange positive effekter av å innføre modellen. Da begynte jeg å lure på hvorfor hadde dette skjedd. Vi jobber alle mot samme mål og har relativt like arbeidsoppgaver i alle butikker, så hvorfor fungerte det ikke spesielt godt i min butikk, når det hadde fungert så godt i andre?

Har modellen hatt den virkningen hovedkontoret ønsket, eller har butikkene egentlig bare fortsatt å drive butikken på den måten de alltid har gjort? Med andre ord; har hovedkontoret brukt tid, penger og ressurser på å utvikle en ny driftsmodell som ikke fungerer i de fleste SuperMat-butikker?

Ut fra dette begynte jeg å tenke på hva slags teori og tema som ville være passende for å se mer på dette problemet, og det var da jeg ble introdusert for temaet oversettelsesteori og ideoverføringer fra min veileder.

Tema – oversettelsesteori

Oversettelsesteori innen organisasjon er et spennende tema og et tema som ikke er forsket veldig mye på tidligere. Det er teori som veldig mange er interessert i og som oversettelse av ideer skjer i omtrent enhver bedrift eller organisasjon enten man vet det eller ikke. Samtidig er veldig mange opptatt av hvordan man kan få bedre overføringer av ideer mellom praksiser og hvordan man skal få det til å fungere optimalt i en ny sammenheng. Derfor vil denne oppgaven gå ut på oversettelsesteori og hvordan to butikker fra denne kjeden har oversatt modellen til sin butikk. Oppgaven vil også se på hvordan disse modellene er forskjellig fra den originale driftsmodellen.

Mye av teorien baserer seg på Røviks bok «Trender og translasjoner» og kapitlene om oversettelse.

Det vil alltid være utfordringer når man skal overføre en idé fra et sted til et annet.

Driftsmodellen er en idé som er utviklet av hovedkontoret og som skal settes ut i praksis i alle butikkene i landet. Røviks bok «Trender og translasjoner» gir økt kunnskap om utfordringer som vil oppstå ved overføringer av idéer. Selv om Røviks bok tar utgangspunkt i overføringer av idéer fra en organisasjon til en annen, vil den også være relevant i denne oppgaven. Man kan se på hovedkontoret som en organisasjon som utformer idéen og butikkene som organisasjonen idéen blir overført til.

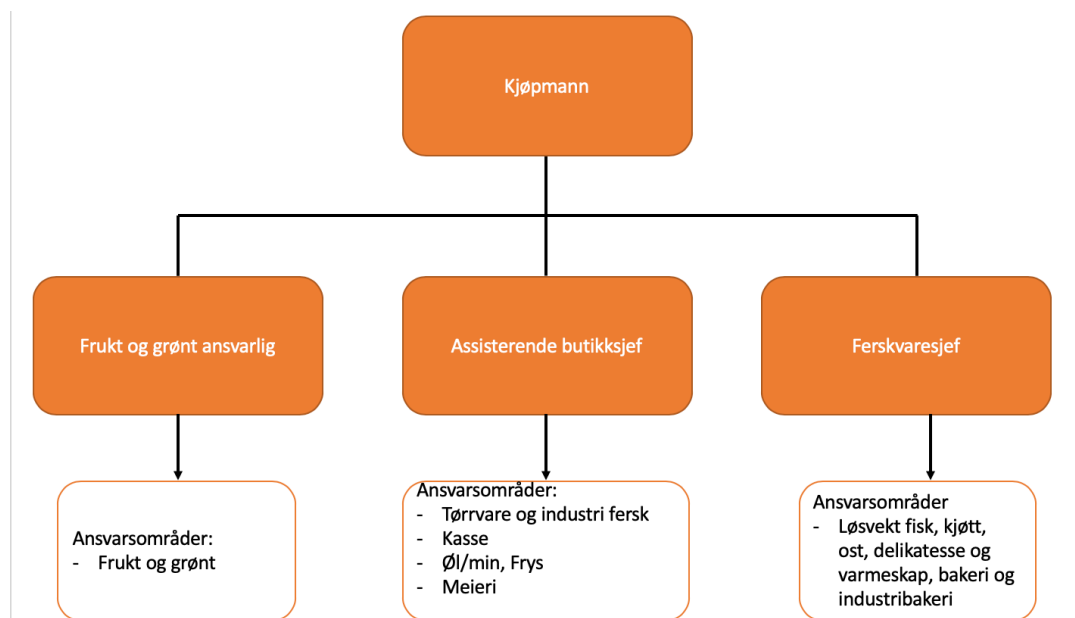
Driftsmodellens historie

Det er viktig å påpeke at den aktuelle butikkjeden i denne oppgaven er anonymisert og vil gjennom hele studien bli kalt SuperMat. Det er også to produktgrupper som er anonymisert gjennom hele oppgaven og vil bli kalt Biffmannen og FerdigMat. Det er også en butikk som var selve inspirasjonen for driftsmodellen, denne butikken vil bli kalt West og modellen blir omtalt som West-modellen. Jeg vil også raskt forklare hva industrifersk betyr. Industrifersk blir også kalt ferskvareindustri og kjøll. Dette er ferskvare som er idustripakket. Dette inkluderer alt fra ferdigpakket ost og melk til idustripakket biff, pølser, leverpostei osv.

Driftsmodellen har sitt utspring i at en butikk på samling fortalte hvordan de hadde tilpasset måten man jobbet på i butikk til omsetningen og kundetrykket. Herfra hadde de da tatt oppgaven med å fylle på ferskvareindustrivarerene ut av ferskvaren, og etablert et varetog som bevegede seg gjennom hele butikken. Dette gjorde de ved å starte i frukt før de gikk til ferskvareindustri og videre til tørrvarene. Toppleidelsen hadde videreført og utviklet denne modellen før den ble presentert til butikkene på nytt på samling året etter. Deretter fikk alle butikker beskjed om at denne modellen skulle innføres i butikk. Det er denne driftsmodellen min oppgave handler om.

Driftsmodellens elementer

Driftsmodellen ble innført for å differensiere SuperMat fra konkurrentene og for at butikken skulle driftes på den mest effektive måten. SuperMat er en supermarkedkjede og ferskvaren er der hvor butikkene skal differensieres fra konkurrentene. Derfor fokuserer driftsmodellen mye på ekspertise og service i ferskvare.



Figur 1: Illustrasjon av kjerneledelsen butikkene skulle innføre

Ovenfor er ansvarsforholdet i den enkelte SuperMat-butikk illustrert. Driftsmodellen skal fokusere mer på samarbeid, både på tvers av avdelinger og innenfor avdelingene. De ansatte skal ikke lenger være låst til et område, men skal kunne jobbe i alle områder innenfor sin

avdeling. Driftsmodellen inneholder klare retninger for hvordan hovedkontoret ønsker at butikken skal legge opp sin daglige drift, likevel vil det dukke opp visse utfordringer her. Butikkens størrelse, sortiment, omsetning og personell er alle faktorer som vil påvirke hvordan de forskjellige butikkene driftes. Butikkene kan være ganske forskjellige, og forutsetningene de har vil påvirke i hvilken grad de kan følge driftsmodellen.

| | |
|--|---|
| <p>Butikken omgjort til to avdelinger</p> | <p>Etter innføring av driftsmodellen skulle butikken gjøres om til kun to avdelinger – ferskvare og kolonial. Det innebar at områdene løsvekt kjøtt, fisk, varmeskap, ost og bakeri skulle gå under ferskvare med ferskvarsjef som rapporterer direkte til kjøpmann.</p> <p>Kolonialavdelingen skal bestå av tørrvarer, meieri, øl/mineralvann, kasse, industripakket ferskvare og frukt og grønt med assisterende butikksjef som ansvarlige og direkte rapporterende til kjøpmann.</p> <p>Dersom butikken er av en viss størrelse kunne butikken ha en egen frukt- og grøntansvarlig som rapporterer direkte til kjøpmann.</p> |
| <p>Varefylling ut av ferskvare</p> | <p>Endringen fra ni til to avdelinger innebar også at varefyllingen av industripakket ferskvare skulle ut av ferskvaren og at kolonialen skulle ta over ansvaret for dette. Grunnen til dette er at man ønsker at ferskvaren skal være tilstede bak disk og servere kunden med service og ekspertise. Noe som ble vanskelig om man er ute i butikk og fyller varer.</p> |
| <p>Ansatte i kjernetid *Kjernetid = kl. 15-19</p> | <p>Et annet viktig element i driftsmodellen var at man skulle ha flere fagansatte på jobb i kjernetid. Dette innebar at mange som tidligere jobbet 8-16 vakter hver dag ville få endringer i sine turnusordninger og måtte ta på seg flere mellom- og senvakter. I ferskvaren skulle det da være en fagperson gjennom hele åpningstiden, og kjøpmann og ledergruppen</p> |

| | |
|---|---|
| | skulle være tilstede fordelt over hele butikkens åpningstid. Generelt skulle man også ha en jevnere fordeling av bemanning over butikkens åpningstid. Det forventes at samtlige ledere i butikk jobber annenhver helg og minst en senvakt pr uke. |
| Varepåfylling før åpning/på kveldstid | Driftsmodellen sier også at man målsetter å fylle rene kolonialvarer før åpningstid eller på kveldstid. Da skal man på dagtid heller bruke tid på åpning og re-åpning av butikk samt mersalg og en bedre kundeopplevelse. |
| Ferskvare/Kolonial: Jobbe på tvers av linjen/samarbeid | Både i ferskvare og kolonialavdelingen skulle man ha fokus på at man kunne jobbe mer på tvers av linjen og øke samarbeidet. Her skulle man heller gå over til mer teamarbeid og jobbe seg gjennom butikken enn at alle hadde sitt eget område. Dette var for at flere skulle få kompetanse og kunne bidra flere steder. |

Problemstilling

Etter jeg hadde fått satt meg litt mer inn i stoffet og selve modellen kom jeg frem til følgende problemstilling:

«Har SuperMat lykkes med oversettelsen av modellen og i hvilken grad har oversetterens translatørkompetanse påvirket eventuell suksess?»

Med «*lykkes med oversettelses*» mener det om driftsmodellen har blitt implementert i butikk som den er. «i hvilken grad har oversetterens translatørkompetanse påvirket eventuell suksess» betyr i denne sammenhengen hvor stor påvirkning oversetter har hatt på butikkens opplevde suksess etter innføringen av modellen. Har oversetteren hatt noen på virkningen den

eventuelle suksessen eller ikke, og i så fall hvor mye. «Eventuell suksess» blir her om butikkene som enheter har opplevd større grad av suksess etter innføring av modellen.

Grunnlag og bakgrunn for problemstillingen:

Problemstillingen har blitt utviklet basert på bakgrunnen for temaet og de observasjonene jeg har gjort i egen butikk. Som tidligere nevnt blir driftsmodellen levert med klare retningslinjer for hvordan butikken skal drives. Idéoverføring går ut på hvordan den enkelte kjøpmann har oversatt modellen fra papir til praksis. Er praksisene som er satt i gang i butikk den hovedkontoret så for seg da de lagde modellen? Grunnen til at jeg vil se på to forskjellige butikker er de ulike forutsetningene butikkene kan ha.

Avgrensninger

Hensikten med oppgaven er å se på hvordan driftsmodellen har blitt oversatt i de to butikkene og hvordan oversetterens translatørkompetanse har påvirket denne oversettelsen. Oppgaven vil ikke ta for seg annen implementeringslitteratur, men baserer seg på oversettelsesteori og annen relevant teori som kan hjelpe til med å belyse problemstillingen. Studiet vil heller ikke ta for seg hvorvidt driftsmodellen er en god modell for alle butikker, men heller hva slags virkninger den har hatt i butikkene som er relevant for denne oppgaven.

Struktur

Studien følger en klassisk struktur med seks hoveddeler og tilhørende underkapitler. Kapittel 1 er introduksjonen av studien som beskriver bakgrunn for tema, overordnet om tema, presenterer driftsmodellen, valg av problemstilling og bakgrunn for dette valget. I kapittel to blir det presentert relevant teori for oppgaven og som utgjør det teoretiske grunnlaget for å løse problemstillingen. Kapittel 3 handler om hvordan datainnsamlingen skulle foregå og hvordan datainnsamlingen ble gjennomført. I kapittel 4 får vi se funn og resultater fra den empiriske undersøkelsen. Kapittel 5 analyserer funnene fra kapittel 4 i lys av teorien i kapittel 2 og diskuterer elementene i forhold til problemstillingen. Til slutt kommer kapittel 6 der jeg forsøker å konkludere studien i forhold til problemstillingen og funn, analyse og drøfting som er foretatt gjennom oppgaven.

Kapittel 2: Teori

Dette kapittelet vil ta for seg teori som er relevant for å løse problemstillingen.

Øversettelesteori

Øversettelesteori har lenge blitt sett på som kun øversettelelse fra et språk til et annet. (Røvik 2007) skriver i sin bok om utviklingen av translasjonsteori og nevner Holmes artikkel «The Name and Nature of Translation Studies» fra 1972. Holmes regnes av mange som grunnleggeren av moderne translasjonsstudier. I 1985 kom essaysamlingen «The Manipulation of Literature» redigert av Theo Hermans, som blant annet inkluderte dette sitatet:

«Translators operate first and foremost in the interest of the culture into which they are translating, and not in the interest of the source text, let alone the source culture». (Toury 1985)

Dette sitatet er for meg meget interessant da det dreier øversettelesteorien fra å fokusere kun på å øversette tekst ordrett fra et språk til et annet til å fokusere mer på å øversette teksten til den kulturen hvor teksten skal leses. Dette kan da øversettes til organisasjoner da alle organisasjoner er ulike og har forskjellige kulturer. Teksten, eller her da ideen, må øversettes med tanke på kulturen den skal inn i og redigeres med tanke på den.

Øversettelesteori i dagligvare

Det vil alltid være utfordringer når man skal øverføre en idé fra et sted til et annet.

Driftsmodellen er en idé som er utviklet av hovedkontoret og skal settes ut i praksis i alle butikkene i landet. Røviks bok «Trender og translasjoner» gir økt kunnskap om utfordringer som vil oppstå ved øverføringer av idéer. Selv om Røviks bok tar utgangspunkt i øverføringer av idéer fra en organisasjon til en annen vil den også være relevant i denne oppgaven. Man kan se på hovedkontoret som en organisasjon som utformer idéen og butikkene som

organisasjonen idéen blir overført til. (Røvik 2007) snakker om tre utfordringer som oppstår når man skal overføre en idé, dekontekstualisering, kontekstualisering og translatørkompetanse.

Dekontekstualisering går ut på hvordan man skal ta idéer og praksis ut av en sammenheng og overføre den til en annen, Her blir det hvordan man skal ta idéene hovedkontoret i SuperMat hadde og overføre dette til å lage en samlet standardisert driftsmodell for alle SuperMat-butikker. Idéen må med andre ord allmenngjøres og bli relevant for alle SuperMat-butikker. Videre kommer man da til kontekstualisering som i denne sammenhengen blir hvordan SuperMat-butikken skal «pakke ut» ideen og sette den i praksis i butikken. Her kan det oppstå problemer siden en SuperMat-butikker allerede har eksisterende rutiner og praksis for hvordan butikken driftes. Den siste utfordringen er translatørkompetanse. Dette går ut på hvordan den respektive SuperMat-butikken oversetter driftsmodellen og setter den i gang i butikk. (Røvik 2007) mener det er kritisk at man har translatørkompetanse for at man skal lykkes med idéoverføringen. Dersom den respektive butikken ikke klarer å oversette driftsmodellen og forstå elementene som den inneholder, vil ikke SuperMat ha lykkes med idéoverføringen fra hovedkontoret til SuperMat-butikkene.

