



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Fra Italia til Tromsø

En kvalitativ kunnskapsoverføringsstudie av Casa Inferno

Even Fredriksen og Tinius Jensen

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse STV-3901 Mai 2024



Sammendrag

Fra Italia til Tromsø er en case-studie av pizza restauranten Casa Inferno i Tromsø. Avhandlingen har som formål å identifisere hvilke suksessfaktorer som ligger til grunn for den vellykkede kunnskapsoverføringen. Videre tar studiet tar for seg restauranten og analyserer hvordan kunnskapen har blitt overført fra Italia til Tromsø. Det teoretiske bakteppet for denne casen er translasjonsteorien og vi benytter begrepene dekontekstualisering, oversetterens kompetanse, kontekstualisering og barrierer. Gjennom disse begrepene analyserer vi hvordan kunnskapen er blitt lokalisert, hentet ut og implementert i nye organisatoriske omgivelser.

I analysen har vi identifisert fem fremtredende suksessfaktorer. Den første innebærer at Casa Inferno har ansatt de riktige medarbeiderne for å drive et autentisk italiensk konsept. Den andre omhandler hvordan restauranten har omgjort barrierer til en fremmer. Den tredje er translatørens forståelse av kildekonteksten, og den fjerde er translatørens forståelse av mottakerkonteksten. Den femte og siste suksessfaktoren er evnen til å implementere og anvende kunnskapen. Avhandlingen baserer seg på kvalitativ tilnærming og det er blitt benyttet intervju for datainnsamling. Datamaterialet består av tre informanter som vi anser som hovedoversettere for Casa Inferno.

Forord

Etter fem år som studenter kan vi endelig si oss ferdige med masteravhandlingen. Arbeidet med avhandlingen har vært svært lærerikt og ikke minst spennende. Vi har fått muligheten til å fordype oss i et tema vi begge var interessert i.

Avhandlingen ville ikke vært gjennomførbar uten samarbeidsviljen til de ansatte ved Casa Inferno. Vi ønsker med dette å takke informantene for åpenheten og tillit de har vist. Vi har gjennom dette året gjennomført mange feltobservasjoner og kan med sikkerhet si at Casa Inferno serverer den beste pizzaen i byen. For fremtidige gjester vil vi gjerne anbefale Carnivora og Inferno fra menyen.

I forbindelse med masteravhandlingen vil vi rekke en stor takk til vår veileder Kjell Arne Røvik for gode samtaler, oppløftende ord og ikke minst direkte tilbakemeldinger. Med din spisskompetanse på fagfeltet har vi alltid forlatt ditt kontor litt klokere enn ved ankomst. Vi vil også takke deg for ditt engasjement for oppgaven og vi har verdsatt dine veiledningstimer.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til våre medstudenter. Morgenkaffen og de politiske debattene har gjort det siste året minneverdig. Dere har alltid vært gode støttespillere og vært oppløftende på pauserommet. Vi vil også utrekke en stor takk til kaffemaskinen som har forsørget oss med det sorte gull, og ikke minst bordtennisbordet hvor frustrasjon og engasjement har fått utløp. Samarbeidet gjennom det siste året har vært upåklagelig. Samarbeidsviljen og den fellesforståelsen for avhandlingen har gjort arbeidet spennende og intuitivt. Vi ønsker dermed å takke hverandre for gode samtaler, lunsjer og bordtennismatcher.

Til slutt ønsker vi å takke familie og kjæreste for støttende ord gjennom det siste året og ikke minst for rettskrivningsarbeidet.

Even Fredriksen & Tinius Jensen

Tromsø, 15.05.2024

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	II
Forord	IV
1. Innledning	1
2. Det teoretiske rammeverk	3
2.1 Tidligere forskning	3
2.2 Overføring av kunnskap: Suksesser og fallgruver	4
2.3. Translasjonsteori	6
2.4. Dekontekstualisering	8
2.4.1 Eksplisitt, kompleksitet og innvevdhet	8
2.4.2 Hvordan hentes kunnskap ut fra en kildeorganisasjon?	9
2.5. Oversetterens kompetanse	10
2.6. Kontekstualisering	12
2.6.1 Oversettelsesmoduser	12
2.7. Omformningsregler	14
2.7.1 Kopiering	15
2.7.2 Addering og fratrekk	15
2.7.3 Omvandling	16
2.8. Syv barrierer	16
3. Metode	20
3.1 Forskningsstrategi og undersøkelsesdesign	20
3.1.1 Undersøkelsesdesign	20
3.1.2 Casestudie	21
3.2 Datainnsamling	21
3.2.1 Utvalg	21
3.2.2 Intervju	23
3.2.3 Analyse av data	25

3.3 Forskningens kvalitet og etikk	27
3.3.1 Reliabilitet	27
3.3.2 Validitet og generalisering	28
3.3.3 Etikk	28
4. Analyse.....	30
4.1 Etableringen av Casa Inferno	30
4.2 Hvordan og hvilke praksiser har blitt dekontekstualisert?	33
4.2.1 Oppsummering	40
4.3 Hvem var oversetterne og hvordan har de lyktes?	41
4.3.1 Oversettelsesteamet	43
4.3.2 Oppsummering	46
4.4 Oversettelsesstrategi og Casa Infernos suksess.....	46
4.4.1 Reproduserende modus	47
4.4.2 Modifiserende modus	53
4.4.3 Radikale modus	60
4.4.4 Oppsummering	62
4.5 Barrierer som fremmere og hemmere	63
4.5.1 Oppsummering	70
5. Diskusjon.....	71
5.1 Suksessfaktor 1: De riktige medarbeiderne.....	71
5.2 Suksessfaktor 2: Evnen til å omgjøre en barriere til en fremmer	72
5.3 Suksessfaktor 3: Translatørens kunnskap om kildekonteksten og tilpasningsevne	76
5.4 Suksessfaktor 4: Translatørens kunnskap om mottakerkontekst og tilpasningsevne	79
5.5 Suksessfaktor 5: Evnen til å implementere og bruke praksisen	79
6. Konklusjon	81
7. Litteraturliste	83
8. Vedlegg	87

Figurliste

Figur 1 Koding av informanter.....	22
Figur 2 Deduktiv metode.....	26

1. Innledning

Casa Inferno er en italiensk inspirert restaurant som ligger plassert litt ovenfor selve bykjernen i Tromsø. Restauranten åpnet i 2015 og bærer preg av en rustikk innredning. I Tromsø ble restauranten fort anerkjent da den tilbydde en helt annen type pizza enn de lokale burger og pizzastedene som allerede var etablert i byen. Casa Inferno er nemlig en autentisk italiensk pizzarestaurant som steker pizzaen i steinovn og den serveres med tynnbunn. Gjennom de årene vi har studert i Tromsø har vi ofte hørt snakk om hvor man kan kjøpe den beste pizzaen i byen. Ved flere anledninger har vi hørt at Casa Inferno har blitt trukket frem som en av de bedre stedene å nyte en pizza. Vi har selv spist på restauranten ved flere anledninger og som så mange andre restauranter har de klart å skape en avslappende stemning hvor gjestene kan nyte gode italienske råvarer servert på rykende fersk pizza. Men hvorfor har vi valgt å skrive masteroppgave om akkurat denne bedriften, og hva gjør den så interessant? Gjennom studiet har vi begge interessert oss for kunnskapsoverføring og i samarbeid med vår veileder falt valget på Casa Inferno. Vi anser Casa Inferno som en bedrift som har gjennomført vellykket kunnskapsoverføring. De har med noen tilpasninger overført den autentiske italienske pizzaen og matkulturen helt fra Italia opp til Nordens-Paris.

Bakgrunnen for at vi anser denne restauranten som et eksempel på vellykket kunnskapsoverføring er blant annet det publiserte regnskapet for 2018 til 2022, der Casa Inferno gikk med overskudd på omlag 1 million kroner etter at alle driftskostnader var betalt (Proff, u.å.). Videre omtaler en av eierne, til avisen Nordlys, at den har levert veldig godt i denne perioden (Pedersen, 2023). Restauranten har 4,5 i score på tilbakemeldinger på TripAdvisor som også kan være med å bygge opp under påstanden om at denne restauranten har blitt en suksess (TripAdvisor, u.å.). Denne oppgaven skal på bakgrunn av dette belyse følgende problemstilling;

Den italienskinspirerte restauranten Casa Inferno i Tromsø er blitt en suksess, bl.a hva angår besøkstall, omsetning og økonomisk resultat. Hva kan forklare hvorfor selskapet lykkes med å overføre kunnskap fra det italienske pizza feltet i forbindelse med etableringen av restauranten?

For å kunne belyse hvorfor restauranten lykkes med å overføre kunnskap fra Italia til Tromsø, har vi gjennomført intervjuer med nøkkelpersoner i bedriften. Disse intervjuene er datagrunnlaget studien baserer seg på. Videre benytter vi translasjonsteorien, hvor dekontekstualisering, kontekstualisering

og oversetternes kompetanse er viktige teoretiske begreper. Vi bruker også de syv tidligere forskningstradisjonene innenfor kunnskapsoverføring og datamaterialet blir analysert gjennom disse.

Oppbygningen av oppgaven følger de vanlige akademiske retningslinjer med en innledning, teori, metode, analyse, diskusjon og en konklusjon. I det teoretiske rammeverket tar vi for oss kunnskapsoverføring og en av de underlagte teoriene, nemlig translasjonsteorien. Translasjonsteorien baserer seg i hovedsak på hvordan oversetteren kan påvirke kunnskapsoverføringsprosesser. Herunder trekker vi inn oversetterens kompetanse og videre beskriver vi de syv tidligere forskningstradisjonene som vi presenterer som barrierer for kunnskapsoverføring. Metodekapittelet er en gjennomgang av hvordan vi har gjennomført forskningsprosjektet. Vi redegjør for hvilke forskningsmetoder vi har benyttet og leseren får et innblikk i datainnsamlingen. I analysekapittelet presenterer vi empirien og de funnene vi har gjort gjennom datainnsamlingen. Disse funnene blir presentert gjennom direkte utsagn fra våre informanter og de blir forklart og belyst gjennom teoretiske begreper. Kapittelet er delt opp etter de teoretiske begrepene vi benytter. Første del tar for seg etableringen av Casa Inferno for å gi leseren et inntrykk av hvordan denne prosessen foregikk. Videre presenterer vi hvordan lokaliseringen og uthenting av kunnskap har foregått. Deretter undersøker vi hvordan oversetterne har medvirket og påvirket denne prosessen. Til slutt i analysen presenteres implementeringen, dvs. forsøkene på å materialisere kunnskapene fra Italia i Tromsø. Og hvilke eventuelle barrierer som kan ha fungert som fremmere eller hemmere for overføringen av kunnskap. Avslutningsvis presenteres fem suksessfaktorer som vi mener har vært avgjørende for at restauranten Casa Inferno har gjennomført vellykket kunnskapsoverføring. De fem suksessfaktorer blir diskutert opp mot det teoretiske rammeverket.

2. Det teoretiske rammeverk

Det teoretiske rammeverket baserer seg i hovedsak på to av Røvik sine utgivelser (Røvik, 2007 & Røvik, 2023). Kapittelet innledes med en gjennomgang av tidligere forskning på kunnskapsoverføringsfeltet. Her trekker vi frem hvordan litteraturen om kunnskapsoverføring har utviklet seg siden 1980-tallet og hvordan translasjonsteorien har fått innpass. Videre presenteres teoriene om kunnskapsoverføring, før vi redegjør for trekk ved suksesser og mislykkede kunnskapsoverføring. Deretter redegjør vi for translasjonsteorien. Teorikapittelet inneholder dekontekstualisering. Vi benytter denne fasen for å forstå hvordan praksisene er lokalisert og hentet ut fra Italia. Vi anser oversetterens kompetanse som svært relevant ettersom det viser til de egenskaper translatøren har, og hvilken sentral rolle de spiller i oversettelsesarbeidet. Deretter tar vi for oss den andre fasen i translasjonsteorien, nemlig kontekstualisering. Her presenteres oversettelsesmoduser og modusenes underlagte omformningsregler. Til slutt har vi valgt å inkludere de syv tidligere forskningstradisjonene som Røvik (2023) omtaler som barriere, men som kan fungere som fremmere og hemmere for kunnskapsoverføring. Ettersom kunnskapsoverføring er en krevende prosess, og ikke minst at svært mange organisasjoner feiler, belyser barrierer de utfordringer ved kunnskapsoverføring som Casa Inferno møter.

2.1 Tidligere forskning

Litteraturen som omhandler kunnskapsoverføring, er omfattende og det er forsket mye på feltet. Derfor er det viktig å teoretisk avgrense hva kunnskapsoverføring handler om. Kunnskapsoverføring omtales som en prosess der aktører og organisasjoner bytter, mottar og kan påvirke andres erfaringer eller kunnskap (Røvik, 2023, s. 1). Store deler av litteraturen rundt kunnskapsoverføring er gjort gjennom studier som tar for seg organisasjoner som søker og utvikler konkurransedyktige fortrinn i forhold til andre organisasjoner (Røvik, 2023, s. 3). Kunnskapsoverføring knyttes ikke kun til bedrifter, men også til det politiske nivået, dvs. i offentlig sektor. Røvik (2023) beskriver kunnskapsoverføring på det politiske nivå som den mest krevende formen for kunnskapsoverføring. Dette kommer særlig til uttrykk gjennom forsøk på spre demokratiet som styresett til ikke-demokratisk land (Røvik, 2023, s. 4).

Siden 90-tallet har det vært en betydelig økning i forskning på kunnskapsoverføring. Dette har ført til flere omfattende studier som tar for seg kunnskapsledelse (Alavi & Leidner, 2001; Powell & Snellmann, 2004). Noen av de fremtredende forskerne på feltet er følgende; (Nelson & Winter, 1982; Argote & Ingram, 2000; Argote, 2015). Til tross for flere tiår med omfattende forskning på feltet er

det fortsatt flere sentrale utfordringer som ikke er redegjort for. Røvik (2023) trekker blant annet frem at det er store variasjoner i hvordan kunnskapsoverføringen gjennomføres og om man lykkes eller ikke med forsøkene (s. 23). Videre har Røvik (2023) observert at effektiv kunnskapsoverføring kan være vanskelig å gjennomføre. Enkelte deler av prosessen har vist seg å være vellykket, men mange av forsøkene i sin helhet anses som mislykkede.

Det har vokst frem en felles forståelse blant forskere hvor kunnskap anses som den viktigste strategiske ressursen for moderne organisasjoner. Den felles forståelsen blir omtalt som “knowledge-based view”. De tidligste publikasjonene ble utgitt på 1980-tallet, og utover på 90-tallet var det en eksplosjon av publikasjoner. Til tross for stor spredning på forskningsfeltet er det et mønster i forskernes publikasjoner, der samtlige etterstreber å besvare hvorfor det er store variasjoner i kunnskapsoverføringen og utfallet av prosessen (Røvik, 2023, s. 23).

2.2 Overføring av kunnskap: Suksesser og fallgruver

I dette underkapittelet presenterer vi fem grunnelementer for kunnskapsoverføring. Deretter har vi lagt frem hva som utgjør suksessfull kunnskapsoverføring, samt seks initiativer som kan føre til mislykket kunnskapsoverføring. Vi har valgt å inkludere årsaker til at kunnskapsoverføring lykkes og mislykkes ettersom vår problemstilling skal belyse kunnskapsoverføringen fra Italia til Tromsø.

Røvik (2023) beskriver kunnskapsoverføring som et fenomen som har en form for forvaltning underliggende i sin arkitektur basert på fem grunnelementer. Det første er at det finnes en *kildeorganisasjonskontekst*, en *praksis eller kunnskap skal kunne overføres*, det må befinne seg en *grense eller barriere* mellom sender og mottaker. En *mottaker-kilde* finnes også, og i tillegg aktører som er *formidlere av kunnskapen* (s. 5). Translatøren skal gjennom sitt arbeid overføre kunnskap fra en kildekontekst til en mottakerkontekst. En kildekontekst i denne sammenhengen er pizzakulturen i Italia og mottakerkonteksten er restauranten Casa Inferno. Kunnskapsoverføring er et eklektisk fenomen, altså et prøvende og utforskende forskningsfelt som har som formål å øke organisatoriske resultater.

Overføring av kunnskap kan forstås på to nokså forskjellige måter, nemlig som transport og som transformasjon. I vår case er dette høyst relevant ettersom restauranten Casa Inferno hadde som utgangspunkt å transportere det italienske pizzafeltet til Tromsø, men har måtte transformere konseptet slik at det tilpasses omgivelsene. Kunnskapsoverføring bærer den antakelsen om at transport av kunnskap skjer relativt raskt, ettersom det anses som et verktøy for å oppnå effektive

resultater. Røvik (2007) beskriver organisasjoners antakelse om at kunnskap er av relativt avgrenset form hvor den ønskelige kunnskapen raskt kan installeres i ny organisatorisk kontekst (s. 46). Det er ikke alltid tilfellet, nå skal vi se på hva som kan føre til vellykket kunnskapsoverføring.

Linda Argote (1999) diskuterer hvilke mekanismer som ligger til grunn for en suksessfull kunnskapsoverføring. Her inkluderer hun observasjon av giverorganisasjoner, opplæring av organisasjonsmedlemmer, gjennomgang av dokumenter som kan være med på å forme en suksessrik praksis, flytte over erfarne medarbeidere og benytte lik teknologi i mottakende organisasjon som i kildekonteksten (s.149). Kunnskapsoverføring viser til særlig to sentrale begreper for suksess, nemlig variasjon og kompleksitet. Variasjon kommer særlig til uttrykk i prosesser og resultater. Et eksempel på dette er at ved jevnlig overføring av kunnskap fra en organisasjon til en annen, er det større sannsynlighet for å lykkes, enn ved et fullkomment overføringsprosjekt. Dette omtales som iterativ kunnskapsoverføring (Røvik, 2023, s. 6). Kompleksitet på kunnskapsoverføringsfeltet er ikke et nytt fenomen ettersom svært mange feiler i overføringsprosessen. Galbraith (1990) fant at en tredjedel av forsøk på kunnskapsoverføringer feiler. Men det er flere grunner til at organisasjoner mislykkes i denne prosessen- Røvik (2023) ser seks hovedgrunner til at man mislykkes.

Det *første* omhandler ufullstendig informasjon fra kildeorganisasjonen som gjør det utfordrende å skape en idemessig representasjon. Det kan være taus kunnskap som er vanskelig å språkliggjøre. Dersom den adapterende organisasjonen ikke forstår logikken bak praksisen, vil den heller ikke gjenskapes. Den *andre* årsaken til mislykket kunnskapsoverføring er at den adapterende organisasjonen ikke får satt i gang overføringen ettersom de ikke er klare over hvilke kunnskaper som allerede befinner seg i organisasjonen. Her kan det befinne seg kunnskaper og praksiser som det er god grunn til å beholde, men som ledelsen ikke identifiserer. Det *tredje* er at kunnskapsoverføring kan skje langsomt. Szulanski (1995) identifiserte at en gjennomsnittlig overføring tar omkring 27 måneder. Dette innebærer prosesser, slik som opplæring av medlemmer, kultur osv. Raske tilkoplinger av praksiser og prosesser bør problematiseres ettersom overføring av kunnskap krever nøyaktighet. Det *fjerde* initiativet som organisasjoner mislykkes med, er implementeringsfasen. Dette er fasen hvor en praksis blir adoptert av en kildeorganisasjon, men ikke tas i bruk av mottakerorganisasjonen. Røvik (2007) omtaler dette som forholdet mellom prat og praksis. Ideen stammer fra nyinstitusjonell teori, med Rowan & Meyer (1977) i forsetet. Her er det ideer og praksiser som tas inn i organisasjonen, men som ikke tas i bruk. Forholdet mellom prat og praksis, kan ha en legitimerende effekt hvor organisasjoner tar inn ideer og organisasjonsoppskrifter, men som ikke finner veien til praksis. Argote & Ingram (2000) argumenterer for at organisasjoner tar inn

nye ideer og beholder dem i reservoarer. Det vil si at organisasjoner beholder ideer som kan benyttes i fremtiden. Det *femte* punktet for mislykkede forsøk på kunnskapsoverføring er at informasjonssystemet svikter i implementeringsfasen. Dersom oversetteren ikke besitter den fulle informasjonen av praksisen, kan finjusterte detaljer forsvinne og den oppfyller ikke sitt fulle potensial. Det *sjette* og siste initiativet er at praksisen ikke oppfyller det resultatet som forventet. En sentral årsak til dette er at praksisen ikke er tilpasset mottakerenheten (Røvik, 2023, s. 7-10).

På bakgrunn av vår problemstilling har vi valgt å inkludere dette empiriske eksempelet ettersom det tar for seg kunnskapsoverføring på pizzafeltet. Det viser også til hvordan franchisekonsern bedriver kunnskapsoverføring. En franchise er en forretningsmodell hvor man eier eller distribuerer et forretningskonsept. Eksempelet på franchisestudien er utført av Linda Argote, Eric D. Darr og Dennis Epple (1995). Studiet tok utgangspunkt i fast-food restauranter som produserer pizza i den sørvestlige delen av Pennsylvania med hele 35 forskjellige restauranter. Formålet med studien var å undersøke i hvilken grad organisasjoner lærer av andre organisasjoner, samt i hvilken grad kunnskap ble overført over tid, og om kunnskapen ble værende i organisasjonen. Det forskerne kom frem til er at planlegging, opplæring og oppfølging har stor betydning for kunnskapsoverføring. For at kunnskapen skulle bli værende i organisasjonen sendte ledelsen konsulenter til restaurantene for kontinuerlig oppfølging. Samtidig ble ledelsen invitert på årlige møter - arrangert av restaurantene. Studien viser at kunnskap ble overført fra restaurant til restaurant som var underlagt samme franchiseeier. Men kunnskapen overføres ikke like lett mellom restaurantene underlagt andre franchiseeiere.

2.3. Translasjonsteori

Kunnskapsoverføring som forskningsfelt har flere fortolkningsrammer. Det er særlig to fortolkningsrammer som er fremtredende. Det er den *modernistiske fortolkningsrammen* og den *sosialkonstruktivistiske fortolkningsrammen*. Røvik (2007) presenterer også en tredje fortolkningsramme, nemlig det som blir omtalt som *pragmatisk institusjonalisme*. Det som blir tatt høyde for her er at organisasjoner både kan ta inn nye organisasjonsideer som verktøy og ha en legitimerende effekt. Under den pragmatiske institusjonalismen finner vi blant annet translasjonsteorien. Det skal vi gå videre inn på nå.

Den lingvistisk orienterte translasjonsteorien, eller "*Translation studies*" ble først etablert som en selvstendig akademisk disiplin på slutten av 1970 tallet. Translasjonsteorien har utviklet seg siden den gang, hvor oversettelse var tett koblet opp mot direkte oversettelse av litterære tekster. I løpet av

80- og 90-tallet utviklet “*Translation studies*” seg, og ble redefinert flere ganger. Dette resulterte i den translasjonsteorien innenfor organisasjonsforskning vi kjenner i dag (Røvik, 2007, s. 247).

Translasjonsteorien har de siste to tiår fått større oppmerksomhet i forskermiljøet. Med utgangspunkt i den skandinaviske institusjonalismen har fokuset blitt flyttet over til hvordan ideer og praksiser forflytter seg fra organisasjon til organisasjon og dermed, samt hvordan kunnskap kan forflyttes over organisasjons- og landegrenser. I organisatorisk oversettelsesforskning er formålet, i grove trekk, å identifisere en vellykket praksis. Deretter å språkliggjøre praksisen før den transporteres inn i en ny kontekst. Organisasjonsoversettelse benyttes i skandinavisk institusjonalisme som en metafor for overføring av kunnskap. De har her fokusert på overføring av organisasjonsideer på kryss og tvers av bransjer og landegrenser. Videre har dette blitt kapslet inn i begrepet oversettelse (Wesney & Piekkari et al., 2022).

Et empirisk eksempel er casen som ble gjennomført av Westney & Piekkari et al., (2022) som gjennomgår en såkalt mini-case angående et nordisk talentstyringsprogram som skal implementeres i en FoU-enhet i Kina. Det omtalte talentstyringsprogrammet ble rangert av Forbes som et av de 100 mest innovative opplæringsprogrammene i verden. Med fokus på å drive og utvikle, samt beholde de ansatte, har bedriften som formål å skape et rettferdig og kunnskapsrikt miljø. I henhold til de nordiske verdiene har organisasjonen benyttet seg av en inkluderende tilnærming til ledelse hvor en skal behandle hver ansatt som et talent. Dette har både vært med på å skape samhold, mangfold og et inkluderende arbeidsmiljø. Programmet forutsatte at de ansatte kunne flytende engelsk, noe som gjorde at flere nasjonaliteter kunne ta i bruk denne praksisen. Under implementeringsfasen og praksisforflyttelsen til Kina, var det nødvendig å oversette språket fra engelsk til kinesisk, slik at de ansatte i den kinesiske FoU-enheten kunne benytte seg av sitt morsmål for intern kommunikasjon. Oversettelsestilnærmingen til mini-casen har fokusert på å identifisere hvem oversetterne er, samt oversettelsesprosessene som blir brukt for å forklare hvordan praksisen har blitt implementert – og ikke minst hvordan den har blitt lokalt (Wesney & Piekkari et al., 2022).

Translasjonsteorien kan deles inn i to faser for kunnskapsoverføring, dekontekstualisering og kontekstualisering. Disse to fasene av kunnskapsoverføring tar for seg hvordan man lokaliserer, observerer, uthenter, overfører, implementerer og bruker kunnskapen i en ny organisasjon (Røvik, 2023). Videre skal vi redegjøre for det teoretiske begrepet dekontekstualisering.

2.4. Dekontekstualisering

Dekontekstualisering blir omtalt som prosessen hvor man lokaliserer og forsøker å lære av en praksis eller en ide i en eller flere bestemte organisasjoner. Vi anser dekontekstualisering som høyaktuell for dette prosjektet ettersom praksiser og ideer er blitt hentet ut fra Italia. Da Casa Inferno ble etablert i 2015, var ideen å starte en egen pizzarestaurant med autentiske italienske verdier. Eierne hadde ikke den nødvendige kunnskapen som skulle til for å gjennomføre dette prosjektet. Derfor var de avhengige av å lokalisere og hente ut kunnskapen. Lokalisering av praksiser og ideer er en utfordrende prosess, vi skal nå se på tre sentrale utfordringer som knytter seg til dekontekstualiseringsprosessen.

2.4.1 Eksplisitt, kompleksitet og innvevdhet

I dekontekstualiseringsprosessen handler det særlig om tre utfordringer knyttet til uthenting av den relevante kunnskap. Røvik (2023) bruker begrepene *eksplisitet*, *kompleksitet* og *innvevdhet* for å karakterisere trekk ved praksisene som skal overføres - og som til sammen sier noe om hvor lett eller hvor utfordrende det vil være å lage en representasjon av dem - og deretter få dem overført til mottakende organisasjon (s. 141-43). Vi har valgt å inkludere disse begrepene ettersom det gir oss mulighet til å forstå hvordan restauranten Casa Inferno har dannet en idemessig representasjon av den italienske pizzakulturen.

Med *eksplisitt*, menes i hvor stor grad praksisen er kommuniserbar og synliggjort for translatørene. Hvis store deler av kunnskapen anses som taus, vil det være desto vanskeligere å identifisere praksisens kjerne. Med *kompleksitet* mener vi hvor kompleks praksisen som ønskes overført anses å være. I praksiser der det benyttes mer teknologi og færre mennesker, vil det være desto enklere for oversetteren å få oversikt over praksisen. Dette kommer av at mennesker danner interne kulturer som er vanskelig å trenge gjennom. Den siste utfordringen er praksisens *innvevdhet*. I organisasjoner der praksisen er svært innvevd i arbeidsprosessene, er det vanskelig for oversetteren å forstå hva som utgjør suksessfaktoren. Gjennom analysen av datamaterialet fant vi flere tegn til at pizzakulturen i Italia er både innvevd og tvetydig, vi har derfor valgt å plassere og redegjøre for kunnskapens tvedighet herunder dekontekstualiseringsfasen.

Kunnskapens tvetydighet refererer til situasjoner der ulikheter i kunnskap resulterer i «inherent and irreducible uncertainty as to precisely what the underlying knowledge components and sources are and how they interact» (Van Wijk et al., 2008, s. 833). Tvetydig kunnskap anses som taus, kompleks og det begrenser mulighetene for språkliggjøring. Kunnskap som har disse egenskapene er vanskelig

å identifisere, forstå og overføre. Derfor anses tvetydig kunnskap som utfordrende for kunnskapsoverføring. På en annen side har organisasjoner med tvetydig kunnskap en fordel, dersom man ikke ønsker å bli imitert.

Dekontekstualisering er også omtalt som uthenting, det er en kompleks og tidkrevende prosess, vi kan derfor dele denne prosessen inn i to underkategorier, *løsrivelse* og *pakking* (Røvik, 2007, s. 260-61).

2.4.2 Hvordan hentes kunnskap ut fra en kildeorganisasjon?

Løsrivelse er når en eller flere praksiser blir lokalisert i en organisasjon og man skal gi den en idemessig og språklig representasjon med sikte på å gjenskape den i egen organisasjon. Røvik (2007) definerer praksis på følgende måte; Med «*praksis* menes her *kunnskapsbasert og rutinisert utførelse av et sett arbeidsoppgaver*» (Røvik, 2007, s. 261). En praksis vurdert i lys av denne definisjonen vil være en intellektuell, fysisk eller teknologisk arbeidsoppgave. Vi benytter dette begrepet om løsrivelse som et analytisk verktøy for å forstå hvordan Casa Inferno både uthentet og utbrakte praksisen fra Italia. Bakgrunnen for at organisasjoners ønske om suksessrike praksiser, er at disse anses som resultatmessig lønnsomme. Slike praksiser ønskes ofte overført for å imitere suksessen. Utfordringen er at praksisene sjeldent kan overføres direkte, hvertfall ikke i sin fysiske form. En direkte overføring ville i så betydning innebære overføring av personellet, rutine og utstyret. Istedenfor forsøker man å overføre ideen og ikke hele praksisen (Røvik, 2007, s. 262). Pakking derimot er når man tar en organisasjonsidé ut av en kildeorganisasjon og omformer den slik at det er enklere å overføre til andre organisasjoner. Skille mellom løsrivelse og pakking sees på som et analytisk verktøy og vil i praksis ikke være så adskilt, men mer flytende (Røvik, 2007, s. 261).

