Fra Prat til Praksis: Når reform-oppskrifter skal tas i bruk

Kjell Arne Røvik
Professor i statsvitenskap - UiT
Konferanse: Fremtidens arbeidsliv – Regionalt nettverk Midt-Norge, 300120

FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEER SKAL TAS INN OG TAS I BRUK

Et tema som er:

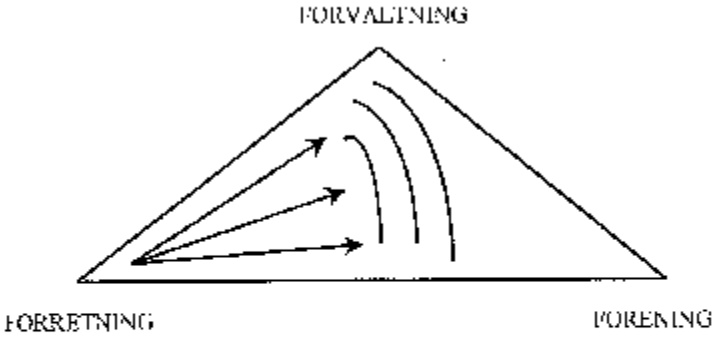
- VIKTIG
- VANSKELIG
- VANSKJØTTET

DET TRE RENE TYPER ORGANISASJON:

FORVALTNING

FORRETNING

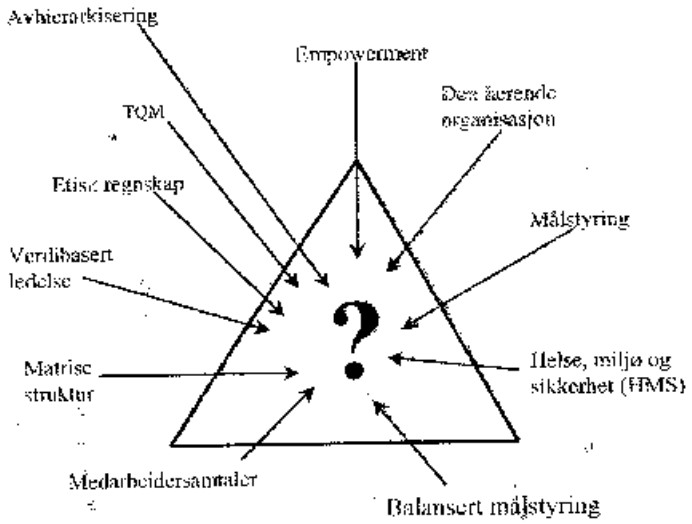
FORENING



FRA PRAT TIL PRAKSIS:
NÅR IDEER SKAL TAS INN OG TAS I BRUK

FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEENE REISER INN Å MØTER PRAKSISFELTET

("THE KNOWING-DOING GAP")



HVA SKJER NÅR IDEER SKAL IMPLEMENTERES ?

- TRE ETABLERTE SCENARIER:

  - DET OPTIMISTISKE:

    Rask og uproblematisk implementering

  - DET PESSIMISTISKE:

    Frastøting

  - DET ARTISTISKE:

    Frikopling (mellom prat og praksis)

Begrebet “Implementerings-doktrine”

- En oppfatning, gjerne uttrykt i læresetninger/slagord om hvordan man bør gå frem for å lykkes med å iverksette og ta i bruk (f.eks. velferdsteknologi)
- **Implementeringsdoktriner har to deler:**

a) En “*teoridel*”: Oppfatnnger om hva som er de viktige variable og årsakssammenhenger i en implementeringsprosess.

b) En “*handlingsdel*”; oppfatninger om hvordan man faktisk bør gå frem for å implementere(hvem skal gjør hva når og hvordan).

DET OPTIMISTISKE SCENARIO:

- Hierarkidoktrinen:
- Rask og relativt uproblematisk implementering

Hierarkidoktrinen (forts.)

Rask og uproblematisk implementering

- Toppledelsen tar initiativ, planlegger, og skaffer ressurser.
- Fører aktivt tilsyn, kontrollerer at ting skjer slik som planlagt.
- Bruk av tidsfrister.
- De ansatte er lojale iverksettere.
- Systemfokus: ledelsen må “lage systemer”

Det pessimistiske scenario:

PROFESJONSDOKTRINEN

(Bottom up: *Den vet best hvor skoen trykker…osv*).