Den hierarkiske oversettelsesmodellen

(Røvik 2007) skriver i sin bok om den hierarkiske oversetteleskjeden som beskriver fem forskjellige arenaer for hvordan en oversettelsesprosess kan foregå. Disse er:

1. *Top-down-orientering*: Her vil alle nye modeller eller ideer først og fremst komme inn i en organisasjon fra toppledelsen. En slik struktur vil danne en oversettelseskjede som løper vertikalt, gjennom f. eks. nasjonale eller regionale kontorer for så videre til lokale enheter. Spredningen av ideen vil da blir starte fra den hierarkiske toppledelsen før den går nedover i systemet og spres rundt til de forskjellige enhetene.
2. *Problembetinget søking etter løsning*: Her er det toppledelsen som har myndighet til å ta inn og implementere nye ideer. Toppledelsen vil her da vite hva som er problemene og utfordringene i organisasjonen og ta inn ideer som kan være løsningen på disse problemene.

3. *Begrenset frihet til oversettelse:* Her blir selve oversettelsen styrt sentralt fra toppledelsen. Det innebærer at lokale enheter får begrenset mulighet til lokale tilpasninger i løpet av oversettelsesprosessen. Prosessen vil bli kontrollert og overvåket av toppledelsen, og de vil også sikre at eventuelle lokale tilpasninger er innenfor rammene som er satt.
4. *Stimulus-respons-basert sekvensialitet:* Her vil selve oversettelsesprosessen først starte i toppledelsen før den går videre i stegene nedover i hierarkiet. Det vil si at toppledelsen vil først oversette og implementere ideen hos dem, før den oversatte versjonen føres videre nedover og på nytt blir oversatt i neste nivå med tanke på deres lokale tilpasninger. Du vil da få en serie av oversettelser som beveger seg nedover i hierarkiet.
5. *Fra det abstrakte til det konkrete:* Her vil ideen bli mer og mer konkret men den beveger seg nedover i det hierarkiske systemet. Grunnen til dette er at den innføres som en abstrakt idé i toppledelsen og blir mer og mer konkret etter som den rykker ned og gjentatte ganger blir utsatt fra lokal oversettelse og tilpasning.

Selv om mange oversettelsesprosesser kan forklares og vises til i forhold til den hierarkiske oversetteleskjeden, er det likevel prosesser som ikke passer inn i modellen. (Røvik 2007) forklarer dette i fire punkter.

1. *Fra hierarkisk myndighetsorgan til eksterne utviklingsarenaer:* Mye tyder på at ideer ikke bare hentes inn fra toppen av hierarkiet, men også på eksterne utviklingsarenaer. Ideene går heller ikke alltid nedover fra toppledelsen, men hentes også inn av diverse på forskjellige nivåer i hierarkiet. Det vil heller aldri være enkelt for toppledelsen å ha full kontroll på ideoversettelse og hvilke ideer som hentes i de ulike nivåene i hierarkiet, da de aldri kan ha full kontroll på hvilke ideer som blir prøvd ut i de forskjellige nivåene.
2. *Lokalt mangfold, men ingen sentral masterversjon:* Utfordrer ideen om stimulus-respons-basert sekvensialitet, da det finnes eksempler på hvordan ideer har blitt tatt inn fra forskjellige eksterne arenaer uten samhandling mellom de to oversetterne av

ideen. Dette kommer fra en studie fra (Erlingsdottír 1999) som beskriver hvordan en idé ble tatt inn fra to forskjellige overleger på et sykehus uten at det var noe samhandling mellom dem. Det var da ingen såkalt «masterversjon» i sykehuset som kvalitetssikret ideen som overlegene implementerte.

3. *Fra kjede til spiral*: Utfordrer antagelser i den hierarkiske oversettelsesmodellen, da man har sett eksempler på hvordan ideer kan bli implementert i en virksomhet og fungere i en kort periode før den «dør ut» og blir implementert på nytt med samme resultat. Oppmerksomheten og engasjementet rundt ideen faller fort og blir utsatt for gjentatte forsøk på ny oversettelse.
4. *Soppmodellen*: Soppmodellen prøver å forklare fenomenet når ideer kan springe ut samtidig i forskjellige enheter i en organisasjon uten at det er noen grad av overlevering mellom enhetene. Dette utfordrer antagelsen om kjedereaksjonen som skjer i den hierarkiske oversettelseskjeden.

Kunnskapsoverføringstradisjon

Kunnskapsoverføringstradisjon handler først og fremst om kunnskapsoverføring internt i multinasjonale selskaper (MNS), likevel vil teorien om kunnskapsoverføring være relevant for denne oppgaven. MNS-er er selskaper som har flere datterselskaper i flere land og SuperMat har ikke mange enheter i flere land, men likevel butikker spredt ut over hele Norge som alle har ulike forutsetninger. Kunnskapsoverføring handler om overføring, utvikling og spredning av kunnskap mellom forskjellige enheter innen en organisasjon (Røvik 2007). Verden vi lever i nå er alltid ute etter «beste praksiser» og finne de mest optimale prosessene og løsningene for å gi en organisasjon konkurransefortrinn og overlegne resultater (Larsen 2000).

(Røvik 2007) skriver om tre teoretiske innfallsvinkler som preger forskningen om kunnskapsoverføring.

1. Kunnskaps- og utviklingsoptimisme

Dette innebærer en tro på at det innen en organisasjon finnes overlegne produkter eller

prosesser som man kan identifisere og overføre som igjen fører til bedre resultater for hele organisasjonen. Denne innfallsvinkelen kommer tydelig frem i dette sitatet:

«Knowledge transfer connotes the firm's replication of an internal practice that is performed in a superior way in some parts of the organization and is deemed superior to internal alternate practices and known alternatives outside the company (Szulanski 1996, 28)

2. Verktøyorientering

Handler om at det som skal overføres presenteres som et verktøy for å forbedre organisasjonens prosesser. (Minbaeva et al. 2003, 587) skriver:

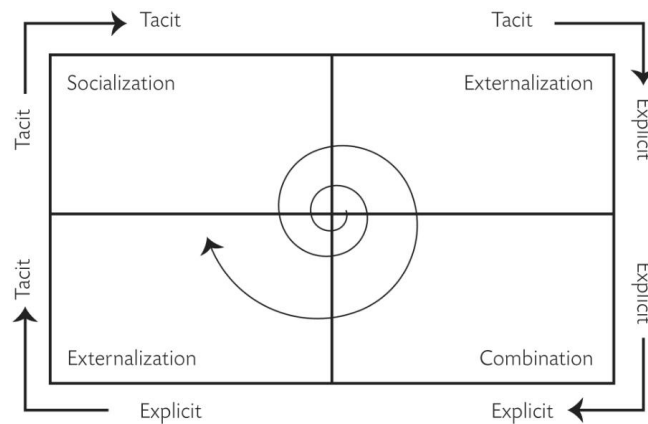
«The key element in knowledge transfer is not the underlying (original) knowledge, but rather the extent to which the receiver acquires potentially useful knowledge and utilizes this knowledge in own operations» (Minbaeva et al. 2003, 587)

Her ser man da verdien av kunnskapsoverføring måles på i hvilken grad mottakeren av kunnskapen klarer å utnytte kunnskapen og at den bidrar til bedre resultater (Røvik 2007)

3. Normativt og nytteorientert utgangspunkt

Her er man opptatt av hvordan man kan avdekke faktorer som gjør at man ikke lykkes med kunnskapsoverføringen eller at den ikke gir de resultatene som er ønsket.

Man har ofte sett på at kunnskap blir utviklet i fire steg og følger SECI modellen (Røvik 2007). SECI-modellen ble utviklet av Nonaka og Takeuchi i deres bok «The Knowledge-Creating Company» fra 1995.



Figur 2: SECI-modellen (Nonaka og Takeuchi 1995)

Her utvikles kunnskap først gjennom sosialisering hvor man deler kunnskap innen en gruppe, før den eksternaliseres og gjøres mer eksplisitt. Etter dette blir den kombinert og blir gjort klar for bruk, til slutt kommer vi til internalisering hvor kunnskapen er klar for å tas i bruk og til slutt blir praktisert (Røvik 2007). En feil i en av disse stegene kan gjøre at overføringen av kunnskap stoppes og at man feiler med overføringen av kunnskap.

Man har også sett i forskningen at jo mer sentralstyring fra hovedkontor, desto mindre faktorer ville hemme kunnskapsoverføringen mellom enheter i en organisasjon (Rabbiosi 2005). Det er også forsket på at kunnskapsoverføring ofte skjer i sammenheng med at representanter fra ulike enheter møtes (Røvik 2007). Samtidig er forskningen opptatt av hvilke trekk mottakeren trenger for at man skal lykkes med kunnskapsoverføringen. Dette kalles for enhetens «absorberingskapasitet», definert som:

«... the ability to recognize the value of new external information, assimilate it, and apply it to commercial ends» (Cohen og Levinthal 1990, 128)

De to viktigste elementene for en enhets *absorberingskapasitet* er den eksisterende kunnskapen i mottakende enhet og intensiteten i ledelsens bestrebelser i for ny kunnskap (Røvik 2007). Med andre ord, dersom den nye kunnskapen ikke matcher kunnskapen i den eksisterende enheten, blir den ofte frastøtt. Ledelsens bestrebelser og intensitet på at overføringen skal gjennomføres øker deres *absorberingskapasitet*.

Enhver form for kunnskapsoverføring vil også innebære kontekstualisering og dekontekstualisering (Røvik 2007)

Kontekstualisering og dekontekstualisering

Kontekstualisering og dekontekstualisering handler om innpakkingen og utpakkingen av ideer, der dekontekstualisering er hvordan praksis oversettes til ideer, og kontekstualisering er hvordan ideen oversettes til praksis. Mangler i disse to fasene kan føre til dårlig oversetting av ideer og påvirker suksessraten av adopsjonen.

Dekontekstualisering

Dekontekstualisering handler i stor grad om innpakningen av ideer. (Røvik 2007) skriver at hensikten med å overføre praksiser kommer av et ønske om å imitere suksess. (Røvik 2007) definerer to spørsmål når man skal oversette praksiser til en idé. Kan man være sikker på at en suksess er forårsaket av den bestemte ideen man ønsker å imitere? Hvordan kan man skille ut en bestemt praksis fra organisasjonen?

Suksessfullt oversettelsesarbeid vil da preges av å kunne identifisere den ideen som faktisk har gitt suksess og hvordan skal man kunne ta denne ut av en sammenheng/kultur og sette den inn i en ny sammenheng.

Dersom man ser på klassiske translasjonsstudier kan man definere oversettbarheten til en ide som:

”Transability (...) is the capacity for some kind of meaning to be transferred from one language to another without undergoing radical change” (Pym og Turk 1998, 273)

Her hvordan man skal ta en idé ut av en praksis uten at man må gjøre store endringer på den, eller at deler av praksisen som gir suksess blir utelatt. Det vil alltid være utfordrende å ta en praksis ut av en sammenheng da det kan være en rekke faktorer som gir suksess. Godt oversettelsesarbeid vil bli preget av i hvilken grad man kan ta denne praksisen ut av en sammenheng og beholde faktorene og elementene som gjør at den gir suksess. Skal man sette dette i lys av driftsmodellen må man se på hvordan hovedkontoret har pakket inn ideene og overført dette til å lage en samlet standardisert driftsmodell som skal implementeres i alle

butikker over landet. Idéen må med andre ord allmenngjøres og bli relevant for alle SuperMat-butikker.

Kontekstualisering

(Røvik 2007) definerer kontekstualisering som:

«ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst.» (Røvik 2007, 293)

Kontekstualisering som i denne sammenhengen blir hvordan SuperMat-butikken skal «pakke ut» ideen og sette den i praksis i butikken. Her kan det oppstå problemer siden en SuperMat-butikker allerede har eksisterende rutiner og praksis på hvordan butikken driftes.

Oversettelsesregler

Ut i fra innsikter fra klassisk translasjonsteori fra (Vinay og Darbelnet 1958, Nida 1964, Barkhudarov 1975) skriver (Røvik, 2007) at man kan skille mellom fire oversettelsesregler; kopiering, addering, fratrekking og omvandling. Videre sette Røvik disse inn i tre forskjellige moduser: «Den reproduserende modus», «den modifierende modus» og «den radikale modus».

Den reproduserende modus: Kopiering

I den reproduserende modus forsøker man å kopiere et konsept fra en sammenheng til en annen. Dette er typisk for klassisk translasjonsteori da man skulle oversette tekst ordrett fra et språk til et annet. I organisasjonssammenheng blir dette å ta alle elementer fra en kontekst og overføre dette «ordrett» til en annen kontekst.

Utfordringer med dette har sammenheng med idéens oversettbarhet og omformbarhet. (Røvik 2007) ser på oversettbarhet som praksisens eksplisittitet, kompleksitet og innvevdhet. Dersom en praksis er eksplisitt, mindre innvevd og mindre kompleks vil det være enklere å hente en praksis ut av en sammenheng og sett den inn i en ny sammenheng. Dersom praksisen er eksplisitt og tydeliggjort vil det være enklere å identifisere suksessfaktorene. På samme måte

vil den være enklere å kopiere hvis den er mindre innvevd og ikke påvirket av andre faktorer i organisasjonen eller utenfor organisasjonen. Her fordi det vil være enklere å ta den ut av sammenhengen og kunne oppnå ønskede resultat uten at det er andre faktorer som påvirket suksessen av den originale praksisen. (Røvik 2007) konstaterer med at en praksis oversettbarhet er en viktig forutsetning for at man skal lykkes med en kopiering av en praksis.

Videre må man se på ideens omformbarhet. Røvik påstår at desto mindre en praksis er omformbar, desto større mulighet er det for at man kan kopiere en praksis. Eksempelvis kan man se på en praksis som bruker et spesielt program. Dersom denne praksisen da skal oversettes og man bruker dette programmet og kun dette, vil det være enklere å oversette praksisen som kopiering. Videre konstateres det også at det organisasjoner ikke alltid kan velge fritt, men i noen tilfeller tvinges inn i den reproduserende modus og tvinges til å kopiere.

Den modifierende modus – addering og fratrekking

Den modifierende modus baserer seg på å trekke ut en praksis fra en sammenheng for så å legge til eller trekke fra elementer før adopsjon. Her kommer da to oversettelsesregler inn, addering og fratrekking. Med addering menes at man tar en praksis ut av en sammenheng for å så legge til elementer under oversettelsen, og så overføres praksisen til en ny sammenheng. Fratrekking blir i denne sammenheng den motsatte, man tar elementer ut av praksisen under oversettelsen, før man overfører den til en ny sammenheng. Addering og fratrekking er begreper som har eksistert i translasjonsteorien og som har blitt hyppig brukt (Nida, 1964, Holmes 1972, Barkhudarov 1975, Klaudy 1998). Sammen med disse begrepene blir «foreignizing» og «domestication» også hyppig brukt. Et sitat som belyser dette er:

«the translated text reads as it had been originally written in the target language» (Willett 2016)

Dersom man tenker på dette i organisatorisk sammenheng kan man se på det som at praksisen skal oversettes og overføres med den nye sammenheng i tankene. Men andre ord, den skal oversettes ved hjelp av addering og fratrekking, slik at den passer inn i den nye sammenheng, men essensen av praksisen lever fortsatt videre.

Addering knyttes ofte opp mot eksplisitering. Det innebærer at man tydeliggjør og gjør elementer i den originale praksisen mer eksplisitt (Kaludy 1998). Eksplisitering innebærer at man legger noe til i praksisen, men man kan også forsterke meninger eller elementer som allerede finnes i den originale praksisen, dette kalles «amplification» (Nida 1964).

Fratrekking er som tidligere nevnt det motsatte av addering, her trekker man da inn et annet begrep «implisitering». Implisitering betyr at man tar elementer i en praksis og demper det eller gjør det mer generelt (Klaudy 1998, Pym 2005). «Omission» er også et begrep som kobles mot fratrekkingen, dette innebærer at man utelater elementer av den originale praksisen i den oversatte versjonen.