Under løsrivelse finner vi to ulike strategier; Uthenting og utbringning. Disse to strategiene skiller seg fra hverandre når det gjelder hvem som oversetter og hvilke oversettelsesregler som blir benyttet i prosessen. Uthenting brukes som en fellesbetegnelse når utenforstående skal overføre en praksis. Dette betyr personer som ikke tilhører organisasjonen hvor praksisen er lokalisert. Slike uthentere kan være personer som er på bedriftsbesøk eller samarbeidspartnere som har observert en godt fungerende praksis. Bakgrunnen for at vi inkluderer dette i teorikapittelet er fordi vi har identifisert både uthentere og utbringere i case-studie.

De siste 30 årene har det derimot vokst frem en helt annen måte å lokalisere godt fungerende praksiser på. Disse metodene er langt mer rasjonelle og systematiske konsepter, slike tilnærminger omtales ofte som «beste praksis» og «benchmarking» (Røvik, 2007, s. 261-62).

En definisjon på beste praksis som blir sitert av Anna Watson er;

A best practice is a superior performance within an activity, regardless of industry, leadership, management or operational approaches, or methods – that lead to exceptional performance; a relative term that usually indicates innovative or interesting business practices that have been identified during a particular benchmarking study as contributing to improved performance at the leading organization (Watson, 1993, s. 259-260).

Denne definisjonen gir en bred beskrivelse av konseptet beste praksis. Gjennom å lokalisere gode praksiser kan andre organisasjoner ta lærdom av praksisene og tilegne seg denne kunnskapen for å prøve å skape lignende resultater.

Dekontekstualisering av praksiser kan foregå gjennom uthenting som beskrevet over, eller som utbringning. Utbringning skjer når aktører fra et bestemt praksisfelt og fordypet kunnskap innenfor feltet, formidler praksisen på arenaer utenfor organisasjonen. Slike arenaer kan være konferanser eller foredrag. Typisk for denne metoden er at en mellomleder i organisasjonen med spisskompetanse innenfor en praksis, blir invitert til å fortelle om praksisen på konferanser eller andre kunnskapsdeling arenaer (Røvik, 2007, s. 265-66). Utbringere av kunnskap kan også være det Røvik (2023) omtaler som innside aktører, som er utbringere som tar med seg kunnskapen fra kildeorganisasjon (s. 126). Dette kommer tydelig frem i vår case om Casa Inferno, hvor autentisiteten av restauranten baserer seg på italienske medarbeidere med kunnskap om pizzafeltet. Et eksempel på en praksis som er brakt med fra Italia er den italienske forhåndsbetalingen “*Quperto*” som er hentet ut for å replikere den italienske kulturen. Mer om hva som har blitt uthentet og utbrakt fra Italia til Tromsø, kommer vi tilbake til i analysekapittelet.

2.5. Oversetterens kompetanse

Hvorfor er oversetterens kompetanse helt sentral i dekontekstualisering og kontekstualiseringsprosessen? I den daglige talen blir oversettelse ofte assosiert med en som oversetter en tekst fra ett språk til et annet. Innenfor kunnskapsoverføring benytter vi dette begrepet når vi omtaler overføring av organisasjonsideer. I litteraturen finnes det eksempler på gode og dårlige oversettelser av litterære tekster, det finner vi også innenfor oversettelser av organisasjonsideer (Røvik, 2007, s. 326).

Oversetterens kompetanse kan være en avgjørende faktor for om oversettingen av ideen blir vellykket eller ikke. Studier gjort på overføring av kunnskap mellom organisasjoner har vist stor

variasjon i hvilken grad de lykkes. For at en organisasjon skal lykkes med kunnskapsoverføringen argumenterer Røvik (2007) i sin bok for at oversetteren må ha inngående kjennskap til prosessene som forsøkes overføres og oversettes. I denne prosessen er det svært viktig at oversetteren også har inngående kjennskap til kildekonteksten og mottakerorganisasjon (Røvik, 2007, s. 325-30).

Det er fortsatt usikkerhet knyttet til hvorfor det er store variasjoner i vellykkede forsøk på kunnskapsoverføring. Translasjonsteorien kan være med å forklare deler av variasjonene. En sentral del i translasjonsteorien er at man skal zoome inn på de involverte aktørene som er aktive i overføringsprosessen. Med dette mener vi hvordan aktørene har skaffet seg kunnskap om kildekonteksten, mottakerkonteksten og hvordan de bruker den informasjonen de tilegner seg. Translatørene arbeider ofte i lag (Røvik, 2023, s. 181). Dette ser vi også i eksempelet om Casa Inferno. Vi kommer tilbake til dette i analysekapittelet. Videre skal vi ta for oss reformhistorien og hvordan translatørene må ha innsikt i denne.

Når organisasjonsidé skal oversettes til mottakerorganisasjonen, vil den bli plassert inn i en kontekst av strukturer, rutiner, prosedyrer osv. Reformhistoren til organisasjonen blir trukket frem som en elementær faktor translatøren må ha innsikt i. Reformhistorien kan være fylt av mange forsøk eller gjennomføringer av endringer og reformer, det kan være sterke følelser knyttet til disse. Vi har valgt å benytte reformhistorien i analysen for å se om det har vært utfordringer knyttet til dette. Videre ønsker vi å vise til to sentrale translasjonskompetanser for vellykket kunnskapsoverføring. Røvik (2007) deler kunnskapen translatøren bør inneha i to kategorier. Den første er *sorteringskompetanse* og den andre er *konfigurasjonskompetanse* (s. 329).

Sorteringskompetanse er den kunnskap og kjennskap translatøren har til praksisfeltet og reformhistorien og kan derfor gi en vurdering på hvorvidt organisasjonen burde prioritere endring, eller bruke ressurser på andre grep som kan styrke organisasjonen. Sorteringskompetanse er derfor viktig i en tid hvor organisasjoner står overfor mange ulike organisasjonsideer.

Konfigurasjonskompetanse omtales her som hvordan translatøren tilpasser ideen til de allerede eksisterende praksisene. Den nye ideen må konfigureres for å passe best mulig inn i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 329-30). Vår antakelse rettet mot det vellykkede eksempelet om Casa Inferno er at translatørene ved organisasjon har vært dyktige til å prioritere ressursene og tilpasse de allerede eksisterende praksiser. Vi har derfor valgt å inkludere dette i teorikapittelet.

2.6. Kontekstualisering

Teorien om kontekstualisering har som formål å oversette den idemessige representasjonen til en mottakerorganisasjon. Når en idé eller en praksis tres inn i nye organisatoriske omgivelser, finnes det som regel fysiske strukturer, formelle strukturer, normer, verdier og rutiner, og ikke minst kultur som presenteres av fortellinger - som praksisen skal tilpasses rundt. Casa Inferno skal skape et autentisk italiensk konsept i en by, i et land 4118 kilometer borte fra sine opprinnelige omgivelser. Vi skal i denne delen presentere hva kontekstualisering innebærer, samt oversettelsesmoduser og omformingsregler.

2.6.1 Oversettelsesmoduser

Vi har valgt å legge stor vekt på kontekstualisering i analysen. Vi analyserer blant annet datamaterialet gjennom de tre oversettelsesmodusene. Vi vil her presentere den valgte teorien for de tre modusene.

Den enkle forklaringen er at oversettelsesmoduser omhandler hvilken oversettelsesstil som blir benyttet under overføring av kunnskap. Det er nært tilknyttet oversettelsesstrategier og bærer preg av aktørers evne til å tilpasse eller replikkere en praksis. Oversettelsesmoduser skriver seg inn i dette teoretiske rammeverket hvor vi undersøker hvordan oversettelsen har ført til Casa Inferno sin suksess. På et kontinuum vil oversettelsesmoduser variere fra lav grad av replikasjon til høy grad. Dette kommer til uttrykk i hvor stor grad en organisasjon kan adaptere en praksis. Vi skal nå se nærmere på de tre ulike modusene; *reproduserende*, *modifiserende* og *den radikale modus* (Røvik, 2023, s. 154).

Den reproduserende modus

Som en idealtipe kommer den reproduserende modus til uttrykk der organisasjoner ønsker å reprodusere eller gjenskape en allerede eksisterende praksis. Dette gjøres ved å identifisere, samt bevare alle de elementer som eksisterer ved kildekontekstten og implementere dem direkte inn i mottakerorganisasjonen. Dette anses som den mest krevende modusen ettersom den krever detaljerte beskrivelser av en praksis (Røvik, 2023, s. 155). Den reproduserende modus omtales som et idealtypisk modus, det vil si at det finnes nesten ingen empiriske eksempler som passer perfekt inn under denne modusen (Røvik, 2023, s. 157).

Den modifierende modus

En pragmatisk tilnærming til kunnskapsoverføring, er evnen til å tilpasse praksiser og omtales som den modifierende modus. Det innebærer at en allerede eksisterende praksis modifieres og justeres for å finne riktig passform i mottakerorganisasjonen. Vi inkluderer denne teorien i teorikapittelet ettersom vi skal identifisere hvordan Casa Inferno har lokalisert sin kunnskap. I likhet med den reproduserende modus, har oversetterens kompetanse mye å si for utfallet av implementeringen. Det krever forståelse av kildekonteksten, samt mottakerorganisasjonen. Gjennom modifiering av praksisen, vil den være mer fleksibel – sammenlignet med den reproduserende modusen. Den modifierende modus har grobunn i forskningslitteraturen. Sammenlignet med den radikale og den reproduserende er den mindre omtalt (Røvik, 2023, s. 170-74). Bakgrunnen for dette er at den modifierende modus kan virke mindre “spennende” ettersom den har elementer av både den radikale og reproduserende modus. Williams (2000) argumenterer for at man kan beholde den reproduserende modus, men samtidig hente deler av andre praksiser og implementere dem i mottakerorganisasjonen. Dette utfordrer den antakelsen om modifierende modus som et eget fenomen for oversettelsesstrategi (Williams: 2007, i Røvik: 2023). Som et supplement til dette, har organisasjoner mulighet til å hente inn ulike idéer og deler av idéer for å senere benytte seg av dem. Argote & Ingram (2000) omtaler dette som reservoarer for kunnskap. Argote & Ingram anser reservoarer som et lager av kunnskap bestående av; medlemmer, verktøy og oppgaver. Et reservoar er et sted hvor kunnskap oppbevares for å benyttes i senere anledning. Den modifierende modus har derfor mulighet til å legge til og trekke fra deler av praksisen, samtidig som oversetteren har reservoarer av idéer og kunnskaper oppspart for enhver anledning.

Den radikale modus

Den radikale modus anses også som en idealtypisk oversettelsesstrategi. Modusen har som egenskap å avvike fra kildekonteksten som den inspireres av, og endrer praksisen slik at den nesten ikke er gjenkjennelig. Det fordelaktige ved en slik modus er at mottakerorganisasjonen og oversetteren ikke er bundet til en praksis. Det krever mer ressurser og kan også bringe større risiko, ettersom praksisen ikke lenger baserer seg på en suksessrik idé – kun et utgangspunkt. Den radikale modus deles gjerne inn i tre hovedkategorier, nemlig beregnende radikale oversettelser, tilfeldige oversettelser og vanlige radikale oversettelser.

Den beregnede oversettelsen tar for seg hvordan organisasjonen ønsker å *oppnå effektive lokale problemløsninger* og *unngåelse av risiko* (Røvik, 2023, s. 164). Ved bruk av effektive lokale problemløsninger har organisasjonen som formål å skape midler som oppnår effektive løsninger

basert på kildekonteksten. I situasjoner der organisasjoner ønsker å unngå for stor risiko, er når oversetteren anser kildekonteksten og mottakerorganisasjoner som svært ulike, og derfor gjør radikale endringer på praksisen slik at den tilpasses organisasjonen. Tilfeldige radikale oversettelser blir gjerne etablert og gjennomført ved ulykker. Dette oppstår der organisasjoner ønsker å replikere andre, men ved en feil i kunnskapsoverføringen avviker den nye versjonen så sterkt fra kildekonteksten at den virker som helt ny. Den siste oversettelsen for den radikale modus er vanlige radikale oversettelser. Dette er bevisste beslutninger basert på normer og verdier innad i organisasjonen som leder til en radikal oversettelsesmodus (Røvik, 2023, s. 164-69).

2.7. Omformningsregler

Gjennom intervjuene har vi fått innblikk i hvilke omformningsregler oversetterne har benyttet. Vi skal med dette presentere hva omformningsregler innebærer, og det teoretiske rammeverket for reglene vil bli benyttet i analysekapittelet. Omformningsregler er den delen av translasjonsteorien hvor translatøren synliggjøres. Videre argumenteres det for at omformningsreglene er regelbasert. Regler i denne sammenhengen blir sett på som retningslinjer. Disse kommer ofte til uttrykk gjennom rutiner, konvensjoner eller etiske retningslinjer. Regler varierer i hvilken grad de bestemmer handlinger. Enkelte former for regler omtales som eksplisitte, dette er ofte regler som har forventede detaljer og handlingsmønstre. Andre regler kan være mer upresise eller brede, dette åpner opp for aktørens egne tolkninger. Det argumenteres videre for at regler kan være en viktig kilde til feil. Regler forutsetter ofte at det er en optimal utvelgelse som ligger til grunn for å kunne håndtere en situasjon. Det krever også at organisasjonens medlemmer besitter grunnleggende kunnskap om situasjonen (Røvik, 2023, s. 146-47).

Kontekstualiseringsreglene deles inn i to overordnede kategorier, generelle innskrivingsregler og spesifikke oversettelses- og omformningsregler. Innskrivingsreglene tar for seg det ytre i kontekstualiseringsprosessen, derimot tar oversettelses- og omformningsreglene for seg innholdet i idéen som forsøkes overført til en ny kontekst (Røvik, 2007, s. 306).

I vårt forskningsprosjekt har vi valgt å ta utgangspunkt i de spesifikke oversettelses- og omformningsreglene. Bakgrunnen for dette er fordi vi er interessert i å forstå utfallet av implementering av den italienske pizzakulturen i Tromsø.

2.7.1 Kopiering

Den reproduserende modus har én oversettelsesregel, denne blir omtalt som kopiering. Når en praksis skal oversettes, vil oversetteren gjøre vurderinger om kopiering er den mest hensiktsmessige oversettelsesregelen, og hvilke utfall det vil gi for implementeringen (Røvik, 2007, s. 309).

Sannsynligheten for at regelen vil bli benyttet er tett knyttet opp mot hvor oversettbar og omformbar praksisen er. Hvis en praksis er eksplisitt, lite innvevd og mindre kompleks, vil det være enklere å produsere en idemessig representasjon av praksisen. Dette vil si at jo mindre innviklet en praksis er, jo større sannsynlighet er det at kopiering vil bli benyttet. Det er flere forhold som kan ha innvirkning på dette. Jo større materielle gjenstander som er essensielle for praksisen, desto mer utfordrende vil det være å danne en idemessig representasjon (Røvik, 2007, s. 310). Et eksempel på kopiering som en oversettelsesregel er McDonalds modellen. Kopieringsprosessen startet på 1950-tallet da Ray Kroc som var salgssjef for Multimix milkshake-maskiner. Hans forståelse av hvordan en skal replikere McDonalds franchisestruktur baserte seg på standardisering av en meny. Ved å gjøre dette kan franchisen ha kontroll over standardiseringen og distribusjonen av menyene. Dette igjen, vil skape kontroll over produktene som blir produsert. Krocs anbefaling omhandler derfor å nøyaktig kopiere med minst mulig lokale tilpasninger (Røvik, 2023, s.184-191).

2.7.2 Addering og fratrekking

Under den modifierende modus finner vi to hovedtyper av oversettelsesregler, addering og fratrekking. Med addering menes det at man tillegger elementer i oversettelsesfasen. Fratrekking betyr som ordet antyder at man fjerner eller trekker fra noen elementer av den idemessige representasjonen (Røvik, 2007, s. 311). Når disse to reglene skal anvendes i praksis, skiller man mellom to hovedformer for addering og fratrekking, rasjonell-strategisk og uintendert.

Rasjonell-strategisk addering og fratrekking bygger ofte på klare intensjoner og gode kalkulasjoner. Disse adderingene og fratrekkingene kan være motivert av hvilke lokale tilpasninger man kan benytte for å få en best mulig effektiv og økonomisk uttelling. Det finnes eksempler på hvor oversetteren har tatt et rasjonelt valgt og utelatt deler av praksisen ikke bare på bakgrunn av effektivitet og økonomiske faktorer, men også med tanke på implementeringsprosessen. Uintendert addering og fratrekking er når oversetteren fjerner eller legger til deler ubevisst (Røvik, 2007, s. 314).

2.7.3 Omvandling

Under den siste av de tre modusene finner vi oversettelsesregelen omvandling. Omvandling brukes som et begrep for en radikal endring av praksisen eller idé som skal overføres. En slik endring kan både gå på innholdet og utformingen. Ved å gjennomføre slike tilpasninger utvikler man en slags lokal variant (Røvik, 2007, s. 315). Innenfor denne oversettelsesregelen gir man oversetteren betydelig frihet til å omvandle det som oversettes slik som oversetteren ønsker. At oversetteren skal ha en så stor grad av frihet, har vært omdiskutert i translasjonsteorien. En innflytelsesrik teoretiker på 1970-tallet var tyske Hans Vermeer som publiserte “skoposteorien” som omhandlet oversettelse som fomålsrettet. Altså, oversetteren skulle ta hensyn til de som skulle benytte oversettelsen (Røvik, 2007, s. 316). I praksis utspiller ofte omvandlingen seg forskjellig, enkelte organisasjoner kan ha klare formeninger om at de ikke ønsker å kopiere en praksis. De ønsker heller bruke den som en inspirasjonskilde i samsvar med andre praksiser for å utvikle egne lokale versjoner (Røvik, 2007, s. 316-317).

2.8. Syv barrierer

Barrierer blir beskrevet som hindringer som oppstår eller kommer til syne når noe skal hentes fra en eller flere organisasjoner, overføres til andre organisasjoner der det skal implementeres. Det er prosesser som innebærer oversettelse på tvers av organisatoriske kontekster. Gjennom litteraturgjennomgangen i kapittel 2 til Røvik (2023) identifiserer han syv fremtredende barrierer. Disse syv barrierene kan være med å forklare hvorfor kunnskapsoverføring noen ganger blir vellykket, mens andre ganger ikke. De kan også kaste lys over hvilke utfordringer som ble omgått eller løst under en oversettelsesprosess.

Formell organisasjonsstruktur gir uttrykk for hvordan organisasjonen er strukturert, dette kommer også til uttrykk gjennom organisasjonskart. Det finnes flere måter å strukturere organisasjonen på, de mest fremtredende er den vertikale strukturen og den horisontale strukturen. Den vertikale eller horisontale strukturen kan fungere som barrierer for kunnskapsoverføring. Disse barrierene kan oppstå mellom enheter innad i en organisasjon, men også utad mellom frittstående organisasjoner. En felles enighet for denne delen av litteraturen, er at deling av kunnskap flyter som regler fritt innenfor organisasjons enheter, men når den skal overføres på tvers av enheter eller organisasjoner blir den blokkert, forhindret eller forsinket på grunn av de formelle strukturene (Røvik, 2023, s. 24-25). Dette kan komme til uttrykk gjennom at kunnskapen eller praksisen som er i en organisasjon, kan være vanskelig å lokalisere på bakgrunn av de formelle strukturene. Det kan også være

utfordrende å overføre kunnskapen du har ervervet etter mange år i restaurantbransjen til en nyoppstartet bedrift, som kan sees på som en egen organisasjonsenhet.

Absorptive capacity (absorberende kapasitet) tar for seg kapasiteten en organisasjon har til å utforske, lokalisere og hente kunnskap fra forskjellige miljøer. Absorptive capacity ble definert av Cohen og Levinthal (1990) som “the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it for commercial ends”. Absorptive capacity blir også omtalt som (AC). Organisasjonens AC kan fungere både som en barriere, men også som en aktiverer. Høy grad av AC tilsier at organisasjonen evner å utforske forskjellige miljøer og tilegne seg ny kunnskap. En lav grad vil derimot fungere som en barriere og vil hindre organisasjonen i å kunne lokalisere og innhente ny kunnskap (Røvik, 2023, s. 32). En høy grad av AC kan være en av årsakene til at noen organisasjoner evner å overføre kunnskap på tvers av organisatoriske grenser, mens andre ikke evner dette. En organisasjon med høy grad av AC kan være en organisasjon som aktivt reiser ut og søker kunnskap.

Sosiale nettverk. Nettverk og nettverksbygging er en stor del av litteraturen innenfor kunnskapsoverføring. I midten av denne litteraturen står antagelsen om sosiale nettverk som sammenkobler aktører, organisasjoner og forskningsfelt. Det kan være essensielt når man skal forklare hvorfor kunnskapsoverføring tidvis lykkes og andre ganger ikke. Sosiale nettverk blir definert av Wasserman og Faust (1994) som “a finite set or sets of actors (e.g people, organizations or other social entities) and the relation or relations defined on them” (s. 20). På bakgrunn av denne definisjonen kan en organisasjon som samhandler med andre organisasjoner eller bedrifter, og den relasjonen de bygger, sees på som et sosialt nettverk. Teorien rundt sosiale nettverk bygger på fire kapabiliteter, *Sensor capability, knowledge-creation capability, Storing capability og Transfer capability* (Røvik, 2023, s. 42). Disse fire kapabilitetene gir en innsikt i hvordan det sosiale nettverket fungerer og hvordan kunnskapen innad i disse sosiale nettverkene kan deles, lagres og fornyes. Sosiale nettverk kan på bakgrunn av dette sees på som en god arena hvor organisasjoner kan plukke opp og dele kunnskap.

Geografisk distanse. Det er stor usikkerhet om hvor stor innvirkning avstand har på kunnskapsoverføring. Bakgrunnen for dette er at det er vanskelig å isolere de spesifikke faktorene. Det er vanskelig å si om det er den geografiske distansen eller den kulturelle som utgjør barriere for kunnskapsoverføring. Den kulturelle distansen kommer vi tilbake til senere i kapitlet. På bakgrunn av usikkerhetene har det vokst frem to synspunkter under tema geografisk avstand og kunnskapsoverføring (Røvik, 2023, s. 47-48). Pro-proximity (pro-nærhet) er den første av

synspunktene og argumenterer for at kunnskapsoverføringen er mer effektiv dersom bedriftene ligger i nærheten av hverandre. En av de tidligste teoriene om dette ble fremmet av Schumpeter (1934). Han observerte at organisasjoner som lå i nærheten av hverandre, og innenfor et geografisk område, enklere delte kunnskap (Røvik, 2023, s. 48). Michael Porter (1990) skrev blant annet om «Business cluster» som er et konsept hvor man samler store organisasjoner innenfor samme geografiske område i nærheten av hverandre. I dette konseptet samles forskere, produsenter og leverandører i et område med geografisk nærhet. Bakgrunnen for dette konseptet er å skape en arena hvor kunnskapen skal kunne flyte lettere, og man ønsker samarbeid mellom organisasjonene.

The death of distance utfordrer den gamle idéen om at organisasjoner må ligge innenfor et geografisk område med nærhet til hverandre for å effektivt kunne dele kunnskap. På bakgrunn av nye oppfinnelser og digitale løsninger, argumenterer de for at avstand ikke lenger er en avgjørende faktor når det gjelder kunnskapsoverføring (Røvik, 2023, s. 47-48). Det blir derimot sagt at geografisk avstand fortsatt spiller en aktiv rolle når det gjelder deling av kunnskap, men denne rollen har fått langt mindre betydning. Forskingen på dette feltet viser til at kunnskapsoverføring på over store avstander og på tvers av landegrenser har hatt en drastisk økning som følge av de nye digitale løsningene (Røvik, 2023, s. 47-48). Under Covid-19 eksploderte de digitale løsningene for kommunikasjon, og møter ble flyttet til digitale plattformer. Vi kan her trekke tråder til casen og ansettelsesprosessen hvor de innledende intervjuene foregår over digital plattform.

Kulturell distanse har også blitt studert som en faktor som påvirker kunnskapsoverføring på tvers av organisatoriske grenser. Kulturell distanse, er hvor lik eller ulik kilde organisasjonens kultur er mottakerorganisasjonens kultur. Dette anses som en viktig variabel for å kunne forklare prosessen og utfallet av en overføringsprosess (Røvik, 2023, s. 50). Den kulturelle avstanden kan variere, og det kan være stort språk mellom kulturer. Dette kan bidra til å påvirke eller vanskeliggjøre kommunikasjon eller overføring av kunnskap. I en case hvor kunnskapen skal overføres på tvers av mange landegrenser, og hvor det er store variasjoner i matkulturen, kan det kulturelle ha en stor innvirkning på utfallet. Det argumenteres i litteraturen for at kunnskapsoverføring mellom to nasjoner kan møte utfordringer, dersom det er store kulturelle forskjeller mellom landene (Røvik, 2023, s. 51).

Institutional distance tar for seg barrierer som oppstår mellom kildene og mottakerens nasjoner. Dette vil si at kunnskapen blir forsøkt overført på tvers av landegrenser. Tatiana Kostova (1999) benyttet seg av de tre pilarene som ble utviklet av Scott (1995). Disse pilarene er det regulative, det kognitive og det normative. Den regulative pilaren omhandler lover og regler som allerede eksisterer i landet.

Utfallet av kunnskapsoverføring på tvers av landegrensener er tett knyttet opp mot hvor godt praksisen passer inn i de allerede eksisterende lover og regler. Kognitive pilarer viser til hvilke forestillinger og tro innbyggerne i et land deler. Jo større forskjeller det er mellom kildekontekst og mottakerkontekst, når det kommer til det kognitive, jo vanskeligere kan det være for mottakerne og gjenkjenne eller forstå den overførte praksisen. Den siste av de tre pilarene, det normative, omhandler de mest fremtredende verdiene og normene til innbyggerne i et land. Det vil være vanskeligere å implementere en overført praksis hvis det er store forskjeller i normer og verdier mellom landene. Videre blir det argumentert for at den institusjonelle avstanden mellom kilden og mottakernes hjemland, kan være en barriere som påvirker kunnskapsoverføring på tvers av landegrensener. Det har blitt gjennomført mange studier på området og det er et samsvar mellom økt institusjonell avstand og fallende resultater for organisasjoner (Røvik, 2023, s. 53). Et eksempel på dette er at høy grad av institusjonell avstand kan føre til lavere sannsynlighet for overlevelse på marked i andre nasjoner.

Knowledge characteristics er den siste av de syv fremtredende barrierene. Denne barrieren bygger på litteraturen rundt taus og eksplisitt kunnskap, hvor taus kunnskap er den kunnskapen du selv innehar uten at du klarer å sette ord på den eller formidle den til andre. Eksplisitt kunnskap derimot er det motsatte og er kunnskap du klarer å språkliggjøre, denne typen kunnskap vil lettere kunne overføres til andre individer eller organisasjoner. Den tause kunnskapen blir ervervet gjennom dagligdagse gjøremål og oppgaveløsninger. Denne typen kunnskap blir ofte ansett å ha en høyere verdi enn eksplisitt kunnskap (Røvik, 2023, s. 54-55).

3. Metode

I dette kapitlet presenterer vi metoden som benyttes for forskningsprosjektet. På bakgrunn av vår problemstilling har vi valgt å benytte kvalitativ metode. Vi har valgt denne metoden da vi ser på en enkelt case og skal gjennomføre få intervjuer.

Problemstillingen som skal besvares i denne oppgaven er:

Den italienskinspirerte restauranten Casa Inferno i Tromsø er blitt en suksess, bl.a hva angår besøkstall, omsetning og økonomisk resultat. Hva kan forklare hvorfor selskapet lykkes med å overføre kunnskap fra det italienske pizza feltet i forbindelse med etableringen av restauranten?

En problemstilling er den avgjørende faktoren for å velge metode og gjennomføre en empirisk studie (Jacobsen, 2022, s. 74). Problemstillingen legger opp til at vi skal undersøke hva som har utgjort suksessfaktoren på bakgrunn av kunnskapsoverføring fra Italia til Tromsø. Derfor har vi avgrenset studien til kunnskapsoverføring som knyttes til etableringen og den daglige driften av restauranten Casa Inferno. Videre skal det redegjøres for hvilken forskningsstrategi og undersøkelsesdesign vi har benyttet. Vi presenterer også hvordan datainnsamlingen har foregått, og hvordan vi har gjennomført intervjuene. Videre vi viser også hvordan vi har analysert den innsamlede dataen, og til slutt vurderes forskningens kvalitet og etikk.

3.1 Forskningsstrategi og undersøkelsesdesign

Forskningsstrategi og undersøkelsesdesign er viktig for utformingen av studie og legger grunnlaget for hvordan data blir samlet inn og hvordan forskningen gjennomføres. Videre i dette underkapitlet presenterer vi valg av undersøkelsesdesign.

3.1.1 Undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesign kan påvirke forskningens validitet, og det er flere typer forskningsdesign man kan velge mellom. Når man skal undersøke hvilket forskningsdesign som er best egnet til studiet, er det viktig å se om det undersøkelsesopplegget vi velger å benytte faktisk svarer på problemstillingen (Jacobsen, 2022, s. 99). Videre skiller det mellom intensiv, og ekstensiv design. Intensiv design går dypere inn i et fenomen eller en hendelse for å gi inngående kunnskap. Ekstensiv design fokuserer derimot på et bredere utvalg og tar høyde for å kunne generalisere (Jacobsen, 2022, s. 100). Dette studiet er basert på et intensiv design som gir oss muligheten til å få en detaljert og grundig forståelse av det fenomenet vi studerer.