-Forestilling: Fornuften er lokalisert NEDE I organisasjonen.

- Nødvendigheten av eierskap til reformideen og forankring på "bakkeplan".
- Mulig utfall der dette mangler: ***Frastøting***

MOTSTAND MOT ENDRING

- TRE MÅTER Å DIAGNOSTISERE ANSATTES MOTSTAND MOT ENDRING PÅ:

- 1. Som uttrykk for PATOLOGI
- 2. Som uttrykk for INTERESSEBASERTE HANDLINGER
- 3. Som uttrykk for at kyndige praktikere ser GALSKAPEN i lederes forslag til omstilling.

DET ARTISTISKE SCENARIO

- Bakgrunn: Når ledere må leve opp til motsetningsfylte krav

Utfall: Reformideer frikoplet fra virksomhetens praksisfelt.

TO ALTERNATIVE SCENARIER:

1. VIRUSTEORIEN:

   - Når organisasjons- og ledelsesideer oppfører seg som virus.

2. OVERSETTELSESTEORIEN:

   - Når ideer redigeres

REFORMIDEER FORSTÅTT SOM VIRUS

1. Organisatorisk ”immunitet”

- Det ytre organisatoriske forsvar mot inntrengende ideer:

  - *Fysisk og formell atskillelse mellom arenaer der man snakker og arenaer der man praktiserer*

  - *Når ledere må være moderne, og ikke orker å være med på gråe og langdryge implementeringsprosesser*

  - *Når både ledere og ideer er på ”gjennomreise” i organisasjonen*

Det indre organisatoriske forsvar mot organisasjonsideer:

”Kravet” fra praksisfeltet i organisasjonen om at reformideer må være ”kompatible”:

- Praksistesten

- Verditesten

- Hensynet til berørte grupper og personers interesser

- Har organisasjoner ”medfødt” immunitet mot bestemte ideer?

- Har organisasjoner ”ervervet” immunitet mot bestemte ideer?

2. Organisasjonsideers inkubasjonstid

- Når idesmitte langsomt materialiseres i organisatorisk praksis.

- Utfordrer de ”tidløse” teorier om implementering

Virus og effekter av organisasjonsideer

VIRUSTEORIEN SETTER OPP ET DIFFERENSIERT EFFEKTBEGREP:

- Ideer – som virus – kan ha lang inkubasjonstid.
- Ideer – som virus – kan forsvinne ut igjen.
- Ideer – som virus – kan mutere, inaktiveres og reaktiveres.
- Ideer – som virus – kan ha massive effekter.

OVERFØRING OG IMPLEMENTERING AV IDEER FORSTÅTT SOM OVERSETTELSE

- Grunnleggende innsikt: Når ideer/oppskrifter implementeres, skjer det ikke bare noe med organisasjonen, men også med ideen.

- Spørsmål:
    - Hvorfor blir ideer oversatt når de implementeres?
    - Hvordan foregår det (finns det ”oversettelsesregler”?)

HVORFOR OVERSETTES IDEER NÅR DE IMPLEMENTERES ?

- Bevisst, rasjonell oversettelse

- Oversettelse for å unngå konflikter

- Ubevisst oversettelse

KUNNSKAPSOVERFØRING: BEGREBSBESTEMMELSER

- *Handler om å identifisere en god (overlegen?) praksis et sted (for eksempel i en kommune, eller i en region), og så overføre den til et annet sted med sikte på å oppnå de samme (gode) resultater der.*

Hovedutfordringer ved Kunnskapsoverføring

1. Hvordan identifisere ”beste praksiser” ?

2. Hvordan ”hente dem ut” av den konteksten de er lokalisert i ?

3. Hvordan ”sette dem inn” i en ny kontekst – og slik at man gjenskaper de ønskede effekter?

Når kunnskapsoverføring forstås som oversettelse:

- ”Beste praksiser” kan stort sett aldri overføres direkte fra en lokalisasjon til en anden lokalisasjon (overføring er ikke (fysisk) overflytting).

- Kunnskapsoverføring sker som oftest alltid som *oversettelse*.