Den radikale modus - omvandling

Den radikale modus innebærer at man ikke ser seg bundet av konsepter og suksessoppskrifter, men fritt utformer og tilpasser praksisene lokalt. Her blir praksisene mer brukt som inspirasjonskilder og oversettes ved å gjøre lokale tilpasninger for overføringen til en ny sammenheng. Omvandling her mener at man endrer en praksis i form og innhold. Her vil man ikke overføre den originale praksisen, men den brukes heller som et utgangspunkt for videre endring og tilpasning. Innen translasjonsteorien finner man begrepet imitering som har fått definisjonen:

«... doing something totally different from the original author, wandering too far and too freely from the words of the source language» (Robinson 1998, 112)

Imitasjonen blir her da å endre praksisen radikalt fra den originalkilden. Et annet begrep som dukker opp under omvandlende oversettelse er adaptasjon.

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

Adapsjon blir her en mindre radikal omvandling enn limiteringen og endrer ikke praksisen så radikalt fra originalkilden.

Adoptering av et konsept

(Røvik 1998) skriver når organisasjoner forsøker å adoptere konsepter vil de bli bearbeidet og tilpasset. Røvik skiller videre mellom tre hovedtyper av forklaringer på dette, rasjonell kalkulert oversettelse, uintendert oversettelse og oversettelse som identitetsforvaltning.

1. Rasjonelt kalkulert oversettelse: Her velger organisasjonen å ta ut deler av konseptet dersom praktiske forhold gjør at adopteringen av hele konseptet kan utsette organisasjonen for langvarige rystelser.
2. Uintendert oversettelse: Her har man forsøk å adoptere konsept i sin originale form og ikke innsett at det faktisk har blitt omformet eller oversatt. Ut ifra dette kan det da komme nye organisasjonsformer da det ikke var mulig å kopiere konseptet.
3. Oversettelse som identitetsforvaltning: Dersom et konsept utfordrer en organisasjons identitet kan dette fenomenet oppstå. Derfor velger man å ta inn en mild versjon av konseptet som kan kyttes nærmere organisasjonens identitet, da ved å ta inn hele konseptet kan dette gjøre organisasjonen mindre unik (Røvik 1998).

Adopteringsprosessen er ikke ferdig når en organisasjon velger å adoptere et konsept. I følge (Røvik 1998) er ikke et konsept adoptert før det er nedfelt i nye rutiner organisasjonen. Denne perioden mellom man velger å adoptere et konsept til konseptet er adoptert kalles innføringsfasen. (Røvik 1998) skriver så om tre hovedantakelser som hva som skjer med et konsept i innføringsfasen:

1. Rask tilkobling
Dette er ideer som vil kunne bli satt i bruk rask i organisasjonen og gi positive effekter kort tid etter adopteringen. For at dette skal ha suksess må ideen implementeres riktig og etter den anvisningen man har fått. Dette fremstilles ofte som en verktøykasse som vil kunne bli tatt i bruk umiddelbart uten særlig tilpasninger og omforminger (Røvik 1998)
2. Frastøting

Frastøting oppstår når ideen ikke oppfattes som kompatibel med organisasjonens praksis. Dersom konseptet ikke er kompatibel og bryter med eksisterende verdier og normer kan det føles fremmed og organisasjonen velger heller å frastøte ideen (Røvik 1998).

3. Frikopling

Frikopling vil si at man implementerer ideen frikoplet så den i liten grad får styrende virkninger på organisasjonen. Dette kan gjøres ved å implementere ideen begrepsmessig eller i en mindre del av organisasjonen. Grunnen til at mange gjør dette er fordi man blir satt under ett vist press til å adoptere nye ideer og oppskrifter for å oppfattes som en legitim organisasjon, selv om organisasjonen fra før av har innarbeidede rutiner og prosesser som gir god effektivitet (Røvik 1998)

Translatørkompetanse

(Røvik 2007) mener at det er kritisk at man har translatørkompetanse for at man skal lykkes med idéoverføringen. Dersom den respektive butikken ikke klarer å oversette driftsmodellen og forstå elementene som den inneholder, vil ikke butikken ha lykkes med idéoverføringen fra hovedkontoret. Nedenfor beskriver fire typer av gode oversettere.

Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter

Dette er en oversetter som har høy kunnskap om kontekstene ideen skal oversettes fra og til (Røvik 2007). Vanskelig å oppnå da det er ytterst få som har grundig kunnskap om begge sider som ideen skal oversettes mellom. Oversetteren må ha dekontekstualiseringskompetanse som innebærer at han eller hun må kunne identifisere konseptets kompleksitet, innvevdhet og eksplisittet. Oversetteren må også vite hvordan man skal introdusere og sette et konsept i gang i en annen praksis, med andre ord så trenger oversetteren kontekstualiseringskompetanse. Oversetteren må også ha betydelig innsikt om konteksten som konseptet skal oversettes til (Røvik 2007). Translatørens kompetanse om organisasjonen ideen skal implementeres i sorteres i to forskjellige typer kompetanse, *sorteringskompetanse* og *konfigurasjonskompetanse*. Sorteringskompetanse vil her si at translatøren må kunne gi ledelsen råd om hvilke typer ideer og grep organisasjonen bør implementere og hvilke som

det ikke bør brukes tid og ressurser på (Røvik 2007). Konfigurasjonskompetanse innebærer at translatøren må kunne tilpasse ideen i forhold til andre eksisterende ideer og praksiser som finner fra før i organisasjonen.

Den modige og kreative oversetter

Den modige og kreative oversetter klarer å tenke nytenkende og reproduserende når den skal oversette en ide inn i en ny kontekst. Her vil han eller hun kunne bruke de forskjellige oversettelsesbegrepene og tilpasse til konteksten ideen skal inn i. Oversetteren vil måtte finne hvilke oversettelsesregler og moduser som er hensiktsmessige å bruke, men må like vel passe på at man ikke fratrekker eller adderer så mange elementer at ideen blir helt virkningsløs (Røvik 2007). Det vil f.eks. ikke være hensiktsmessig å innføre en del av ideen som er utydelig som ville erstattet allerede etablerte og velfungerende praksiser. I oversettelsesprosesser som er tidskrevende er dette spesielt aktuelt, da man underveis kan gjøre tilpasninger.

Den tålmodige oversetter

Den tålmodige oversetter må skjønne og legge til rette at det vil ta tid før ideen kan utvikle seg og gir effekter i praksis. Oversetteren vil da måtte sørge for at ideen får modnet seg og ikke dør ut om den ikke gir umiddelbare effekter. Oversetteren må også sørge for at det finnes interne arenaer for «prat» så man kan skaffe seg en meningsdannelse, klargjøring og modning av ideen (Røvik 2007). Translatøren har også ansvar for at ideen konkretiseres innad, mange ideer er for generelle når de kommer inn og må derfor ferdigstilles lokalt. Dette innebærer at man må kunne svare på en rekke spørsmål om hvordan denne nye ideen påvirker eksisterende arbeidsmåte, rutine, struktur osv. På denne måten vil ideen konkretiseres for de ansatte. Ved å være en tålmodig oversetter må translatøren i følge (Røvik 2007) belage seg på å bruke mye av sin tid og tilstedeværelse i organisasjonen for at ideen skal ha tid til å modnes.

Den sterke oversetter

Når man setter en ny idé inn i en organisasjon kan dette føre til at det oppstår motstand. Den sterke oversetter vil kunne sette seg inn i denne situasjonen å håndtere eventuelle konflikter og motstand. En hver oversettelsesprosess vil kunne føre med seg visse konflikter basert på egne interesser. Ideer som utfordrer ansattes etablerte rutiner kan ofte ende opp med mye motstand fra ansatte og oversetteres styrke vil bli utfordret på hvordan de løser problemene. Motstand mot nye ideer kalles ofte for inkompatibilitetsargumenter (Røvik 2007). Denne deles opp i to spesifikke argumenter, det første er *teknisk* inkompatibilitet som innebærer at det man prøver å innføre er for enkelt i forhold til kompleksiteten i praksisen (Røvik 2007). De innarbeidede rutinene viser seg da å være bedre enn de man prøver å innføre. Dette fører ofte til at ideen blir *frastøtt*. Det andre inkompatibilitetsargumentet er *verdier*. Dette innebærer ideen om at ideen som innføres kan føre til at man ikke klarer å ivareta sine verdier og normer. Begge argumentene er svært kraftfulle og føre til katastrofale konsekvenser om de blir oversett. Måten oversetteren kan løse dette er ved å ha kyndighet, den må ha grundig kunnskap om der hvor ideen skal settes i bruk. Dette er viktig for translatørens legitimitet, men også for at translatøren skal kunne etterprøve og gjøre seg opp en mening om inkompatibilitetsargumentene (Røvik 2007). Denne etterprøvingen vil være avgjørende for om ideen skal avsluttes, justeres eller fortsettes med. Oversetteren trener også *myndighet*, dersom man kan overbevise om at man kan feltet hvor ideen skal innføres, får man autoritet. Det er ikke sikkert dette alltid er tilstrekkelig og translatøren må ofte samarbeide med andre i maktposisjon for å skaffe seg nødvendig autoritet.

Forventninger

Ut fra den teoretiske bakgrunnen og informasjonen vi har fra før av, kan vi sette opp noen forventninger over hva vi kan forvente å se under intervjuene og datainnsamlingen. Resultatene i forhold til forventningene vil bli diskutert i analysekapittelet av oppgaven.

1. Kopiering:

Butikken kopierer alle elementer som står i driftsmodellen ordrett

2. Addering:

Butikken velger å legge til elementer under oversettelsen av modellen

3. Fratrekking:

Butikken velger å trekke fra elementer under oversettelsen av modellen

4. Omvandling:

Butikken endrer elementer og modellen så radikalt at den ikke ligner den originale modellen i det hele tatt

Kapittel 3: Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere metoden som skal brukes for å løse oppgavens problemstilling og svare på forskningsspørsmålene.

Valg av forskningsdesign

Valget av metode og forskningsdesign baserer seg på hva som er best egnet for å løse problemstillingen. Denne oppgaven bruker kvalitativ metode da det er kun to butikker som skal observeres og ikke flere. Det er også ønskelig å se på den enkelte personens subjektive mening og følelser rundt teamet. Dette vil være enklest med kvalitativ metode (Silverman 2014). Dataene vil bli hentet inn gjennom intervju og observasjoner, som er best for å samle den dataen som trengs. Dette påvirker også valget av metode da dette er metoder som faller innenfor kvalitativ forskning (Silverman 2014).

Oppgaven bygger seg på at jeg selv har god forståelse av driftsmodellen og selv har vært med på en innføring av modellen og har sett hvordan den har lyktes og feilet i butikken jeg jobber i. Jeg går derfor frem for å forstå om visse elementer har fungert i en butikk og ikke i en annen, og hvorfor disse forskjellene eventuelt har oppstått. Samtidig for å forstå hvordan de to butikkene har oversatt modellen og hva slags eventuelle lokale tilpasninger de har gjort.

Fremgangsmåte

Oppgaven baserer seg på å se på to forskjellige butikker som har adoptert en lik driftsmodell og se på hvordan disse har blitt oversatt og overført til butikkene. Grunnen til at jeg ønsket å skrive om akkurat dette temaet var fordi vi hadde en feltoppgave under mitt første semester på masteren som omhandlet organisasjonsendringer. Det var her den første kontakten med hovedkontoret oppsto. Vi hadde en uformell samtale med en i ledelsen på hovedkontoret, hvor denne personen forklarte driftsmodellen for oss og ga oss nødvendig informasjon og dokumentasjon. Videre hadde vi intervjuer på to butikker i Oslo-området, blant annet en av butikkene som er intervjuet i denne oppgaven. Jeg ga uttrykk for allerede da at dette var et tema jeg ønsket å skrive masteroppgave om. Jeg tok da kontakt med samme person høsten

2018, og fikk beskjed om at det var stor sannsynlighet for at vi kunne få dette til.. Etter noe frem og tilbake i januar 2019 ble jeg sendt videre til en annen på hovedkontoret som satte meg i kontakt med to butikker som ville være relevante for oppgaven.

Videre hadde jeg kontakt med begge butikkene på e-post hvor vi avtalte dager for intervjuer. Begge butikkene var villig til å være med på intervjuene og viste interesse for oppgaven. Intervjuene ble foretatt i løpet av en dag i hver butikk. I begge butikkene ble hele ledelsen intervjuet. dvs. alle med reelt personalansvar.

Intervjuobjektene i begge butikkene hadde alle ledelsesroller og var ansvarlig for drift av sine respektive avdelinger og hadde dermed ansvar for opprettholdelse av driftsmodellen og dens rutiner og praksiser. De fleste av lederne som ble intervjuet hadde også vært med gjennom hele prosessen av innføringen fra starten, men noen unntak.

Utvalg

Jeg fant ut ganske tidlig at jeg ønsket å intervju alle som var i kjerneledelsen i de to butikker. Dette var får å kunne få et bredt spekter av meninger, følelser og tanker rundt endringen. Noe som er essensielt for å kunne løse problemstillingen. Jeg ønsket også at alle informanter hadde vært med på endringen og beslutningsprosessene som hadde blitt tatt underveis. Dette viste seg å være noe vanskelig da ikke alle informanter var med i starten av endringen, men alle hadde vært med på reisen underveis. Under vises en oversikt over hvem som jeg ønsket å intervju i hver butikk. Disse ønskene baserer seg på hva driftsmodellen spesifiserte at kjerneledelsen skulle se ut som i hver butikk.

| Rolle i butikk | Ansvar |
|--------------------------------|---|
| Kjøpmann | Overordnet ansvar for butikkens drift og de ansatte |
| Assisterende butikksjef | Overordnet ansvar for daglig drift av kolonialavdelingen |
| Ferskvarsjef | Overordnet ansvar for daglig drift av ferskwareavdelingen |

Tabell 1: «Utvalg»

Intervju

Metoden baserte seg på et semistrukturert intervju. Formålet med dette er at det var at det kunne være åpent for noe improvisasjon underveis og for å oppnå tillit hos informanten slik at han eller hun ønsket å dele alle sine tanker, følelser og meninger rundt temaet (Silverman 2014). Under intervjuet ble det brukt en intervjuguide med hovedkategorispørsmål som gjorde intervjuet gikk i riktig retning og man fikk frem de ønskede dataene. Det var også viktig for meg at informanten kunne få snakke fritt og at intervjuet skulle være en samtale og diskusjon. Det ble derfor brukt «probes og prompts» som «hvordan det», «hvorfor» og så videre, for få ut alle meninger, følelser og tanker informanten hadde om temaet (Silverman 2014).

Som nevnt fungerte selve intervjuguiden som en kjøreplan for intervjuet. Intervjuet startet med et oppvarmingsspørsmål som skulle kartlegge informantens kunnskap om temaet. Dette oppvarmingsspørsmålet handlet om informanten hadde noe kunnskap om driftsmodellen fra før av og i så fall hvor stor kunnskap de hadde om den. Da kunne jeg allerede her kartlegge hvor godt kjøpmennene har informert sine ansatte om endringen, og hvor godt hovedkontoret har informert sine kjøpmenn om endringen. Deretter ga jeg alle informanter et kort sammendrag av elementer i driftsmodellen som ville være relevant for intervjuet før vi startet på hovedkategorispørsmålene. Hovedkategorispørsmålene baserte seg på elementene som ville innebære endring for butikken. Hensikten med å stille et oppvarmingsspørsmål er ikke bare for å kartlegge informantens kunnskap, men også for å starte med et spørsmål som kan få samtalen i gang. Dette er et mindre farlig spørsmål som kan være med å skape god stemning og få god kontakt med informanten. Alle informantene ble stilt de samme spørsmålene uavhengig av hvilket ansvarsområde de hadde i butikken. Selvfølgelig hadde noen informanter noe mer å si på de punktene som innebar deres ansvarsområde. Jeg mener fortsatt at det er hensiktsmessig å stille alle de samme spørsmålene da man kan få ulike perspektiver på elementer fra forskjellige ansvarsområder. Her vil man da kunne kartlegge eventuelle forskjeller og likheter.