3.1.2 Casestudie

Casestudier blir ofte benyttet når enkelte enheter skal undersøkes. Videre definerer Jacobsen (2022) casestudie som «... Er at de vektlegger at det er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter» (Jacobsen, 2022, s. 104). Dette studiet tar for seg en enkelt undersøkelsesenhet og går i dybden, på bakgrunn av dette har vi benyttet casestudie som undersøkelsesdesign. Videre deles casestudier inn i flere underkategorier hvor man kan studere forskjellige typer caser, det deles også inn i tid og rom for å enklere kunne avgrense undersøkelsesenheten (Jacobsen, 2022, s. 104). Jacobsen (2022) beskriver enkelcase-studie som et godt utgangspunkt for å kunne avdekke hvordan prosesser påvirker hverandre og ikke minst hvordan bedriften produserer et resultat (s.107). Akkurat dette er essensielt for vår oppgave, da vi undersøker hvordan kunnskapsoverføringsprosessen har ført til en suksess. Ved å benytte casestudie som forskningsdesign, innsnevres studien til en enhet for undersøkelse. Teoriene som er valgt for dette forskningsprosjektet omhandler translasjonsteori og kunnskapsoverføring. Ved å avgrense forskningsprosjektet til en case kan vi anvende teoriene og trekke linjer til empirien.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Utvalg

Utvalget i dette forskningsprosjektet er de nøkkelpersonene som har vært sentrale for etableringen og driften av restauranten.

I forkant av datainnsamlingen valgte vi informanter vi anså som mest hensiktsmessige å benytte for prosjektet. På bakgrunn av vår problemstilling ble det hensiktsmessig å benytte strategisk utvelging. Dette kommer av at metoden baserer seg på en systematisk utvelgelse av personer med informasjon eller kvalifikasjoner som er relevant for forskningsprosjektet (Thagaard, 2018, s. 54). Vår første informant er eier og grunnlegger av restauranten Casa Inferno. Vedkommende var ikke alene om å etablere restauranten, men hadde en sentral rolle. Vi kom i kontakt med ham gjennom vår veileder. I tabellen under kan man se at vi har "kodet" informantene med I1, I2 og I3 - dette gjorde vi for både å anonymisere informantene, men også for å skille deres rolle i restauranten.

Informant:	Stilling:
I1	Eier
I2	Daglig leder
I3	Kjøkkensjef

Figur 1 Koding av informanter

Fordelen ved å benytte oss av eieren av restauranten som første informant, er at han har vært med fra start og har inngående kjennskap til de ansatte. Det var også et håp fra vår side om å bli videresendt til andre nøkkelpersoner. En slik tilnærming omtales som snøballmetoden. Denne fremgangsmåten tar utgangspunkt i at man kontakter en person med de rette kvalifikasjonene og egenskapene som er relevant for problemstillingen. Deretter ber vi denne personen oppgi eventuelle kollegaer eller bekjente som innehar de samme kvalifikasjonene og kan være relevante for å belyse problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 56). De to andre informantene (I2 & I3) har fått størst plass i analysekapittelet. Dette kommer av at de har vært de helt sentrale kunnskapsoverførere og translatører til det som har blitt en suksess. Det var derfor naturlig å inkludere dem i prosjektet.

Utvalget er bestående av tre informanter som alle har vært delaktige i etableringen og overføringen av kunnskap fra Italia til Tromsø. Det er få informanter, men poenget er at de tre som er intervjuet er det absolutt viktigste og langt på vei eneste kunnskapsoverførere og oversettere i denne casen. Vi gjorde vurderinger under gjennomgangen av empirien om det var nødvendig med ytterligere informanter, men på bakgrunn av det innblikket vi fikk fra våre informanter - så vi oss fornøyd med den informasjonen som var innhentet. Et annet argument for dette, er at temaet for studien omhandler kunnskapsoverføring og oversettelse av kunnskaper. Vi vurderte dermed de utvalgte informanter som de mest representative for vår studie.

Under seleksjon av utvalg kan det å avgrense populasjon være nødvendig. I vårt tilfelle har ikke dette vært nødvendig. Det var naturlig å inkludere disse informantene i avhandlingen.

3.2.2 Intervju

I dette forskningsprosjektet har vi benyttet kvalitative intervjuer da vi ønsker å gå i dybden for å få innsikt i hvordan kunnskapen er overført og hvorfor det har vært vellykket.

Det skilles mellom flere typer intervjuformer, i den ene enden av skalaen finner vi strukturerte intervjuer og i den andre enden finner vi en intervjuform som er preget av lite struktur.

Intervjuformen vi har benyttet er lokalisert mellom disse ytterpunktene, og omtales som et semistrukturert intervju. Intervjuformen tar utgangspunkt i en intervjuguide, men åpner opp for oppfølgingsspørsmål. Vi valgte denne metoden fordi vi ønsket å ha en samtale rundt temaet kunnskapsoverføring og hvordan de har overført kunnskapen fra Italia til Tromsø.

Et viktig verktøy vi benyttet oss av er en intervjuguide. En intervjuguide gir oss muligheten til å holde kontroll på intervjuet og avgrenser intervjuet inn mot problemstillingen. Vi brukte mye tid på å utforme en intervjuguide, ettersom vi har et stort tema som skal belyses. Dette var en fin øvelse for oss, ettersom det ga oss tid til å reflektere over hva som måtte inkluderes i prosjektet. I intervjuguiden delte vi inn spørsmålene i tre ulike faser: *Dekontekstualisering, oversetterens kompetanse og kontekstualisering*. Under intervjuet benyttet vi ikke disse tre fagbegrepene, men valgte heller å bruke uthenting og implementering for å unngå misforståelser. Informantene våre fikk tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuet slik at de var inneforstått om hva som var prosjektet vårt. Det ga også informantene mulighet til å reflektere over temaet før intervjuet fant sted.

Under intervjuene oppstod det ingen spesifikke komplikasjoner. Vi ønsket å gi våre informanter trygge rammer for intervjuet og fikk dem til å bestemme hvor intervjuet skulle finne sted. Vi innledet intervjuet med takk for at de ønsket å stille opp for prosjektet og ga dem den grunnleggende informasjonen. For at vi skulle kunne bruke informasjonen til et kvalitativt studie på en mest effektiv måte, ønsket vi å ta opptak av intervjuet. Vi hadde på forhånd av intervjuene innhentet samtykke fra informantene om bruk av lydopptak.

Intervju 1

Intervjuprosessen bestod av to intervjuer. Det første intervjuet la grunnlaget for det andre intervjuet. Det andre intervjuet ble gjennomført som et gruppeintervju, hvor vi intervjuet de to personene som var ansvarlige for overføringen av kunnskapen og implementeringen av den overførte kunnskapen. Den første personen vi intervjuet var en av restaurantens eiere som prosjektet baserer seg på. Ved å gjøre det på denne måten fikk vi et innblikk i hvordan det hadde utviklet seg fra en idé til praksis. I dette intervjuet fikk vi også innblikk i historien bak restauranten og de prosessene som har ført til at

restauranten har blitt en suksess. Samtalen bar preg av et ustrukturert intervju hvor informanten snakket, og vi stilte oppfølgingsspørsmål. På forhånd hadde vi skrevet noen stikkord om hva vi ønsket å spørre om, men vi ønsket primært å la informanten forklare og beskrive de prosesser som hadde foregått under etableringen av restauranten. Vi kom derfor kun med oppfølgingsspørsmål for å rette samtalen inn mot problemstillingen. Her stilte vi spørsmål som; *Hadde dere på dette tidspunktet bestemt dere for å lage en pizza restaurant? Hvem har vært de sentrale aktørene? og hvordan tilpasset dere det italienske konseptet til Tromsø?* Før dette intervjuet hadde vi ingen forståelse om hvordan Casa Inferno var blitt til. Etter intervjuet opplevde vi å ha fått inngående kunnskap om dette.

Et interessant innblikk vi fikk under det første intervjuet med eieren, var at planen for restauranten var å starte en rolig pizzeria med autentiske italienske tradisjoner. Ikke lenge etter åpningen av Casa Inferno sto det lange køer utenfor døren. Dette ga oss ytterligere interesse for gjennomføring prosjektet. Det første intervjuet gav også føringer inn mot det neste intervjuet hvor vi tilegnet oss kunnskap og fikk knyttet kontakt med nye informanter.

Intervju 2

Det neste intervjuet vi gjennomførte var med informant (I2 & I3). Vi møtte dem på restauranten ettersom de er to travle personer, og det er her de følte seg mest komfortable med å gjennomføre intervjuet. Begge var svært imøtekommende da vi møtte dem og vi fikk servert kaffe umiddelbart. Intervjuet varte i totalt 2 timer og vi fikk stilt de spørsmålene vi ønsket. I dette intervjuet tok vi med oss store deler av kunnskapen vi fikk fra informant (I1). Ettersom disse to anses å være nøkkelpersonene for driften og etableringen restauranten, var vi interessert i å vite hvordan de hadde gått frem for å skape denne pizzasukksessen. Vi spurte også om hvordan det hadde vært å drive en restaurant med en så stor geografisk distanse fra sitt hjemland.

Dette møtet bar preg av et mer strukturert intervju. Vi informerte intervjuobjektene både i forkant av intervjuet, samt innledningsvis om hva prosjektet omhandlet. Ettersom informantene ikke snakker norsk, holdt vi intervju-spørsmålene på engelsk. Dette var avklart på i forkant av intervjuet og den eneste måten vi kunne kommunisere på, slik at det ikke ble noen misforståelser. Dette kan anses som en svakhet ved datainnsamlingen ettersom ingen av partene, verken forskerne eller intervjuobjektene har engelsk som morsmål. Men dette løse seg gjennom oppfølgingsspørsmål ved eventuelle uklarheter. Intervjuet ble innledet med en presentasjon av dem selv og deres rolle i Casa Inferno, slik at vi kunne bli bedre kjent med dem. Deretter stilte vi spørsmål som var mer rettet inn mot vår problemstilling, dette innebar uthenting/utbringning av pizzakulturen, deres rolle som oversettere og

hvordan praksisene har blitt implementert og tilpasset Tromsø. Ved å gjennomføre intervjuet på denne måten, fikk vi mulighet til å stille oppfølgings spørsmål for å unngå misforståelser.

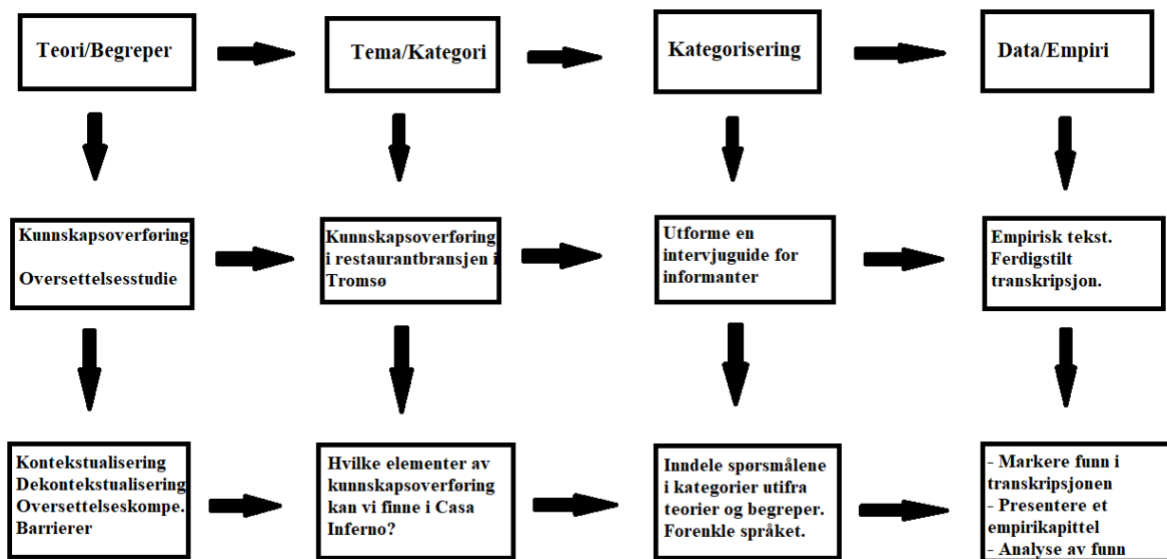
Vi fikk et svært godt inntrykk av informantene etter gjennomført intervju. Alle hadde gitt fra seg gode og tydelige svar og det var veldig interessant å høre deres refleksjoner rundt Casa Inferno og den kunnskapen de besatt.

Transkripsjonen av dataen ble utført kort tid etter av intervjuene. Dette tar oss videre til analysen av dataen.

3.2.3 Analyse av data

Innsamlingen av data ble gjennomført som to dybdeintervjuer med totalt tre informanter. Fordelen ved å transkribere intervjuene er at forskerne kan få intervjuet i papirform og enklere trekke ut direkte utsagn. (Jacobsen, 2022, s. 211). Med dette får vi oversikt over intervjuene og vi kan derfor bruke dette inn mot en innholdsanalyse. Jacobsen (2022) beskriver innholdsanalyse som en samlebetegnelse for flere ulike analyseteknikker (s. 216). Det er særlig to hovedretninger for innholdsanalyse, nemlig induktiv og deduktiv metode. Den induktive metoden tar utgangspunkt i tekstene, i dette tilfellet vårt transkripsjonsnotat. Den deduktive metoden sees i lys av begreper og/eller teorier som utforskes gjennom datamaterialet.

Vår problemstilling mener vi egner seg for en deduktiv metodisk tilnærming. Dette henger bl.a. sammen med at vi startet med et begrepsapparat som vi ønsket undersøke Casa Inferno caset i lys av. Hovedsakelig er det kunnskapsoverføring og oversettelsesstudie som er utgangspunktet for forskningsprosjektet. Casen som er valgt kan anses som et tilfelle av gjennomført kunnskapsoverføring. Vår metodiske gjennomgang av deduktiv metode ser slik ut.



Figur 2 Deduktiv metode

Da vi hadde besluttet at vi skulle nærme oss det empiriske feltet vårt deduktivt, så den overordnede planen slik ut. Vi kartla først hvilke begreper og teorier som var ønskelig å bruke for prosjektet og som interesserte oss, deretter ble vi introdusert for Casa Inferno som har drevet med kunnskapsoverføring. Etter gjennomgang av mye teori, hadde vi tilegnet oss kunnskap på feltet og var klare for det tredje steget i den deduktive metoden. Her utformet og nyanserte vi en problemstilling, laget spørsmålene til en intervjuguide og kategoriserte dem ut ifra vår egen nysgjerrighet og vår problemstilling. Til slutt satt vi igjen med totalt 3,5 timer taleopptak og 67 sider med ferdig renskrevet transkripsjon - klart til å analyseres.

Som nevnt tidligere i metodekapittelet ble det siste intervjuet gjennomført på engelsk ettersom det var den eneste måten vi kunne få svar på spørsmålene. Det som vil komme til syne i analysekapittelet er at de direkte utsagnene fra intervjuet er oversatt til norsk. Dette gjorde vi ettersom vi selv skriver på norsk, men vi har forsøkt å gjøre så direkte oversettelser som mulig fra transkripsjonen og inn i analysekapittelet. Det kan oppstå utfordringer knyttet til dette. Dersom vi ikke er nøyaktige nok i oversettelsen, kan vi miste essensiell informasjon informantene kommer med. Vi har derfor brukt mye tid på å oversette det vi ønsker å benytte av direkte sitater.

3.3 Forskningens kvalitet og etikk

Forskningsprosjektet benytter seg av samfunnsvitenskapelige metoder, i dette tilfellet kvalitativ metode, som ofte står overfor etiske dilemmaer. I denne oppgaven har vi intervjuet tre intervjuobjekter og gjort et dypdykk inn i deres arbeidsliv og resultater de har oppnådd på arbeidsplassen. Dette gjør at vi som forskere må ta stilling til en del etiske valg når vi behandler dataene som er samlet inn. I dette delkapittelet vil de valgene og beslutningene vi har tatt beskrives og redegjøres for.

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet blir beskrevet av Justesen & Mik-Meyer (2012) som i hvilken grad metoden som benyttes i undersøkelsen er transparent, slik at andre kunne gjennomføre det samme forskningsprosjektet under de samme kriteriene og kommet frem til samme resultat (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 38). Datainnsamlingen til dette forskningsprosjektet består i all hovedsak av intervjuene som er gjennomført og den informasjonen informantene har gitt. Under et intervju kan holdninger, kroppsspråk og bekledning påvirke utfallet av samtalen (Jacobsen, 2005, s. 226). Begge intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene og dette kan ha bidratt til å skape en trygg og rolig atmosfære. Videre viste begge forskerne genuin interesse under intervjuet og hadde avslappet kroppsspråk og gode holdninger. En mulig svakhet ved datainnsamlingen er at det andre intervjuet ble gjennomført som et gruppeintervju og ikke som et individuelt intervju. Dette kan påvirke hva informantene velger å dele av informasjon, men det kan også bidra til å skape en god dialog hvor utfordringer og suksessfaktorer blir diskutert dem imellom.

Intervjuene ble avtalt i god tid og gjennomført på et tidspunkt hvor informantene hadde satt av tid slik at de ikke skulle bli forstyrret. Tidspunktet for intervjuene ble satt til morgenen, før restauranten åpnet og de andre ansatte kom på jobb. Dette var for å unngå forstyrrelser, og for å sikre riktig registrering av data ble det benyttet lydopptak. I etterkant av intervjuene ble de transkribert for å enklere kunne analysere datamaterialet og trekke ut relevant informasjon. De direkte sitatene som presenteres i analysen er oversatt fra engelsk til norsk. Dette kan påvirke reliabiliteten til forskningsprosjektet ettersom vi som forskere skal oversette direkte utsagn som ikke er av vårt eget morsmål. Ved oversettelse vil det alltid være risiko for at deler av det opprinnelige budskapet kan forsvinne. Vi har etterstrebet å gjennomføre oversettelsene så presist som mulig for å minimere risikoen for at deler av budskapet forsvinner. På enkelte utsagn er strukturen på setninger endret for at budskapet skal gi mening på norsk. For å gi et eksempel på en oversettelse har vi lagt ved følgende. «*Everytime we go traveling. We send each other pictures*» Vi har her oversatt dette direkte

utsagnet til følgende; «Når vi er ute og reiser sender vi hverandre bilder» Vi velger å presentere dette i metodekapittelet for å gi leseren et inntrykk av hvordan oversettelsene er blitt gjort og hvordan det kan ha påvirket forskningen.

3.3.2 Validitet og generalisering

Validitet blir omtalt som i hvilken grad forskningen som er gjennomført svarer på problemstillingen (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 38). Hovedformålet med forskningen er å identifisere noen faktorer som var avgjørende for den vellykkede kunnskapsoverføringen. Gjennom datainnsamlingen har vi gjort funn som kan bidra til å forklare nettopp dette, videre blir disse funnene analysert og diskutert opp mot teoretiske perspektiver. På bakgrunn av utvalget og deres rolle hos Casa Inferno, belyses de suksessfaktorene som har vært avgjørende for kunnskapsoverføringen. Vi argumenterer derfor for at oppgaven har en høy grad av validitet.

Generalisering, også kalt ekstern gyldighet, omhandler i hvilken grad funnene gjort i studien kan overføres til andre settinger eller bidra til å forklare noen fenomener (Jacobsen, 2005, s. 222). Dette studiet vil i liten grad kunne generaliseres da utvalget ikke er representativt for en populasjon. Bakgrunnen for dette er at vi har gått i dybden på en enkelt bedrift avgrenset i tid og rom. På en annen siden kan kanskje noen av funnene i forskningen overføres til eksterne aktører. De faktorene vi finner avgjørende for den vellykkede kunnskapsoverføringen kan være aktuelle for andre bedrifter å benytte seg av.

3.3.3 Etikk

I et forskningsprosjekt som dette, har forskerne et stort ansvar for å overholde de etiske retningslinjer. Gjennom arbeidet med denne studien har vi stått overfor flere slike problemstillinger. Anonymisering av intervjuobjekter og tolkning av datamateriale er eksempler på dette. Vi har anonymisert intervjuobjektene ved å utelate deres navn. Thagaard (2018) beskriver at det innenfor det feministiske perspektivet, hvor det i utgangspunktet skal være likevekt mellom forskere og deltaker, kan det oppstå skjevheter. Disse skjevhetene er ofte knyttet opp mot forskerens tolkning av datamaterialet (s. 196). Deltakerne som i dette prosjektet har gjennomført et intervju kan være uenig i måten vi fremstiller eller tolker dataene på. For å løse denne utfordringen har vi som forskere etterstrebet å tolke dataene med et åpent og upåvirket sinn. Som forskere har vi et ansvar for å ikke utsette de menneskene eller den organisasjonen vi forsker på for skade, eller alvorlige belastninger (Aase & Fossåskaret, 2018, s. 197). På bakgrunn av de forskningsetiske retningslinjene, er det viktig at vi som forskere tar høyde for at det vi skriver og presenterer i vår forskning kan ha konsekvenser. Forskingen som gjennomføres i dette studiet vil i liten grad ha en negativ innvirkning på

organisasjonen eller være til belastning. Dette underbygges med at vi har tatt utgangspunkt i en bedrift som har gjennomført vellykket kunnskapsoverføring og ser på hvordan denne prosessen har foregått.

4. Analyse

I dette kapitlet skal vi presentere analysen av datamaterialet. Det vil bli presentert direkte sitater fra intervjuene og dette vil bli sett i lys av det teoretiske rammeverket. Kapitlet er strukturert på lik linje som teorikapitlet. Dette er gjort for å skape en rød tråd gjennom analysen og enkelt kunne skille mellom de ulike prosessene i kunnskapsoverføring. Det første som vil bli presentert er etableringen av Casa Inferno. Her blir det iscenesatt hvordan eierne av Casa Inferno gikk frem under etableringen av restauranten og hvordan eierne kom i kontakt med nøkkelpersonene. Deretter presenteres kunnskapsoverføringsprosessen stegvis fra dekontekstualisering til implementering, samt hvordan oversetterne har påvirket denne prosessen. Til slutt presenteres hemmere og fremmere for kunnskapsoverføringsprosessen gjennom de syv tidligere forskningstradisjonene.

4.1 Etableringen av Casa Inferno

Restauranten Casa Inferno åpnet i 2015. Det var opprinnelig fire eiere av restauranten, med et sterkt ønske om å starte en autentisk italiensk pizzeria i Tromsø. De hadde en stor oppgave foran seg. Fortellingen om hvordan dette har utviklet seg til å bli et “pizzaeventyr” har både vært et resultat av tilfeldigheter, men også av spisskompetanse, hentet fra Italia.

I forkant av åpningen, var eierne på utkikk etter italienere med pizzaerfaring. En av de fire eierne hadde et stort nettverk i byen og kom i kontakt med en kokk på hotellet The Edge.

Helt tilfeldig hadde jeg en kompis som var kjøkkensjef på The Edge. Han var en utmerket fyr som jeg kjente godt. En vakker dag videresendte han en mail, mens vi holdt på å bygge Casa Inferno. Det var en italiener som søkte jobb i Tromsø, kompisen min lurte på om jeg hadde bruk for vedkommende på Kaffebønna, men svaret var nei. Vedkommende hadde tidligere erfaring med pizza og han ble dermed første ansatt på Casa Inferno (I1)

Vedkommende var blant annet med å bygge restauranten og senere ble han tildelt en sentral stilling i bedriften. Det er egentlig her fortellingen begynner. Casa Infernos første ansatt kontaktet en tidligere bekjent fra Italia.

Kompisen kom på besøk i 10 dager for å se på det rare landskapet her oppe. Men i løpet av de 10 dagene ble det ganske klart at det her var spennende. Han synes restauranten som etter hvert begynte å uforme seg, så kul ut. Men det var egentlig ikke noe snakk om jobb hos oss før den siste dagen. [...] Han er en av nøkkelpersonene i dag (I1)

Nedenfor beskriver vedkommende selv hvordan han kom i kontakt med eierne av restauranten.

Det var litt tilfeldig at jeg kom hit og møtte eierne av restauranten. Jeg var i Tromsø på ferie for å besøke en venn, og hjalp til med å bygge restauranten. Jeg ble senere tilbudt en stilling som servitør her på Casa Inferno (I2)

Eierne av Casa Inferno var fremdeles på utkikk etter flere italienske medarbeidere, og særlig kokker. De ble senere koblet til et konsulentfirma i Oslo som spesifikt arbeidet med å hyre inn italienske medarbeidere til norsk-italienske restauranter, men kuttet senere kontakten ettersom det ikke ga noen særlige resultater.

Det var en fyr som drev en pizzarestaurant i Oslo. Han var også kjent for å for å hjelpe hvis noen skulle starte italienske restauranter, hvor han leide seg ut [...] Men vi valgte å avslutte samarbeidet med han for han var en liten luing (I1)

For å komme i kontakt med italienske medarbeidere, kontaktet eierne en språkeksperter som hjalp dem å sende en søknadsannonse til det han selv omtaler som "Italias svar på NAV". Bare kort tid senere, besatt eierne av Casa Inferno hundrevis, hvis ikke tusenvis av italienere som ønsket å jobbe for dem i Tromsø. Senere ble de kontaktet på nytt av konsulentfirmaet i Oslo om to aktuelle kandidater til restauranten. Dette viste seg å være en match. Blant disse to var det en høyaktuell kandidat, som i dag innehar rollen som kjøkkensjef.

Det ble veldig tilfeldig at vi plutselig kom i kontakt med en italiensk dame her i Tromsø som jobbet med sånn lingvistikk. Hun var språklærer som tilbydde seg å skrive en tekst og få meldt det inn til italienske "NAV" og dette var rett før åpning. Så istedet for å fortsette samarbeidet med fyren i Oslo, fulgte vi opp ideen om den italienske NAV søknaden [...] altså vi fikk helt hakeslepp, innboksen min var helt full. Det kom inn over tusener av søknader. Helt ellevilt (I1)

Med flere italienere på laget økte kunnskapen ettersom de besatt den spisskompetansen, og ikke minst kjennskapen, til hvordan et autentisk italiensk konsept skal utarbeides. Blant dette innebærer det å benytte seg av italienske råvarer, cuperto (betaling for tildekt bord), og unngå forhåndsbestillinger (dette har gått bort fra). Kjøkkensjefen har den offisielle utdannelsen som Pizzakokk, altså Pizza jolo. En av informantene sier selv at Casa Inferno har fått stor oppmerksomhet regionalt, men også nasjonalt ettersom restauranten har hatt braksuksess med sitt konsept.

«Vi søkte etter pizzakokker med erfaring, men vi var ikke klar over at det var en utdanning på dette tidspunktet som kalles Pizza jolo» (I1).

Etableringen av restauranten har også vært en stor læringsprosess for eierne. Dette kommer frem i utdraget ovenfor hvor en av eierne beskriver at de ikke var klar over at det finnes en offisiell utdanning som pizzakokk.

Under etableringen av restauranten hadde eierne av Casa Inferno utfordringer knyttet til ansettelse av italienske medarbeidere. De har en tydelig idé om å starte et konsept i Tromsø som krever italienske medarbeidere med pizzaerfaring, for at det skal være troverdig og gjennomførbart. Men det å få identifisert hvor og hvem som besatt slik kunnskap, var slett ikke enkelt.

Det er ikke bare medarbeidere som er blitt overført fra Italia. Også arbeidsprosesser, teknologi og ikke minst råvarer har funnet veien fra Italia til Norge. Linda Argote (1999) beskriver kunnskapsoverføring som en krevende prosess, hvor de ansvarlige for overføringen må besitte rikelig med kunnskap rettet mot praksisen det skal hentes fra, og ikke minst kartlegge om mottakeren er egnet til å anvende en ny praksis. Videre diskuterer Argote (1999) de grunnleggende elementene for kunnskapsoverføring. Dette inkluderer opplæring av ansatte, nøyaktige plantegninger fra giverorganisasjonen og overføring av den materialismen som benyttes i Italia. Når vi sier at arbeidsprosesser er blitt overført fra Italia til Tromsø, innebærer dette blant annet strukturering av hierarkiet på kjøkkenet, arbeidsdeling av arbeidsoppgaver, opplæring av nyansatte og ikke minst forståelse av prosessene for å oppnå et autentisk italiensk produkt. Linda Argote (1999) beskriver også teknologi som en sentral del som overføres, i den forstand at teknologi representerer fortettet kunnskap magasinert i et fysisk verktøy- i vårt tilfelle handler dette om pizzaovner og kjøkkenutstyr.

En annen nødvendighet for å drive et autentisk italiensk konsept er råvarene. Ifølge vår informant kjøper de store deler av råvarene fra to firmaer som spesialiserer seg på italiensk import.

Det heter Villa Import. I dag er Villa Import solgt til et større selskap. Det er ASKO som eier Villa Import og de har holdt det som et eget selskap med bare italienske råvarer. Vi kjøper 98% av ingrediensene våre hos disse to firmaene (I1)

En sentral grunn til at Casa Inferno har blitt en suksess er blant annet de kunnskaper som nøkkelpersonene vi har intervjuet besitter. De hadde kunnskap og erfaring fra både pizza og restaurantbransjen. Gjennom intervjuet kommer det frem at informant (I3) har tidligere jobbet på to forskjellige pizzarestauranter i Vancouver, hvor han var kjøkkenleder på den ene restauranten og var

“master of the oven” som også omtales som “forno” i Italia. Stillingen innebærer et stort ansvarsområde og krever spesialisert kunnskap om varme og steketid.

Stillingen som “forno” er en stilling som krever inngående kunnskap, spesielt hvis det er en vedfyrt ovn. Man må ha en viss selvtillit og kunnskap for å kunne forstå om ovnen er for varm eller ikke, og ikke minst hvor mange pizzaer man kan håndtere samtidig (I3)

Den andre informanten vår hadde ikke like mye erfaring og kunnskap innenfor pizzabransjen, men han hadde erfaring fra restauranter og økonomi.

«Han hadde jobbet med økonomi, og han hadde jobbet på en bar i London» (II)

Dette var en verdifull kunnskap for restauranten da det er mye administrativt arbeid. Informanten hadde ingen ledererfaring, men brakte med seg den italienske kulturen som var svært viktig.