TO HOVEDFORMER FOR OVERSETTELSE VED OVERFØRING AV ”BESTE PRAKSIS”:

1. *Dekontekstualisering* (uttaking): Oversettelse fra en idenfisert praksis til en idemessig representasjon (”Fra praksis til prat”).

2. *Kontekstualisering* (innsetting): Oversettelse fra en idemessig språklig representasjon av praksisen til utøvd praksis (bl.a. rutiner, prosedyrer, handlingsmønster).

Dekontekstualisering – to måder:

- Via udhenting
- Via udbringing

UTFORDRINGER KNYTTET TIL Å LYKKES MED DEKONTEKSTUALISERING

1. Dekontekstualisering: (Oversette *fra*)

- Tre kritiske variabler for å måle en praksis' *oversettbarhet*:

- Praksisens ***eksplisitet***
- Praksisens ***kompleksitet***
- Praksisens ***innvevdhet***

Forts: UTFORDRINGER VED DEKONTEKSTUALISERING

1. Mye kan gå galt når en god praksis i en virksomhet skal oversettes til en språklig representasjon:

- At oversetteren (uthenteren eller utbringeren) ikke evner å lage en dekkende idemessig representasjon av praksisen (at man for eksempel ikke får med det vesentlige som har gjort praksisen til en suksess.

2. Oversetteren må ha to typer kompetanse:
    - Dekontekstualiseringskompetanse
    - Rekontekstualiseringskompetanse

KONTEKSTUALISERING

NÅR IDEER OM BESTE PRAKSISER SKAL IMPLEMENTERES OG TAS I BRUK I EN NY KONTEKST

- Oversettelses- og omformingsregler

Kontekstualisering (*oversette til*)

- **Utfordring:** Oversette fra en ide til ny praksis

- Hvordan skal «det nye» **konfigureres (passe inn)** med «det gamle»?
- Tre vanskelighetsgrader:

  a) Tillegg, b)Fletting c)Erstatning

HVORDAN OVERSETTES IDEER? OVERSETTELSESREGLER

Reproduserende modus: KOPIERING

Modifiserende modus: TREKKE FRA, LEGGE TIL

Radikalt modus: OMVANDLING

IMPLEMENTERING AV EVIDENSBASERTE PRAKSISER

- Den naturvitenskapelige forestillingen om evidensbaserte programmer som kontekstuavhengig kunnskap –
- ….og som «medisin» som virker likt overalt.

Hvilke betingelser fremmer overføring av praksiser og ideer som KOPIERING ?

1. Praksisens <u>oversettbarhet</u> (Translatability)

2. Praksisens <u>omformbarhet (Transformability)</u>

3. Relasjonen mellom kontekstene det oversettes fra/til (Similarity)

KAN INNSIKTENE OM OVERSETTELSE BRUKES TIL NOE PRAKTISK?

OM BEHOVET FOR OVERSETTELSESKOMPETANSE

Translatørkompetanse: Kritisk faktor for å forstå bl.a. reformideers skjebne?

Hva kan ”dårlig oversettelsesarbeid” innebære?

- *Dårlig dekontekstualisering*

- *Dårlig kontekstualisering*

TRANSLATØRKOMPETANSE:

Den dugende oversetter av organisasjonsideer

- En kritisk suksessfaktor for å lykkes med implementering
  (Mislykket implementering skyldes ofte dårlig lokalt oversettelsesarbeid)

- Vanskjøttet: Translatørkompetanse er i betydelig grad oversett som grunnlag for å lykkes med implementering.
  (jfr. den oversette og uglesette oversetter)

- En stadig viktigere kompetanse

HVORDAN LYKKES MED Å LAGE GODE LOKALE OVERSETTELSER AV IDEER ?

FIRE DYDER:

1. **KUNNSKAP**

- Kunnskap om kontekster det oversettes *fra*

- *Dekontekstualiseringskompetanse*
- *Rekontekstualiseringskompetanse*

- Kunnskap om kontekster det oversettes *til*

- *Sorteringskompetanse*
- *Konfigurasjonskompetanse*

2. MOD (courage)

- Når oversetteren må være språksetter
- Mulig ideal: *efterdikteren*

OVERSETTELSESDYDER (FORTS.)

3. TÅLMODIGHET
   - Oversetteren som “viruspasser”

4. STYRKE
   - Den mektige versus den avmektige oversetter.