Datakilder

| Datakilde | Tid | Merknad |
|-----------------|--------|--|
| Intervju med K1 | 35 min | |
| Intervju med K2 | 35 min | Var i permisjon når ideen først ble implementert |
| Intervju med K3 | 45 min | Jobbet i en annen butikk da ideen først ble implementert |
| Intervju med K4 | 45 min | |
| Intervju med L1 | 45 min | |
| Intervju med L2 | 50 min | |
| Intervju med L3 | 40 min | |

Tabell 2: «Datakilder»

All datainnsamlingen foregikk i form av intervjuer med de ansatte i de to butikkene. Informanten fikk i stor grad snakke fritt og intervjuguiden ble brukt som et referansepunkt, men ikke slavisk. Jeg fikk frem for å ikke stille lukkede og ledende spørsmål og informant fikk dele sine følelser, tanker og meninger rundt hvert tema. Under intervjuet ble brukte jeg spørrende probes som «hvorfor», «hvordan det» osv for å få i gang en diskusjon og la informanten si det de ville si. Alle intervjuer ble tatt opp og videre ble de viktigste delene av intervjuet transkribert.

Intervjuene ble foretatt i løpet av en dag på hver butikk. Alle intervjuene foregikk på et møterom uten forstyrrelser. Alle informanter ble informert om deres anonymitet og godtok bruken av lydopptak. Totalt ble det foretatt syv intervjuer fordelt på de to butikkene.

Observasjon

Formålet med driftsmodellen var at SuperMat skulle differensiere seg fra konkurrentene sine, spesielt på ferskvaregrunnlag. Derfor ønsket jeg å se på butikken fra et kundeperspektiv og observere hvordan det var å være kunde i butikken. Observasjonsundersøkelser går ut på å registrere atferden til en gruppe mennesker (Askheim og Grenness 2014). I dette tilfeller blir det å se på om de ansatte utfører den servicen som er beskrevet i driftsmodellen og om de

faktisk arbeider på den måten driftsmodellen sier. Samtidig mener jeg det er viktig å få et generelt inntrykk av butikken. Er den ryddig? Har butikken masse rot på salgsflate? Har butikken mange hull i hyllene? Dette er spørsmål som påvirker kundeopplevelsen man har i butikken og som kan avgjøre om kundene kommer tilbake.

Datanalyse og koding

Selve kodingen av resultatene ble foretatt i NVIVO, hvor jeg samlet merkelapper etter temaene vi gikk gjennom under intervjuet. Disse merkelappene baserte seg på elementer jeg så på som viktig i driftsmodellen pluss tilleggs-elementer som hva de mente om lokal tilpasning, deres egen suksess osv.

Videre brukte jeg merkelappene til å kategorisere hva de forskjellige medarbeiderne mente om elementene i driftsmodellen, i hvilken grad de var implementert i butikk og eventuelle grunner til valg av implementering eller ikke. Videre brukte jeg disse merkelappene til å se sammenhenger i butikkene og sammenhengen mellom butikkene. F. eks. hadde de valgt bort de samme elementene eller brukte begge to en helt lik modell. Hadde de kopiert modellen ordrett eller var det store forskjeller på driftsmodellen og modellen i butikk.

Vurdering av validitet og reliabilitet

Validitet handler om man kan trekke slutninger om det man ønsker å undersøke og om resultatene kan brukes for å trekke disse slutningene (SNL 2019). Her snakker vi om metodens troverdighet (Askheim og Grenness 2014). Troverdigheten til dataen vil avhenge om jeg stiller spørsmål som faktisk svarer på det vi lurer på og om dataene som er samlet kan hjelpe til å svare på problemstillingen. Det var derfor viktig at jeg utformet intervjuguiden basert på problemstilling og relevant teori. Dette er spesielt viktig med tanke på at man stiller de spørsmålene som faktisk kan bidra til å få svar på problemstillingen. Det vil også være viktig at man intervjuer de riktige menneskene som har mulighet til å svare på og dele sine meninger tanker og følelser rundt problemstillingen.

Reliabilitet dreier seg om i hvilken grad vi kan stole på resultatene vi får fra undersøkelsen. Her ser man på undersøkelsens pålitelighet (Askheim og Grenness 2014). For å oppnå dette

var det viktig å skape en atmosfære som gjorde at informantene faktisk ville være ærlige og fortelle om sine meninger og følelser under intervjuet. Dersom informantene ikke tør å si sin egentlige mening, av forskjellige grunner, kan påvirke resultatet i stor grad. Alle ble forsikret om at intervjuene var helt anonyme og dersom det var et spørsmål de ikke ville svare på var dette helt lov. Jeg fikk inntrykk av at alle informanter var ærlige under intervjuene og fikk fortalt om alle sine meninger, følelser og tanker rundt spørsmålene.

Etiske avveininger

Under enhver form for datainnsamling er det viktig å ta hensyn til etiske retningslinjer. Dette er en situasjon hvor informanter forteller om sine subjektive meninger og ingen av spørsmålene skal på noen som helst måte påføre informanten noe psykisk skade. Det er også kritisk å ikke stille villedende eller lukkede spørsmål som fører informanten i en spesiell retning. Informanten fikk også vite hva dataene skulle brukes til og hva de faktisk svarer på. Informantens personvern skal også sikres til enhver tid (Bryman 2016).

Kapittel 4: Empiri

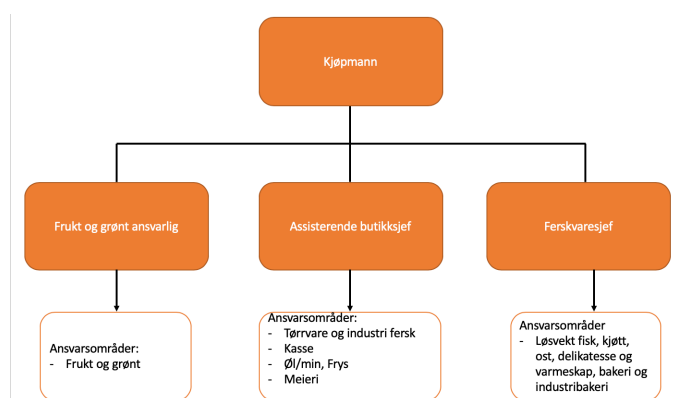
I dette kapitlet vil resultatene fra intervjuene presenteres. Hver merkelapp vil presenteres nedover sammen med resultatene som korresponderer til de forskjellige merkelappene. For å kunne svare på forventningene fra teorikapitlet inneholder også dette kapitlet en del beskrivelser av arbeidsmåte med tanke på elementene beskrevet i driftsmodellen.

Sammendrag av resultater

Begge butikker har valgt to noe forskjellige måter å jobbe på selv om de også har mye likt. De har valgt en ulik organisering av ledelse og avdelinger, men begge er også ulike fra det driftsmodellen sier. Begge butikker har tatt varefyllingen av ferskvare industri ut av ferskvaren med unntak av noen små varesegmenter i B2. Begge har innført vareteam og har tatt i bruk kveldsfylling, men varierer noe på hvilke varer som fylles når. Begge har en større grad av ansatte i kjernetid og ledere som stenger hver uke og jobber annenhver helg. Med tanke på lokale tilpasninger er dette oppmuntret og lov, og suksessen har sitt grunnlag i nettopp disse lokale tilpasningene.

Ledelse og avdelinger

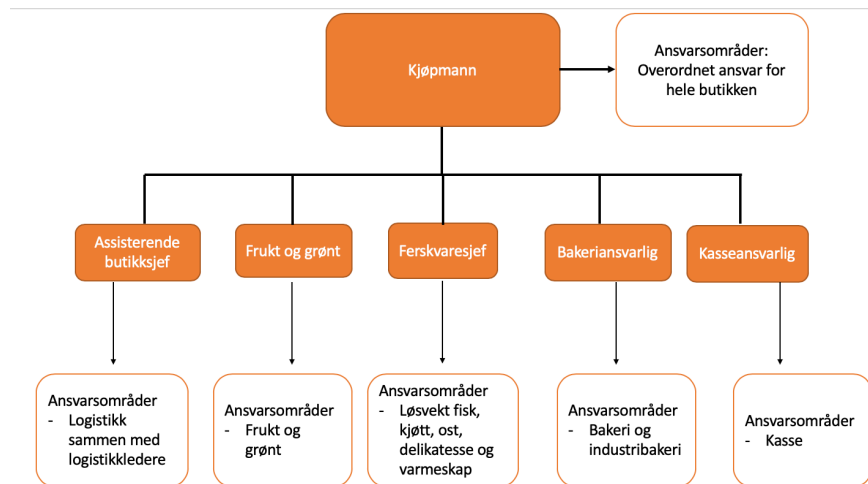
En stor del av driftsmodellen gikk ut på at man skulle få ned antall ledere i butikken og ikke ha like mange områdeansvarlige i lederroller. For disse to butikkene ble det da skissert en modell for hvordan ledelsen skulle se ut.



Figur 3: «Kjerneledelsen spesifisert i driftsmodellen»

Både B1 og B2 har valgt å løse dette på litt forskjellige måter og annerledes enn det driftsmodellen skisserer.

B1 har organisert butikken sin på en helt annen måte enn B2, som illustrert nedenfor.



Figur 4: «Kjerneledelsen i B1»

De har valgt å inkludere flere i ledelsen enn det som står i driftsmodellen. Dette kommer frem under samtaler med de ansatte i B1 med følgende sitater fra L1:

«[Lederteamet består av] Kjøpmann, assisterende butikksjef, ferskvarerjef, frukt og grønt ansvarlig, bakeri, kasse» og «Når driftsmodellen ble presenterte, så var grunnprinsippet å få ned antall ledere og få inn flere deltider. Jeg gikk litt mot dette her, siden dette generelle idegodset her det kommer ikke til å passe i en så sterkt avvikende butikk som denne butikken i denne omsetningsklassen gjør».

| | | |
|---------------|--|-----------------|
| Kjerneledelse | <i>«Kjøpmann, assisterende butikksjef, ferskvarerjef, frukt og grønt, bakeri, kasse»</i> | Intervju med L1 |
| | <i>«Når driftsmodellen ble presenterte, så var grunnprinsippet å få ned antall ledere og få inn flere deltider. Jeg gikk litt mot dette her, siden dette generelle idegodset her det kommer ikke til å passe i en så sterkt avvikende butikk som denne butikken i denne omsetningsklassen gjør».</i> | Intervju med L1 |

| | | |
|--|--|-----------------|
| | «Vi er vel 6, 7 stykker som er i lederteamet som er kjerneteamet da» | Intervju med L3 |
|--|--|-----------------|

Tabell 3: «Sitater om kjerneledelsen i B1»

Butikken velger også å dele opp butikken i fire avdelinger,

K3: «Kasse, ferskvare, logistikk og frukt»,

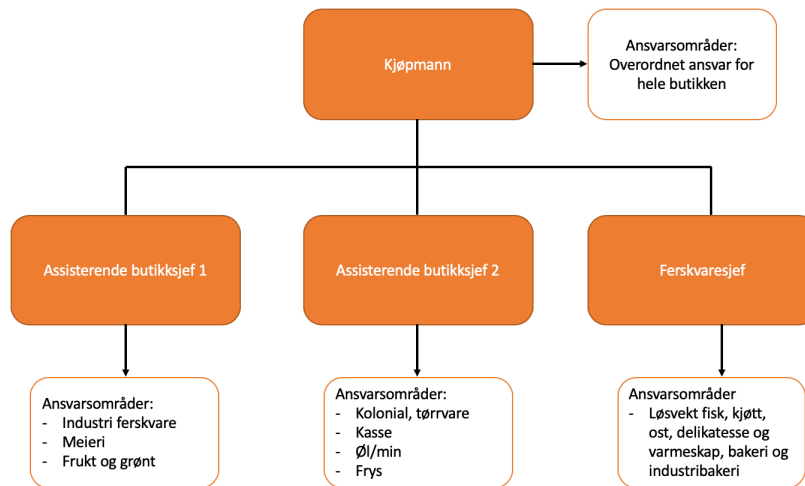
i motsetning til to som det står i driftsmodellen hvor det er tydelige føringer på at butikken skal bestå av to avdelinger - ferskvare og kolonial. Grunnen til dette er L2:

«Butikken kunne nok bestått av en ren ferskvareavdeling og en ren kolonialavdeling, men da hadde vi ikke levert den butikkstandarden vi gjør hver eneste dag»

| | | |
|------------|---|-----------------|
| | «... løsvekt avdeling for seg selv. Så har vi kasse/post. Og så har vi frukt, og så har vi butikk.» | Intervju med L1 |
| | «Da har vi ferskvareavdeling, og så har vi frukt og grønt, og så har vi kasseavdeling og logistikkavdeling» | Intervju med L2 |
| Avdelinger | «Butikken kunne nok bestått av en ren ferskvareavdeling og en ren kolonialavdeling, men da hadde vi ikke levert den butikkstandarden vi gjør hver eneste dag» | Intervju med L2 |
| | «Kundene forventer en viss kvalitet og for oss å sikre den kvaliteten er det nødvendig å ha flere avdelinger.» | Intervju med L2 |
| | «Kasse, ferskvare, logistikk og frukt.» | Intervju med L3 |

Tabell 4: «Sitater om avdelinger i B1»

Etter samtaler med ansatte i B2 kom det frem det denne modellen om hvordan kjerneledelsen er organisert.



Figur 5: «Kjerneledelsen i B2»

Grunnen til at B1 har valgt å løse det på denne måten har stor sammenheng med hvor mange avdelinger de har. De har assisterende butikksjef 1 som har ansvar for industriforsk sammen med frukt og grønt. Videre har de assisterende butikksjef 2 som har ansvar for kolonial tørr sammen med kasse og en ferskvarsjef som har ansvaret for ferskvarer sammen med bakeri.

| | | |
|---------------|---|-----------------|
| Kjerneledelse | «Vi fikk ikke den kvaliteten på avdelingen som vi ville, de rakk ikke rundt før kundene var der» | Intervju med K1 |
| | «Ledelsen består av to assisterende butikksjefer, og en ferskvarsjef og butikksjef helt på toppen» | Intervju med K2 |
| | «Vi har valgt å gjøre det sånn siden vi er såpass store. Vi har da bedre oversikt på avdelingene.» | Intervju med K2 |
| | «en kjøpmann, to assisterende butikksjefer og en ferskvarsjef» | Intervju med K3 |
| | «to assisterende butikksjefer i butikken, en som styrer ferskvarer industri sammen med frukta og en som styrer kolonial sammen med kasse» | Intervju med K4 |

Tabell 5: «Sitater om Kjerneledelse i B2»

Denne kjerneledelsen har da ført med seg tre underliggende avdelinger til hver person i kjerneledelsen utenom kjøpmann. Grunnen til at de har valgt å organisere det på denne måten

og ikke med to avdelinger som driftsmodellen sier er fordi de mener kvaliteten på butikken hadde sviktet dersom de organiserte modellen med to avdelinger. Her sier informant K2:

«Vi har valgt å gjøre det sånn siden vi er såpass store. Vi har da bedre oversikt på avdelingene.»

Fylling av industri fersk/kjøøl

Driftsmodellen har tydelige føringer på at all fylling av ferskvare industrivarer skal helt ut av ferskvaren og kolonialavdelingen, eller de uten ferskvareuniform, skal ta over denne fyllingen.