4.2 Hvordan og hvilke praksiser har blitt dekontekstualisert?

Hovedantakelsen bak dekontekstualisering er at det befinner seg en praksis i en annen organisasjon som man ønsker å gjøre en idémessig representasjon av. Mottakerorganisasjonen er bevisst på at bedriften eller organisasjonen trenger nye idéer. I vår case var eierne av Casa Inferno bevisst på at Tromsø ikke hadde en autentisk italiensk pizzeria. De startet derfor prosessen med å finne egnet lokale, tema og personell. Restaurantens lokale ble raskt anskaffet og temaet for restauranten var “steampunk”. Steampunk-stilen er av særegent preg hvor det baserer seg på dampmaskiner, luftballonger og annen teknikk fra 1800-tallet. Idéen bak restauranten var gjennomtenkt, en av eierne er utdannet arkitekt som har gjort prosessen med utformingen av interiør, mye enklere. Det eneste som manglet var det ekte italienske pizza konseptet. For å innhente denne typen kunnskap var eieren enige om at de behøvde italienske kokker. I litteraturen blir dekontekstualisering omtalt som prosessen hvor det lokaliseres en idé eller en praksis man ønsker overført (Røvik, 2007, s. 260). Dekontekstualisering er sammensatt av flere ulike prosesser. Selv om idéen om å imitere eller “herme” etter andres praksiser kan virke enkel, er dette en svært kompleks prosess. En slik prosess er frikoblet fra tid og rom, samtidig som den oppstår hurtig. Røvik (2007) omtaler dekontekstualiseringsprosessen som uthenting og oversettelser som kontinuerlige sekvenser som skjer i sirkulære kretsløp. Det vil si at idéer kan stadig bli uthentet fra ulike organisasjoner hvor forskjellige aktører er involvert. Dette omtales som iterative prosesser.

Under intervjuet var vi interessert i å forstå hva konseptet Casa Inferno er bygget på, og om det er en inspirasjonskilde i bunnen. På spørsmålet om informantene hadde en spesifikk italiensk restaurant som de hentet praksiser og kunnskap fra svarte de følgende.

Når jeg er ute og reiser, går jeg ofte rundt og tar bilder for inspirasjon. Men det er ingen steder jeg kan si at dette er sånn jeg ønsker Casa Inferno skal bli. Hvis vi ser på menyen er den sammensatt av ulike idéer fra ulike plasser. Og fra et interiørperspektiv - vet jeg ikke om det vi har laget her ville fungert i Italia [...] Det er ingen spesifikk restaurant jeg har hentet inspirasjon fra, jeg har hentet inspirasjon fra mange forskjellige restauranter - men jeg har en klar idé om hvordan jeg vil at Casa Inferno skal bli i fremtiden (I2)

Gjennom dette utdraget kan vi se at informantene ikke har hentet inspirasjon fra en spesifikk restaurant, men det har vært en kontinuerlig prosess hvor de henter ut inspirasjon ulike kilder når de er på reise. I teorien om dekontekstualisering henter man ut kunnskaper og praksiser gjerne fra en spesifikk kildeorganisasjon, men det er uvisst hvor kunnskapen skal implementeres. I vårt tilfelle kan vi argumentere for at informantene har en tydelig formening om hvor kunnskapen skal implementeres, men ikke hvor den skal hentes fra. En av grunnene til dette er fordi pizzafeltet er omfattende og komplekst, ikke minst i Italia og med mange lokasjoner å hente inspirasjon fra.

En allerede omtalt observasjon er ansettelsesprosessen. Grunnen til at vi velger å plassere denne observasjonen under delkapittelet dekontekstualisering, er på bakgrunn av informantenes evne til å hente nye medarbeidere fra Italia som er den hovedsakelige inspirasjonskilden for Casa Inferno. Ansettelsesprosessen foregår innenfor systematiske rammer, som vil si at nøkkelpersonene ved Casa Inferno benytter sitt nettverk samtidig som de er bevisst hvilke kriterier kandidatene bør inneha. Dette innebærer personlige egenskaper som tilsier at de er egnet til å oppholde og bosette seg i Tromsø. Informantene beskriver Tromsø som en by der klimaet og miljøet skiller seg fra det italienske klimaet. En observasjon som vi gjorde under intervjuet, er hvordan nøkkelpersonene stortrives i Tromsø. De beskriver at starten av oppholdet var krevende, men de har forelsket seg i byen. På bakgrunn av dette er det medmenneskelige aspektet ved ansettelsesprosessen ansett som viktigere en erfaring. I vårt første intervju med (I1) omtaler han nøkkelpersonene som svært dyktige til å ivareta de nyansatte og tar ansvar for at de skal bli internalisert. Dette beveger seg også inn i den absorberende kapasiteten til restauranten hvor de klarer å opprettholde et høyt nivå av autentisitet og kvalitet på det de lager, samtidig som de klarer å ansette nye medarbeidere for så å integrere dem i byen.

En utfordring som ofte knytter seg til dekontekstualiseringsfasen er de muligheter og begrensninger som retter seg mot å uthente eller utbringe en representasjon av en praksis uten at sentrale deler blir utelatt. En slik tilnærming til utfordringer har ikke nøkkelpersonene i Casa Inferno opplevd. Det kan argumenteres for at kunnskapsoverføring er et iterativt fenomen som baserer seg på at idéer stadig dukker opp, og praksisen anses derfor å være i stadig endring. Under intervjuet med informantene beskrives oppstarten og driften av restauranten som “behagelig”. Dette kommer av at de har fått starte med blanke ark og de kan dermed forme restauranten slik de ønsker.

Med deres erfaring og nasjonale bakgrunn ønsker de derfor å være oppdatert på hva som anses som trendy i Italia. Som nevnt tidligere er pizza et felt som stadig er i endring. Dette er fordi pizza ikke nødvendigvis bare er en tynn bunn med tomatsaus og “topping”. Det kommer i ulike former ut ifra hvilke områder man oppholder seg i Italia. Gjennom begrepsapparatet rundt dekontekstualisering omhandler dette å uthente kunnskap uten å gjøre for store radikale endringer slik at det påvirker praksisens suksess. Men det må også reises et spørsmål angående om praksisen er oversettbar. Ikke alle praksiser som lar seg oversette.

Poteter og tunfisk er superpopulært i Italia for tiden. Bortimot alle pizzeriaer i Italia har dette på menyen nå [...] Vi har forøvrig også prøvd det på menyen her, men det var utenfor de lokales komfortsone og derfor fjernet vi det. Men vi har planer om å trekke denne pizzaen tilbake igjen (I3)

Eksempelet ovenfor viser at potet og tunfisk er populært på pizzaen i Italia, Casa Inferno ønsker å holde seg oppdatert på hva som er det “nye”. Praksisens oversettbarhet møter her på utfordringer knyttet til de lokales komfortsone når det kommer til hva som er ønskelig å ha på pizzaen.

Det ble tidligere nevnt at våre informanter stadig er på utkikk etter ny inspirasjon til Casa Inferno. Dette innebærer at nøkkelpersonene sender hverandre meldinger og bilder der de ser antydninger til inspirasjon som senere kan brukes i restauranten. Gjennom å uthente den idémessige representasjonen av en pizzatype i Italia, forutsetter dette at man kan de nødvendige teknikkene for å produsere deigen slik det gjøres i Italia - og det forutsetter at man har de riktige råvarene.

Det er dusinvis av ulike pizzatyper. Man har det som kalles en pannepizza som er tykk og serveres i en firkantet form. Så har man romansk pizza som er svært tynn og veldig crispy - denne kan du spise tre stykk av uten problemer for den er lett og luftig. Også har man siciliansk pizza som er nærmest det vi har i dag, men vi er i en overgangsfase hvor vi beveger oss mot en napolitansk pizza. Så når folk reiser til Italia og spiser pizza så tenker de

umiddelbart at dette er den autentiske pizzaen de er kommet for å spise. Men egentlig så handler det om hvor man befinner seg i Italia (I2)

Det som beskrives ovenfor er de ulike formene for pizza, basert på hvor man befinner seg i Italia. Hvert område har sine egne versjoner. Med å ha denne bevisstheten og ikke minst kunnskapen om hvordan de ulike pizzaene produseres - bedrives det uthenging av kunnskap fra Italia.

Som nevnt ovenfor har de ulike områdene i Italia ulike tradisjoner for hvordan pizzaen skal tradisjonelt produseres. Et eksempel vi får presentert av informant (I2) og (I3) er hvor viktig råvarene for enkelte i pizzabransjen er. En pizzakjede i Italia som spesialiserer seg på napolitansk pizza har tatt dette et steg videre. De mener at Ph-verdien i vannet har så stor innvirkning på pizzabunnen at de har valgt å sende én spesifikk vannkilde ut til alle sine restauranten i Italia.

Det er en pizzakjede i Italia som tror så mye på konseptet rundt napolitansk pizzastil at de får melet og tomatene fra et spesifikt område, de får også levert vann i 30 liters dunker ut til hver enkelt restaurant i Italia. Jeg finner dette litt vel ekstremt (I2)

Den italienske mattradisjonen, og særlig kulturen rettet mot pizza, står så sterkt hos enkelte at råvarer slik som melet, tomatene og vannet må være fra spesifikke distrikter for å kunne omtales som “ekte napolitansk pizza”. Den eneste sammenligningen vi har til dette er vindistriktene i Frankrike. Et eksempel er hvordan champagne kun kan omtales som champagne dersom det er produsert i Champagne distriktet.

Det som faktisk er viktig for vannet som brukes i deigen er Ph-verdien og saltinnholdet, noe som i Norge er helt perfekt. Enkelte fra Napoli, de mer fanatiske mener at vannet fra Napoli er bedre fordi de har vulkaner og havet i nærheten (I3)

Ut ifra utdragene ovenfor, har våre informanter valgt å ikke la seg inspirere av denne praksisen. På bakgrunn av deres omfattende kunnskap har de valgt å utelukke enkelte praksiser som anses som tradisjonelle i Italia. I teorien om dekontekstualisering skal uthenterne av praksisen ta høyde for i hvilken grad praksisen er overførbar. Informantene som har ansvar for å overføre kunnskap fra Italia velger å utelukke denne praksisen til fordel for en mer anvendbar løsning. I dette tilfellet har informantene valgt å benytte seg av det norske vannet ettersom de mener det inneholder de riktige ph- og saltverdiene. Vi skal nå ta for oss praksisens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet.

Begrepene *eksplisitt, kompleksitet og innvevdhet* beskriver i hvilken grad arbeidsoppgavene som hentes ut er kommuniserbare. Når en praksis skal bli til en idé kan det oppstå flere utfordringer. Vi velger her å bruke de analytiske begrepene for å forstå hvordan nøkkelpersonene har lokalisert de bestemte prosessene som skal lede dem til en suksess. Praksisens eksplisitt omhandler hvordan en praksis kan språkliggjøres slik at det kan konseptualiseres og deretter gjøre praksisen lettere å overføre. En kompleks prosess kan være utfordrende for oversetteren å få fullstendig oversikt over. I forskningslitteraturen omtales en kompleks praksis der det er mer menneskelige ressurser enn teknologi. For oversetteren skaper dette større utfordringer knyttet til en heldekkende idémessig representasjon. Hvis arbeidsoppgavene er for sammenflettede i organisasjonen, kan det være utfordrende for oversetteren. Basert på at aktører ved organisasjonen har knyttet kulturer og sosiale nettverk som igjen skaper utfordringer for gjenskaping av en praksis (Røvik, 2007, s. 264). Gjennom intervjuene har vi sett flere eksempler på prosesser som kan plasseres inn under de teoretiske begrepene. Informant (I1) beskriver hvordan de har overlatt ansvaret for uthenting til nøkkelpersonene, slik at de italienske tradisjonene skal ivaretas. Vår oppgave som forskere er å forsøke å forstå i hvilken grad arbeidsprosessene er kommuniserbare.

Gjennom våre intervjuer har vi lokalisert arbeidsoppgaver som kan plasseres under disse teoretiske begrepene. Det første som kommer særlig til uttrykk er det vår informant (I3) omtaler som det vanskeligste elementet ved restauranten, nemlig pizzadeigen. Produksjonen av en autentisk pizzadeig varierer fra de ulike områdene i Italia. Måten våre informanter har løst dette på, er å lære seg de ulike teknikkene for de ulike pizzatypene. Under intervjuet med (I1) omtaler han sin kjøkkensjef som en standhaftig og stolt person som ikke ønsket å få tildelet rollen som leder av kjøkkenet uten en offisiell utdanning som pizzakokk. Videre beskrives utdannelsen som et høyt rangert yrke i Italia. Tittelen man tildeles med denne utdannelsen kalles pizza jolo. Ifølge informant (I1) uttalte en av nøkkelpersonene følgende når det var snakk stillingen som kjøkkensjef;

«Jeg kan ikke stå her å lære mine kokker hva de skal gjøre hvis jeg ikke selv har det i bunn» (I1)

Det er flere forskjellige skoler i Italia. Den ene er en verdens anerkjent skole som heter VPN. Jeg gikk ikke på denne skolen, fordi VPN står for VERCE-pizza napolitansk. De vil bare at du skal lage napolitansk pizza, og de har flere som går rundt og kontrollerer at restaurantene opprettholder standardene som er satt av VPN skolen. Jeg ville ikke dette fordi jeg mener at pizza er mer demokratisk enn som så. Jeg valgte derfor å gå på to forskjellige skoler hvor man selv kunne velge fag. De tester deg først for å kartlegge ditt nivå og fortsetter derfra. Jeg hadde de grunnleggende fagene til å begynne med som tar for seg

hvordan pizzamelet skal håndteres og hvilke typer pizzamel det finnes i verden. Jeg lærte også å lage en vanlig pizzadeig. Deretter tok jeg de avanserte fagene ved skolen. Disse fokuserte ikke bare på én pizzastil, vi fikk opplæring i de forskjellige pizzastilene - et par dager på napolitansk stil, deretter tok vi roma-stil, siciliansk stil, toskansk stil. På denne måten får du en mye bredere kunnskap rettet mot de forskjellige deigene og hvordan de tradisjonelt lages. Det var dette som var mest interessant for meg. Denne skolen het PIA, som også er anerkjent i Europa (I3)

Som informant (I3) beskriver i intervjuet har han dekontekstualisert kunnskap i Italia gjennom utdanningen. På bakgrunn av de teoretiske begrepene argumenterer vi for at denne dekontekstualiseringen kan sees i lys av kompleks kunnskap. Gjennom analysen ser vi at kunnskapen krever spesifikk utdannelse og det kan være vanskelig å få en fullstendig oversikt uten en slik utdannelse. På den andre siden gjøres kunnskapen kommuniserbar og språkliggjøres ettersom informanten besitter den nødvendige kunnskapen for å håndtere de ulike pizzastilene. Informant (I3) gjør et selvstendig valg ved å utdanne seg på den skolen som tilbyr et bredere utvalg av fag, som senere vil komme Casa Inferno til gode.

Et interessant funn i analysen er at oversetterne, altså våre informanter ikke trer inn i et nytt felt, det vil si at oversetterne hadde kunnskap om pizzafeltet før etableringen av Casa Inferno. Dette gjorde at uthenting av den idémessige representasjonen ikke bydde på nevneverdige utfordringer. Det kan dermed argumenteres for at oversetterne ikke opplever praksisen som innvevd, basert på at praksisen som skal uthentes er fra deres egen matkultur.

Det er flere utfordringer som møter et autentisk italiensk konsept i Tromsø basert på den geografiske distansen. Gjennom utdannelsen til informant (I3) ser vi at vedkommende har kunnskapen til å produsere et autentisk italiensk produkt, men som krever spesifikke råvarer fra Italia. I gjennomgangen av empirien har vi fått innblikk i hvordan de anskaffer råvarer, samtidig hvilke utfordringer som møter dem i denne prosessen. De benytter norske leverandører som har spesialisert seg på råvarer fra Italia. De har hatt utfordringer knyttet til mengden råvarer som blir levert, dette begrunnes ved at leverandøren ikke har klart å oppfylle bestillingsordren fra restauranten. Over tid har leverandørene klart å oppfylle kravene fra Casa Inferno.

En annen sentral utfordring ved leveranse er anskaffelse av enkelte råvarer som kun produseres i spesifikke områder i Italia. De første årene fikk de ikke tak i et produkt som heter porchetta, men etter noen år har leverandøren klart å besvare etterspørselen. Vi anser dette som en kompleks og

innvevd arbeidsprosess da det er mange ledd og det er utfordrende å anskaffe enkelte produkter. Røvik (2007) beskriver innvevde prosesser som utfordrende å oversette da de anses som innstøpt i kontekster som er vanskelig å danne en overordnet idemessig representasjon av (s. 264-265). Casa Inferno bruker dermed mye ressurser på å anskaffe råvarer som er nødvendig for å produsere pizzaene fra de forskjellige områdene. De møter også på utfordringer som knyttes til holdbarhet og ikke minst ferske råvarer.

Med deres italienske bakgrunn har dekontekstualiseringen av kunnskap foregått både som uthenting og utbringning. På den ene siden kan informant (I2) og (I3) sees på som utbringere da de bringer med seg kunnskap om den italienske matkulturen. På den andre siden kan de også sees på som uthentere, hvor de observerer praksiser og henter ut kunnskap fra Italia gjennom å ta utdanning. Felles betegnelsen for uthenting og utbringning er strategier for løsrivelse av praksiser. Formålet med disse strategiene er å omforme noe abstrakt til en spesifikk idé. Eierne av Casa Inferno ansatte nøkkelpersonene med en baktanke om at deres kulturelle bakgrunn ville bringe italienske mattradisjoner til Tromsø. Gjennom intervjuene kommer det frem at eierne i hovedsak stod for lokasjon og det administrative arbeidet knyttet opp mot restauranten. De ønsket å ansette italienere, slik at de kunne ha hovedansvaret for pizzaen og den daglige driften.

Med bakgrunn i dette, argumenter vi for at italieneren de ansatte med tidligere erfaring fra pizzabransjen kan sees på som utbringere. De tar med seg tidligere erfaringer og kunnskap for å overføre dette til den nyoppstartede restauranten.

Som tidligere nevnt er kunnskapsoverføring en iterativ prosess hvor man ikke overfører all kunnskap på et og samme tidspunkt, men kunnskapen beveger seg i pendelsvinger fritatt fra tid og rom. Uthenting av relevant kunnskap skjer dermed i en kontinuerlig prosess hvor restauranten ikke kun henter kunnskap, men også råvarer ut ifra hvilke typer pizza som skal produseres - og dette justeres ut fra menyen som oppdateres jevnlig.

Gjennom intervju med informant (I1) får vi et innblikk i hvordan idémyldringen og oppstarten av Casa Inferno foregikk. Informanten beskriver det som at de har kjennskap til den Italienske matkulturen og flere av eierne har latt seg fasinere av det italienske kjøkkenet. Allerede her kan vi se antydninger til at dekontekstualiseringsprosessen har startet. De har et ønske om å gjenskape et autentisk italiensk kjøkken i Tromsø slik at innbyggere og turister som deler den samme interessen, kan få oppleve det. Det italienske kjøkkenet er kjent over hele verden, og kanskje mest kjent for

stenovnpizza og pasta. Informant (I1) forteller i intervjuet at de var tydelige på at de trengte italienske kokker for å gjennomføre prosjektet.

«Vi var jo enige om det at skal vi få det her ordentlig til, så må vi jo ha italienere der» (I1)

Allerede her ser vi hvordan eierne av Casa Inferno har etablert en formening om at det er mye enklere å hente kokker direkte fra Italia enn det vil være å overføre denne kunnskapen til norske kokker. Kunnskapsoverføring over store avstander kan være utfordrende og det kan oppstå utforutsette problemer underveis. Eierne av restauranten har benyttet den metoden som i litteraturen blir omtalt som utbringning. Utbringning av kunnskap er når en aktør, eller et individ med den nødvendige kunnskapen, formidler dette til mottakerorganisasjonen. Med dette argumenterer vi for at det er mer komplekst å invitere italienske kokker til Norge for å instruere norske kokker hvordan man produserer italiensk pizza, enn å ansette italienske medarbeidere direkte fra Italia. Gjennom å gjøre dette har de unngått en stor utfordring. Som deler av teorien rundt dekontekstualisering og utbringning antydes det her, at kunnskapen blir utbragt av noen med inngående kjennskap til italienske mattradisjoner, og overført til en mottaker (Røvik, 2007, s. 256). Dette kan anses som en av suksessfaktorene for Casa Inferno. En slik tilnærming til kunnskapsoverføring ville ikke vært like enkelt hvis den ikke var nyoppstartet. Dersom Casa Inferno hadde vært en allerede etablert restaurant, og beholdt de samme ansatte er det ikke sikkert at utfallet ville blitt det samme som vi ser i denne casen.

4.2.1 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi belyst flere eksempler på at dekontekstualisering har funnet sted i denne casen. Dekontekstualiseringen har foregått som iterative prosesser, og vi har analysert både eksempler på uthenting og utbringning av kunnskap. Videre blir det trukket frem flere eksempler på arbeidsprosesser som er komplekse. Pizzadeigen og hvordan de tilegnet kunnskapen rundt produksjonen av denne blir belyst som en kompleks praksis. Nøkkelpersonene kan ansees som utbringere da de har inngående kunnskaper knyttet til mattradisjoner basert på deres opprinnelse.

4.3 Hvem var oversetterne og hvordan har de lykket?

Oversetterens kompetanse kan være avgjørende for utfallet ved kunnskapsoverføring. En grunnleggende antagelse rettet mot oversetterens kompetanse er at vedkommende har forståelse for både praksis og kontekst. I den litterære sammenheng blir begrepet oversetter brukt som en metafor for de eller den som skal flytte en organisasjonsidé fra et sted til et annet. Dette sammenlignes ofte med en oversetter av tekster fra et språk til et annet. En oversetter av litterære tekster er avhengig av å være flytende i språket det skal oversettes fra, og har som oftest språket teksten oversettes til, som morsmål. Dette vil si at en som oversetter tekster fra tysk til norsk har norsk som morsmål, men er flytende i tysk. I vår case er det motsatt, oversetterne har italiensk som morsmål og lite til ingen kunnskap om Norge. I henhold til teorien om oversetterens kompetanse er dette motstridende til hvordan kunnskapsoverføring normalt sett foregår.

Jeg hadde ingen kjennskap til norsk kultur eller norsk matkultur. Jeg hadde kjennskap til Skandinavia og visste om Oslo som by, hvor jeg kjenner folk som har vært på ferie, men jeg hadde altså ingen kjennskap til Norge [...] Det kan være litt vanskelig for mennesker å komme opp hit, for det første er det et veldig spesielt land, det trengs å oppdages. Det er ikke et land du bare blir kastet inn i, hvor du snakker med mennesker, blir invitert på middager og oppdager landet eller byen i sin helhet, det tar tid å forstå dette (I2)

Gjennom dette utdraget kan vi se at informanten hadde liten til ingen kunnskap om Norge og kulturen. På den ene siden kan det være fordelaktig for oversetteren og ha mye kunnskap om konteksten hvor idéen oversettes fra. På en annen side kan det være veldig utfordrende å implementere en prosess eller en organisasjonsidé i en kontekst du har lite kunnskap om. Et eksempel er hvis en norsktalende skal oversette en tekst fra norsk til spansk uten kjennskap til det spanske språket. Dette kan sees på som utgangspunktet våre informanter hadde da de oversatte pizza kulturen til Tromsø.

Røvik (2007) beskriver reformidéer som en svært viktig faktor translatøren bør ta høyde for under oversettelsesprosesser. Reformidéen tar høyde for endringer og reformer som tidligere er gjennomført i organisasjonen. I dette tilfellet befinner det seg ingen reformhistorier knyttet til Casa Inferno. Dette kan ansees som en av suksessfaktorene for overføringen av kunnskapen ettersom de ikke behøvde å ta høyde for tidligere endringer, og kunne dermed forme restauranten slik de ønsket. Andre organisasjoner kan møte på utfordringer knyttet til motstand mot endring og de ansatte kan ha

dårlig erfaring med endringsprosesser. Dette er faktorer som ofte blir trukket frem som avgjørende for om overføringen av kunnskap blir vellykket eller ikke.

Jeg er veldig takknemlig for eierne og partnerne jeg har nå. Når jeg ser tilbake på den norske kulturen så ga det meg blanke ark til å skrive på, det ga meg frihet til å gjøre det på den måten jeg ønsket, basert på tidligere erfaringer og inspirasjon så kunne jeg gjøre det på min måte (I3)

De sentrale nøkkelpersonene og som her omtales som translatørene for Casa Inferno innehar kunnskap, kulturell bakgrunn og erfaringer som har vært med på å muliggjøre restaurantens suksess. Men dette har vært en prosess, og som vi har nevnt tidligere så er kunnskapsoverføring et iterativt konsept. Under intervjuet med informantene beskriver de restauranten som en organisasjon som stadig er under utvikling. Dette er prosesser og valg som blir tatt fortløpende ut ifra sesong, altså råvarer som er tilgjengelige og ikke minst turismen som foregår under vinteren. To sentrale begreper som trekkes frem i litteraturen rundt oversetterens kompetanse er sorteringskompetanse og konfigurasjonskompetanse. Sorteringskompetanse er det Røvik (2007) omtaler som egenskapen hvor oversetteren gjør sine vurderinger om det bør utformes en reform internt i organisasjonen, eller om de skal prioritere den kunnskap og ressurser som allerede eksisterer innad i bedriften. Konfigurasjonskompetanse er den kompetansen og evnen oversetteren har til å skaffe den nødvendige oversikten over konteksten organisasjonsidéen skal overføres til. Vi ser antydninger til det litteraturen omtaler som konfigurasjonskompetanse gjennom våre intervjuer. Det kommer særlig frem der nye idéer og praksiser blir tatt inn i organisasjonen og tilpasset de allerede eksisterende praksiser. Eksempler på dette er hvordan Casa Inferno benytter seg av tilbakemeldinger for å forbedre og ikke minst tilpasse seg omgivelsene, for å gi kundene best mulig opplevelser (I2 & I3).

Gjennomgående for samtlige intervjuer er at vi får inntrykk av at oversetterne gjennom tid har lært seg å kjenne Tromsø som et marked, og hva som fungerer for dem. Casa Inferno har gjennom snart 10 år testet ut ulike kombinasjoner og opparbeidet seg en betydelig erfaring. Med dette mener vi at translatørene har inngående kjennskap til hva de lokale foretrekker.

«Ettersom vi har vært suksessfulle med vårt konsept og folk anerkjenner vårt produkt har de større tiltro til oss» (I2)

I utdraget ovenfor beskriver informantene at restauranten har fått tiltro fra de lokale og kan dermed drive deres konsept slik de ønsker. Det tyder på at de har gjensidig respekt overfor hverandre. Casa Inferno har tilpasset seg et marked i Tromsø mot at gjestene gjentatte ganger kommer og spiser ved restauranten.

4.3.1 Oversettelsesteamet

I henhold til translasjonsteorien argumenterer Røvik (2023) for at man skal zoome inn på aktørene som er involvert i kunnskapsoverføringen og analysere hva de faktisk gjør i denne prosessen (Røvik, 2023, s.181). Vi skal nå redegjøre for hvem som har vært de fremtredende translatørene for Casa Inferno.

Informant (I1) har vært med på å etablere restauranten. Med bakgrunn i sin kompetanse fra næringslivet gikk han sammen med tre andre for å etablere en autentisk italiensk restaurant. Gjennom lang fartstid i restaurantbransjen har eierne av restauranten bygd opp et stort nettverk som har kommet til nytte under etableringen av restauranten. Gjennom deres nettverk har de blant annet ansatt informant (I2) og (I3).

Informant (I2) er i dag daglig leder for restauranten. Vedkommende har italiensk bakgrunn og har inngående kunnskap om den italienske matkulturen. Han har tidligere erfaring fra utelivsbransjen i London, samt innenfor økonomi og administrasjon. Han er også en sentral aktør for hvordan Casa Inferno tiltrekker seg ny kunnskap. Vedkommende har en viktig rolle når det ansattes nye medarbeidere gjennom opplæring og integrering av ansatte med annen kulturell bakgrunn. I intervjuet beskriver han sin rolle som daglig leder hvor han har flere ansvarsområder. Dette innebærer alt fra reparasjon av lekkasjer og maskiner på kjøkkenet, til å være psykolog for de ansatte når det oppstår problemer. Han har også hatt en aktiv rolle i hvordan Casa Inferno har måtte endre seg og tilpasse seg Tromsø som et marked. Han beskriver dette som en kontinuerlig læringsprosess hvor nye menyer og råvarer testes ut og tilpasses.

Informant (I3) er kjøkkensjef ved restauranten og dette innebærer personalansvar for kokkene. Han har tidligere vært kjøkkensjef ved en pizzarestaurant i Vancouver og ble blant annet “headhundet” for å være privatkokk for en sjeik i Saudi-Arabia. Informant (I3) har også ansvaret for ansettelse av nye kokker og beskriver selv dette som en av sine arbeidsoppgaver. Dette innebærer blant annet å finne de riktige kandidatene som har kompetanse, og ikke minst vil trives i Tromsø. Gjennom reising og sitt sosiale nettverk innhenter vedkommende inspirasjon for å videreutvikle menyen. Vedkommende

har den offisielle utdannelsen “pizza jolo” og har brakt med seg bred kunnskap innenfor pizzafeltet. Utdannelse har gitt han autoritet på kjøkkenet, og en ettertraktet kunnskap som andre ønsker å lære av.

I den innledende delen av analysekapittelet presenterer vi etableringen av restauranten Casa Inferno. Her blir det trukket frem noen sentrale aktører som har vært med på å starte restauranten. Blant dem er den første kjøkkensjefen før informant (I3) tok over for ham. Vedkommende hadde tidligere erfaring med pizza og ble ansatt på bakgrunn av hans kunnskap. Han var med på å bygge restauranten og brakte med seg den italienske matkulturen til Tromsø, ettersom han var italiensk.

Hvem er oversetterne i denne casen og hvilken rolle har de spilt? Gjennom analysen av datamaterialet ser vi at det er flere personer som har vært delaktige i denne prosessen. Vi har trukket frem tre av våre informanter (I1), (I2) og (I3) som hovedtranslatører. Videre belyser vi hvilke andre personer som har fungert som translatører. Flere av de ansatte ved Casa Inferno har italiensk bakgrunn, men ikke alle. Gjennom intervjuene har informantene (I1), (I2) og (I3) fortalt hvordan ansatte med andre kulturelle bakgrunner og kjennskap til andre mattradisjoner, bidratt med sine kunnskaper.