Begge butikker har tatt fylling av ferskvare industri helt ut av ferskvaren. Begge butikker hadde ferskvareansatte som tok seg av fyllingen av disse varene før, men unntak av meieri. Det er også noen forskjeller her da B2 har valgt å beholde fyllingen av Ferdigmat og Biffmannen. Dette er fordi de mener at det er ferskvaren som har fagkunnskapen om disse type varene og derfor bør de da også fortsette å fylle dem. Både B1 og B2 har sett gode resultater av å flytte fyllingen av ferskvare industri ut av ferskvaren. L2 sier ved å ta fyllingen av ferskvare industri ut av ferskvaren har man fått effektivisert fyllingen i tillegg som at de som er fagutdannet innen mat faktisk jobber med manuelle møter og håndtering av mat, *«skiller du mellom matkunnskapen og logistikkunnskapen, de som elsker mat jobber med mat, de som elsker logistikk de jobber med logistikk mer effektiv».*

Jeg kommer mer til effektivisering av varefyllingen av ferskvare industri i B2 under «Varefylling» lenger ut i kapittelet.

| | | |
|-------------------------------|---|-----------------|
| Fylling av ferskvare industri | «Alt som har vekt etikett det er ferskvaren sitt område, mens det som har strekkode det blir industri kjøp.» | Intervju med L1 |
| | «... håndtering av varene som nå gjøres av folk som er gode på logistikk, så nå er det kolonialavdelingen som gjør absolutt all fyllingen av industrifersk» | Intervju med L2 |
| | «Hos oss så valgte vi at ferskvaren fortsatt tok [Biffmannen og Ferdigmat], siden det er der de har kompetanse» | Intervju med K2 |
| | «Nå er i all hovedsak kun ferskvare industri teamet som tar seg av varefyllingen av ferskvare industri, bortsett fra [Biffmannen og Ferdigmat] det tar vi selv» | Intervju med K3 |

Tabell 6: «Sitater om fylling av ferskvare industri»

Ansatte i kjernetid

Et viktig moment i driftsmodellen var at alle, inkludert ledelsen skal jobbe tidligvakter, senvakter og mellomvakter. Det var også viktig å øke fagkunnskapen i kjernetid og passe på at man har riktig bemanning når kundene er i butikken. Om dette sier L2:

«Nå har vi innført at alle skal ha en stengevakt hver i alle avdelinger, så fruktansvarlig har stengevakt i frukta hver eneste uke, kasseansvarlig har stengevakt i kassa og posten. Vi fire lederne i logistikken har hver vår i logistikken, alle ansvarlige i ferskvaren har også en stengevakt hver eneste uke».

I B1 er vaktene spredt utover hele åpningstiden, og alle ledere har en stengevakt i uken i tillegg til mellomvakter og tidligvakter. I ferskvaren har det ikke blitt gjort særlige endringer da de allerede brukte en slik turnusordning før driftsmodellen kom. L3 sier:

«...ferskvareshjefen var veldig på det at alle skulle være med å stenge og jobber annenhver helg».

I B2 jobber også alle ledere stengevakter i gang i uke i tillegg til at de jobber annenhver helg som K4 sier:

«Alle i ledelsen jobber også kveld, alle fire stenger en gang i uka de som jobber på kvelden som ser lederen jobbe med seg. De føler ikke at det er urettferdig lenger. Dette gjelder alle, og ikke bare meg.»

B2 har sett store virkninger av dette da de hadde noe motstand fra de ansatte når deres arbeidstid ville bli påvirket med en ny modell og nye arbeidslistene. I B2 har det også vært endringer for hvordan de jobbet i ferskvaren underveis i innføringen av driftsmodellen. Da driftsmodellen kom, jobbet alle tidligvakter, mellomvakter og senvakter, men så gjorde de en endring der som gjorde at heltidene sluttet å stenge og jobbet tidligere på dagen. Videre så de at dette ikke var noen god løsning og har derfor valgt å returnere til løsningen der alle, heltider, deltider og ledere, stenger i ferskvaren.

| | | |
|--|---|-----------------|
| | <i>«Alle ledere har normalturnus, litt tidlig, litt seint og litt mellom, vår kjernetid er 16:30 – 19:00»</i> | Intervju med L1 |
| | <i>«Nå har vi innført at alle skal ha en stengevakt hver i alle avdelinger, så fruktansvarlig har stengevakt i frukta hver eneste uke, kasseansvarlig har stengevakt i kassa og posten. Vi fire</i> | Intervju med L2 |

| | | |
|---------------------|---|-----------------|
| Ansatte i kjernetid | <i>lederne i logistikken har hver vår i logistikken, alle ansvarlige i ferskvaren har også en stengevakt hver eneste uke».</i> | |
| | <i>«...ferskvareshjefen var veldig på det at alle skulle være med å stenge og jobber annenhver helg»</i> | Intervju med L3 |
| | <i>“Alltid fagkunnskap, gi råd, at vi skal kunne svare på disse spørsmålene under hele åpningstiden.”</i> | Intervju med L3 |
| | <i>“... jeg jobber en kveld i uka og annenhver helg nå ... du har på en måte flere ut over ettermiddagen, flere folk og flere med fagkompetanse»</i> | Intervju med K1 |
| | <i>«Vi hadde det sånn med kjernetid og alle hadde en fast stengevakt en gang i uka og biten der, men så tok vi det bort for å prøve noe nytt. Og så har ikke det vært noen stor suksess, så vi har prøvd flere ting som etterfølger av det. Så man er jo nå på vei tilbake til å endre det til sånn som det var før siden da funka det veldig bra og optimalt. Du får spredd flere folk på flere tider”</i> | Intervju med K2 |
| | <i>«... i butikken der er vi jo fordelt, vi jobber kvelder og mellomvakter alle sammen»</i> | Intervju med K3 |
| | <i>“Alle i ledelsen jobber også kveld, alle fire stenger en gang i uka”</i> | Intervju med K4 |

Tabell 7: «Sitater om ansatte i kjernetid»

Som nevnt var det noe motstand i B2 da de nye arbeidslistene ble presentert. Måten B2 valgte å håndtere dette på var som følger K2:

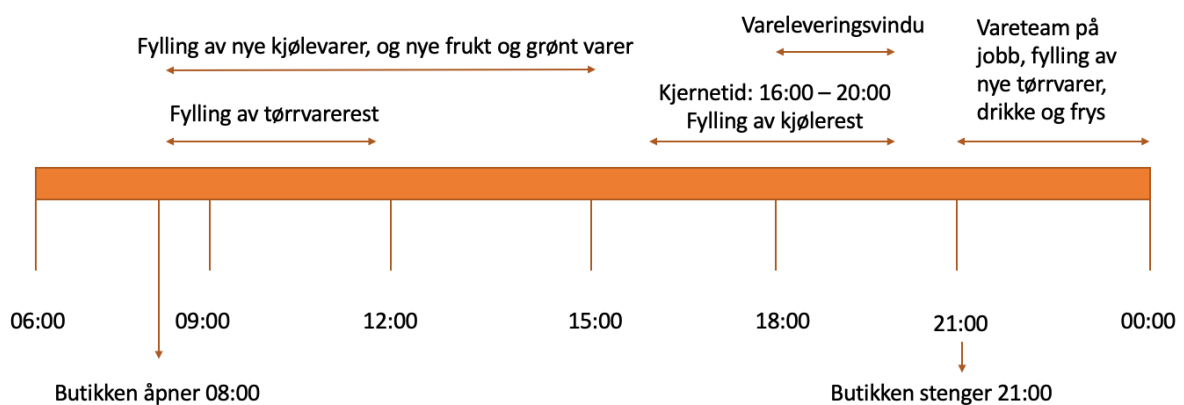
«Har du jobba dagtid i alle år, så for du beskjed om at nå må du jobbe kveld, så blir ikke det godt mottatt. Det viktigste vi har gjort er at vi har stått i det og bare sånn er det.»

Både B1 og B2 uttrykker at en positiv side ved å flytte flere folk til kjernetid i stedet for kun tidlig, er at man har mye mer fagkunnskap spredd utover åpningstiden, og at det gjør deltider mer sikre og motiverte.

Varefylling

Driftsmodellen var tydelig på at all varefylling skulle bli tatt enten før butikken åpner eller på kvelden. Dette var fordi man ikke skulle kjøre store paller ut på salgsflaten mens det største kundetrykket var i butikk.

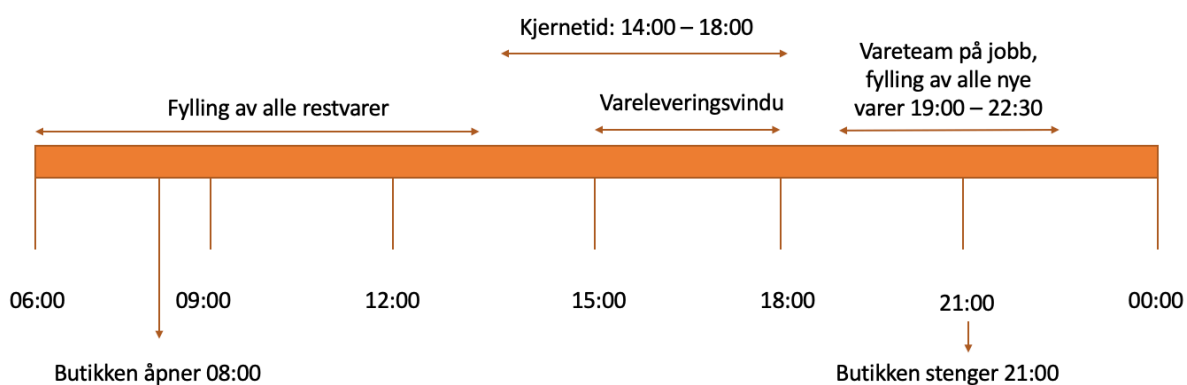
Noe av det viktigste du gjør i en butikk er å fylle varer, det er tross alt det man skal selge. Likevel kan fylling av varer ta opp ekstremt mye plass og bidra til rot på salgsoverflate. Derfor var det en tydelig føring i driftsmodellen at fyllingen av varer enten skulle gjøres tidlig på morgningen eller sent på kvelden, men andre ord når kundene ikke er i butikk. Nedenfor er det illustrert en modell om hvordan B1 har valgt å legge opp dagen de har i butikk.



Figur 6: «Arbeidsdagen i B1»

B1 har valgt å fylle alt av nye tørrvarer etter stengt kl. 21:00 til kl. 00:00 hver ukedag. Da kommer det inn et såkalt vareteam. Disse er deltider som kommer kun for å fylle varer og fronte butikken. Dette vareteamet fyller da kun tørrvarer, drikkevarer og frysevarer. Nye kjølevarer og fruktvarer blir fylt på dagtid fordi dette er mer sensitive varer som krever mer behandling. I kjøleavdelingen blir dette med tanke på svinn, rullering, hull og rett og slett kontroll. Noe av det samme blir også relevant for frukt fordi dette er varer som er mer sårbare og de blir ikke tatt av et deltidsteam på kvelden. Et hvert deltidsteam jobber sammen med en stengeansvarlig som enten er en leder i butikken eller en deltid som har stilling som stengeansvarlig. Disse stenger fredager og lørdager, mens ledelsen tar mandag til torsdag. Fylling av restvarer blir tatt på dagtid, samt kjølerest i kjernetid fordi dette ikke tar like mye plass.

I B2 har de valgt å løse det på en litt annen måte. De har også vareteam som kommer på kvelden og fyller varer, men de starter kl. 19 og jobber frem til 22:30 på kvelden. Her bruker de to team pluss en i frukta som fyller alle nye varer. Eneste unntaket er frukt- og grøntvarer som må ligge på kjøøl over natta.



Figur 7: «Arbeidsdagen i B2»

B2 har to team som kommer og fyller varer, et team tar tørrvarene og et annet team tar kjølevarerne. Grunnen til at de har valgt å skille dette og ikke ta alt sammen som et stort team er fordi det er to forskjellige varegrupper som krever forskjellig behandling. Som tidligere nevnt er industrifersk en mye mer sårbar varegruppe hvor man må ta hensyn til rullering, datosjekk og svinn. Tørrvarene er ikke like sårbare og har en lengre holdbarhetsdato. De krever derfor ikke den samme behandlingen. Teamet som jobber med industrifersk har da fått grundig opplæring om hvordan man skal behandle disse varene. Teamene består av deltider sammen med ledere som stenger mandag til torsdag. Her får man støtte og veiledning fra mer erfarne ansatte. B2 har også valgt å fylle nye fruktvarer på kvelden. Her har de også en som jobber fast i frukta og vet hva det innebærer å fylle fruktvarer.

| | | |
|--|---|-----------------|
| | «Så tørr varer hos oss fylles i sin helhet på kvelden .. Kjøøl blir tatt på dagtid» | Intervju med L1 |
|--|---|-----------------|

| | | |
|-------------|---|-----------------|
| Varefylling | «Så vareteamet fyller da frysevarer, tørrvarer, drikkevarer og hovedsakelig nye varer ... Frukta fyller varer fra tidlig morgningen, men ikke på kvelden» | Intervju med L2 |
| | «Industrifersk og frukt fylles jo å morgningen fra 8 frem til sånn ett, to» | Intervju med L3 |
| | «Vi fyller alt av varer nå på kveld, bortsett fra restvarer som fylles tidlig» | Intervju med K1 |
| | «Alle nye varer fylles på kveldstid, inkludert frukt» | Intervju med K2 |
| | «Det er to ulike team, du har da varepåfylling tørr og varepåfylling kjøøl» | Intervju med K3 |
| | «to team, begge begynner klokken syv og jobber til halv elleve og da begynner begge teamene på sitt varesegment» | Intervju med K4 |

Tabell 8: «Sitater om varefylling»

Samarbeid

Å økte graden av samarbeid var også et element som skulle implementeres ved den nye driftsmodellen. Dette har begge butikkene gjort ved å innføre disse vareteamene som fyller varer sammen å kveldstid. I ferskvaren blir det en annen sak. At folk skulle samarbeide bak linja og ikke låse seg til sitt område var noe var en viktig del av driftsmodellen og noe begge butikker sliter med til en viss grad etter hva som kom frem med intervjuene med ferskvarerjefene i de to butikkene.

| | | |
|---------------------|--|-----------------|
| Samarbeid bak linja | «Man låser seg nok litt til sitt område, vi er flinke til å være over hele linja for å | Intervju med L3 |
|---------------------|--|-----------------|

| | | |
|--|--|-----------------|
| | <i>ekspedere, men jeg prøver å løsrive folk litt»</i> | |
| | <i>«det er nok mange usynlige vegger rundt og går og det har det vært her også, det tar lang tid å bryte ned de veggene ... noe som sitter igjen fra gammelt av”</i> | Intervju med K3 |

Tabell 9: «Sitater om samarbeid»

Lokale tilpasninger

Ved en innføring av en slik modell vil det nesten alltid oppstå lokale tilpasninger (Røvik 1998). Lokale tilpasninger og i hvilken grad hovedkontoret oppmuntrer det vil derfor være et interessant tema.

Etter samtalene med butikkene kom det frem at hovedkontoret oppmuntrer en viss grad av lokale tilpasninger og butikkene mener at dette er grunnen til at de har hatt suksess. Som L3 sier:

«Jeg tror man trenger individuelle tilpasninger, akkurat som man trenger en lokalt tilpasset butikk med tanke på vareutvalg, så tenker man en modell som er tolket ut ifra sitt kundeutvalg og personale da.»

og K4

«Vi har fått beskjed om at sånn er driftsmodellen, men justering er opp til hver enkelt butikk”

Likevel blir andre butikker oppmuntret til å se på «beste praksis» og disse to butikkene blir ofte pekt ut på samlinger som butikker som har klart det.

Motstand

B2 opplevde også noe motstand under implementering av nye arbeidslister. F. eks. sa K1 at

«Veldig mange som har snudd, mange er her ennå, men de som synes at dette ikke var noe de har bare funnet seg noe annet.»

Og K2

«Noen syntes dette ikke var greit og fant seg ny jobb, og det er jo greit, da så man at dette passer ikke for meg, så da man ta eget ansvar.»

Dette tyder på at selv om det var motstand, så var dette noe butikken hadde bestemt seg for å gjøre og kom derfor også til å bli gjennomført. De som da ikke ville være med på denne reisen fant seg en annen jobb. Dette kobles også noe til sitatene om suksess som kommer nedenfor.

Suksess

Begge butikkene har i stor grad hatt stor suksess med innføringen av driftsmodellen. Likevel er det mange butikker som ikke har hatt noe stor suksess og som ikke har startet med driftsmodellen. Det er derfor interessant å se på hva lederne på butikkene mener grunnen til at de har klart det. Et punkt som gikk igjen var at det er relativt unge mennesker som sitter i ledelsen i de to butikkene. I tillegg sier de i begge butikker at de har rett og slett bare bestemt seg for å gjennomføre det, og heller enn å la konflikter styre innføringen har de prøvd å løse dem på den beste og mest etisk riktige måten. Å vise de ansatte at man er en samlet gjeng er også en faktor som har gjort at de har lyktes med innføringen. De har vist sine ansatte at denne endringen ikke bare vil gjelde de andre heltidsansatte, men at ledelsen vil også bli påvirket, og at de også må endre sin arbeidsmåte, arbeidstid og rutiner.

| | |
|---|-----------------|
| <i>«Det har veldig mye å si at vi er en ung gjeng. Vi en gjeng med fremadstormende mennesker... Med en kjøpmann som også er</i> | Intervju med L2 |
|---|-----------------|

| | | |
|---------|--|-----------------|
| | <i>ung og åpen for forandring, og talentutvikling da»</i> | |
| Suksess | <i>«vi har bestemt oss for å gjøre det, og sett gevinsten for hver ting vi har gjort og det har bare vært å fortsette. Vi har vært tøffe nok til å gjøre det.»</i> | Intervju med K1 |
| | <i>«Vi er veldig mange som vil det samme, og alle synes det er moro»</i> | Intervju med K3 |
| | <i>«De føler ikke at det er urettferdig lenger. Dette gjelder alle, og ikke bare meg.»</i> | Intervju med K4 |

Tabell 10: «Sitater om suksess»

Observasjoner

Før jeg hadde intervjuene, gikk jeg noen runder rundt i butikkene og prøvde å observere butikkene. De fleste har vært i en matbutikk i løpet av sitt liv, og ofte kan denne være preget av mye varefylling og rot rundt i butikkene. Det som slo meg først i butikkene var at det var ryddige og fine butikker. Det var få varehull og godt utvalg. Jeg var i begge butikkene utenfor kjernetid og i B1 holdt de på med nye kjølevarer da jeg kom. I B2 fylte de volumvare rest da jeg kom i butikk. Dette stemmer overens med hva jeg fikk høre på intervjuer om når de fyller rest og nye varer. Alle de ansatte jeg snakket med ute i butikken var hjelpsomme og villige til å hjelpe.

Kapittel 5: Analyse

Hvordan foregikk oversettelsesprosessen?

I starten av dette kapitlet vil jeg se litt på hvordan modellen ble presentert fra hovedkontoret til butikk og hva slags styring de to aktuelle butikkene har opplevd under selve innføringen av modellen. Driftsmodellen er bærer preg av *Top-Down-orientering* (Røvik 2007) da den først kom fra hovedkontoret i organisasjonen før den spredde seg ned til regionssjefer og driftssjefer som igjen spredde modellen ut til de forskjellige butikkene. Driftsmodellen har blitt presentert nasjonalt av hovedkontoret før det blir spredd utover. Spredningen av modellen bærer også preg av *stimulus-respons-basert sekvensialitet*, da hovedkontoret har sin oversettelse av West-modellen som var grunnlaget for driftsmodellen. Her har modellen blitt oversatt først hos hovedkontoret før den videre blir oversatt i de lokale enhetene. Modellen går også noe *fra det abstrakte til det konkrete* da modellen blir lokalt tilpasset i enhetene som implementerer modellen. De to siste arenaene for hvordan oversettelsesprosesser kan foregå blir ikke aktuelle for oversettelsesprosessen av denne modellen, da ingen av butikkene opplevde noe særlig grad av sentral styring fra toppledelsen eller at de hadde noe begrenset frihet til å bruke lokale tilpasninger. Selv om modellen kommer inn for å løse problemer, var man ikke spesifikk på jakt etter en løsning. Modellen kom inn som en «beste praksis» som kunne hjelpe SuperMat å oppnå bedre resultater, bli mer konkurransedyktige og ikke minst differensiere seg der de faktisk skal differensiere seg, nemlig på ferskvare og service.

| | |
|--|--|
| Top-down-orientering | Ideen blir presentert nasjonalt for butikkene via toppledelsen og butikkene får beskjed om at dette er noe som skal gjennomføres. |
| Stimulus-respons-basert sekvensialitet | Toppledelsen foretok sin oversettelse av modellen da de lagde en nasjonal modell av West-modellen. Videre har det da foregått flere oversettelser da regionssjefer og driftssjefer har bestemt hva modellen betyr for dere. Tilslutt har man oversettelsene som blir gjort i butikk. |
| Fra det abstrakte til det konkrete | Driftsmodellen har blitt noe generalisert og blir mer og mer konkret når den blir lokalt tilpasset i butikk. Selv om |

| | |
|--|---|
| | <p>modellen teknisk sett ikke kan rykke flere nivåer ned etter butikk, blir modellen som har blitt oversatt og lokalt tilpasset i B1 og B2 brukt som eksempler og inspirasjon for andre butikker prøver å lykkes med driftsmodellen. På denne måten kan man si at modellen har blitt mer konkret jo flere ganger den har blitt oversatt, selv om den ikke nødvendigvis rykker lengre ned i hierarkiet.</p> <p>En annen tankegang her er at modellen gikk fra å være mer konkret til å bli mer abstrakt da den gikk opp i hierarkiet fra West til hovedkontoret.</p> |
|--|---|

Tabell 11: «Hierarkiet»

Hvor mange ganger har ideen blitt oversatt?

Man kan si at driftsmodellen i dette tilfellet har blitt oversatt to ganger, et stykke oversettelsesarbeid ble satt i gang etter samlingen i 2015 og var ferdig til samlingen i 2016. Dette var da den modellen som hovedkontoret hentet ut av West-modellen og dekontekstualisering av ideen. Som nevnt i resultatkapittelet var modellen som ble brukt på denne lille butikken som var selve grunnsteinen for driftsmodellen som ble implementert i butikkene. Her har det første stykket oversettelsesarbeid foregått. Modellen som ble presentert på samling er annerledes enn den modellen som ble utarbeidet og presentert til butikkene i 2016. Likevel så hovedkontoret at butikken som var inspirasjonen, hadde gjort det såpass bra, at de ønsket å gjøre dette til en modell som alle butikkene kunne følge.

Dekontekstualiseringsarbeidet startet da med å ta modellen butikken brukte ut av en kontekst og sette det over i en annen kontekst (Røvik 2007). Her gjaldt det å ta de viktigste elementene som hadde gitt suksess og sette disse inn i en generell modell for alle butikker.

Kontekstualiseringen her besto i at man lagde en samlet modell som ble presentert, samtidig som man ga beskjed til butikkene om at dette skulle implementeres (Røvik 2007). Her har ideen blitt allmengjort og gjort relevant slik at alle butikker kan ta denne i bruk. Etter dette vil det oppstå et annet stykke oversettelsesarbeid. Dette oversettelsesarbeidet skjer når kjøpmann, sammen med resten av kjerneledelsen, mottar denne driftsmodellen og skal sette den i gang i butikken. I de to butikkene som vi har sett på i denne oppgaven startet denne prosessen i det

øyeblikket butikkene bestemte seg for å implementere modellen. Her vil kjøpmann hovedsakelig bli sett på som oversetter og translatør. Hva dette betyr for at man skal lykkes med innføringen, kommer jeg til senere i kapittelet. Her starter kjøpmannen et dekontekstualiseringsarbeid når han forsøker å ta modellen ut av en kontekst, slik han har fått presentert på samlinger og i papirer, og setter denne i gang i butikken med mer eller mindre avvikende resultat enn det som står ordrett i driftsmodellen. Hvordan de to respektive kjøpmennene har valgt å kontekstualisere modellen og innføre det i butikk kommer vi også til senere i kapittelet. Selv om det har foregått to stykker oversettelsesarbeid vil denne oppgaven fokusere på oversettelsesarbeidet som har foregått i de to butikken og hvordan modellen de praktiserer i butikk er annerledes fra den modellen som har blitt utarbeidet av hovedkontoret.

Ble kunnskapen overført?

På mange måter tror jeg hovedkontoret trodde de hadde funnet «beste praksis» da de identifiserte og utviklet driftsmodellen. Likevel er det ikke like lett å overføre denne kunnskapen til alle enhetene SuperMat har i Norge, og dette er noe vi kan belyse med kunnskapsoverføring. SuperMat har nok god tro på at det finnes praksiser der ute som kan hjelpe dem med å få bedre resultater. For en supermarkedkjede kommer det bare mer og mer konkurranse fra lavpriskjeder fordi de utvider sitt ferskvarsortiment og gjør det vanskeligere for supermarkedkjedene å differensiere seg på ferskvarer. SuperMat må derfor alltid være på utkikk etter prosesser som gjør at de kan sikre sin markedsposisjon. En vilje om å finne og utvikle kunnskap vil derfor være viktig, og noe som man faktisk kan se i SuperMat ved at man på samlinger for noen butikker presenterer innførte prosesser som har gitt gode resultater for dem.

Noe som meget relevant for denne oppgaven er det andre typiske forskningspunktet innen kunnskapsoverføringen. Det at verdien man får av kunnskapsoverføringen er om man klarer å utnytte den nye kunnskapen og at den kan bidra til bedre resultater for butikken. Begge butikkene i denne oppgaven opplever gode resultater og virkninger av driftsmodellen. Fra et kundeperspektiv oppleves butikkene også som gode og meget oversiktlige. Til syvende og sist er butikkene her for kunden og er helt avhengig av at kunden ønsker å handle der. Man kan jo bare se for seg en butikk hvor det er plassert paller ut over hele salgsflaten og alle de ansatte er opptatt med å fylle varene inn i hyllene. Det er helt klart at kunden ønsker at man skal

kunne bevege seg fint gjennom butikken ut mot på gulv, og det er nettopp her SuperMat kan differensiere seg fra sine lavpriskonkurrenter, selve kundeopplevelsen. Sørg for at kundene har en god opplevelse og det er stor sannsynlighet for at de kommer tilbake. Så selv om modellen ikke er kopiert som vi har snakket om tidligere er kanskje den viktigste delen av kunnskapen blitt overført. Nettopp dette med at man flytter varepåfyllingen ut av den tiden hvor de fleste kundene er der, og at man frigjør ferskvarearbeiderne slik at de kan gi kundene den beste servicen og kanskje sikre at de kommer tilbake.

Det tredje forskningspunktet som blir brukt mye innen kunnskapsoverføringen er de faktorene som gjør at det feiler. Her kan vi da først se på SECI-modellen (*Nonaka og Takeuchi 1995*) og hvordan denne er relevant. Driftsmodellen har vært gjennom alle disse stegene. Først ble den sosialisert på samling, før den ble skrevet ned og konkretisert, så samlet til dokumentet driftsmodellen og tilslutt internalisert og levert ut til alle butikkene. I begge butikkene i denne oppgaven har de innført modellen selv om oversettelsesreglene har påvirket, mens i andre butikker har de ikke en gang startet med arbeidet, men dette er ikke relevant for denne oppgaven. Så fortsatt kan man si at kunnskapen har blitt overført, men igjen bare deler av den.

En grunn til dette kan være sentral styring fra hovedkontoret. Butikkene fikk beskjed om at de skulle innføre denne modellen fra hovedkontoret og tok prosessen videre med sine regionssjefer og driftssjefer. Likevel har det vært lite sentral styring fra hovedkontoret. Butikkene har for det meste kunnet tilpasse modellen så mye de vil, og som sagt er det også butikker som ikke har startet arbeidet i det hele tatt. Man har også sett gjennom forskningen at en større grad av sentral styring fører til færre faktorer som hemmer kunnskapsoverføringen.

Tilslutt kommer vi til butikkenes *absorberingskapasitet*, her med elementene kunnskap i mottakende enhet og intensitet i ledelsens bestrebelser for ny kunnskap. Elementet som kommer mest tydelig frem i empirien er ledelsens bestrebelser. Ledelsen i begge butikker var fast bestemte på å innføre modellen og sto i det. Dette øker deres absorberingskapasitet og gjør dem mer mottakelig for den nye kunnskapen. Begge butikkene har også god kunnskap om butikkdrift og hadde gått gjennom driftsmodellen grundig. Derfor matchet mye av kunnskapen den kunnskapen som allerede var i butikk, men samtidig måtte de begge gjøre en del lokale tilpasninger for å utvikle en match som ville gi butikkene bedre resultater.

Hvordan har modellen blitt dekontekstualisert i de to butikkene?

Modellen ble utarbeidet av hovedkontoret siden man så at en lignende modell hadde hatt suksess i West-butikken. Dette støtter da Røviks påstand om at hensikten med å overføre praksiser er et ønske om å imitere suksess (Røvik 2007). De to butikkene mottok driftsmodellen fra hovedkontoret og fikk denne presentert for seg på samlinger, møter og så videre. Herfra vil utfordringen for butikkene å identifisere hvilke elementer fra driftsmodellen de kan implementere for å gi suksess, og om man kan være sikre på at de elementene man implementerer var det som faktisk ga suksess i den originale sammenhengen, eller om det var andre faktorer som faktisk ga suksessen. Begge butikker hadde en grunnleggende tanke om at elementer i driftsmodellen kunne implementeres uten store problemer. Samtidig var det også elementer som ville være vanskeligere å implementere. Her ser man en forskjell på B1 og B2, noe vi også kommer til senere, ved at B1 valgte ut fra start hva som ville fungere hos dem, men hos B2 var det en større grad av prøving og feiling.

Hvordan er modellene i butikk annerledes enn driftsmodellen?

Begge butikker mener at de har innført driftsmodellen og er brukere av den per dags dato. Likevel ser man at modellen de to butikkene har tatt i bruk er annerledes enn den modellen som er levert av hovedkontoret. I forhold til oversettelsesreglene utelukker dette da kopiering og da også den reproduserende modus da ingen av butikkene bruker modellen akkurat slik det slår i driftsmodellen, men heller har tatt i bruk lokale tilpasninger og skapt sine egne modeller som passer inn i deres daglige drift. Videre vil jeg igjen presentere resultatene fra empirikapittelet om hvordan modellen i de to butikkene er annerledes enn driftsmodellen

Adderinger

Som vi så i teorikapittelet, er addering at man tar en praksis ut av en sammenheng for så å legge til elementer underveis i oversettelsen (Røvik 2007). Under finnes en oversikt over adderinger de to butikkene har gjort i forhold til driftsmodellen. De mest opplagte adderingene finner sted ved antall avdelinger, varefylling og kjerneledelsen.

| Driftsmodell | B1 | B2 |
|---|--|--|
| Gjøre om til to avdelinger – kolonial og ferskvare | Gjort om til fire avdelinger – ferskvare, logistikk (kolonial), kasse og frukt- og grøntavdeling | Gjort om til tre avdelinger – ferskvare, ferskvare industri med frukt og grønt og kolonial |
| Varefylling | Innført vareteam | Innført vareteam |
| Kjerneledelsen skulle bestå av kjøpmann, assisterende butikksjef og ferskvareshjef. | Kjerneledelse – har lag til bakeriansvarlig, kasseansvarlig og frukt- og grøntansvarlig i kjerneledelsen | Kjerneledelse – lagt til en ekstra assisterende butikksjef |

Tabell 12: «Adderinger»

En viktig del av driftsmodellen er at butikker som lå i de øvre omsetningsklassene, kunne ha en egen frukt- og grøntavdeling. Dette var tilfellet for begge disse butikkene. Så det at B1 har valgt å ha en frukt- og grøntansvarlig kan egentlig ikke ses på som en addering da de ligger i en omsetningsklasse som tillater å ha en egen frukt- og grøntansvarlig. Det som vi kan betegne som en addering er at de B1 har valgt å gjøre det til en egen avdeling da driftsmodellen var ganske klar på at man kun skulle ha to avdelinger – ferskvare og kolonial. B1 har også foretatt en ytterlig addering når det gjelder avdelingene ved at de har lagt kasseavdelingen som en egen avdeling og ikke som et område under kolonial. I B2 og de også gjort en *addering* under oversettelsen da de har valgt å ha flere avdelinger enn driftsmodellen spesifiserer. Her har de likevel valgt å gjøre det på en annen måte enn B1. Som vi så i empirikapittelet har de satt frukt- og grønt avdelingen under industri fersk og delt kolonialavdelingen opp i to forskjellige avdelinger, kolonial kjøll (industrifersk) og kolonial tørr.