Akkurat nå har vi ansatte fra både Syria, England og Nepal. Samtlige har gode idéer og vi ønsker at de bidrar med menyutviklingen. Noen ganger har de idéer som strider med de italienske tradisjoner og verdier, vi prøver derfor flette inn deres kultur uten å ofre for mye av den italienske kulturen (I3)

Gjennom dette utdraget kan vi se at flere av de ansatte ved Casa Inferno aktivt kommer med innspill slik at de kan fortsette å utvikle seg som restaurant. Bakgrunnen for at vi trekker frem de ansatte som oversettere, er at vi gjennom analysen har sett antydninger til at det ikke bare er noen, men et helt team av oversettere. En sentral del av translasjonsteorien baserer seg på å lokalisere oversetterne og analysere hvordan de bidrar gjennom prosessen (Røvik, 2023, s. 181). Oversettelsesteamet har bestått av flere individer som på sin måte har bidratt til at kunnskapsoverføringen har blitt vellykket. Disse individene har fungert som oversettere og overført litt og litt kunnskap til restauranten og bidratt til suksessen.

Alle de fire eierne anser vi også som translatører for restauranten. På hver sin måte har de bidratt til suksessen bak Casa Inferno. Gjennom intervjuet med informant (I1) forteller han at en av eierne har bidratt med steampunk-stilen, en annen har bidratt med vin og kjennskap til restaurantbransjen - mens de resterende har vært delaktige i anskaffelsen av lokale og ansettelsesprosesser. Da nåværende daglig leder og kjøkkensjef ble ansatt ved Casa Inferno, hadde de svært lite kjennskap til det norske byråkratiet og drift av restaurant i Norge. En helt sentral skikkelse for restauranten var den daglige lederen, før (I2) tok over. Han fungerte som en mentor og har videreformidlet kunnskapen om norsk arbeidsliv og restaurantdrift.

Han var jo på en måte mentoren deres, han hadde drevet restaurant i Norge i 30 år. Vi brukte han til alle formaliteter overfor kommunene og reglementer og han var jo veldig god med vin med alt det der. Det var ingenting i restaurantverdenen han ikke kunne, og han var en av de fire eierne. [...] Han var linken til regnskapsføreren, og sørget for at lover, regler og IKT ble fulgt opp. De trengte noen år på å lære seg det norske byråkratiet. Men idag er det de som gjør det helt alene, og jeg får ingen telefoner fra Casa Inferno lenger (I1)

Det kommer frem i sitatet at vedkommende har vært avgjørende for våre informanter og deres forståelse av restaurantdrift i Tromsø. Informant (I2) og (I3) brakte med seg kunnskap om italiensk matkultur, og vedkommende som er beskrevet ovenfor har fungert som et mellomledd.

Vedkommende har muliggjort driften av et autentisk italiensk konsept i Tromsø, og har fungert som en oversetter for våre informanter. Han har bidratt sterkt til at restauranten har lyktes med å integrere norske regler i restaurantdriften. Som et resultat av vedkommendes mentorrolle har informantene lært seg reglene og dermed blitt selvstendige i driften. Når nye medarbeidere kommer til Casa Inferno blir de tatt hånd om av våre informanter.

Vi har gjennom dette underkapittelet redegjort for hvilke aktører som har vært delaktige i oversettelsesprosessen og fungert som translatører. Gjennom denne analysen ser vi antydninger til at flere personer har fungert som oversettere i varierende grad. Dette er i samsvar med observasjoner Røvik (2023) presenterer. Røvik (2023) trekker fram at det ofte er flere personer involvert i kunnskapsoverføring på tvers av organisatoriske grenser, noe vi ser i analysen. Det blir også trukket frem at eksterne konsulenter ofte bistår i slike oversettelsesprosesser, det har vi også sett i denne casen (Røvik, 2023, s. 107). Informant (I1) forteller om en konsulent fra Oslo som de samarbeidet med tidlig i prosessen, men avsluttet samarbeidet etter hvert. Vi anser våre informanter som hovedoversettere, men som vist i analysen har både eierne og de ansatte fungert som oversettere av kunnskap. Vi argumenterer for at dette kan være med å forklare hvorfor Casa Inferno har overført

kunnskap på en vellykket måte. Videre anser vi translatørene som et team hvor hvert enkelt individ har bidratt med sin spisskompetanse.

4.3.2 Oppsummering

Oversetterens innvirkning på kunnskapsoverføringen står sentral i translasjonsteorien og i dette delkapittelet har vi belyst hvordan oversetterne har påvirket denne prosessen. Det blir trukket frem at våre informanter også har fungert som oversettere. De hadde bred kunnskap om kildekonteksten, men liten til ingen kjennskap til mottakerkonteksten. Videre presenteres det vi forskere oppfatter som et team av oversettere. Her lokaliseres flere oversettere, herav informantene, ansatte og eierne. Det argumenteres for at dette teamet av oversettere har vært sentrale aktører for Casa Inferno og den suksessen de har.

4.4 Oversettelsesstrategi og Casa Infernos suksess

Kontekstualisering er hvordan en organisasjonsidé blir tilpasset og implementert i en ny organisatorisk kontekst. Formålet med kontekstualisering er å analysere hvordan idéene og praksisene har blitt implementert og lokalt tilpasset. Årsaken til at vi legger stor vekt på kontekstualiseringskapittelet er fordi majoriteten av forsøk på å overføre kunnskap mislykkes i denne fasen.

Oversettelsesmoduser blir beskrevet av Røvik (2023) som hvilken oversettelsesstil som blir benyttet. Det deles videre inn i tre stiler, hvor oversetteren endrer på praksisen i varierende grad. Graden av transformasjon varierer fra lav grad av replikasjon til høy grad av replikasjon. Vi skal i dette delkapittelet analysere gjennom idealtypene; reproduserende, modifierende og radikal endring. Videre skal vi undersøke hva som er replikert, justert og totalt omvandlet når praksiser fra Italia har blitt implementert i Tromsø. Gjennom disse idealtypene har Røvik (2023) operasjonalisert tre omformningsregler som viser til hvordan oversettelsesprosesser forekommer.

Gjennom intervjuene har vi fått et innblikk i hvordan flere av prosessene knyttet opp mot kontekstualiseringen har foregått. Under første intervju med intervjuobjekt (I1) kan vi gjenkjenne elementer fra det reproduserende modus. Denne modusen beskrives som en prosess hvor man ønsker

å replikere en allerede eksisterende praksis. Hele idéen bak restauranten Casa Inferno er å replikere den italienske pizzeriakulturen og overføre dette til Tromsø.

Det er jo engang sånn at da vi lagde Casa Inferno, for nå nærmere 8-9 år siden, stod vi på bar bakke. [...] Vi var enige om at skulle vi få det ordentlig til, så måtte vi jo ha en italiener der. [...] Så da var planen klar, vi var helt krystallklare på at vi skal lage autentisk italiensk pizzarestaurant, og den skal ha steampunk-tema, hele opplegget (I1)

Sitatet ovenfor viser hvordan eierne av restauranten var overbeviste om at de ønsket en autentisk italiensk pizzarestaurant.

I neste delkapittel skal vi gjennomgå hva restauranten Casa Inferno har direkte overført fra Italia til Tromsø, sett i lys av det reproduserende modus. Og har de lykket med dette?

4.4.1 Reproduserende modus

Den reproduserende modus ansees som den mest krevende modusen ettersom praksisen krever detaljerte beskrivelser og inngående forklaringer om praksiser og prosesser. En utfordring knyttet til den reproduserende modus er organisasjonens absorberingskapasitet. For Casa Inferno inngår dette også i omgivelsenes absorpsjonskapasitet. Den reproduserende modus argumenterer for at organisasjoner assimilerer, gjenkjenner og anvender ny ekstern kunnskap. Da eierne sto på bar bakke under etableringen av restauranten var de søkende etter ny kunnskap, derfor anser vi restauranten som en organisasjon med høy absorpsjonskapasitet. Men Tromsø som by må være mottakelig for et slikt konsept som eierne av restauranten er i ferd med å etablere. Wit-de Vries et al., (2019) presenterer en utfordring knyttet til dette. Det omhandler de kulturelle forskjellene mellom det som eksisterer og det som skal tilføyes av ny kunnskap. I dette tilfellet er det et autentisk italiensk konsept som skal etableres i Tromsø. Wit-de Vries et al., (2019) argumenterer for at det oppstår utfordringer der det finnes kulturelle forskjeller. Språk, meninger, sosiale atferd og normer, krasjer med den allerede eksisterende kulturen. Casa Inferno har ikke møtt på større kulturelle utfordringer som ikke har vært u håndterlig. Under intervjuet med Informant (I1) beskriver han hvordan åpningen av restauranten forgikk.

Plutselig sto vi med mange kokker, men det var jo likevel sånn at i begynnelsen, første halvåret av Casa Inferno, så klarte vi ikke å ha nok folk på jobb [...] Uansett, det var kø ut døra hver dag, det var ellevilt. Altså det eksploderte her i Tromsø. Jeg var selv hovmester der i mange, mange måneder. Bare det å holde rede på bordbestillingene, og hvem som skulle

sitte hvor og alt det der. Vi måtte ha dørvakter der i helgene, for å holde orden på køen og alt det der. Det var helt sinnssyke tilstander (II)

Vi gjenkjenner dette i den reproduserende modusen. Med dette mener vi ikke at Casa Inferno har vært en direkte kopi eller direkte overført fra en spesifikk restaurant. Den autentiske italienske matkulturen har vært en inspirasjonskilde som er hentet ut og implementert, og er godt tatt imot hos lokalbefolkningen.

Hvis vi ser tilbake på de analytiske begrepene til Wit-de Vries et al., (2019) er det flere utfordringer som knyttes til anvendelse av ny kunnskap, med dette mener vi de lokale tilpasninger til det italienske konseptet. Blant annet innebærer dette språk. Restaurantens meny sto skrevet på italiensk, som var uforståelig for de lokale. Restauranten møtte her på motstand som et resultat av å reprodusere en praksis, men dette er utfordringer som restauranten senere kom til å endre og tilpasse. Videre benytter restauranten de sosiale atferder og normer som finnes i Italia slik som *Cuperto*. *Cuperto* er en forhåndsbetaling for et på dekket bord hvor det settes frem noen småretter. I dette tilfellet setter de frem saltede mandler og oliven.

Vi skal ha cuperto, som betyr at du betaler faktisk for å få en stol, en kniv, en gaffel og oliven i en kopp. Altså du betaler 15 kroner for å i det hele tatt få bestilt noe. Det er veldig typisk italiensk. Du må betale for å få en hvit duk på bordet, servise og servietter. Det er en service. Også kan de snakke business med at du vil bestille mat og vin og alt det her. I starten var det mye spørsmål og klager om dette her siden det var så utypisk norsk. Ja for det er veldig utypisk, men vi stod beinhardt på det, og i dag er det fullt akseptert. Det skal være en verdi i det, så 15 kroner isolert sett ikke er så mye. Men det var det elementet med at du betalte for å få se på menyen (II)

Av det ovenstående går det frem at Casa Inferno har kopiert en tradisjon fra Italia med *Cuperto*. Dette har de gjort for å opprettholde den autentiske følelsen og reprodusere den italienske restaurantkulturen. Det blir også synlig at de har fått kritikk for dette i starten, men bøyde ikke av for presset og nå er ordningen akseptert av lokalbefolkningen. Vi kan her trekke linjer til den reproduserende modus, hvor man etterstreber å gjenskape elementer som anses å være "typiske" italienske tradisjoner (Røvik, 2023, s. 155).

Den underlagte omformningsregelen til den reproduserende modus er kopiering. Kopiering blir beskrevet som en aktivitet som tar utgangspunkt i å replikere en lik eller lignende praksis fra en kildekontekst. I teorien om kunnskapsoverføring anses kopiering som både sjeldent, men også svært

utfordrende. Det er utfordrende og oppnå lignende effekt eller resultat som i kildekonteksten. I et empirisk studie gjennomført av Winter et al., (2012) dokumenterte franchiseselskaper og deres evne til å replikere vellykkede selskaper underlagt franchisen. Studien dokumenterte at de mest vellykkede eksemplene var de organisasjonene som kopierte med mest nøyaktighet. Gjennom vår analyse får vi ikke et inntrykk av at helheten ved Casa Inferno har blitt kopiert fra Italia. Men vi får inntrykk av at enkelte praksiser har blitt reproduisert. Konseptet Casa Inferno har aldri vært en direkte kopi fra Italia, det er en restaurant basert på den italienske matkulturen. Da restauranten ble etablert var en av eierne interessert i et “steampunk” konsept som vedkommende hadde sett elementer av på en annen restaurant. Under intervjuet med (I2) og (I3) sier de følgende.

En av eierne er faktisk utdannet arkitekt og det meste av interiøret er designet av vedkommende. Som dere kan se rundt dere er store deler håndlaget og spesialbestilt for å passe inn. Det er ikke noe som er kjøpt fra butikken her. Alt fra de små kantene på veggene til lampene er håndlaget av Tromsø stålindustri. De har brukt mye tid på interiøret og det er ikke et kjedekonsept (I2)

Gjennom dette sitatet ser vi at informantene er tydelige på at de ikke har kopiert hele konseptet direkte fra Italia, men vår analyse viser at enkelte tradisjoner kan anses som kopiert. Et eksempel på direkte kopi fra en annen organisasjon er det som omtales som McDonalds eksempelet. Multimix eieren Ray Kroc kopierte McDonalds konseptet ved å kopiere og standardisere menyer og produkter. Ray Krocs anbefaling var å unngå å lokalt tilpasse praksisen for å oppnå en replikasjon av en suksessfull praksis. Det er enkelte elementer ved restauranten Casa Inferno som er kopiert fra Italia. Blant annet har restauranten innført cuperto, som er en forhåndsbetaling for tildekket bord og småretter. De har også råvarer som kun produseres i Italia og som brukes til å lage autentisk italiensk pizza. Et annet tegn på at restauranten ikke følger Ray Krocs anbefaling om minimal lokal tilpasning kommer til syne gjennom interiøret. De har latt seg inspirere, men videreutviklet konseptet og gjort lokale tilpasninger (Kroc, R., & Anderson, R., 1987).

«Det har aldri vært en kopier og lim inn praksis [...] Vi justerer hele tiden, så det har aldri vært en formel» (I3)

Det som kommer frem i utdraget over er en presisering av at Casa Inferno ikke har vært en direkte kopi fra Italia. Et sentralt argument fra vår side er at translatørene ved restauranten gjør seg nye erfaringer om Tromsø hele tiden. Dette gjør det utfordrende å skulle gjøre en direkte kopi fra Italia og forvente at det skal fungere i Tromsø. Røvik (2023) argumenterer for at en direkte kopi av en

praksis har som formål å forflytte alle elementer av en praksis til en annen organisasjon, uten å justere eller modifisere, for å oppnå de samme resultatene som i kildekonteksten. Det kommer også tydelig frem i den modifierende modus hvor informantene påpeker flere av de uthentede praksisene som modifiserte.

I forskningslitteraturen beskrives den reproduserende modus som et felt som ikke nødvendigvis er intendert, men en prosess som kan reflektere tradisjoner, sosiale relasjoner, felt, organisasjoner, osv., som kan lede aktører inn i det reproduserende modus. Et eksempel på dette er hvordan studenter/elever forsøker å reproducere, delvis kopiere gamle tradisjoner slik som i kata institusjonen. Kata er ulike normer som dannes i relasjonen mellom mesteren og eleven. Eleven/studenten skal derfor gjenskape mesterens nøyaktighet i ulike kunstformer (Clarence-smith, 2007). Denne formen for reprodusering ser vi også antydninger til hos Casa Inferno, dette kommer særlig til uttrykk når informantene forteller om strukturen og hierarkiet på kjøkkenet er tilnærmet lik som i Italia, og særlig med en markant leder. Informant (I1) beskriver kjøkkensjefen som en person med autoritet og dette begrunnes med vedkommendes utdanning. Utdannelsen som pizza jolo gjør at han nyter stor faglig respekt hos de ansatte.

Han følte han var nødt til å ta utdannelsen, og vi synes det er stor stas at han ville gjøre det og ofret så mye for å bli pizza jolo. Når nye kokker blir rekruttert til kjøkkenet bøyer de seg i ærefrykt for alt han kan. Han overholder et høyt nivå og kokkene ønsker å jobbe for han (I1).

Med bakgrunn i kjøkkensjefens kunnskaper og erfaringer produserer restauranten Casa Inferno italiensk pizza basert på det han lærte under utdanningen. Kunnskapene viderefører han til sine medarbeidere. Med dette reproduseres kunnskapen samtidig som restauranten opprettholder de italienske pizzatradisjonene og gir dem legitimitet.

For å opprettholde kunnskapen, samt være oppdatert på de italienske pizzatrender ønsker vår informant (I3) å ta flere kurs ved PIA institusjonen. Dette er samme sted som han tok pizza jolo utdannelsen. Utdanningsinstitusjonen PIA kan derfor anses som en kildekontekst hvor vår informant vil fungere som en oversetter der han reiser ned og bringer med seg ny kunnskap - før det reproduseres og implementeres i restauranten.

PIA-skolen jeg gikk på har fått europeisk anerkjennelse, jeg har fått diplom fra å ha studert her, og jeg vil veldig gjerne reise tilbake og ta flere kurs. Fordi pizzaverden stadig endrer seg og oppdateres. I Italia nå er det veldig populært med det som omtales som moderne napoliansk stil og denne napolianske stilen har utviklet seg. Den store forskjellen er at de

hydrerer deigen med 80%, noe som anses som veldig høy hydrering og kantene på pizzaen er veldig store. Og dette er blitt en stor trend i Italia, dette er fordi markedet endrer seg stadig. Dette anses som gourmet-stil hvor de også bruker flere unike ingredienser, og igjen veldig store kanter (I3)

I Italia er pizzafeltets trender stadig i endring. Vi kan se gjennom dette utdraget at informanten ønsker å ta flere kurs ved utdanningsinstitusjonen for å holde seg oppdatert, men også kunne lære nye teknikker og metoder for produksjon av pizzadeig. Den moderniserte napolitanske pizzastilen er hydrert med 80% vann, mens ved Casa Inferno benytter de 68% hydrering for sin deig ettersom den er tilpasset Tromsømarkedet. Imidlertid er det ikke alt de er villige til å reproducere her i Tromsø.

Jeg er ikke en stor fan av slik gourmet pizza, jeg synes den er for luftig og den er svært vanskelig å jobbe med, det krever rutine og erfaring. Men igjen jeg synes at den beveger seg bort fra det originale pizza konseptet, fordi pizza skal være "demokratisk" mat. Pizzaen bør være for alle. [...] Du kan ikke lenger bruke 7 euro for å få tak på en margherita pizza, du må ut med 15 euro fordi pizzeriaer i Italia produserer i hovedsak den moderne pizzaen, som er dyrere å produsere og dyrere for kunden (I3)

Våre informanter stiller seg kritisk til hvordan pizzatradisjonen har utviklet seg de siste 10-15 årene. De velger på bakgrunn av dette å ikke reproducere de nye pizzatrendene ettersom de anser pizza som "demokratisk" mat. Vi kan se at selv om de ikke har gjennomført de nyeste kursene ved utdanningsinstitusjonene, holder de seg oppdatert på hva som er trendy. Charles Williams (2007) argumenter for at organisasjoner ofte kopierer og tilpasser praksiser for effektiv kunnskapsoverføring. Videre diskuterer han hvordan organisasjoner ofte starter med å replikere en vellykket praksis, men ser seg nødt til å tilpasse ettersom kunnskapen er avhengig av kontekst. Derfor foreslår Williams at vellykket kunnskapsoverføring bør være en balanse mellom replikasjon og lokal tilpasning. For å underbygge sitt argument har han forsket på telekommunikasjonsindustrien hvor bedrifter stadig overfører kunnskap for å holde tritt med rask teknologisk endring.

Informantene ønsker ikke å bruke de nye teknikkene og er kritiske til hvordan pizzakulturen har endret seg. De viser til boken som anses som "michelinguiden" innenfor pizzafeltet. Denne boka sees i sammenheng med den nye pizzakulturen som vokser frem i Italia, hvor restauranter rangeres fra en til tre. Det er to kategorier restaurantene vurderes på, det er deigen og steking. Deigen rangeres fra en til tre "pizzastykker" hvor en er lavest og tre er høyest, men i likhet med "michelinguiden" er

det prestisje å bli vurdert. Den andre kategorien er steking av pizzaen, på sammen måte som deigen, vurderes pizzarestauranten på steking. Her vurderes steking fra en til tre “pizzahjul”.

Dette er den tilsvarende boken til michelinguide, men for pizza. Det beste man kan få er tre pizzahjul og tre pizzastykker. Pizzastykkeene representerer deigen og pizzahjulet representerer steking av pizzaen (I3)

I samsvar med den nye pizzakulturen i Italia utvikles det rangeringer av gourmetpizzeriaer, dette kommer blant annet av at markedet har endret seg de siste 10-15 årene og etterspørsel etter nye varianter har vokst frem. Vi har valgt å inkludere den reproduserende modus for å understreke at restauranten Casa Inferno ikke ønsker å produsere pizza som går på bekostning av de tradisjonelle italienske pizzatradisjonene, men er bevisst på hvordan tradisjonene er i stadig endring.

I litteraturen rundt det reproduserende modus beskriver Røvik (2023) en prosess der organisasjonen frastøter seg praksisen på bakgrunn av for lav absorpsjonskapasitet. Gjennom intervjuene har det blitt presentert flere scenarier hvor organisasjonen har hentet inn idéer og praksiser hvor det har resultert i frastøting. Bakgrunnen for flere av disse frastøtingene har vært tilbakemeldinger fra gjester eller observasjoner gjort av restauranten.

Parmesan på pizzaen ble ikke godt tatt imot, det var kanskje de store bitene og den sterke smaken som gjorde det. Så i begynnelsen måtte vi bare fjerne den fra menyen fordi den ikke ble solgt. Vi kunne ha fortsatt, men det ville ikke funket, folk ville ikke spise det. Det var meningsløst å fortsette. Vi har også prøvd poteter på pizza, det er superpopulært i Italia, det samme med tunfisk fra boks, begge deler er utrolig populært og du finner det på enhver pizzeria. [...] Vi prøvde begge deler, men tunfisk var ikke noe å satse på. Det samme med poteter på pizza, det også var noe ingen som hadde lyst på (I3)

Utdraget beskriver det som i litteraturen blir omtalt som frastøting. En prosess hvor organisasjonen tar inn en organisasjonsidé og prøver å implementere den. Men ender opp med å frastøte den. Gjennom utdraget ser vi at Casa Inferno har forsøkt å replikkere en trend fra Italia, men har gått bort fra konseptet med tunfisk og poteter på pizza, på bakgrunn av de lokales tilbakemeldinger.

Røvik (2023) diskuterer hva som utgjør et suksessfullt reproduserende oversettelsesarbeid. Det overordnede utfallet baserer seg på prestasjonene hos aktørene som er ansvarlig for oversettelsesarbeidet. Den idémessige representasjonen av den ønskede praksis krever bred kunnskap rundt mottakerorganisasjonen, altså dem som skal motta.

4.4.2 Modifiserende modus

Det modifiserende modus har den egenskapen at man kan modifisere eller tilpasse idéen og praksisen til mottakerorganisasjonen. En fordel som blir trukket frem ved det modifiserende modus, er fleksibiliteten i oversettelsesarbeidet. Det modifiserende modus har to oversettelsesregler, addering og fratrekk. Gjennom intervjuene har det kommet frem flere scenarier hvor vi kan se elementer av disse. Et av disse scenarioene er helt i starten da de nylig hadde åpnet restauranten. De hadde tatt med seg italienske tradisjoner slik som Quperto, samt at man ikke kunne reservere bord. At man ikke kunne reservere bord, er tradisjon hentet fra Italia. Bakgrunnen for dette var at man ønsket en restaurant med åpne dører, hvor det ikke behøves bordreservasjon. Da restauranten åpnet gikk det over all forventning og køen stod ut døra. Det ble fort klart at de ikke kunne opprettholde denne ordningen.

Vi var stort sett fullbooket hver dag. Vi hadde jo også et mantra om at vi ikke skal ha booking. I begynnelsen kunne du ikke bestille til 4 eller 6. I utgangspunktet skulle vi ha dropp inn, nettopp for å ha det fleksibelt. Så det gjorde vi jo det første året. Det var min jobb å prøve å stokke inn mest mulig. Det var jo litt sånn typisk italiensk pizzeria. Du kan i hvertfall ikke booke alle bordene. De har kanskje noen bord de booker på, også har de resten til sånn flow. Det gjorde vi sånn 100% i starten. Men vi lærte oss jo etter hvert at hvis vi skal få det forutsigbart kan vi ikke ha det slik., Vi kan ikke forvente at folk gidder å komme hit å stille seg i kø og så få beskjed om at det blir ikke bord. Det blir ikke ledig (I1)

I dette scenarioet kan vi se noen likheter ved det modifiserende modus. Oversetterne har hentet en praksis og implementert den i bedriften, for så å endre praksisen ettersom den ikke fungerte optimalt. Informant (I1) beskrev at de ble kritisert for Quperto-ordningen, men denne har de valgt å beholde. På bakgrunn av dette ser vi at det har blitt gjort individuelle vurderinger av hvilke praksiser som reproduseres og hvilke som modifiseres. Informantene har fra tidligere lang erfaring i restaurantbransjen og det kan tenkes at idéen om å åpne for bordbestilling er hentet fra tidligere erfaringer. I litteraturen blir dette omtalt som reservoarer av kunnskap hvor oversetteren kan hente frem lagret kunnskap, for så å anvende det i en senere anledning (Argote & Ingram, 2000).

Omformningsregelen legger til grunn at det trekkes fra og tillegges for å lokalt tilpasse praksisen. I teorikapittelet har disse to omformningsregelen to hovedformer, nemlig rasjonell-strategisk modifikasjon og uintentert modifikasjon. Ved rasjonell-strategisk modell er det intenderte valg som tas under oversettelsen, for lokale tilpasninger. Det vil si at oversetterne gjør spesifikke valg for at en

suksessrik praksis fra kildekonteksten vil kunne la seg tilpasse en ny mottakerorganisasjon. I tilfeller der uintenderte modifikasjoner oppstår er dette som regel et resultat av et forsøk på replikasjon av en praksis, men oversetterne gjør tilpasninger som ikke var tiltenkt i førsteomgang. I gjennomgangen av empirien er den mest fremtredende modifierende omformningsregelen rasjonell-strategiske modell. Dette er fordi oversetterne for Casa Inferno stadig endrer på sin praksis. Helt fra etableringen av restauranten har oversetterne måtte gjøre tilpasninger for å dekke gjestenes behov. Dette gjelder både å legge til, men også å trekke fra enkelte elementer fra den italienske pizzakulturen. Dette viser at de er fleksible, og endringsvillige.

Translatøren kan benytte addering for å tilpasse praksisen til mottakerorganisasjonen. Røvik (2023) argumenterer for at translatøren kan legge til elementer fra enten kildeorganisasjonen, mottakerorganisasjonen eller en utenforstående kilde. Det kan være elementer fra kildeorganisasjonen som er ønskelig å trekke inn i mottakerorganisasjonen ettersom translatøren anser dette som hensiktsmessig. Det kan også være elementer fra mottakeren selv, hvor deler av tidligere praksiser beholdes og trekkes inn i den nye. Addering fra en utenforstående kilde kan være elementer som i utgangspunktet ikke har noe med mottaker eller kildekonteksten å gjøre, men som anses som nødvendig for vellykket oversettelsesarbeid.

Pizzaproduksjonen består av flere spesifikke arbeidsoppgaver. På en italiensk pizzarestaurant er det vanlig at de ansatte har spesifikke arbeidsoppgaver. Under intervjuene var vi interessert i å få innblikk i de arbeidsoppgavene og om det er tilsvarende på Casa Inferno. Dette var til dels tilfellet. Store deler av arbeidsoppgavene var like, men de hadde endret og justert på enkelte områder. Et av områdene var antall personer som arbeidet på kjøkkenet og således jobbet direkte med pizzaproduksjonen.

Hvis du går til en pizzarestaurant med napoliansk stil vil du se fire til fem personer med spesifikke arbeidsoppgaver. En person kjevler deigen, en person har ansvaret for topping, en person har ansvaret for å steke pizzaen og en person har ansvaret for å ferdigstille eller pakke pizzaen i pizzaesker. De har en armé av ansatte som håndterer pizzaen (I2)

På spørsmålet om hvor mange personer de brukte på Casa Inferno svarte de følgende.

Vi prøver å jobbe med to personer, noen ganger tre hvis det er behov for det. Spesielt på fredager og søndager, søndag er takeaway dagen. Når det er stor pågang med takeaway har vi behov for den tredje personen. Til vanlig er det en person som har ansvaret for å kjevle pizzaen og putte på topping, og en person som har ansvaret for ovnen. De dagene det er mye

å gjøre har vi en tredje person som har ansvaret for å putte på ingrediensene som skal på etter steking. Dette kan være ingredienser som ruccola, parmesan eller pinjekjerner (I3)

Gjennom utdragene kan vi se at de har endret på antall personer som er involvert i håndteringen av pizzaen. I Italia bruker de fire til fem personer, mens på Casa Inferno bruker de to til tre personer avhengig av hvor hektisk det er. Her kan vi se likheter ved det modifierende modus. De har tatt utgangspunkt i hvordan det gjøres i Italia, for så å tilpasse det på Casa Inferno. Her benyttes oversettelsesreglen fratrekk, hvor de trekker fra antall ansatte på kjøkkenet for å tilpasse seg. Bakgrunnen for denne lokale tilpasningen kan være økonomiske grunner eller det kan være grunnet lite plass på kjøkkenet. Men vi kan gjennom dette eksempelet se at de har nedjustert antall kokker på kjøkkenet i motsetning til hvordan det gjøres i Italia.

Et annet eksempel på at Casa Inferno er en organisasjon som aktivt søker ny kunnskap, er måten de endrer menyen basert på tilbakemeldinger. Informantene (I2) og (I3) beskrev gjennom intervjuet flere anledninger hvor kundene har gitt tilbakemeldinger på maten eller menyen. Språkbarrierer har vist seg å være utfordrende i den tidlige fasen av Casa Inferno. Ettersom menyen er skrevet på italiensk og engelsk har det vært utfordrende for de lokale å forstå hva de ulike ingrediensene på menyen er. Informantene beskriver hvilke endringer de har gjort for å imøtekomme tilbakemeldingene. Et eksempel var at flere besøkende hadde vanskeligheter med å forstå ingrediensen beskrevet i menyen. “Prociutto crudo” er en italiensk skinke som kan minne om engelsk bacon. Denne blir hovedsakelig produsert i Nord-Italia og er en vanlig ingrediens på italienskpizza. Servitørene fikk ofte spørsmål om hva denne ingrediensen var. Restauranten gjorde endringer på menyen, hvor de endret navnet “Prosciutto crudo” til “Parma ham”. Dette ble gjort for å imøtekomme tilbakemeldingene og gjennom dette viser de endringsvilje overfor omgivelsene.

Et eksempel er at vi har skrevet menyen på en spesiell måte. Menyene er hovedsakelig på engelsk, men med noen italienske begreper som ikke lar seg oversette slik som “nduja” eller “pancetta”. Vi kunne skrevet bacon, men da ville folk tenkt på engelsk bacon, men det er et helt annet produkt enn pancetta. Et annet eksempel er hvordan vi endret navnet på ingrediensen “prosciutto crudo” til “parma ham” ettersom det er den mest kjente skinke i verden. Ja, prosciutto crudo produseres hovedsakelig i Nord-Italia, men vi så at folk ble forvirret av dette ordet (I2)

Pizzadeigen er det aller viktigste når man skal produsere autentisk italiensk pizza. Vi har tidligere belyst hvilke forskjellige pizzadeiger som finnes i Italia og hvilke de har hentet inspirasjon fra. Da

Casa Inferno åpnet ble det servert det informantene omtaler som nesten napolitansk pizza. De hadde endret litt på ingrediensene og størrelsen. I starten fikk de stadig tilbakemeldinger på at pizzadeigen ikke var ordentlig stekt, eller at gjestene ba lenger steketid. Bakgrunnen for dette er at den napolianske pizzadeigen er svært hydrert og derfor blir veldig bløt. Under intervju med informant (I1) beskriver han oppstarten av restauranten som noe problematisk, dette kan tillegges de kulturelle forskjellene mellom Italia og Nord-Norge.

Det begynte da vi prøvde å ha en pizzabunn som var laget på samme måte som i Napoli. Pizzaen er veldig tynn i midten, samtidig som den er veldig fuktig. Så den blir veldig soggy i midten, og skorpen blir veldig crispy. Det er helt typisk napolitansk pizza stil. Så av alle ting vi måtte justere så var dette det kompromisset vi måtte inngå for å treffe publikumet. Ikke bare deigen i seg selv, men også konsistensen ved blandingen av mel og vann. Gjестene ønsket seg en pizza som kunne spises med hendene. Tidligere måtte man spise pizzaen med kniv og gaffel, så dette gjorde vi utelukkende for å bli akseptert av det Nordnorske publikum (I1)

Som informant (I1) beskriver ble det gjort endringer på pizzadeigen for å tilpasse seg tilbakemeldingene fra gjestene. Dette kan sees i lys av det Argote & Ingram (2000) beskriver som tilpasning av en organisasjonsidé for å oppnå et ønskelig resultat. Videre går informant (I3) dypere inn i hvilke spesifikke endringer som ble gjort med pizzadeigen.

Da vi startet, veide pizzabunnen ca 270-290 gram. Napolitansk pizza er ca 300 gram. Vi lagde deigen litt mindre, men fortsatt veldig napolitansk stil. Som tidligere sagt var den ikke veldig suksessfull. Eller, mange folk likte den, men den andre halvparten var ikke fornøyd. Majoriteten likte den kanskje ikke så godt. [...] Napolitansk pizza er en veldig myk og nesten rennende eller rå. Så for norsk standard, hvertfall Nord-Norsk ble den sett på som ikke stekt. Ofte fikk vi tilbakemeldinger som, kan jeg få den godt stekt. Dette lar seg ikke gjøre da pizzaen er veldig tynn, og bunnen består av ca 65% vann. Deigen stekes i ovnen i ca 60 sekunder, så når den kommer ut er midten veldig bløt. [...] Vi bestemte oss for å redusere mengden deig, som nå er på ca 230 gram. Italienerne spiser mer karbohydrater enn det nordmenn gjør. Den er spesialtilpasset Tromsø markedet. Ofte så vi gjester som ikke spiste opp, dette var ikke fordi de ikke likte maten, men fordi det ble for mye for dem. På bakgrunn av dette bestemte vi å redusere mengden deig og lagde den med mindre fuktighet slik at vi fikk en mer rigid pizza (I3)

Det modifierende modus er ikke like omtalt i litteraturen som det reprodukerende og det radikale modus. Til tross for dette er nok denne formen for overføring og tilpassing langt mer vanlig enn litteraturen beskriver det som (Røvik, 2023, s. 173). Som beskrevet i utdragene ovenfor ser vi flere eksempler på det modifierende modus gjennom analysen. Bakgrunnen for dette kan være at oversetterne har balansert mellom det reprodukerende og radikale modus og dermed havner innenfor det litteraturen omtaler som det modifierende. Med bakgrunn i omformningsreglene, argumenterer vi for at pizzadeigen har blitt modifisert gjennom å utelate deler av prosessen i stedet for å legge til. Informant (I3) beskriver i intervjuet hvordan de har tilpasset deigen etter tilbakemeldinger og redusert mengden, samt gjort den mindre bløt. Restauranten har også endret måten de steker pizzaen på. I Italia steker de pizzaen på høyere varme og kortere tid. For å imøtekomme tilbakemeldingene, valgte de å tilpasse også dette.

Vi håndterer ovnen på en annen måte enn tidligere. Napoliansk pizza er vanligvis stekt på ca 500 grader. Vi steker nå pizzaen på ca 420-430 grader. Pizzaen stekes i 90-120 sekunder, noe som er 30 til 60 sekunder lenger enn tradisjonelt. Dette utgjør en stor forskjell (I3)

Også her kan vi se at de har modifisert den opprinnelige praksisen gjennom å senke varmen på pizzaovnen og øke steketiden. Det kan her argumenteres for at oversetterne har gjennomført *fratrekk* gjennom å redusere varmen på pizzaovnen, og de har lagt til tid på steking som kan plasseres under *addering*.

Et interessant funn fra intervjuet er hvordan pizzarestauranter i Italia skaper en tilknytning til sine gjester. I samme vending beskriver de selv at de har bygd opp tilsvarende tilknytning til de lokale her i Tromsø.

Hvis vi sa at vi ønsket å lansere en gourmet-pizza med en ekstrem kombinasjon, som for eksempel ananas med lutefisk. Hvis vi var en pizzeria i Italia, som en av de mest kjente pizzeriaene som har vært veletablerte i flere tiår og vi lanserte en pizza som dette - så ville vi fått en aksept på en eller annen måte. For oss å være her i Tromsø, så har vi tilegnet oss en slik aksept fra de lokale [...] Vi gjør iblant noen spesielle arrangementer hvor vi blander de lokale råvarene med våre italienske teknikker. Som for eksempel forrige september hadde vi et arrangement hvor vi laget pizza med hval og breiflabb. Men det kommer også en risiko med dette ettersom vi kan bli stemplet som uautentisk italiensk pizzeria fordi vi ikke har den klassiske quattro Stagioni eller pizza med porchetta på (I2)

Det som beskrives ovenfor er hvordan restauranten ser likheter mellom seg og veletablerte restauranter i Italia. Casa Inferno har gjennom mange år opparbeidet seg et rykte hvor de kan lansere pizza med bisarre kombinasjoner fordi de har klart å tilpasse seg de lokale. Dette kommer også frem gjennom eksempelet om hval og breiflabb på pizzaen, men at det kan påvirke deres rykte. Videre begrunner de at kontekst har svært mye å si på et slikt rykte.

Noen mener at det ikke er autentisk pizza, men dette har med kontekst å gjøre. Hvis vi var i Italia og de fikk servert en slik pizza der. Da ville det vært italiensk, men siden det er i Tromsø så er det ikke autentisk. Men vi gjør slike arrangementer for å imøtekomme de lokale her i Tromsø i kombinasjon med italiensk pizza (I3)

Røvik (2007) argumenterer for at modifikasjoner av nye praksiser bør kunne utformes og tilpasses ny kontekst. Det modifierende modus anses som en pragmatisk posisjon mellom det reproduserende og det radikale modus. Gjennom å balansere det “opprinnelige” og sin nye kontekst kan oversetterne justere og tilpasse praksiser (s. 311). I utdraget ovenfor beskrives et eksempel på lokal tilpasning hvor restauranten endrer på det opprinnelige. Gjennom å arrangere spesielle arrangementer i Tromsø hvor det benyttes lokale råvarer, med italienske pizzateknikker.

Litteraturen som retter seg mot kontekstualisering av praksiser vil ifølge Westney & Piekkari et al., (2022) ikke starte med en analyse av den større konteksten av mottakerorganisasjonen, men heller hvem som oversetter og de oversettelsesprosessene som foregår (s. 3-4). Derfor er dekontekstualiseringsfasen særs viktig for å utbringe eller uthente en abstrakt modell som kan formes og endres for lokale tilpasninger. En praksis som flyttes inn i ny kontekst kan dermed få en ny betydning. Dette kan man også se i eksempelet ovenfor hvor kokkene ved Casa Inferno endrer måten pizzadeigen skal lages for å tilpasse seg sine nye omgivelser. På denne måten får den napolitanske pizzateknikken ny betydning ettersom pizzaen ikke skal serveres til napolitanske gjester. Man vil her kunne identifisere hvilke deler av kildepraksisen som modifiseres - altså addering og fratrekk for å tilpasse praksisen. Oversettelsesprosessens tilpasninger, omtaler Sahlin-Anderson (Sahlin-Andersson 1996; Sahlin-Andersson & Wedlin, 2008) som redigeringsprosesser der elementer av praksisen endres og justeres for å være mer appellerende for mottakerne.

Under intervjuet med informant (I2) og (I3) var vi interessert i å forstå hvordan restauranten har håndtert kontekstualiseringsfasen og om deler av dette har bidratt til suksessen. Her kommer det frem endringer av menyutskriften, hvor enkelte av ordene og begrepene er endret fra italiensk til

engelsk. Det er fremdeles enkelte italienske ord som ikke lar seg endre og derfor blir værende på menyen.

Vi endrer ut fra ønsker og der det skulle være nødvendig og når vi møter på misforståelser med mennesker opp mot en, to, tre, fire ganger prøver vi å tilpasse oss slik at folk blir fornøyde. [...] En annen ting vi også ønsker å endre er dette med åpningstider, dette kommer av at folk her i Norge spiser middag veldig tidlig og vi prøver hele tiden å tilpasse oss den norske realiteten og Tromsø som et marked (I2)

Det befinner seg tydelige kulturelle forskjeller mellom Italia og Tromsø. Informantene opplever at det er store forskjeller mellom italienske og norske gjester, det første som kommer frem er måten nordmenn opptrer på restauranten. De kan fremstå mer introverte og informantene trekker frem måten de ofte forlater restauranten uten å takke for maten, etter å ha betalt regningen. Dette er en kontrast til italienske gjester. Men de har etter mange år i Tromsø lært seg hvordan nordmenn opptrer som gjester og har selv forstått at dette er normalt.

En annen kulturell forskjell som informantene har bemerket seg er hvordan varene blir levert. I Italia er det vanlig at varetransporten leverer varene, og er ansvarlig for å frakte dem inn. Dette til stor forskjell fra Norge, hvor varene blir levert utenfor. Restauranten har mange italienske medarbeidere og dette har medført utfordringer ettersom de ansatte opplever dette som respektløst av leverandørene.

Jeg har hatt mange samtaler med kokkene mine fordi de ikke forstår at leveringen av varene ikke blir levert hele veien på kjøkkenet. I Italia vil ikke dette vært akseptert, vedkommende som leverer må vente til du har kontrollert alle varene og man må skrive under på at varene er mottatt. Jeg synes at systemet som er i Norge er mye bedre og mer rettferdig fordi hvis du får varer som ikke lever opp til forventningene kan man ringe hovedkontoret og få nye varer. I Italia ville man ringt hovedkontoret og fortalt dem at du ikke kommer til å bestille varer fra dem igjen og fortelle om at budet som leverte varene burde få sparken. [...] Derfor er det vanskelig å få kokkene mine til å forstå at det ikke er vits å overreagere og tenke to ganger om at dette er annen kultur og at det faktisk er en bedre kultur slik vi har det i Norge (I3)

Det som beskrives i dette utdraget er hvordan de kulturelle forskjellene påvirker de ansatte og hvordan kjøkkensjefen ved restauranten må forklare sine ansatte at det er ulikheter mellom leveransen i Italia og Norge. Informanten fremhever dette som en av de kulturelle utfordringene som både han selv og de ansatte har måtte tilpasse seg.

4.4.3 Radikale modus

Den radikale modus beskrives som den oversettelsesstrategien hvor man tar utgangspunkt i en praksis, men omvandler den til det nesten ugjenkjennelige, før den implementeres inn i mottakerkonteksten. Det fordelaktige med radikal modus er at mottakerorganisasjonen ikke er bundet til en praksis, men har fritt spillerom til å tilpasse den. Gjennom intervjuet med (I1) fikk vi innblikk i en slik prosess. En av eierne av restauranten hadde vært på ferie i Italia og besøkt en italiensk pizzarestaurant med elementer av steampunktema. Da det ble klart at Casa Inferno skulle etableres ønsket de å ta utgangspunkt i steampunkelementene og rendyrke steampunktemaet i Tromsø.

Ok, vi skal lage pizzeria, hva gjør vi? Så hadde han vært på en italiensk restaurant i Italia som ikke var steampunk, men hadde noen slags elementer. Så han sa, hva om vi rendyrker en steampunk-restaurant, så kombinerer vi lagerbygget med italiensk pizza og steampunk? Det gjorde vi (I1)

Med utgangspunkt i dette sitatet kan vi trekke linjer til det radikale modus. Eierne tar utgangspunkt i en restaurant de har besøkt tidligere, men omvandler idéen og tilpasser den til lokalet og Tromsø. Teorien om radikale modus deles inn i tre hovedkategorier; beregnende radikale oversettelser, tilfeldige radikale oversettelser og vanlig radikale oversettelser. I vår case, kan vi trekke tråder til beregnende radikale oversettelser. I sitatet over ser vi at eierne ønsker et fullverdig steampunkkonsept basert på en idémessig representasjon av en italiensk restaurant med elementer av steampunk. Dette kan sees i sammenheng med unngåelse av risiko hvor kildekonteksten og mottakerorganisasjonen anses å være ulike og de gjør dermed store endringer for å lokalt tilpasse idéen.

Den operasjonaliserte regelen for det radikale modus er omvandling. Regel tilsier at dersom oversettelsesarbeidet transformerer praksisen til det ugjenkjennelige, anses det som en radikal endring. Ved systematisk gjennomgang av empirien har vi ikke identifisert rendyrket omvandling i Casa Inferno, men det har vært trekk ved noen av praksisene som kan anses som omvandling. Røvik (2023) omtaler det som hybridisering av endring. Hybridisering er en av to hovedkategorier for endring som omformingsregel, og omtales som oversettelsesarbeid hvor translatørene innhenter inspirasjon og deler fra eksterne organisasjoner og kombinerer dette til å bli en praksis. I casen Casa Inferno kommer dette frem i hvordan informantene (I2) og (I3) stadig er på utkikk etter nye idéer til restauranten. Et annet eksempel som blir presentert er hvordan informantene har medarbeidere med

annen kulturell bakgrunn enn italiensk. De forsøker her å implementere deres kultur i kombinasjon med den italienske matkulturen. Røvik (2023) beskriver videre at det er flere måter å bedrive hybridisering av endring på. Blant annet kan translatørene innhente deler fra ulike eksterne praksiser og til slutt kombinere dem i de allerede eksisterende praksiser som befinner seg i mottakerorganisasjonen. Et kjennetegn ved hybridisering av endring er at man enkelt skal kunne gjenkjenne de ulike innhentede praksiser. Den andre hovedkategorien for endring er metamorfose. Her innhentes deler av eksterne praksiser og translatørene omvandler dem slik at det skal tilpasses lokalt. Kjennetegnet ved en slik omformningsregel er at de innhentede praksiser ikke lenger er gjenkjennelige og transformasjonen en nesten komplett.

En annen observasjon vi kan plassere under det radikale modus er resonnementet til informant (I3). Under intervjuet stilte vi spørsmålet; *Er det noe dere har radikalt endret fra Italia til Tromsø? Altså er det noe dere har endret slik at det ikke lenger er gjenkjennelig?* Den umiddelbare responsen vi fikk fra informanten var om vi mente personlig eller profesjonelt. Fra et personlig ståsted svarer informant (I3) følgende.

Fra et personlig ståsted pleier jeg å si at jeg var norsk selv før jeg flyttet til Norge, jeg bare visste det ikke. I Italia er det mye fiendtlighet når man er med mennesker, ikke på en dårlig måte, men det kan bli litt overveldende iblant. Noe som er typisk for den italienske kulturen er hvordan man sier "hei" til alle sammen. Man sier "hei" når man kommer på jobb og man sier "ha det" når man drar fra jobb. Dette liker jeg og jeg gjør det fortsatt, og nå gjør mine norske kolleger det også. Hver gang de er ferdig på jobb, må de si "ha det" til alle sammen, selv de på kjøkkenet". [...] En annen ting jeg har måtte drastisk endre er at jeg tidligere var svært fysisk og likte å klemme folk når jeg hilste på dem. Jeg forsto fort at dette ikke var en del av den norske kulturen. Selv om jeg fortsatt er litt sånn, verdsetter jeg samtidig at det ikke er nødvendig å hilse på alle bekjente. I Italia, dersom man ikke hilser på dem, kan de bli irriterte og ta det som en fornærmelse (I3)

Selv om dette ikke er en radikal endring av en praksis, trekker vi dette frem som et eksempel på hvordan informantene har måtte tilpasse seg de nye omgivelsene i Tromsø. Dette er på bakgrunn av de kulturelle forskjellene som beskrives i sitatet, hvor informanten trekker frem hvordan klemming og det å være fysisk kan være konfronterende for nordmenn.

Vi kan gjennom dette se at informantene er endringsvillige selv på bekostning av personlig væremåte. De enkelte translatørene fra Italia har vært villige til å ta innover seg den norske kulturen

på tross av de kulturelle forskjellene. Dette kan sees i sammenheng med institusjonell distanse der det kan oppstå barrierer mellom kilden og mottakerens nasjon. Tatiana Kostova (1999) presenterer tre pilarer som består av regulative, kognitive og normative regler. Vi ser særlig likheter til den kognitive pilaren som diskuterer barrierer som kan oppstå dersom det er for store ulikheter mellom nasjonene. Det befinner seg store ulikheter mellom den italienske og den norske kulturen, men de har tilpasset seg. Derfor anser vi også de personlige endringene som sentrale årsaker til at Casa Inferno har lyktes.

Fra et profesjonelt ståsted forteller informant (I3) om noen av de største endringene fra Italia til Tromsø.

Fra et profesjonelt ståsted var den største endringen arbeidstempo. Både under utdanning og i arbeidslivet var hovedfokuset jobb, og man hadde ikke krav på pause. Her i Norge er det ikke slik. Her må man ta pauser og du har rett på det. I starten var det litt uvant for meg at de ansatte tok pauser, og jeg synes de hadde dårlig arbeidsmoral. Men dette synet har jeg drastisk endret. Noen ganger blir de ansatte sinte på andre som tar pauser, fordi de synes de er late. Men det er de ikke, de gjør bare slik de er opplært til og vi må tilpasse oss dem, ikke motsatt (I3)

I utdraget ovenfor beskriver informanten endringer som oppleves radikale for ham. Tilpasningen til den norske arbeidskulturen har krevd omstillinger og han sier selv at han foretrekker det norske systemet. I teorien blir en radikal oversettelse beskrevet som at praksisen er så endret at den er ugjenkjennelig fra sin opprinnelige form. Hvorvidt dette kan anses som en radikal endring stiller vi spørsmål ved, men vår informant har tydelig opplevd dette som radikale endringer.

4.4.4 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi gjennomgått reproduserende, modifierende og det radikale modus, samt deres underlagte omformningsregler - sett i lys av det empiriske materialet. Det har blitt trukket frem flere eksempler på oversettelser som faller under den reproduserende modus. Her blir det lagt vekt på det autentiske ved restauranten og hvordan de har reproduert enkelte tradisjonelle tradisjoner. Under det modifierende modus har vi belyst flere praksiser som anses som modifisert. Det blir her trukket frem hvordan de endret på bestillingen av bord, samt hvordan de har tilpasset deigen og tilbehøret etter observasjoner og tilbakemeldinger fra gjester. Gjennom analysen ser vi tydelige tegn på at Casa Inferno har modifisert mange av de praksisene som er overført. Vi ser også antydninger til at omformningsreglene, addering og fratrekk blir anvendt, spesielt ved antall ansatte som jobber på

kjøkkenet. Videre i analysen trekkes det frem hvordan informantene belyser den radikale endringen de selv har opplevd. De belyser også noen radikale endringer i forhold til arbeidstempo og arbeidsmiljøet.

4.5 Barrierer som fremmere og hemmere

I dette delkapittelet benytter vi de syv forskningstradisjonene for å studere hvordan de påvirker kunnskapsoverføringsprosessen og utfallet. Disse syv “barrierene” kan kaste lys på hvilke faktorer som har bidratt til suksessen bak Casa Inferno. Videre vil vi se de i lys av datamaterialet og diskutere funnene.

Organisasjoner kan struktureres på ulike måter. Hvordan organisasjonen er strukturert kan ha en innvirkning på hvordan kunnskapen flyter internt. Gjennom våre informanter har vi fått innblikk i strukturen hos Casa Inferno. Restauranten er bygd opp med to ledere, dette inkluderer en daglig leder og en kjøkkensjef. Det går et skille mellom arbeidet som foregår ute i restauranten og på kjøkkenet. Informant (I3) har strukturert kjøkkenet ved å ansette kokker med spesialisert kunnskap innenfor de ulike stasjonene. Ansettelsesprosessen er nøye gjennomtenkt, og han setter av flere intervjuer for å bli ordentlig kjent med søkerne. Den hierarkiske strukturen fremhever informanten selv som vesentlig for å drive en hektisk restaurant. Røvik (2023) deler strukturen inn i to hovedgrupper, vertikal og horisontal organisasjonsstruktur. Den vertikale strukturen kjennetegnes ved at det er en eller flere ledere med ansvar for de andre ansatte. Det har som fordel å koordinere arbeidsoppgaver og skape en oversikt over arbeidsprosessene. På Casa Inferno har man en nokså tydelig vertikal, hierarkisk organisasjonsstruktur.

Jeg er kjøkkensjef, også under meg har jeg souschef og under der igjen har jeg ansatt en assisterende souschef. Grunnen til at jeg har valgt å ansette min nåværende souschef er fordi han er klar i talen. Han er også villig til å ta ansvar når jeg ikke er til stede på kjøkkenet. Ved å ha en slik person til stede opprettholder han strukturen på kjøkkenet (I3)

Informanten vår beskriver også kokketilværelsen som svært stressende og det kan oppstå konflikter i løpet av arbeidsdagen. Som leder for kjøkkenet har han ansvar for å løse slike utfordringer. Etter mange års erfaring har han bestemt seg for å trappe ned på kveldsvakter og heller være til stede på morgene for å undersøke om det oppstod problemer eller klager fra noen gjester under gårdsdagens skift.

Jeg vil si at jeg er 50% med i kampen og 50% her om morgene for å sjekke om alt er som det skal [...] maskineriet på kjøkkenet er relativt godt oljet inn hvor kokkene som står på kjøkkenet er opplært til å løse de problemer som skulle oppstå (I3)

Til tross for den vertikale organisasjonsstrukturen med klare hierarkiske kjennetegn, beskriver informantene arbeidsmiljøet som veldig familiært. De tilbringer store deler av døgnet sammen, flere av de ansatte har flyttet hit fra Italia og de ser viktigheten av et inkluderende arbeidsmiljø. Dette gjør de blant annet gjennom å lage lunsj før åpning av restauranten, hvor venner, familie og ansatte inviteres for en sosial sammenkomst.

De har en slags lunsj før de åpner. De spiser et måltid og prater litt før de åpner, sånn at de skal ha energi til å jobbe og alt det der. Både de som skal på jobb og de som var på jobb i går. [...] det er veldig spesielt, særs egen kulturelt, og veldig hyggelig. Det kommer både venner og familie innom (I1).

Vi kan her se at den hierarkiske organisasjonsstrukturen fungerer mer som en fremmer enn en hemmer. Gjennom den vertikale organisasjonsstrukturen har de klart å skape et system som sikrer effektiv og rask kunnskapsoverføring. Med dette mener vi at den hierarkiske struktureringen har vært vellykket for Casa Inferno til tross for tydelige ansvarsområder med kjøkkensjefen som øverste leder på kjøkkenet, har de et inkluderende arbeidsmiljø.

Gjennom analysen av datamaterialet har bedriftens egenskap til å tilegne seg ny kunnskap vært fremtredende. Dette ser vi gjennom restaurantens evne til å ansette kompetente medarbeidere og ikke minst forstå omgivelsene restauranten befinner seg i. I litteraturen blir denne egenskapen omtalt som absorberende kapasitet. Absorberende kapasitet sees på som evnen en organisasjon har til å utforske og tilegne seg kunnskap fra forskjellige miljøer (Røvik, 2023, s. 32). Informantene beskriver organisasjonen som utforskende og læringsvillig. Dette gjør de gjennom å utforske forskjellige distrikter i Italia med ulike mattradisjoner.

Hver gang vi reiser et sted sender vi hverandre bilder av mat eller menyer som kan være til inspirasjon for Casa. Uansett om jeg reiser til Italia, Bergen, Trondheim eller København. Vi får hele tiden nye ideer fra slike reiser (I2)

Når jeg er ute og spiser pizza nå nyter jeg ikke lenger måltidet, fordi hjernen min umiddelbart prøver å forstå matkostnadene og hvordan kokkene lager pizzaen. Det er som at jeg må prosessere alt på samme måte som når jeg er på jobb (I3)

Gjennom sitatetene ser vi at restauranten er stadig på utkikk etter ny kunnskap og nøkkelpersonene benytter enhver anledning til å hente inspirasjon. Formålet med å hente ny inspirasjon er å hele tiden forbedre seg og utvikle matrettene samtidig som man er nytenkende.

Et annet interessant funn er hvordan Casa Inferno evner å absorbere kunnskap fra forskjellige miljøer. Flere av de ansatte har annen kulturell bakgrunn enn Italia, blant annet har de ansatt kokker fra Syria, England og Nepal. Gjennom deres bakgrunn har de med seg sine mattradisjoner og noen av disse idéene blir brukt som inspirasjon når menyen endres og utformes.

Akkurat nå har vi ansatte fra både Syria, England og Nepal. Samtlige har gode idéer og ønsker at de bidrar med menyutviklingen. Noen ganger har de idéer som strider med de italienske tradisjoner og verdier, vi prøver derfor flette inn deres kultur uten å ofre for mye av den italienske kulturen (I3)

Et annet eksempel er hvordan restauranten bruker de lokale tromsøværingene for å forstå sine omgivelser. De presiserer i intervjuet at de ikke på samme måte “samarbeider” med turister ettersom de ikke anses som hovedmålgruppen.

Vi jobber ikke med turistene, vi er ikke en av de stedene som er lokalisert nærme havet og har turister som målgruppe. Vår hovedmålgruppe er de lokale. Vi hadde behov for å tilpasse deres smak og behov og samtidig gjøre livet deres litt enklere når de kommer hit (I2)

Gjennom intervjuene har vi fått innblikk i den iterative kunnskapsoverføringsprosessen som kontinuerlig foregår på restauranten. De ansatte er åpne for tilbakemeldinger og søker kontinuerlig etter måter å forbedre restauranten på. Under etableringen av Casa Inferno var de fire eierne søkende etter ansatte med kunnskap om italiensk mat. I denne søkende fasen kom de i kontakt med en person i Oslo og en som jobbet med lingvistikk.

Så vi gjorde to ting. Vi koblet oss på en ganske sånn kjent pizzafyr i Oslo, en italiener. Og så ble det helt tilfeldig at vi plutselig kom i kontakt med en italiensk dame her i Tromsø som jobbet med sånn lingvistikk. Altså, hun var språklærer. Hun tilbydde seg å skrive en tekst for oss og få det meldt inn til italienske NAV (II)

Eierne av Casa Inferno har søkt etter erfaring og kunnskap i to ganske forskjellige retninger. Gjennom utdraget ser vi at de tar kontakt med en pizzafyr i Oslo som kan bidra med erfaring vedrørende oppstart av italienske restauranter og de får muligheten til å legge ut en jobbannonse på

den italienske versjonen av NAV. Metoden for å utforske og innhente kunnskap som eierne her benytter kan plasseres inn under det teoretiske begrepet absorbere kapasitet. Vi argumenter for at de har en høy grad av absorberende kapasitet, det ser vi gjennom prosessen hvor de er søkende etter kunnskap og ansatte, samt evnen til å anvende den lokaliserte kunnskapen.

Under Covid-19 pandemien var det mange restauranter som slet økonomisk grunnet nedstengning av samfunnet. Gjennom intervjuet med informant (I1) fikk vi inntrykket av at Casa Inferno hadde klart seg svært bra gjennom denne utfordrende perioden. Informanten trekker frem «take away» som en av hovedgrunnene til dette.

Den egenskapen som jeg tror er viktigst, det er å være litt stad som jeg sier. Vi har jo heldigvis ikke opplevd å få den der bølgen ned gjennom koronaperioden, men selv da så var jo faktisk Casa Inferno, den restauranten som klatre seg best her i byen. Det er nok fordi pizza er et velegnet produkt for takeaway (I1)

Under en gjennomgang av regnskapet til restauranten så vi raskt at dette stemte (Proff, u.å). Casa Inferno gikk med overskudd samtlige år mens Covid-19 pandemien pågikk. Dette viser til en bedrift som er tilpasningsdyktig og raskt klarer å omstille seg. Evnen til å observere løsninger og implementere dem i bedriften for å kunne tilpasse seg markedet har vært viktig for Casa Inferno som vi kan se gjennom utdraget ovenfor. Dette kan sees i sammenheng med organisasjonens evne til å tilegne seg ny kunnskap. Videre i intervjuet forteller informanten at de ikke har vært så opptatt av å tjene mest mulig penger på restauranten, men heller skape en best mulig matopplevelse for gjestene.

Nei, jeg vil påstå at når det gjelder denne restauranten så har det egentlig bare vært for oss å holde fast i flaggstanga og si at vi skal gjøre det sånn, vi skal gjøre det italiensk. Hadde vi brukt kalkulator og vært kyniske, så er det jo sinnsykt masse greier vi kunne kjøpt mye billige og sånn sett tjent litt mer penger (I1)

Her kan vi se at hovedfokuset aldri var å tjene penger, men å lage en autentisk italiensk restaurant. Dette kan være en av faktorene til at restauranten går så godt økonomisk, og får gode tilbakemeldinger. Gjestene får et inntrykk av at dette er en restaurant med høy standard og på denne måten bygger de opp et godt omdømme som igjen fører til økt omsetning.

Gjennom disse utdragene kan vi se at informantene er på konstant utkikk etter nye idéer og inspirasjon. På bakgrunn av dette anser vi restauranten som en organisasjon med høy grad av absorpsjonskapasitet. Røvik (2023) argumenter for at en organisasjon med høy grad av absorberende

kapasitet kan ha større sannsynlighet for vellykket kunnskapsoverføring på tvers av organisatoriske grenser, eller landegrenser i dette tilfellet (s. 32).

Litteraturen rundt barrierer tar for seg flere faktorer som kan bidra til å forstå hvorfor noen organisasjoner mislykkes mens andre lykkes. En av de fremtredende faktorene vi har funnet i datamaterialet er aktørens evne til å knytte sosiale nettverk. Gjennom intervjuene blir det tydelig at de sosiale nettverkene har vært helt avgjørende for suksessen bak Casa Inferno. Stanley Wasserman & Katherine Faust (1994) definerer sosiale nettverk som “a finite set or sets of actors (e.g people, organizations or other social entities) and the relation or relations defined on them” (s. 20). Med bakgrunn i denne definisjonen ser vi at flere av beskrivelsene gjort under intervjuene kan defineres som sosiale nettverk.

Under etableringen av Casa Inferno stod eierne på bar bakke, informanten beskriver selv hvordan de benyttet sine kontakter og kjennskap til det lokale miljøet for å bygge Casa Inferno. Informant (I1) beskriver hvordan de brukte sine nettverk for å komme i kontakt med blant annet konsulentfirmaet i Oslo samt lingvistikk-eksperten som skrev søknadsannonser i Italia.

Restaurantdrift i et nytt land er en krevende prosess. For våre informanter (I2 & I3) var det en helt sentral karakter som bistod når søknader og andre formaliteter skulle oversendes til kommunen. Vedkommende hadde lang fartstid i restaurantbransjen og kunne bidra på de fleste felt. Blant annet når lover og regler skulle overholdes.

For vår kjøkkensjef og daglig leder som ikke har drevet restaurant i Norge før, fungerte han som en mentor for dem. Han hadde drevet restaurant i nærmere 30 år, så alt av formaliteter som skulle overholdes overfor kommunen, kunne han alt om. [...] Han var også linken til regnskapsføreren vi har i dag (I1)

Et tydelig eksempel på at sosiale nettverk har vært avgjørende for Casa Inferno, er hvordan den daglige lederen har lært å drive restauranten i henhold til kommunale krav. Det kan være utfordrende å forholde seg til et nytt byråkrati og derfor har vedkommende vært til stor hjelp.

På en måte føler jeg at det norske byråkratiet er mye enklere enn det italienske byråkratiet. Vi er også lokalisert i en mindre by, så det er enklere å komme i kontakt med kommunen direkte. Gjennom alle disse årene har vi tilegnet oss kunnskap om hva vi trenger, hva vi burde ha og hva vi ikke har. Så vi kan det meste av det (I2)

Dette er et av eksemplene på sosiale nettverk som ble knyttet i Norge og har hatt en muliggjørende effekt på etableringen og driften. Informant (I3) beskriver i intervjuet hvordan han har benyttet sitt sosiale nettverk i Italia for å rekruttere ansatte. Dette har han gjort gjennom å forhøre seg med sine tidligere kollegaer om de har kjennskap til noen mulige kandidater for Casa Inferno. Vår informant benytter sine bekjenskaper i Italia og åpner dører for utveksling av kunnskap på tvers av landegrensene. Røvik (2023) beskriver sosiale nettverk som en forutsetning for hvorfor kunnskapsoverføring noen ganger lykkes. Sosiale nettverk har den fordel at organisasjoner på tvers av bedrifter, bransjer og land kan utveksle kunnskap.

For å tilegne seg tilbakemeldinger før nye pizzaer kommer på menyen benytter en av våre informanter sine bekjenskaper her i byen. Han tar etter stengetid med seg pizza til venner og bekjente for å høre deres mening om de nye smakskombinasjonene.

Kunnskapsoverføring har ofte blitt sett på som enklere dersom bedriftene som skal overføre kunnskap mellom hverandre, ligger i nærheten av hverandre. I litteraturen har det dannet seg to fremtredende synspunkter, pro-nærhet og “the death of distance”, dette kommer av at det er usikkerhet knyttet til i hvor stor grad avstand påvirker kunnskapsoverføring (Røvik, 2023, s. 47-48). I vår case har overføringen av kunnskap blitt overført fra Italia til Tromsø, dette tilsvarer 4118 km. Med utgangspunkt i de to synspunktene kan vi si at kunnskapsoverføringen ikke har blitt hindret av avstanden, slik pro-nærhet antyder. Men restauranten møter ofte på fysiske utfordringer knyttet til avstanden. Dette innebærer ikke det vi definerer som kunnskapsoverføring, men har innvirkninger på den daglige driften. Gjennom intervjuene har vi fått flere eksempler på utfordringer knyttet til avstanden. Intervjuobjekt (I3) forteller om utfordringer knyttet til ansettelse av italienske kokker. Flere av de tidligere ansatte har vært dyktige og gjort en formidabel jobb, men har ikke trives med klima og den lange avstanden. Dette har resultert i hyppig utskiftning av ansatte. For å imøtekomme denne problematikken har informantene endret ansettelsesprosessen, det fokuseres mindre på erfaring og utdanning og legges mer vekt på de personlige egenskapene. Dette innebærer at de nyansatte må kunne trives langt unna hjemlandet og i det arktiske klimaet. Informantene legger særlig vekt på det siste.

Jeg kjenner mange kokker, men det er særlig en ting som jeg trekker frem som viktige egenskaper. Det handler ikke om hvor dyktige kokker de er når de kommer til oss, men hvordan de kan tilpasse seg Tromsø (I3)

Informanten trekker særlig frem sous chefen han ansatte i fjor høst, hvor intervjuet omhandlet vedkommendes forhold til vinter, kulde og mørke. Det ville åpenbart vært enklere for restauranten å drive sitt konsept i Italia, men de har løst dette ved å ansette italienske medarbeidere for å beholde autentisiteten. Vi kan derfor knytte dette opp mot synspunktet “The death of distance” hvor kunnskapsoverføring over lengre avstander ikke er like utfordrende, men det finnes barrierer knyttet til den geografiske avstanden mellom Italia og Tromsø.

De siste tre barrierene er kulturell distanse, institusjonell distanse og knowledge characteristic. Kulturell distanse omhandler hvor like eller ulike de kulturelle aspektene ved organisasjonen er hverandre. Institusjonell distanse omhandler barrierene som oppstår på tvers av landegrenser. Det vil si desto større avstander mellom kilden og mottaker, desto lavere sannsynlighet er det for at kunnskapsoverføringen lykkes. Den siste barrieren er knowledge characteristic og tar det teoretiske utgangspunktet i at det er to ulike språkliggjorte kunnskaper. Den ene er taus kunnskap og den andre er eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er kunnskap som er innvevd i arbeidshverdagen gjennom rutiner, og er å sette ord på. Eksplisitt kunnskap er den kunnskapen som anses å være enklere å sette ord på. På bakgrunn av intervjuene ser vi at de ovennevnte barrierene finner sted i restauranten.

Den kulturelle distansen kommer til uttrykk der det er stor variasjon mellom matkulturene. I dette tilfellet er det stor variasjon i matkulturen mellom Italia og Norge, nærmere bestemt Tromsø. Informantene kunne lite om den norske matkulturen da de flyttet til Norge og de beskriver dette som en lang læringsprosess for å tilpasse seg og forstå de norske tradisjonene. I litteraturen beskrives kunnskapsoverføring mellom landegrenser som utfordrende, dette bringer oss videre inn i den institusjonelle distansen. Forflyttelsen av en kunnskap - i dette tilfelle matkultur - hvor man krysser landegrenser, omtaler Tatiana Kostova (1999) som problematisk. Her er det flere årsaker til at organisasjoner mislykkes. Blant annet har Casa Inferno vært avhengige av mottakelighet fra de lokale. Kostova argumenterer for at de normative komponentene bør være i overensstemmelse i det mottakelige landet. Dette innebærer at det lokale Tromsøfolket anser den italienske matkulturen som legitim, og basert på at Tromsø besitter flere italienske restauranter slik som Pastafabrikken, størhus og La Familia - vil det si at byen er mottakelig for den italienske pizzakulturen.

Informantene beskriver flere scenarier hvor de bevisst formidler lærdom til sine medarbeidere. Et eksempel på dette er opplæringsrutinen informant (I3) beskriver. Videre forklarer informantene at alle kokkene derfor må inneha kunnskapen om de ulike stasjonene. Opplæring av nye medarbeidere ved Casa Inferno foregår etter strukturerte rammer. De ansatte gjennomgår en opplæringsprosess hvor de starter med å lære de grunnleggende ferdighetene og deretter stiger vanskelighetsgraden.

Opplæringen avsluttes med innføring i hvordan deigen skal lages og behandles. Dette kommer av at deigen er den viktigste og ikke minst vanskeligste prosessen i en autentisk italiensk pizza-tradisjon. Eksplisitt kunnskap er kunnskap som kan språkliggjøres og formidles. Vi kan derfor argumentere for at opplæringsprosessen består av tydelig eksplisitt kunnskap som de aktivt deler med sine nyansatte. Røvik (2023) beskriver taus kunnskap til å ha høyere verdi enn eksplisitt kunnskap, ettersom det er kunnskap de har ervervet gjennom erfaring og som det er vanskelig å videreformidle til andre.

Uansett om du starter som lærling eller en erfaren pizzakokk, har vi fortsatt et opplæringsprogram vi tar dem gjennom. Først starter de med å bli kjent med menyen deretter går de til forretter og desserter før de får opplæring på pizza stasjonen. Det første man lærer seg på pizza stasjonen er å håndtere ovnen. Deretter lærer man å kjevle ut pizzadeigen, før man til slutt lærer seg å lage pizzadeigen. Jeg lærer deg å lage deigen til slutt ettersom det er det viktigste på kjøkkenet. Det anses som et privilegium å kunne håndtere og lage deigen. Det betyr at du får jobbe morgenskiftet og lage deigen, for dersom deigen ikke er bra nok spiller det ikke noe rolle hvor gode ingredienser man bruker som topping (I3)

Det som presenteres i utdraget er den kunnskapen som formidles til de nyansatte. Denne kunnskapen ansees som eksplisitt da den er språkliggjort. Dette underbygger vår påstand om at opplæringsprosessen er basert på eksplisitt kunnskap.

4.5.1 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi presentert ulike barrierer som både er utfordringer og kan fremme kunnskapsoverføring. Røvik (2023) beskriver disse barrierene som forskningstradisjoner for å forstå hvorfor noen organisasjoner mislykkes mens andre lykkes. Gjennom analysen kan vi se at Casa Inferno er hierarkisk strukturert, samtidig som det er en organisasjon med høy grad av absorberende kapasitet. Dette vil si at de tilegner seg ny kunnskap. Videre i analysen ser vi at de etablerte sosiale nettverkene har spilt en sentral rolle for både etableringen av restaurantene, men også for den daglige driften. Særlige utfordringer som har møtt Casa Inferno kommer til uttrykk i den geografiske distansen. Her har det blant annet vært utfordringer og barrierer knyttet til rekruttering av nyansatte. Selv om det befinner seg kulturelle forskjeller mellom mattradisjonene i Italia og Tromsø, har vi i analysen avdekket at Casa Inferno har gjennomgått en lang læringsprosess for å tilpasse seg markedet. Videre har vi gjennomgått den institusjonelle distansen og forstått at det har vært aksept for etablering av et italiensk pizzeria i Tromsø. Til slutt presenteres eksempler på eksplisitt og taus kunnskap. Dette inngår i det Røvik (2023) omtaler som knowledge characteristics.

5. Diskusjon

Hvorfor har Casa Inferno lyktes med kunnskapsoverføringen fra Italia til Tromsø?

Kunnskapsoverføring består ofte av mange og komplekse prosesser der det er lett å gjøre feil.

Galbraith (1990) tok for seg trettito ulike tilfeller av kunnskapsoverføring, og kunne vise til at en tredjedel av forsøkene feilet. Kunnskapsoverføring som et forskningsfelt har vokst, og ble for alvor introdusert på 1980- tallet. Hovedfokuset er å identifisere overføring, mottak og anvendelse av ny kunnskap. I analysekapittelet har vi sett datamaterialet gjennom translasjonsteorien, som er underlagt teorien om kunnskapsoverføring. Røvik (2007) beskriver at kunnskapsoverføringstradisjonen har hovedsakelig to fremtredende fortolkningsrammer, den første er den modernistiske fortolkningsrammen og den andre er den sosialkonstruktivistiske. Men vi presenterer også en tredje fortolkningsramme, nemlig pragmatisk institusjonalisme. Det er her vi finner translasjonsteorien. Vi har som formål i dette diskusjonskapittelet å diskutere funn gjort i analysen opp mot det teoretiske rammeverket.

5.1 Suksessfaktor 1: De riktige medarbeiderne

Den første suksessfaktoren vi har identifisert er at Casa Inferno har ansatt de *riktige medarbeiderne*.

Dekontekstualisering omhandler i all hovedsak å lokalisere kunnskap og hente den ut fra kildekonteksten. Gjennom analysen har vi sett flere eksempler på at Casa Inferno har lokalisert kunnskap de ønsker å overføre. Et eksempel på dette er “Quperto” som er en italiensk tradisjon som restauranten har direkte kopiert. Røvik (2023) beskriver hele prosessen med overføring av kunnskap som en iterativ prosess som foregår kontinuerlig (s. 6). I analysen har vi trukket frem hvordan informantene kontinuerlig søker etter ny kunnskap når de er ute og reiser eller spiser på andre restauranter. Men dekontekstualiseringprosessen startet mye tidligere, den startet allerede da eierne av restauranten var på ferie i Italia og lot seg fascinere av den italienske matkulturen, dette ønsket de å implementere i Tromsø. Vi argumenterer her for at dekontekstualiseringsprosessen startet fra det tidspunktet eierne fikk idéen om å etablere restauranten, og har de bedrevet kontinuerlig kunnskapsoverføring siden. Som nevnt i teorikapittelet bør overføring av kunnskap problematiseres gjennom to motsetninger, derav transport og transformasjon. Røvik (2007) argumenterer for at organisasjoner har den oppfattelsen om at kunnskapsoverføring er en enkel prosess som lett kan undervurderes (s. 46). Antakelsen rettet mot dette argument er at en praksis har en objektiv form som

raskt kan implementeres inn i nye omgivelser. Men det er flere faktorer som spiller inn når en praksis skal implementeres.

Det er tre utfordringer som knyttes til dekontekstualiseringsprosessen, nemlig eksplisitt, kompleksitet og innvevdhet. Røvik (2007) anser disse utfordringene som relevante for uthenting og utbringning av kunnskap. Den mest fremtredende utfordringen er kompleksitet. Vi har derfor vektlagt denne utfordringen ettersom det italienske pizzafeltet er komplekst og mangfoldig, med dette mener vi at uthenting av autentisk italiensk pizzatradisjon krever forhåndskunnskap om pizzafeltet. Røvik (2007) beskriver kompleksitet i dekontekstualiseringsfasen som i hvilken grad praksisen er kommuniserbar og synliggjort. Det som kommer frem i analysen er at en av informantene har offisiell utdanning som pizza jolo og har språkliggjort den autentiske italienske pizzakulturen for restauranten. Dette innebærer blant annet opplæring av nyansatte om hvordan siciliansk, napolitansk eller romansk pizzadeig produseres. På bakgrunn av at eierne av restauranten ikke hadde kunnskapen om hvordan en autentisk italiensk pizzeria skulle drives, var de avhengige av italienere som kunne oversette kunnskapen. Ved å ansette italienske medarbeidere argumenterer vi her for at dette er en form for dekontekstualisering. Dette kommer av at eierne uthenter medarbeidere med relevant kunnskap som brakte med seg kulturen sin til Tromsø. Bakgrunnen for dette er at store deler av den overførte kunnskapen fra Italia er iboende i de italienske medarbeiderne. Informanten tok utdanning som pizza jolo, dette økte autentisiteten, samt at kunnskapen som han tilegnet seg gjennom utdannelsen, var med på å danne en idémessig representasjon av den italienske pizzakulturen.

På den ene siden oppfattes ikke pizzadeigproduksjon som en kompleks prosess, men på den andre siden har vi gjennom analysen sett at dette er svært mye mer komplekst enn først antatt. Røvik (2007) beskriver at det er utfordrende å skape en idémessig representasjon av en praksis som involverer flere mennesker og mindre teknologi (s. 260). Dette kommer blant annet av at det dannes interne kulturer i organisasjonen, hvor det blir utfordrende for translatørene å forstå hvordan praksisen faktisk utføres.

5.2 Suksessfaktor 2: Evnen til å omgjøre en barriere til en fremmer

Den andre suksessfaktoren er *evnen til å omgjøre en barriere til en fremmer*. Vi presenterer her de barrierene som har vært med på å fremme kunnskapsoverføring for Casa Inferno.

Sosiale nettverk er en av de syv forskningstradisjonene som kan fungere som både fremmere og hemmere for kunnskapsoverføring. Gjennom analysen har vi sett antydninger til at denne barrieren har vært med på å fremme kunnskapsoverføringen hos Casa Inferno. Dette begrunnes i funn gjort i

analysen hvor blant annet nettverkene til de fire eierne har vært avgjørende for å lokalisere den nødvendige kunnskapen tidlig i prosessen. Sosiale nettverk kan ha en avgjørende rolle for vellykket kunnskapsoverføring. Nettverksbygging kan ifølge Røvik (2023) påvirke kunnskapsdeling (s. 41). Gjennom analysen ser vi flere tilfeller der sosiale nettverk har påvirket restaurantens vellykkede kunnskapsoverføring. Noen eksempler fra analysen er hvordan informant (I1) bruker sitt nettverk til å ansette italienske medarbeidere. Andre eksempler som blir presentert er ansettelsesprosessen etter at informant (I3) har overtatt rollen som kjøkkensjef. Her benytter han sitt sosiale nettverk i Italia for å komme i kontakt med potensielle kandidater for Casa Inferno. Fraværet av disse sosiale nettverkene kunne bidratt til at restauranten ikke identifiserte den nødvendige kunnskapen og på denne måten gikk glipp av kunnskap. Vi kan derimot ikke se antydninger til at dette har vært en utfordring for restauranten, snarere tvert imot. For Casa Inferno har dette vært høyst relevant for å kunne holde seg oppdatert på de nyeste trendene på pizzafeltet i Italia. Enkelte praksiser er svært vanskelige å overføre, dette gjelder også den autentiske pizza tradisjonen, men gjennom de italienske medarbeiderne og deres sosiale nettverk har dette fungert. Et analytisk begrep som beskriver hvordan organisasjoner kan oppdage ny kunnskap er sensorkapabilitet. Sensorkapabilitet fungerer som et sensorsystem i organisasjonen, dette sensorsystemet skal ved hjelp av organisasjonens sosiale nettverk, øke sannsynligheten for å oppdage ny ekstern kunnskap. (s. 42).

En av de syv fremtredende forskningstradisjonene, presentert av Røvik (2023) er *absorbere kapasitet*, dette viser til evnen organisasjonen har til å tilegne seg og anvende ny kunnskap. Gjennom analysen har vi sett at Casa Inferno har en høy grad av absorberende kapasitet. Et eksempel vi kan vise til er hvordan restauranten stadig er utforskende og er villig til å tilegne seg ny kunnskap. Vi argumenterer her for at den absorberende kapasiteten til Casa Inferno er en av suksessfaktorene. Tidligere beskrev vi absorberende kapasitet som en barriere som kan fremme eller hemme kunnskapsoverføring. I analysen har vi trukket frem flere eksempler på hvordan den absorberende kapasiteten har bidratt til å fremme kunnskapsoverføring. Her under har vi trukket frem et eksempel hvor Casa Inferno evner å absorbere kunnskap fra forskjellige matkulturer gjennom sin flerkulturelle ansattgruppe. Det er også flere eksempler på hvordan Casa Inferno har absorbert kunnskap, dette kommer særlig til uttrykk gjennom deres evne til å motta og tilpasse seg tilbakemeldinger. Dette går gjerne mer under kontekstualiseringsfasen, men det viser at Casa Inferno har evne til å tiltrekke seg kunnskap og anvende ny. Røvik (2007) viser til særlig to viktige elementer for absorberende kapasitet, nemlig forholdet mellom den eksisterende kunnskapen og den nye eksterne kunnskapen. Dersom det er for stor forskjell mellom eksisterende og ny kunnskap, er det større sannsynlighet for at praksisen ikke vil bli implementert og derav frastøtet (s. 45). Gjennom analysen av datamaterialet,

tyder det på at restauranten ikke har fått tildelt den absorberende kapasiteten, men derimot har de opparbeidet seg denne kapasiteten over tid.

Etableringen av restauranten har vært utfordrende sett i lys av den objektive distansen, med dette viser vi til den geografiske distansen som befinner seg mellom Italia og Tromsø. Vi har gjennom analysen identifisert at Casa Inferno har opplevd flere utfordringer som knytter seg til dette. Schumpeter (1934) identifiserte at organisasjoner med kortere geografisk avstand mellom hverandre, har større sannsynlighet for å dele kunnskap. Det er særlig to fremtredende synspunkter som vi har valgt å trekke frem i det teoretiske grunnlaget, nemlig *pro-proximity* og *the death of distance*. *Pro-proximity* har den grunnleggende antagelse at bedrifter bør ligge i nærheten av hverandre for å enklere dele kunnskap. På den ene siden har dette ikke vært avgjørende for Casa Inferno, men på den andre siden har det bydd på utfordringer knyttet til innkjøp av råvarer og ansettelsesprosessen er mer utfordrende enn dersom Casa Inferno hadde vært lokalisert i Italia. *The death distance* utfordrer den førstnevnte og Røvik (2023) argumenterer for at de digitale løsningene, samt at verden har blitt mer globalisert, og derfor er det ikke en avgjørende faktor for at kunnskapsoverføring skal mislykkes (s. 47-48). Når vi er inne på temaet har ansettelsesprosessen hovedsakelig blitt gjennomført på digitale plattformer. Informant (I3) beskrev ansettelsesprosessen, der fokuset har blitt forflyttet fra kandidatens evner og egenskaper på kjøkkenet, til trivsel. Dette er et resultat av geografisk avstand mellom Italia og Tromsø. Vi argumenterer her for at barrieren geografisk distanse har vært utfordrende, men deres tilpasningsevne har ført til at det ikke har hemmet kunnskapsoverføringen. Men det er ikke kun den geografiske avstanden som har ført til at Casa Inferno har måtte tilpasse seg i Tromsø. Vi velger her å trekke frem *kulturell distanse* som en fremmer og en hemmer for kunnskapsoverføringen.

Kulturell distanse er en sentral faktor og har blitt studert som en direkte påvirkning på kunnskapsoverføring på tvers av organisatoriske grenser. Dersom kildekonteksten anses å være for ulik mottakerorganisasjonens kultur, har dette vist seg å være en fallgrube for kunnskapsoverføring (Røvik, 2023, s. 50-51). Når vi har analysert de kulturelle forskjellene mellom den italienske pizzakulturen og Tromsø, har vi identifisert at Casa Inferno har implementert den italienske matkulturen ved å tilpasse seg i nye omgivelser. Dette underbygger også argumentet om at dette ikke har vært en direkte kopi fra Italia. Kulturbegrepet viser til felles verdi, antagelser og deres oppfatning av en gruppe mennesker. Den kulturelle avstanden har høy forklaringskraft på hvorfor noen feiler mens andre lykkes i kunnskapsoverføringarbeidet. Et eksempel på vellykket kunnskapsoverføring er hvordan det japanske industriselskapet reproduserte deres styring og produksjon i USA. Deres

strategi var å bemanne selskapene i USA med japanske medarbeidere som kunne drive opplæring på de amerikanske medarbeiderne (Westney & piekkari, 2020). Da Casa Inferno ble etablert i 2015 var formålet og ansette italienske medarbeidere da de brakte med seg sin italienske kultur. Dette kan sees i lys av den japanske modellen, der eierne av restauranten ansetter italienske medarbeidere for å reprodusere den italienske pizzakulturen i Tromsø. Men som nevnt tidligere har restauranten måtte tilpasse seg ved flere anledninger. Et annet eksempel vi ønsker å trekke frem i lys av den japanske modellen er hvordan informant (I1) virker overrasket over lederne ved Casa Inferno og hvordan de opprettholder den italienske kulturen gjennom god opplæring av nyansatte. Den overførte kunnskapen er av spesifikk karakter, dette skal vi diskutere videre.

En annen barriere vi har lagt vekt på i barrierekapittelet er den institusjonelle avstanden. Dette baserer seg på likheter og ulikheter mellom to nasjoner. Dette har vært høyst relevant for vår analyse ettersom det italienske pizzakonseptet er implementert i Norge. Den institusjonelle avstanden baserer seg på regulative, kognitive og normative forskjeller som særlig utspilles i nasjonenes lover og regler (Kostova, 1999, s. 313). Da våre informanter kom til Norge skulle de lære seg å drive restaurant i et nytt land. Dette innebærer alt fra mattilsynets regler til de mer byråkratiske retningslinjer. Som informant (I1) beskriver var det ikke en enkel jobb for de ansatte å lære seg, men nå er teamet på Casa Inferno blitt en “oljet” maskin som løser de problemer som oppstår. De er ikke lenger avhengig av sine sjefer for å løse byråkratiske oppgaver, slik som å anskaffe norsk bankkonto til nyansatte eller overholde de regler som finnes. Dette utgjør derfor et viktig argument for oss i søken etter suksessfaktorene bak Casa Inferno. Det er ikke kun tilpasningsevnen som har vært avgjørende, men også dem selv og sine ansatte og dette bidrar til å bryte med de utfordringer som knyttes til den institusjonelle avstanden.

En annen utfordring som knyttes til kunnskapsoverføring er i hvilken grad kunnskapen språkliggjøres. Det går et skille mellom taus og eksplisitt kunnskap. I kortversjon er taus kunnskap utfordrende å overføre, ettersom den er indoktrinert i aktørers daglige arbeidsoppgaver og gjøremål. Eksplisitt kunnskap anses å være kunnskap som enklere kan språkliggjøres og dermed enklere og overføre. Det er flere deler av italiensk pizzeria som har vært utfordrende for Casa Inferno å oversette, blant annet pizzadeigen. Her er det flere variabler som spiller inn, hvor restauranten skal finne riktig oppskrift for de lokale. Som vi blir forklart i intervjuet har hvert distrikt egne oppskrifter. En måte informant (I3) har løst dette på er å utdanne seg som pizza jolo. På denne måten tilegner vedkommende seg spesialisert kunnskap rettet mot de ulike pizzatypene, samtidig som kunnskapen enklere kan språkliggjøres videre til sine medarbeidere.

5.3 Suksessfaktor 3: Translatørens kunnskap om kildekonteksten og tilpasningsevne

Den tredje suksessfaktoren har vi valgt å kalle *Translatørens kunnskap om kildekonteksten og tilpasningsevne*. Dette kan sees i sammenheng med den første suksessfaktoren ettersom de "riktige medarbeiderne" blir dyktige translatører.

Hvem har vært oversettere i dekontekstualiseringsprosessen? Dette var et spørsmål vi ønsket svar på under intervjuene. Det går et skille mellom uthentere og utbringere, hvor uthentere er aktører utenifra som henter ut kunnskap fra kildekonteksten. Utbringere derimot er aktører innad i kildekonteksten som bringer kunnskapen ut. Vi anser begge som relevante da vi har lokalisert begge formene for oversettere i analysen. Uthentere for restauranten var i første omgang eierne. Dette kommer av at eierne hentet ut ansatte fra Italia. Mens utbringerne for Casa Inferno var de ansatte. De brakte med seg den italienske pizzakulturen til Tromsø. Røvik (2023) presenterer fire domener for oversettelsesstudier. Det første er at oversetteren skal eller bør kunne tospråklighet, altså oversetteren skal kunne beherske både kilde og mottakerkonteksten. Begrepet tospråklighet er hentet fra det litterære oversettelsesfeltet, men brukes i denne sammenheng som en metafor for oversettelse fra kildekontekst til mottakerkontekst. Det vi har identifisert gjennom analysen er at nøkkelpersonene (I2) og (I3) hadde som utgangspunkt kun forståelse for kildekonteksten. Da de ble ansatt i Tromsø hadde de ingen kunnskap om Norge og har gjennom årene måtte lære seg å beherske tospråklighet.

Det andre domenet er oversetterens evne til å benytte oversettelsesregler og oversetteren bør kunne velge de reglene som er mest hensiktsmessig i oversettelsesarbeidet. Det som er fremtredende i kontekstualiseringskapittelet, er hvordan translatørene har unngått å kopiere fra Italia, men derimot utført addering og fratrekk, og omvandlet praksiser for mottakerkonteksten. Det tredje domenet er det Røvik (2023) omtaler som bikulturalisme, som vil si at translatøren har inngående kunnskap om både kilde og mottakerkontekst. Som nevnt under kulturell distanse bør de kulturelle ulikhetene ikke være for store, slik at kunnskapen skal kunne overføres.

Det fjerde og siste domenet er rettet mot translatørens kunnskap om praksisen. Dersom translatøren ikke anses å være kunnskapsrik nok om emne, vil dette være utfordrende for gjennomføring av kunnskapsoverføring. Vi argumenterer her for at translatørene har lært seg tospråklighet og benyttet enkelte oversettelsesregler, som har vært nødvendig i oversettelsesarbeidet. De kulturelle utfordringene har vært krevende, men praksisene har blitt tilpasset i mottakerkonteksten. Translatørene, og særlig informant (I2) og (I3) har hatt inngående kunnskap om pizzafeltet og derfor har kunnskapsoverføring blitt forenklet. Argote et al., (2022) gjennomførte en studie av 53 ulike

artikler som studerte kunnskapsoverføring. I artikkelen er det mekanismer ved kunnskapsoverføring som er hovedfokuset. En av de fremhevede variablene som presenteres er mobiliteten hos de ansatte. Mobilitet har for Casa Inferno vært en forutsetning for å lykkes med kunnskapsoverføring. Dette kommer av at de ansatte har blitt hentet fra Italia med hensikten om å bringe med seg nødvendig kunnskap. Flere av de gjennomgåtte studiene viser til at nyoppstartede bedrifter lykkes ved å ansette medarbeidere med riktig kunnskap og anser dette som en årsak til suksess. I likhet med studien gjennomført av Argote et al., (2022) har eierne ansatt italienere ettersom de besitter den nødvendige kunnskapen for å omtales som en autentisk italiensk restaurant.

Translatørene i denne casen har arbeidet innenfor det modifierende modus når de har overført kunnskap fra Italia til Tromsø. Gjennom analysen har vi trukket frem flere eksempler på hvordan translatørene har gjort endringer og tilpasset praksisene til restauranten og Tromsø. Røvik (2023) poengterer at translatører som opererer innenfor det modifierende modus må balansere mellom å replikere kildekonteksten og tilpasse den mottakerkonteksten. Denne balansen kan være utfordrende, og utfallet vil ofte være preget av translatørens kunnskap om kilde og mottakerkonteksten, samt hvordan oversettelsen blir utført (s. 197). På den ene siden ser vi at translatørene har klart å balansere tilpasningene ettersom flere av de overførte praksisene har blitt modifisert og implementert uten utfordringer. På den andre siden ser vi at ikke alle overføringene har foregått like smertefritt som andre. Gjennom analysen har vi trukket frem flere eksempler på overføringer som har blitt forsøkt modifisert og implementert, men ikke har blitt akseptert. Pizzadeigen er et eksempel på dette. I starten var ikke gjestene fornøyd med pizzadeigen, restauranten så seg nødt til å endre på oppskriften og tilpasse seg etter tilbakemeldinger. Translatørens kunnskap om kildekonteksten anser vi som en sentral faktor til hvorfor kunnskapsoverføringen har blitt vellykket. Gjennom analysen ser vi at translatørene er tilpasningsdyktige og søkende etter ny kunnskap. Vi argumenter her for at måten translatørene har tilpasset seg mottakerkonteksten reflekter hvordan de har gjennomført kunnskapsoverføring. Med andre ord har translatørene vært åpne for å endre på den overførte praksisen slik at den skal passe inn i mottakerkonteksten.

I analysen har vi trukket frem at det er et team av oversettere og ikke bare noen enkeltpersoner som har vært delaktige i kunnskapsoverføringen. Den italienske matkulturen er omfattende, og det er mange idéer eller praksiser som kan overføres. Når kildekonteksten har et så stort mangfold av muligheter, blir sorteringskompetansen til translatørene viktig. Sorteringskompetanse er den egenskapen translatørene har til å velge ut praksisen de mener passer best inn i mottakerkonteksten. Gjennom analysen kan vi se at informant (I2) og (I3) aktivt bruker sorteringskompetansen når de er

på utkikk etter nye idéer eller inspirasjon. Informantene er selektive i hvilke ideer som kan få innpass i restauranten på bakgrunn av erfaringer de har gjort seg i Tromsø. Sorteringskompetansen er basert på den kunnskapen og de erfaringer translatørene har opparbeidet seg gjennom arbeidslivet. Et annet eksempel som kommer til syne, er ansettelsesprosessen. Her er de kritiske til hvem de ansetter, og det gjennomføres omfattende ansettelsesprosesser hvor kriteriene innebærer at kandidatene må kunne trives i Nord-Norge. På denne måten ser oversetterne etter kandidater med bestemte egenskaper som vil passe inn i Tromsø. Men dette gjelder også praksiser som hentes ut fra Italia. Etter 9 år med restaurantdrift i Tromsø har translatørene blitt mer bevisste over hva som fungerer og ikke, og de er derfor selektive i hvilke idéer og praksiser som testes ut i Casa Inferno. Dette underbygger påstanden om at translatørene innehar sorteringskompetanse.

Det er flere årsaker til at det er variasjon i suksessfulle og mislykkede kunnskapsoverføringsforsøk. Ray Krocs' McDonalds replikeringsmodell er en av de mest velkjente kunnskapsoverføringseksempler. Ray Krocs som translatør bestemte seg for å direkte kopiere hva McDonalds gjorde for å lykkes. Han hadde dermed inngående kunnskap om hvordan McDonalds var blitt en suksess og kunne dermed kopiere arbeidsprosessen. Et fellestrekk ved andre vellykkede kunnskapsoverføringsprosesser er at oversetterne var svært kunnskapsrike om de respektive kontekstene. Et fellestrekk ved de mislykkede kunnskapsoverføringsprosessene er at oversetterne har manglet kunnskap om mottakerkonteksten. Gjennom vår analyse har vi identifisert at Casa Infernos nøkkelpersoner ikke hadde inngående kunnskap om mottakerkonteksten, men har gjennom årene opparbeidet seg erfaringer som gjør dem rustet i videre oversettelsesarbeid.

Konfigurasjonskompetanse på den andre siden omhandler hvordan oversetterne tilpasser nye idéer til allerede eksisterende praksiser. Røvik (2007) omtaler konfigurasjonskompetanse som evnen en translatør innehar for å tilpasse og implementere praksisen i en organisasjon hvor det eksisterer idéer og oppskrifter fra tidligere (s. 329). Oversetteren må derfor gjøre et valg om hvilke oversettelsesregler som passer seg best for implementeringen. Under gjennomgangen av datamaterialet er addering og fratrekk de mest fremtredende oversettelsesreglene, men vi ser også spor av kopiering og omvandling. Konfigurasjonskompetansen er derfor en svært viktig kompetanse translatører bør inneha, ettersom det skal tilpasses allerede eksisterende praksiser. I casen om Casa Inferno er det ett eksempel som skiller seg ut, og det er et eksempel vi har brukt flere ganger i analysen. Nemlig, tilpasningene oversetterne gjør ved å inkludere andre matkulturer. Eksemplet viser til hvordan restauranten benytter andre matkulturer og tilpasser dem det italienske uten at det går på bekostning av autentisiteten. Ved å vise til slike evner anser vi dette som en suksessfaktor ettersom

de ikke mister kredibilitet for sitt italienske rykte. Men som nevnt i analysen har det vært flere aktører som har deltatt i oversettelsesarbeidet. Dersom vi hadde kommet i kontakt med dem også, ville vi fått en bredere forståelse av hvem og hvordan oversettelsen har foregått. Men de nøkkelpersonene som informant (I1) beskriver som de mest fremtredende for oversettelsen, har vi gjennom intervjuene fått vite mer om deres erfaringer.

5.4 Suksessfaktor 4: Translatørens kunnskap om mottakerkontekst og tilpasningsevne

Den fjerde suksessfaktoren vi har identifisert gjennom analysen er translatørens kunnskap om mottakerkontekst og deres tilpasningsevne. Vi anser dette som en suksessfaktor på bakgrunn av casens særegenheter, dette begrunner vi særlig ved at translatørene hadde lite, til ingen kjennskap til mottakerkonteksten. I lingvistisk oversettelsestilnærming bør og skal oversetteren ha kunnskap om begge språkene teksten skal oversetter fra og til. I vår case har ikke dette vært tilfelle. Gjennom intervjuene ser vi at informantene hadde ingen kunnskap om Tromsø og heller ikke Norge som et land. Dette er en motsetning til det forskningslitteraturen omtaler som normal kunnskapsoverføring og oversettelse av praksiser og idéer. Røvik (2007) beskriver at oversetteren bør ha inngående kunnskap om både mottaker- og kildekonteksten for å oppnå en mest mulig effektiv kunnskapsoverføring. Ettersom kunnskapsoverføring sjeldent er en effektiv prosess, vil translatørene benytte mye tid på å anskaffe kunnskap om kildekonteksten. Gjennom intervjuene kommer det frem at informantene har brukt mye tid på å forstå mottakerkonteksten. De har både måtte tilpasse praksisene som er hentet fra Italia, men også på personlig plan. Dette kommer av at det befinner seg store kulturelle forskjeller mellom Italia og Norge, og de har med dette måtte tilpasse seg de nye omgivelsene.

5.5 Suksessfaktor 5: Evnen til å implementere og bruke praksisen

Den femte og siste suksessfaktoren er *evnen til å implementere og bruke praksisen*. Årsaken til at vi omtaler implementering som en suksessfaktor er fordi kontekstualiseringsfasen er svært krevende. Organisasjoner som bedriver kunnskapsoverføring evner å identifisere og lokalisere suksessrike praksiser, men finner det krevende å implementere og bruke praksisen. Dette kommer av at det raskt oppstår motstand mot endring i organisasjonen og dermed utfordres det allerede eksisterende i organisasjonen. En studie gjennomført av Craig S. Galbraith (1990) kunne vise til at en tredjedel av kunnskapsoverføringene ble ansett som mislykket. Studien gikk ut på "high-tech-intrafirms" som skulle overføre de nødvendige teknologiene for å øke produktiviteten. Gjennom intervjuene som ble

gjennomført av Galbraith var det nesten enstemmig om at overføringen var mer komplisert enn først antatt. Et av hovedfunnene i studien var at etterkontrollering av overføringen var nesten ikke-eksisterende (s.68). Det vi finner i vår case er at kunnskapsoverføringen har skjedd kontinuerlig siden etableringen av restauranten. På denne måten kan restauranten tiltrekke seg nye idéer, teste ut og deretter gjøre vurderinger om det skal beholdes. Sammenlignet med utfallet av Galbraith-studien har ikke hele overføringen skjedd på en og samme tid.

Vi har i analysen presentert flere eksempler på ulike praksiser som er blitt implementert i Casa Inferno, og har gjennom de tre ulike modusene og deres underlagte omformingsregler analysert hva som er blitt replikert, modifisert og/eller radikalt endret. Casa Inferno har gjennom ni år bygd opp et sterkt renommé i Tromsø, de lokale vært mottakelige for den italienske pizzakulturen og restauranten har vært endringsvillig og på denne måten tilpasset seg Tromsømarkedet.

Det er viktig å presisere at dekontekstualisering og kontekstualisering er to faser som ofte overlapper hverandre. Dette kommer av at kunnskapsoverføring er iterative prosesser, som vil si at det går pendelsvinger mellom kildekontekt og mottakerkontekt. Etableringen av restauranten har vært påvirket av kontinuerlig vekst i form av kunnskap som de involverte har tilegnet seg. Som et eksempel vist i analysen, stod eierne av Casa Inferno på bar bakke. De tilegnet seg gradvis italienske medarbeidere, italienske råvarer, italienske tradisjoner, og på bakgrunn av dette ser vi at uthenting/utbringning samt implementering av praksiser, foregår kontinuerlig. Den kontinuerlige prosessen med å implementere praksiser har i hovedsak bestått av å tilpasse praksisene. I analysen trekker vi frem flere eksempler på at det modifiserende modus har vært den mest fremtredende og vi argumenter for at dette er en av suksessfaktorene. Som de selv sier under intervjuet har Casa Inferno aldri vært en “klipp og lim” operasjon, men bestått av prøving og feiling. I analysen ser vi antydninger til det reproduserende og radikale modus, men disse er ikke like fremtredende. Williams (2000) argumenterer for at det å beholde det reproduserende, men samtidig være åpen for å hente inn og implementere andre eksterne praksiser kan være positivt. Røvik (2023) beskriver det modifiserende modus som en oversettelsesstrategi hvor organisasjonen kan tilpasse seg for å finne en anvendbar metode (s. 170-74). I dekontestualiseringsfasen har det vært et stort fokus på å innhente det autentiske, hvor idéen er å produsere den italienske matkulturen. På bakgrunn av at den italienske pizza kulturen ikke lenger er i sine opprinnelige omgivelser har Casa Inferno vært avhengige av å tilpasse seg Tromsø.

6. Konklusjon

Problemstillingen for dette forskningsprosjektet er *den italienskinspirerte restauranten Casa Inferno i Tromsø er blitt en suksess, bl.a hva angår besøkstall, omsetning og økonomisk resultat. Hva kan forklare hvorfor selskapet lykkes med å overføre kunnskap fra det italienske pizza feltet i forbindelse med etableringen av restauranten?* For å besvare problemstillingen har vi i diskusjonskapitlet kommet frem til fem suksessfaktorer som vi mener forklarer hvorfor selskapet lykkes med overføring av kunnskap

- *De riktige medarbeiderne*
- *Evnen til å omgjøre en barriere til en fremmer*
- *Translatørens kunnskap om kildekonteksten og tilpassningsevne*
- *Translatørens kunnskap om mottakerkonteksten og tilpassningsevne*
- *Evnen til å implementere og bruke praksisen*

Vi kan gjennom dette prosjektet se at de fem suksessfaktorene henger sammen. Dette kommer av at vi har brukt de analytiske begrepene dekontekstualisering og kontekstualisering for å forstå hvordan praksiser er blitt hentet ut og implementert i Tromsø. Hovedfunnene i dette prosjektet er at translatørene har vært svært aktive i alle faser av kunnskapsoverføringen. De mest fremtredende translatørene er intervjuobjekt (I1, I2 og I3). Vi har gjennom analysen og diskusjonen vist hvordan deres kompetanse har bidratt til å ansette de riktige medarbeidere, aktivt benytte sosiale nettverk og søke etter ny kunnskap samt implementere dette i bedriften. Det har også vært viktig for oss å presisere at det har vært et team av oversettere som har vært delaktig i oversettelsesarbeidet. Translatørens kompetanse mener vi har vært en avgjørende faktor for muliggjøringen av restauranten Casa Inferno.

Vi har gjennomgått de tre ulike oversettelsesmodusene, *reproduserende, modifierende og radikale modus*. Gjennom dette har vi sett at det modifierende modus er den mest fremtredende oversettelsesmodus ettersom at Casa Inferno ikke har direkte kopiert hele pizzafeltet til Tromsø eller radikalt endret praksisene. De særlige årsakene til at restauranten tilpasser seg er på bakgrunn av tilbakemeldinger fra de lokale.

Vi har gjennom teorien benyttet Kjell Arne Røvik sine syv tidligere forskningstradisjoner og identifisert at noen er mer fremtredende enn andre. Disse forskningstradisjonene fungerer både som fremmere og hemmere for kunnskapsoverføring. De særlig fremtredende tradisjonene er *sosiale*

nettverk, absorberende kapasitet, kulturell distanse, geografisk distanse og knowledge characteristics. Disse ble lagt mest vekt på ettersom de er identifisert i datamaterialet.

Undersøkelsen vi har gjennomført har basert seg på et eksempel av kunnskapsoverføring. Ettersom dette har vært et vellykket overføringsprosjekt, har vi undersøkt hva som har ført til deres suksess på bakgrunn av det teoretiske grunnlaget som omhandler kunnskapsoverføring og translasjonsteorien. Gjennom gjennomgangen av empiriske studier har vi forstått at mange kunnskapsoverføringforsøk feiler. Det er med dette interessant å undersøke hvordan enkelte organisasjoner lykkes i forsøk og særlig når kunnskaper skal overføres over landegrensener. Ved å bruke teorien om kunnskapsoverføring og translasjonsteorien har vi brukt dette som utgangspunkt for å forstå hvordan Casa Inferno har lyktes og hvilke utfordringer som har vært knyttet til etableringen av restauranten. Dette prosjektet kan bidra til å forstå hvor viktig translatøren er i oversettelsesarbeidet og hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for å motta nye praksiser. Det som gjør dette prosjektet unikt er hvordan nøkkelpersonene ved restauranten ikke har noen kjennskap til Tromsø eller Norge, men har siden etableringen av restauranten måtte tilpasse seg både personlig og på arbeidsplassen. Men har fremdeles skapt en svært suksessrik restaurant i Tromsø. Vi har gjennom dette prosjektet identifisert særlig et funn som bør undersøkes videre, nemlig oversettelsesteamet. Vi har identifisert et team av oversettere som har vært med på å overføre kunnskap og har hatt en sentral rolle i suksessen bak Casa Inferno.

Det er tydelige styrker og svakheter ved forskningsprosjektet. Det som både er en styrke og en svakhet ved dette prosjektet er antall informanter. Den sentrale styrken er at vi har få informanter som vi har hatt mulighet til å gjennomføre dybdeintervju med. Men en svakhet ved dette er at vi utelater noen sentrale aktører ved restauranten som kunne eller burde vært inkludert. Men på bakgrunn av det innhentede datamaterialet, anså vi dette som tilstrekkelig. Det teoretiske grunnlaget baserer seg hovedsakelig på Røvik (2007, 2023) sine teorier om kunnskapsoverføring og translasjonsteorien. Dette har gitt oss mulighet til å analysere datamaterialet gjennom de analytiske begrepene, men dette avgrensner også oppgaven i stor grad. Men på den andre siden har det gitt oss mulighet til å forstå hvordan Casa Inferno har lyktes med kunnskapsoverføring.

På bakgrunn av analysen av datamaterialet har vi kommet frem til det vi mener er et representativt forslag til hvorfor Casa Inferno har lyktes med å overføre kunnskap fra det italienske pizzafeltet i forbindelse med etablering av restauranten.

7. Litteraturliste

- Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2018). *Skape virkeligheter* (utg. 2.) Universitetsforlaget.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Argote, L. (1999) *Organizational learning: Creating, Retaining and transferring knowledge* (2.utg.). Springer
- Argote, L. (2015). Knowledge transfer and organizational learning. K. Kraiger, J. Passmore. N.R. Dos Santos, S. Malvezzi. *The wiley blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*. (s. 154-170). Chichester, UK: John Wiley & sons, Ltd
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms*. Elsevier.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Argote, L., Guo, J., Park, S.-S., & Hahl, O. (2022). The Mechanisms and Components of Knowledge Transfer: The Virtual Special Issue on Knowledge Transfer Within
- Clarence-Smith, K. (2007). Copying in Japanese magazines: unashamed copiers. In R. Cox (Ed.), *The Cultural of Copying in Japan* (pp. 63–80). New York: Routledge.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, 35(1), 128-152. <https://www-jstor-org.mime.uit.no/stable/pdf/2393553>
- Darr, E., D., Argote, L., Epple, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. INFORMS. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.11.1750>
- De Wit-de Vries, E., Dolfsma, W. A., van der Windt, H. J., & Gerkema, M. P. (2019). Knowledge transfer in university–industry research partnerships: a review. *The Journal of Technology Transfer*, 44(4), 1236–1255. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9660-x>

- Galbraith, C. S. (1990). Transferring Core Manufacturing Technologies in High-Technology Firms. *California Management Review*, 32(4), 56–70. <https://doi.org/10.2307/41166628>
- Jacobsen, I. D. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg). Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, I. D. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (utg. 4.). Cappelen damm akademisk
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2012). *Qualitative research methods in organisation studies*. Hans Reitzels forlag.
- Kostova, T. (1999). *Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective*, 24(2), 308-324.
- Kroc, R. and Anderson, R. (1987) *Grinding It Out: The Making of McDonald's*. New York: Macmillan.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. The University of Chicago Press.
- Nelson, R. R. & Winter, G. S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The belknap press of harvard university press.
- Organizations. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 33(3), 1232–1249. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1590>
- Pedersen, C. (2023, 12 juni). “Storesøster” går så det griner mens “lillebror” blør. *Itromsø*. <https://www.itromso.no/nyheter/i/jlMJA0/storesoester-gaar-saa-det-griner-mens-lillebror-bloer-ble-ikke-aaret-vi-hadde-haapet-paa>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nation*. The macmillan press LTD.
- Powell, W.W. & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review Sociology*, 30(1): 199-220. <https://www.jstor-org.mime.uit.no/stable/pdf/29737691>
- Proff. (u.å). Casa Inferno AS. Hentet 19. Mars 2024 fra <https://proff.no/regnskap/casa-inferno-as/troms%C3%B8/serveringssteder/IF45H060DRM/>

- Røvik, K, A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Røvik, K, A. (2023). *A translation theory of knowledge transfer: Learning across organizational borders*. Oxford university press.
- Sahlin-Andersson, K (1996): Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields.) i B. Czarniawska og G. Sevon (red.): *Translating Organizational Change*, Berlin: de Gruyter, ISBN: 3-11-014868- 4/9783110879735.
- Sahlin, K., & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: Imitation, translation and editing. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 218, 242.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard university press.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations: Ideas, Interests and Identities*. (4. utg). Sage.
- Szulanski, G. (1995). *Appropriating rents from existing knowledge: Intra-firm transfer of best practice*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg., p. 222). Fagbokforlag.
- TripAdvisor. (u.å.). Casa Inferno. Hentet 22. januar 2024.
https://no.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g190475-d7608879-Reviews-Casa_Inferno-Tromso_Troms_Northern_Norway.html
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P. & Lyles, M. A. (2008). *Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences* (Vol 45). *Journal of management studies*.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press.
- Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking: how to rate your company's performance against the world's best*. New York.

Westney, D. E., & Piekkari, R. (2020). Reversing the Translation Flow: Moving Organizational Practices from Japan to the U.S. *Journal of Management Studies*, 57(1), 57–86.

<https://doi.org/10.1111/joms.12435>

Westney, D. E., Piekkari, R., Koskinen, K., & Tietze, S. (2022). Crossing borders and boundaries: Translation ecosystems in international business. *International Business Review*, 31(5), 102030.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102030>

Williams, C. (2007). Transfer in context: replication and adaptation in knowledge transfer relationships. *Strategic Management Journal*, 28(9), 867–889.

<https://doi.org/10.1002/smj.614>

Winter, S. G., Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2012). Reproducing Knowledge: Inaccurate Replication and Failure in Franchise Organizations. *Organization Science* (Providence, R.I.), 23(3), 672–685.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0663>

8. Vedlegg

Vil du delta i forskningsprosjektet

fra Italia til Tromsø?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på *kunnskapsoverføring*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å se på kunnskapsoverføring som har foregått på restauranten Casa Inferno. Vi ønsker å besvare vår problemstilling gjennom å se på restauranten Casa Inferno.

Problemstillingen i denne oppgaven er:

Den italienskinspirerte restauranten Casa Inferno i Tromsø er blitt en suksess, bl.a hva angår besøkstall, omsetning og økonomisk resultat. Hva kan forklare hvorfor selskapet lykkes med å overføre kunnskap fra det italienske pizza feltet i forbindelse med etableringen av restauranten?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges arktiske universitet- UiT og veileder Kjell Arne Røvik er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget for denne oppgaven er valgt ut grunnet deres involvering i restauranten Casa Inferno og kunnskapsoverførings prosessen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden for datainnsamling ved denne masteroppgaven er fysisk intervju. Intervjuet vil ta opp mot én time og vil omhandle lokalisering av kunnskap, uthenting, oversettelse og innføring. Ved

innsamling av data ønsker vi å benytte oss av en lydopptaker lånt av UiT samt vil det bli gjort notater. Dine svar registreres elektronisk i et dokument gjennom transkribering av intervjuene.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være studentene Even Fredriksen, Tinius Jensen og veileder Kjell Arne Røvik som har tilgang til lydopptakene og notatene fra intervjuene. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres eksternt fra intervjunotatene. Informasjon gjengitt i intervjuene vil bli lagret på studentenes private datamaskiner og vil ikke lagres i skybaserte tjenester. Deltagerne i dette prosjektet vil ikke bli gjenkjent gjennom publikasjon, foruten den aktøren respondenten representerer.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15.05.2024 og alle personopplysninger og lydopptak vil bli slettet etter prosjektets slutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges arktiske universitet- UiT har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Even Fredriksen, (epost, Even.fredriksen97@outlook.com), Tinius Jensen (epost, tje072@uit.no) og Kjell Arne Røvik (epost, Kjell.arne.rovik@uit.no)
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold (epost, personvernombudet@uit.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Tinius Jensen

(Forsker)

Even Fredriksen

(Forsker)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Fra Italia til Tromsø*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Masterens tittel: *Fra Italia til Tromsø*

Masterens problemstilling: *Den italienskinspirerte restauranten Casa Inferno i Tromsø er blitt en suksess, bl.a hva angår besøkstall, omsetning og økonomisk resultat. Hva kan forklare hvorfor selskapet lykkes med å overføre kunnskap fra det italienske pizza feltet i forbindelse med etableringen av restauranten?*

Masterens tema: Kunnskapsoverføring

Om prosjektet:

På bakgrunn av vårt tema, som er kunnskapsoverføring på tvers av organisasjoner, skal vi ta for oss den italiensk inspirerte restauranten Casa Inferno. Hvordan Casa Inferno har funnet frem til praksisen og kunnskapen de ønsker å overføre til Norge og hvordan denne har blitt dekontekstualisert er deler av det vi ønsker å sette søkelys på i denne oppgaven. Videre ønsker vi å se på hvordan praksiser, idéer og kunnskaper er hentet ut fra Italia. Har de kopiert flere av tingene eller prosessene som pizzaen, kokkene og menyen, eller har de valgt å oversette dette og lage lokale "Tromsø versjoner" av det for at det skal passe bedre inn i den nye organisatoriske konteksten "Casa Inferno". På bakgrunn av dette tar vi utgangspunkt i translasjonsteorien. Videre vil formålet med denne studien være å identifisere hvilke faktorer som spilte inn ved implementeringen av det italienske konseptet og forløpet for dette.

Utdeling av informasjonsskriv

Utdelingen av informasjonsskrivet blir tildelt informanten etter godkjenning av veileder.

Bakgrunnsopplysninger om informant(er)

De tre aktørene som vil være våre informanter i dette forskningsprosjektet er medeier av Casa Inferno, daglig leder samt kjøkkensjef ved restauranten.

Gjennomføring av intervju og metode

Vi vil benytte oss av semi-strukturerte intervjuer. Ettersom dette er et kvalitativt intervju, ønsker vi å holde en god og jevn samtale med informanter og har dermed bedt om tillatelse til å benytte

lydopptak. Målet med dette intervjuet blir å stille spørsmål der vi kan tilegne oss gode svar, samt komme med oppfølgingsspørsmål dersom det trengs.

Intervjuguide

Innledning

1. Takk for at du stiller opp til intervju
2. Informere om bakgrunnen for intervjuet
3. Opplyse om hvordan dataene vil bli oppbevart, samt hvordan vi vil behandle den
4. En rask gjennomgang ang. hva som vil skje og hva intervjuet handler om
5. Gjøre informanten klar over hvor lang tid dette vil ta

Innledende spørsmål

- *Hva er din rolle i Casa Inferno?*
- *Hadde du tidligere erfaring med italiensk pizza før du startet på Casa Inferno? Hvilke erfaringer?*
- *Trodde du at det ville bli mulig å etablere en autentisk pizzarestaurant i Tromsø?*
- *Er du utdannet som pizza jolo? Kan du fortelle litt om utdanningen?*
- *Hva er etter din mening årsakene til at Casa Inferno er blitt en suksess i Tromsø?*

Fase 1. (Dekontekstualisering)

- *Man kan lett se at dere har forsøkt å imitere det italienske pizzakonseptet i Tromsø. Men kan du si noe om hvorfor dere gjorde det - og dernest om hvordan dere har gjort det?*
- *De arbeidsoppgaver dere gjennomfører i løpet av dagen på Casa Inferno. Er dette de samme arbeidsoppgavene dere ville utført i en pizzarestaurant i Italia? Hva er likt - og hva er eventuelt forskjellig?*
- *Har dere forsøkt å hente inspirasjon fra/imitere en eller flere bestemte pizzarestauranter?*
- *Har dere vært opptatt av å kopiere alt helt eksakt slik som råvarer, interiør, matlaging rutiner, servering rutiner?*

- *Er det noe dere har vært særs opptatt av å kopiere eksakt og kanskje noe som man ikke har vært så opptatt av å kopiere?*
- *Har dere endret noe på ideene eller de fysiske gjenstandene dere har hentet fra Italia? (Pizza, kultur, quperto, opplevelser)*
- *Møtte du på noen utfordringer knyttet til avstanden mellom Tromsø og Italia*

Fase 2. (Oversettelse)

- *Har du vært delaktig i overføringen av det italienske konseptet?*
 - *Hvis ja, på hvilken måte?*
- *Hva visste dere om matkulturen i Norge og i Tromsø før dere flyttet hit?*
- *Kan du peke på noen faktorer for at Casa Inferno har blitt en suksess?*

Fase 3. (Kontekstualisering)

- *Var det mye prøving og feiling her i Tromsø da dere skulle lage en Italiensk pizzeria her i byen?*
- *Kan du beskrive hvordan dere gikk frem her i Tromsø da dere skulle skape Casa Inferno?*
- *Har dere måtte gjøre lokale tilpasninger?*
 - *Er det noen ting dere har kopiert direkte fra Italia?*
 - *Er det noen ting dere har måtte modifisere, eller gjøre endringer på?*
 - *Er det noen ting dere har måtte totalt omvandle for at konseptet skal fungere?*
- *Var det noen sentrale utfordringer knyttet til tilpasningen?*

Avslutning

1. Be informanten trekke ut tre ting vedkommende mener var de viktigste temaene som ble tatt med i intervjuet
2. Spør informanten om det er noe mer han ønsker å legge til
3. Spør informanten om vi kan kontakte han igjen dersom det blir aktuelt. For eksempel ved å teste ut ideer.
4. Avslutte med en stor takk for at informanten stilte opp til intervjuet.