Tanken om å ha vareteam som jobber effektivt med å kun fylle varer på kvelden står det ingenting om i driftsmodellen. Det at begge butikkene har valgt å innføre dette er en *addering*. Her har det nok også skjedd en eksplisitering (Kaludy 1998) av det som originalt sto i driftsmodellen. Driftsmodellen skisserer at man skal fylle varer i team, jobbe seg gjennom butikken og at dette skal gjøres på kveldstid. Herfra har begge butikker gjort dette

om til rene vareteam som jobber kun for å fylle varer. Man kan også si at man har forsterket elementet om varefylling i driftsmodellen (Nida 1964).

I begge butikker finner man også adderinger i kjerneledelsen og dette kan knyttes opp til avdelingene til en viss grad. Avdelinger fører ofte med seg ansvarlige og siden B1 har valgt å ha kasseavdeling og frukt- og grøntavdeling har dette ført med seg en kasseansvarlig og frukt- og grøntansvarlig i kjerneledelsen. Frukt- og grøntansvarlig blir ikke en *addering* på samme måte som kasseansvarlig blir da butikken har valgt å ta i bruk en mulighet i driftsmodellen til å ha fruktansvarlig. I tillegg har B1 valgt å ta med bakeriansvarlig inn i kjerneledelsen, noe som også blir en *addering*.

Fratrekking

| Driftsmodell | B1 | B2 |
|---|---------------------|---|
| Varetog – driftsmodellen baserte seg på at man skulle jobbe seg gjennom butikken i et samlet team | Bruker ikke varetog | Bruker ikke varetog |
| Kolonial skulle fylle alt av ferskvare industri | | Ferskvare fyller fortsatt FerdigMat og Biffmannen |
| Man skulle ha flere fagfolk i kjernetid | | Ingen heltider i ferskvaren hadde stengt* [*] |

*Skulle gå tilbake til en løsning der heltider stengte

Tabell 13: «Fratrekkinger»

I driftsmodellen sto det at butikkene skulle bruke varetog for å fylle varene i butikk. Dette betydde at man skulle starte med å fylle de nye varene i frukt, så industri fersk og tilslutt kolonial tørr. Dette har både B1 og B2 valgt å utelate fra sin modell. Her kan man da trekke inn begrepet «omission», som betyr at man utelater elementer fra den originale modellen. Men man kan også se på det som implisitering (Klaudy 1998, Pym 2005), hvor man demper og gjør elementer mer generelle, siden man fortsatt kan se på vareteamene som bruker

kvelden på å fylle varer som vareteam. Forskjellen er bare at det går et tog gjennom den respektive avdeling og ikke gjennom hele butikken. Ellers er det ikke noen særlige elementer som B1 har *fratrukket* underoversettelsen. De har valgt å følge driftsmodellen ganske presist utenom de nevnte adderingene og fratrekkingene, som vi også kan se fra resultatene i empirikapittelet.

I B2 derimot er det litt annerledes. Her har de valgt å utelate et element fra at kolonial skulle overta fyllingen av all ferskvare industri, siden det fortsatt er ferskvaren som fyller FerdigMat og Biffmannen.

B2 valgte også på et tidspunkt å heller ha heltidene og de med mest fagkunnskap og erfaring i ferskvaren på dagtid og ikke kveld. Dette er en fratrekking fra den originale modellen fordi det her sto at man skulle ha fagkunnskapen mer spredt ut over dagen. Likevel er dette en noe spesiell situasjon, fordi butikken merket at dette ikke fungerte for dem. De er derfor på vei tilbake til en løsning der heltidene også stenger. Dette belyser bare hvor lang en oversettelsesprosess kan være og hvordan man noen ganger må la ideene modne før man forkaster dem.

Det siste elementet fra driftsmodellen som vi ikke har snakket så mye om så langt er samarbeid. En viktig del av driftsmodellen var at man skulle samarbeide mer på tvers av avdeling og internt i avdelingene. Dette blir noe vanskeligere å sette som fratrekking selv om det mangler elementer fra driftsmodellen i begge butikkene. Så man kan se på det som en slags fratrekking, men samtidig ikke. Dette er fordi det er vanskelig å innføre samarbeid en dag og forvente at det er perfekt fra dag 1. Dette handler mye mer om menneskene som faktisk skal utføre dette samarbeidet og ledelsen kan oppmuntre sine ansatte til å utføre en større grad av samarbeid.

Hvorfor har det skjedd adderinger og fratrekkinger?

Så det store spørsmålet er; hvorfor har disse adderingene og fratrekkingene skjedd i de to butikkene? Da vil jeg gjerne referere tilbake til et sitat fra teorikapittelet:

«the translated text reads as it had been originally written in the target language” (Willett 2016)

Dette sitatet er med på å belyse hvorfor disse adderingene og fratrekkingene har skjedd. Modellene som har blitt innført i de to butikkene er ikke lenger driftsmodellen men en oversatt modell som ser ut til at de har blitt laget ut i fra kulturen i den respektive butikken.

Selv om elementer av modellen av blitt kopiert og implementert ordrett etter det som står i driftsmodellen må man se på modellen som en helhet. Begge butikker har hatt en rekke elementer som har blitt fratrukket eller elementer som har blitt addert. Derfor kan man ikke si at deler av modellen er implementert i den reproduserende modus, men man må heller se på modellene som en helhet og her har begge butikker vært i den modifierende modus under oversettelsesarbeidet. Modellen er heller ikke endret på en så radikal måte at man kan kalle det for omvandling, sitatet under fra teorikapittelet hjelper med å belyse dette.

«... doing something totally different from the original author, wandering too far and too freely from the words of the source language” (Robinson 1998, 112)

Modellene er ikke så annerledes fra den originale kontekst at det kan betegnes som omvandling.

Hvorfor er kopiering av modellen så vanskelig?

På samme måte som det vil være vanskelig for de to butikkene å kopiere driftsmodellen, vil det være like vanskelig for andre supermat butikker å kopiere modellen de har oversatt i de to butikkene. Dette avhenger av at modellen har blitt *innvevd* i deres kultur og det er ikke selvsagt at et element implementert i enten butikk B1 eller B2 vil fungere noe særlig bra i noen av de andre SuperMat butikkene. Kopiering baserer seg på ideens oversettbarhet og omformbarhet. Problemet er at elementer i driftsmodellen heller ikke er veldig *eksplisitt*, men har blitt litt for generell siden den skal kunne passe for flere butikker. Dette vil da gjøre det enda vanskeligere å kopiere modellen ordrett.

Begge disse butikkene ligger på like omsetningsnivåer og er av omtrent samme størrelse. Likevel har modellene blitt annerledes i begge butikkene, ikke bare fra den originale driftsmodellen, men også fra hverandre. Man skulle jo tro at to såpass like butikker kunne brukt akkurat den samme modellen og fått like resultater. Den absolutt største forskjellen på butikkene er at de ligger på to ganske forskjellige geografiske lokasjoner og har to vidt forskjellige kundeklientell. Der hvor B1 har mye småbarnsforeldre og eldre etablerte par med gode ressurser, har B2 en større del av skoleungdom og eldre. De har to kundeklientell som forventer forskjellige ting og begge butikkene ser etter å tilpasse sin butikk etter deres kunders behov og ønsker. Jeg mener dette er en stor del av grunnen til at modellene er annerledes fra hverandre og den originale, samtidig som det er helt nødvendig at de forskjellige siden alle butikkene er forskjellige og må bruke sine lokale tilpasninger. Butikkens ansatte og dens kultur har også hatt en stor innvirkning på hvordan butikkene har valgt å lokalt tilpasse modellen. Til syvende og sist er det de ansatte som skal utføre de fleste elementene i modellen og det vil være helt avgjørende for ledelsen å kunne ha med seg sine ansatte på forandringen. Denne endringen er en radikal endring som krever stor omstillingsprosess for de ansatte. Spesielt delen med at de måtte endre sin arbeidstid til å jobbe mer senvakter og mellomvakter. Butikkene har da måttet gjøre lokale tilpasninger for at man skal kunne få med seg de ansatte og sikre at de er fornøyd og med på reisen. Jeg mener dette også er en stor grunn til at man trenger lokale tilpasninger siden arbeidskulturen i alle butikker vil være annerledes og alle mennesker er forskjellige og derfor vil ikke en lik modell kunne fungere med samme resultat i alle butikker. Derfor vil også *kopiering* her være så godt som umulig dersom man ønsker gode resultater. Begge butikkene kunne fint adoptert modellen slik den var, og ikke gjort noen lokale tilpasninger, men da ville ikke modellen gitt de samme resultatene. Grunnen til at de har fått gode resultater med modellen er nettopp de lokale tilpasningene. Grunnprinsippene i modellen ligger fortsatt der og blir brukt som et utgangspunkt for videre utvikling og tilpasning til butikk.

Adoptering

Som nevnt i teorikapittelet skriver (Røvik 1998) at når en organisasjon adopterer konsepter vil de bli bearbeidet og tilpasset.

Begge butikker var klar over at de gjorde lokale tilpasninger da de adopterte modellen inn i sin butikk, så uintendert oversettelse vil ikke her være relevant. De to andre forklaringene på

hvorfor det har skjedd tilpasninger er noe mer relevant. Ved rasjonelt kalkulert oversettelse har begge butikkene tatt ut elementer og lagt til elementer så de ikke skal utsette butikken for unødvendig langvarig rystelse. Dette er fordi man finner elementer som kan gjøre butikken vondt i stedet for å gjøre den godt. På samme måte kan man også se på oversettelse som identitetsforvaltning. SuperMat baserer seg på å ha den beste ferskvaren og den beste servicen og dersom elementer fra driftsmodellen ville gått imot dette har de valgt å ta dem ut. Dette ser vi klare eksempler på fra empirikapittelet da butikken bevist har valgt å ikke innføre varetog da dette ville gjort at de ikke ble ferdig med varene i tide og at kvaliteten på butikken ville synke. Dette ville gått imot SuperMats identitet som ledende innen ferskvarer og service.

Etter at man velger å adoptere et konsept kommer innføringsfasen (Røvik 1998). For SuperMat butikkene vil denne oppstå fra man bestemmer seg med å innføre driftsmodellen og foregå til konseptet er helt adoptert. Driftsmodellen bærer noe preg av rask tilkobling. Elementer i driftsmodellen er ideer som kan bli tatt i bruk raskt og som vil gi positive effekter. Som for eksempel kveldsfylling av varer som gjør at kundene opplever mindre rot i butikken og at varene kan fylles mer effektivt uten at man blir avbrutt av kunder og at man har en større flate å arbeide på. Andre elementer av driftsmodellen passer ikke inn under rask tilkobling i det hele tatt. For eksempel kan man her se på samarbeid som vil ta tid å gjennomføre. Mye fordi dette, som tidligere nevnt, avhenger av de ansatte som skal utføre arbeidet og som skal samarbeide på en ny måte. Dette vil da bli en tilvenningsprosess og vil ikke i alle tilfeller gi raske positive resultater. Deler av driftsmodellen har også vært tilfelle for frastøting. Elementer fra driftsmodellen som varetog har blitt frastøtt og ikke adoptert i de to butikkene. Dette er fordi dette varetøget ville gått på bekostning av kvaliteten butikken leverer som også ble nevnt tidligere i underkapittelet.

Likevel det som mest sannsynlig har skjedd i begge de to butikkene er at ideen har blitt adoptert frikoplet. Her har butikkene implementert deler av ideen, men likevel beholdt gamle rutiner og praksiser som ga god effektivitet. På denne måten kan butikken oppfattes legitim innenfor SuperMat, men ideen har ikke blitt adoptert komplett og det har heller blitt tatt inn deler av ideen.

Forventninger

Nå vil jeg gjerne gå tilbake til forventningene som jeg presenterte på slutten av teorikapittelet:

1. Kopiering:

Butikken kopierer alle elementer som står i driftsmodellen ordrett

2. Addering:

Butikken velger å legge til elementer under oversettelsen av modellen

3. Fratrekking:

Butikken velger å trekke fra elementer under oversettelsen av modellen

4. Omvandling:

Butikken endrer elementer og modellen så radikalt at den ikke ligner den originale modellen i det hele tatt

Det vi har sett her at butikkene har ikke oppfylt bare en forventning, men to. Forventningen om kopiering og omvandling er helt ute, men vi har sett at begge butikker har foretatt både *fratrekkinger* og *adderinger*. Dette er noe man ikke ser veldig ofte. *Fratrekkinger* er vanlig i oversettelsesprosesser, men å se både *fratrekkinger* og *adderinger* er mer uvanlig. Jeg mener dette kan tyde på oversetterens styrke, kunnskap, modighet og kreativitet. Siden de har valgt å legge til elementer som ikke eksisterte i den originale driftsmodellen og de har latt disse utvikle seg og modnes i butikk.

Hva har oversetterens translatørkompetanse betydd for oversettelsesarbeidet?

For at man skal lykkes med oversettelsesarbeidet er translatørkompetanse kritisk (Røvik 2007). Enten om oversetteren vet det eller ikke, er det en rekke faktorer og egenskapene ved oversetteren som må være på plass om en ny praksis skal gi gode resultater og om

oversettelsesarbeidet skal være en god oversettelse. Røvik deler dette opp i fire forskjellige oversettelsesegenskaper.

En av disse oversettelsesegenskapene er at oversetteren må være flerkontekstuell og kunnskapsrik. I denne sammenhengen blir det at oversetteren må ha god kunnskap om både driftsmodellen, hvor praksisen blir hentet fra, og sin egen butikk med dens etablerte praksiser og rutiner. Både i B1 og B2 har begge oversettere fått presentert driftsmodellen gjennom flere samlinger og store dokumenter og håndbøker. Herfra vil det være viktig å skille ut hvilke elementer som faktisk gir positive resultater og hvilke som kan ha vært påvirket av andre eksterne faktorer. En viktig ting å påpeke her er at driftsmodellen er utviklet av hovedkontoret sammen med et konsulentbyrå av mennesker som akkurat for øyeblikket ikke jobber i butikk. Det er derfor sannsynlig at det har noen elementer som hovedkontoret har satt inn i den nye driftsmodellen, inspirert av den første butikken som presenterte modellen (se driftsmodellens historie), har vært påvirket av andre eksterne faktorer og da er grunnen for at det ga suksess i denne spesifikke butikken. Oppgaven til oversetteren da er å kjenne driftsmodellen og egen butikk såpass godt at man skille ut hvilke elementer som vi gi resultater og hvilke man velger bort. Dette blir da *sorteringskompetansen* (Røvik 2007). Her ser man den største forskjellen på de to butikkene. B1 er preget av at de valgte hvilke elementer som skulle innføres før de innførte konseptet. I B2 har det vært en større grad av prøving og feiling. Eksempler ved dette er når de flyttet heltidene til åpning- og mellomvakter før de fant ut at dette ikke fungerte eller da de prøvde ut varetoget i butikk. Her vil også *konfigurasjonskompetanse* (Røvik 2007) komme inn. Da butikkene innførte modellen begge på utfordringer. Spesielt med tanke på ansatte i kjernetid og at de ansatte måtte endre sin arbeidstid og arbeidsmåte.

Konfigurasjonskompetansen til oversetterne har man også sett flere ganger under oversettelsesprosessen med tanke på *adderingene* og *fratrekkingene* som er gjort for å tilpasse modellen til de allerede eksisterende praksisene som finnes i butikkene fra før av.

Andre egenskaper en god oversetter trenger er å være modig og kreativ. Som vi har sett har begge butikker benyttet seg av oversettelsesbegrepene da de oversatte driftsmodellen til sin butikk. Disse ble satt i gang av oversetter for å tilpasse modellen til egen butikk og oversetteren jobbet på en reproduserende måte. Her har begge oversettere vært flinke til å finne ut når de skal foreta en addering, når de skal foreta en fratrekking og hvilke elementer fra driftsmodellen som kan innføres som de er. Begge oversettere har heller ikke fratrukket eller addert så mye at selve essensen i modellen har forsvunnet. Dette kan trekkes tilbake til at

oversetteren må være flerkonstekstuell og kunnskapsrik. Dersom oversetterne av driftsmodellen i de to butikkene ikke hadde hatt disse egenskapene, ville de ikke visst hvilke oversettelsesbegrep som burde brukes.

Den tredje oversettelseegenskapen er at oversetteren må være tålmodig. Dette er spesielt tydelig i B2 hvor oversettelsen ble preget av en større grad av prøving og feiling. Likevel, siden de bestemte seg for å gjennomføre modellen og har stått i det, har modellen fått tid til å modne seg både for de ansatte og ledelsen. Dette er noe som kommer spesielt frem fra funnene. og intervjuene med K1, K2, K3 og K4. En annen viktig faktor for å være en tålmodig oversetter, er at man bruker sin tid og tilstedeværelse (Røvik 2007) i butikken mens oversettelsen foregår. I butikkammenheng kan man se på dette som at oversettere og resten av ledelsen er sammen med de andre ansatte nede på salgsoverflate og de viser at endringer påvirker alle. Ved å være tilstede for sine ansatte under en slik krevende omstillingsprosess vil prosessen bli oppfattet som mer rettferdig av de ansatte. De ansatte føler ikke at endringen er urettferdig dersom den gjelder for alle, ledelsen og de andre ansatte. Dette har nok vært en viktig årsak til den opplevde suksessen i B2. Det å kunne se sine ledere jobbe sammen med deg og at disse også få sine arbeidstider endret mener jeg vil motivere deg til å fortsatt gjøre en god jobb.

Med tanke på hvordan motstanden som oppsto i B2 kan man i tillegg se på den siste egenskapen en god oversetter trenger, nemlig styrke. Da det ble innført nye arbeidslister i B2 ble det, som tidligere nevnt, møtt med en del motstand. Jeg vil gjerne referere tilbake til et sitat fra empirikapittelet for å belyse dette nærmere.

«Har du jobba dagtid i alle år, så for du beskjed om at nå må du jobbe kveld, så blir ikke det godt mottatt. Det viktigste vi har gjort er at vi har stått i det og sånn er det bare.» (Informant K2, 2019)

Her ser man klart at oversetterens *myndighet* (Røvik 2007) har gjort at B2 klarte å komme seg gjennom denne motstanden. Dette tyder på at oversetteren har hatt en stor myndighet siden de klarte å løse dette problemet. Samtidig ser vi mange av fra tålmodighetsegenskapen også har bidratt til at dette løste seg. En sterk oversetter krever også kyndighet, som betyr at den må ha grundig kunnskap om stedet hvor ideen skal settes i bruk. Under disse oversettelsesprosessene er kjøpmennene oversettere og disse er begge med på prosessene og har grundig kunnskap om

hvordan de jobber i butikken. Kyndighet er kritisk for å løse *inkompatibilitetsargumentene* (Røvik 2007) som kan oppstå underoversettelses. Som f. eks. motstanden mot nye arbeidslister i B2. Her har begge oversettere vist stor myndighet og kyndighet underveis i prosessen. Spesielt hvordan de har håndtert motstand i B2.

Annet enn dette er det andre elementer som kom frem under intervjuene som er relevant å ta opp om hvordan oversetterne har fremstått under hele prosessen. Disse elementene beskriver også hvorfor de mener de hadde en opplevd suksess i butikken er flere. Kjennetegn som går igjen mellom de to butikkene er at det i begge butikker er en ung gjeng som jobber. Spesielt i B1 er det mennesker som er unge og har høye ambisjoner innenfor SuperMat. Et annet viktig kjennetegn er at de i begge butikkene har bestemt seg for å gjennomføre modellen og har stått i det, noe vi også snakket om tidligere som kritisk for overføring av kunnskap.

Mot slutten vil jeg gå tilbake til et sitat om oversettelsesarbeid som jeg mener er noe av selve essensen for å oppleve suksess med dette oversettelsesarbeidet.

«Translators operate first and foremost in the interest of the culture into which they are translating, and not in the interest of the source text, let alone the source culture». (Toury 1985)

Kultur er en viktig del av et hvert oversettelsesarbeid, og ikke minst menneskene, normene, rutinene og praksisene som skaper denne kulturen. Det er nok derfor det aldri vil være helt mulig å kopiere en idé sånn som den er, det vil i alle fall være veldig vanskelig. Jeg tror også dette kan være mye av grunnen til disse to butikkene har stor opplevd suksess med driftsmodellen. De har gjort modellen til sin egen og de har tatt de nødvendige tilpasningene for at modellen skal passe inn i deres kultur. Ved hjelp av en stor stå på vilje, tålmodighet, prøving og feiling og, i den ene butikkens tilfelle, god håndtering av konflikt at butikkene lykkes der veldig mange andre har feilet.

Kapittel 6: Konklusjon

I dette siste kapittelet av denne studien konkluderer jeg problemstillingen belyst av oppgavens teori, empiri og analyse. Problemstillingen for denne oppgaven er:

«Har SuperMat lykkes med oversettelsen av driftsmodellen og i hvilken grad har oversetterens translatørkompetanse påvirket eventuell suksessen?»

For å kunne belyse dette nærmere føler jeg det hensiktsmessig å dele opp problemstillingen i sine to deler, men da først om SuperMat har lykkes med oversettelsen av driftsmodellen. Før dette vil jeg svare på om driftsmodellen skulle kopieres ordrett.

Skulle driftsmodellen kopieres?

Som vi også snakket om i analysekapittelet, er det vanskelig å kopiere akkurat dette konseptet ordrett. Samtidig så vi også at det ofte skjer endringer med et konsept når det kopieres enten disse er planlagt eller ikke. Modellen ble introdusert til butikkene på et typisk Top-Down vis. Begge butikker fikk modellen presentert og beskjed at denne modellen skal implementeres. Der også med dette grunnlaget at hovedkontoret ønsket at det var driftsmodellen som skulle implementeres, men med begge butikkers adderinger og fratrekninger er det oversatte versjoner tilslutt ble satt i gang i butikkene. Jeg tror mye av dette ligger i liten grad av sentral styring og store muligheter til lokal tilpasning, noe vi også så i kunnskapsoverføringen ved at det er mye enklere å overføre kunnskap dersom hovedkontoret bruker mye sentral styring. Hovedkontoret kunne gjort dette på enkle måter ved å kreve rapporter, evalueringer og hyppige butikkbesøk. Driftssjef, ferskvarekonsulent og driftskonsulent er ofte innom butikker og sjekker hvordan det går i butikk, men en sentral styring konkret på driftsmodellen har det vært lite av. Dette kan være både positivt og negativt. Det er selvfølgelig positivt at man ikke tvinger butikker inn i noe de absolutt ikke vil gjøre, da dette kan skape store konflikter, misnøye og noen ganger oppsigelser. Likevel er sentral styring også viktig for at man skal lykkes med kunnskapsoverføring.

Så derfor virker det som at noe som tilsynelatende ser ut som top-down-orientering ved første øyekast har gått mer mot stimulus-respons-sekvensialitet og fra det abstrakte til det konkrete.

Likevel siden modellen ble presentert med klare føringer for prosesser, ledelse og arbeidstid kan man hevde at for å lykkes med oversettelses måtte modellen kopieres.

Har SuperMat lykkes med oversettelsen av modellen?

Jeg vil gjerne starte med å hevde at SuperMat har ikke lykkes med oversettelsen av driftsmodellen til butikk. Grunnlaget for dette er at SuperMat ønsket at butikkene skulle innføre driftsmodellen, men de modellene som er praktisert i butikkene nå er oversatte og lokalt tilpassede versjoner av modellen. Alle tre modellene har felles trekk, men er også på mange måter ulike. Så, dersom man sier at butikkene må ha kopiert driftsmodellen ordrett for at SuperMat skal ha lykkes med oversettelsesarbeidet, kan man hevde at SuperMat slett ikke har lykkes med oversettelsen av modellen. Dette betyr ikke at modellene ikke har gitt suksess i de to forskjellige butikkene, fordi det har de definitivt gjort. De to oversatte modellene fungerer svært bra i begge butikkene. Både B1 og B2 er svært fornøyde med modellene i deres respektive butikker og det har hatt positive virkninger på lønnskroner, omsetning, kundetilfredshet og ansattilfredshet. Det betyr bare at alle butikker er forskjellige og krever forskjellig grad av lokal tilpasning for at man skal kunne overføre kunnskapen.

Selv om man kan si at SuperMat ikke har lykkes med oversettelsen av driftsmodellen kan man si at de har lykkes med deler av kunnskapsoverføringen fra driftsmodellen til butikk. Det er elementer av driftsmodellen som har blitt innført i butikk som har gitt bedre resultater for begge butikkene.

Så om vi bruker dette som et grunnlag, så kan vi gå videre til den andre delen av problemstillingen nettopp, hvilken betydning har oversetterens translatørkompetanse hatt for eventuell suksess.

Hva har oversetterens translatørkompanse betydd for butikkenes suksess?

Som tidligere nevnt betyr ikke at det at SuperMat teknisk sett ikke har lykkes med oversettelsen av modellen at butikkene ikke har opplevd suksess under og etter at de oversatte modellen til sin butikk. Jeg vil gjerne presisere at her snakker vi om suksessen butikken har opplevd ved å innføre de oversatte modellene i sine butikker. Mye av denne suksessen ligger

hos oversetterne. Dersom som man ser på de fire oversetterne Røvik skriver om innen translatørkompetanse har begge oversetterne støtt på situasjoner hvor de trenger alle egenskapene. Noe av det viktigste er at de har vært kunnskapsrike. Ikke bare om driftsmodellen generelt, men de kjenner også egen butikk godt, og vet mye om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Dette har de bevist gjennom adderingene og fratrekkingene de har gjort underveis i prosessen. De har også vært tålmodige og latt modellen utvikle seg og sette sin rot i butikk som en sentral del av hverdagen. De har også vært kreative i adderingene de har gjort. De har hatt styrke i måten de har håndtert motstand. Kunnskapen er også viktig for at man skal vite hva slags kultur butikken man skal innføre en modell i har. Derfor vil jeg mot slutten vil jeg gå tilbake til et sitat om oversettelsesarbeid som jeg mener er noe av selve essensen for å oppleve suksess med dette oversettelsesarbeidet.

«Translators operate first and foremost in the interest of the culture into which they are translateing, and not in the interest of the source text, let alone the source culture». (Toury, 1985)

Kultur er en viktig del av et hvert oversettelsesarbeid, og ikke minst menneskene, normene, rutinene og praksisene som skaper denne kulturen. Det er nok derfor det aldri vil være helt mulig å kopiere en idé sånn som den er, det vil i alle fall være veldig vanskelig. Jeg tror også dette kan være mye av grunnen til disse to butikkene har stor opplevd suksess med driftsmodellen. De har gjort modellen til sin egen og de har tatt de nødvendige tilpasningene for at modellen skal passe inn i deres kultur. Ved hjelp av en stor stå på vilje, tålmodighet, prøving og feiling og, i den ene butikkens tilfelle, god håndtering av konflikt at butikkene lykkes der veldig mange andre har feilet.

Tilslutt, dette emne er et veldig interessant emne og oversettelsesteori kombinert med butikkdrift og varehandel skjer nok mer enn folk er klar over. Selve problemstillingen er noe jeg har lurt på i over to år, og denne studien har gitt meg svar på mye av det jeg lurte på. Man kan se klart og tydelig at prosessene har fulgt det som finnes av teori for ideoversettelse- og kunnskapsoverføring mellom organisasjoner og enheter. Derfor kan dette være interessant å se på for butikker som ikke har klart å sette i gang butikken helt sin butikk. Man kan like gjerne fortelle alle butikker som ikke er i gang at man må se på de som faktisk har klart det og modellene de bruker, men da er man rett og slett tilbake til starten. Vi har allerede sett at det er ekstremt vanskelig å kopiere modellen og dersom B1 og B2, som begge opplever suksess,

har måttet gjøre lokale tilpasninger hvorfor skal andre butikker klare å kopiere deres modell. Alle oversettelser er unike og en Top-Down-oversettelse som tvinger alle ned en og samme rute er mindre egnet i praksis. Deres suksess er innvevd i eksterne faktorer og interne faktorer som er unike for deres butikker og på den samme måten må andre butikker som ønsker å oversette driftsmodellen til deres butikk gjøre lokale tilpasninger som gjør modellen faktisk gir bedre resultater og suksess.

Litteratur

- Askheim, Ola Gaute Aas, and Tor Grenness. Oslo. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2014: Universitetsforlaget.
- Barkudarov, L.S. 1975. *Language and Translation*. Moskva: Mezhdunarodnye otnosheniya.
- Bryman, Alan. 2016. *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, W.M., and D.A. Levinthal. 1990. "Absorptive-Capacity - a New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly* 35(1) 128-152.
- Erlingsdóttir, G. 1999. *Förförande ideer: kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. Lund: Ekonomihögskolan, Lund Universitet.
- Hermans, T. 1985. *The Manipulation of literature studies in literary translation*. London: Croom Helm.
- Holmes, James. 1972/1988. "The Name and Nature of Translation Studies ." In *Translated Papers on Literary Translation and Translation Studies.*, by James Holmes. Amsterdam: Rodopi.
- Klaudy, K. 1998. "Explicitation." In *Routledge Encyclopedia of Translation Studies*, by M Baker and K Malmkjær, 80-85. London: Routledge.
- Larsen, I. 2000. *Implementering av "beste praksis": En studie av innføring av HMS-tiltak i Statoil*. Tromsø: Hovedoppgave, Institutt for stasvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Minbaeva, D., T. Pedersen, I. Björkman, C. F. Fey, and H.J. Park. 2003. "MNC Knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM." *Journal of International Business Studies* 34(6) 586-599.
- Nida, E. 1964. *Toward a science of translating: with special reference to principles and procedures involved in Bible translating*. Leiden: Brill.
- Nokana, I. O., and H. Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

- Pym, A. 2005. "Explaining Explicitation." In *New Trends in Translation Studies in Honour of Kinga Klaudy*, by K. Karoly. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Pym, A., and H. Turk. 1998. "Translatableability." In *Routledge Encyclopedia of Translation Studies*, by M. Baker and K. Malmkjær, 273-277. London: Routledge.
- Rabbiosi, L. 2005. *The evolution of reverse knowledge transfer within multinational corporations*. Milano: Politecnico di Milano, paper ID: A108.
- Røvik, Kjell Arne. 1998. *Moderne organisasjoner: Trender i Organisasjonstenkningen ved Tusenårsskiftet*. Bergen - Sandviken: Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og Translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Robinson, D. 1998. "Imitation." In *Routledge Encyclopedia of Translation Studies*, by M Baker and K. Malmkjær, 111-112. London: Routledge.
- Silverman, David. 2014. *Interpreting Qualitative Data*. Sage Publications : London.
- SNL. 2019. *Validitet*. 26 03. <https://snl.no/validitet>.
- Szulanski, G. 1996. "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm." *Strategic Management Journal* 17 27-43.
- Toury, Gideon. 1985. "A Rational for Descriptive Translation Studies." In *The Manipulation of Literature*, by Theo Hermans, 16-41. London: Croom Helm.
- Vinaj, J.P., and J. Darbelnet. 1958. *Comperative Stylistics of French and English: A Methodology for Translation*. Amsterdam: John Benjamins.
- Willett, E. 2006. *Lost in Translation*. New York: Dow Books.



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway