

# Ide-praksis-oversættelsesmodellen

Betydning for ledelse af bæredygtig innovation i offentlig-private innovations-grupper

*Af John Damm Scheuer \*)*

## Resumé

Denne artikel tager udgangspunkt i, at løsning af klima- og CO<sub>2</sub>-udledningskrisen kræver oversættelse og samskabelse af nye socio-tekniske løsninger i offentlig-private innovationsnetværk og grupper. Den redegør for ide-praksis-oversættelsesmodellens socio-tekniske forståelse af sådanne samskabelses-, design- og oversættelsesprocesser og for, hvad de ledelsesmæssige konsekvenser af den er i den forbindelse. Endelig diskuteres, hvordan processen vil kunne accelereres på den baggrund.

## Emneord

Oversættelse; Ledelse; Ide-praksis-oversættelsesmodellen; Innovation; Offentlig-private innovationsnetværk; Bæredygtighed; Bæredygtig omstilling; Samskabelse; Effektdrevet partcipatorisk design.

\*) John Damm Scheuer er lektor, ph.d., Institut for Samfundsvidenskab og -Erhverv, Roskilde Universitet.

## A. Introduktion

I den seneste 6. rapport fra the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (Climate Change 2021 Working Group I Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change Summary for Policymakers, n.d.) fra august 2021 slås det fast, at temperaturstigningerne på jorden er forårsaget af menneskers udledning af CO<sub>2</sub> og andre drivhusgasser. Det konstateres også, at CO<sub>2</sub>-indholdet i atmosfæren har været fortsat stigende siden starten af den industrielle æra, og at det især er afbrænding af de fossile brændstoffer, der udgør de primære energi-kilder for vore globale samfund, og som er den centrale faktor, som har skabt disse problemer.

Resultatet er en accelererende stigning i den globale, gennemsnitlige hav-vandstand og i antallet af ekstreme vejr-begivenheder i alle regioner på planeten, inklusive forøget forekomst af: hedeølger, skybrud, tørke og tropiske cykloner, oversvømmelser og skovbrande samt ændringer i monsunregnmønstre og optøning af permafrostområder. Rapporten præciserer, at det internationale samfund har 10 år til at løse problemerne, hvis effekterne af den globale opvarmning skal afværges og temperaturstigningen fastholdes på 1,5 grader celsius.

Organisationer<sup>1</sup> i verden står centralt i forhold til både skabelsen af og løsningen af problemerne. Alle former for produktion af produkter og services har således altid ført til et afledt forbrug af energi, og det er ofte baseret på afbrænding af fossile brændstoffer såsom kul, olie og gas. Dette betyder også, at organisationer i dag står centralt i forhold til løsningen af problemerne. Organisationer skal i vidt omfang mobilisere sig og bliver nødt til hurtigt at udvikle løsninger på CO<sub>2</sub>-udledningsproblemerne, hvis klimamålet på maks. 1,5 graders stigning i den globale middeltemperatur skal nås. I den forbindelse er det et dilemma, at rapporter fremhæver, at vi i dag allerede i vidt omfang har den fornødne viden til at løse CO<sub>2</sub>-udledningsproblemerne, herunder på energi-forsyningsområdet og indenfor industri, byggeri, transport, fødevarer-forbrug samt land-og skovbrugsområdet (EXPONENTIAL CLIMATE ACTION ROADMAP, n.d.), men at det samtidigt er svært at få udviklet og implementeret disse løsninger hurtigt.

Her er det kapitlets hypotese og påstand, at en udvikling af teknologier og bæredygtige løsninger ofte vil skulle udvikles i offentlig-private innovationssamarbejder og co-design-projekter. De sammenhængende løsninger, der vil skulle udvikles indenfor energi-forsyning, industri, byggeri, transport, fødevarerforbrug samt land-og skovbrugsområdet, vil således sjældent kunne udvikles af offentlige eller private organisationer alene, men vil snarere skulle udvikles i offentlig-private innovationssamarbejder, hvor forskellige vidensformer fra flere forskellige typer organisationer (private, offentligt administrative organisationer samt universiteter) oversættes til lokalt bæredygtige socio-materielle løsninger. Kapitlet vil derfor diskutere, hvordan sådanne socio-materielle design- og oversættelsesprocesser kan forstås teoretisk og, hvordan de kan organiseres

og ledes på en måde, der kan føre til en acceleration af oversættelsen af abstrakte teoretiske former for viden til lokalt bæredygtige, socio-tekniske løsninger.

Bogen "How Ideas Move - Theories and Models of Translation in Organizations" (Scheuer, 2021) indeholder en komparativ analyse af teorier og modeller, der teoretiserer forandringsprocesser i og imellem organisationer som "oversættelsesprocesser". Udgangspunktet for teorierne og modellerne er, at innovative ideer - f.eks. i forhold til bæredygtighed og CO2-reduktion - ikke flytter sig af sig selv men snarere flyttes af mennesker, der kan vælge at gøre mange forskellige ting med ideerne; "de kan vælge at acceptere dem, modificere dem, aflede dem, forråde dem, tilføje noget til dem, tilegne sig eller droppe dem" (Latour, 1986). Oversættelsesprocessen antages at udfolde sig igennem en uafbrudt oversættelseskæde, hvor en ide, der ønskes realiseret, hele tiden skal tilføjes "ny energi" og flyttes af nye mennesker i en oversættelseskæde for at kunne implementeres. Det antages, at ideen vil blive justeret og forandret igennem oversættelsesprocessen, idet ideen og hvad der skal "tælle som viden" i forhold til den løbende formidles, oversættes og forhandles. "Implementering" af en given innovativ ide (f.eks. bæredygtighed og CO2-reduktion) vil således kræve, at mennesker - og ifølge nogle oversættelsesteoretikere også fysiske/materielle objekter - mobiliseres og påvirkes til at "handle" på vegne af ideen. Oversættelsesforskningen indenfor "organization studies" indeholder mange forskellige typer af teorier og modeller, der teoretiserer, hvordan forskellige typer af oversættelsesprocesser udfolder sig. Den oversættelsesmodel, ide-praksis-oversættelsesmodellen (Scheuer, 2021), der vil blive fokuseret på her beskriver, hvordan oversættelsesprocessen udfolder sig som en socio-materiel oversættelsesproces, hvor en oversætter forsøger at introducere og lære noget om, hvad der skal til for at introducere en innovativ ide i den lokale socio-materielle kontekst, som han/hun er indlejret i og en del af. Kapitlet vil udforske, hvad implikationerne er af denne oversættelsesmodel for organisering og ledelse af innovation rettet imod bæredygtighed og CO2-reduktion i offentlig-private innovations-grupper. Endvidere vil det identificere forhold, der har betydning for, om processen vil kunne accelereres. Forskningsspørgsmålene, der besvares i kapitlet, er på den baggrund:

- 1) Hvordan teoretiserer ide-praksis-oversættelsesmodellen innovation som en socio-materielt indlejret oversættelsesproces?
- 2) Hvad er de ledelsesmæssige implikationer af modellen for organisering af arbejde rettet imod bæredygtig og CO2-reducerende innovation i offentlig-private innovations-grupper?
- 3) Hvordan vil innovationsprocessen kunne accelereres på ovennævnte baggrund?

Kapitlet starter med en introduktion (afsnit A) og afsnit B, der identificerer bæredygtighed og CO2-reduktion som et socio-teknisk, inter-organisatorisk problem. Derefter forklares ide-praksis-oversættelsesmodellens grundantagelser, og ide-praksis-oversættelsesmodellen præsenteres i

afsnit C. Herefter følger afsnit D, der afklarer ide-praksis-oversættelsesmodellens betydning for ledelse og organisering af bæredygtig innovation i offentlig-private innovations-grupper. Afslutningsvis sammenfattes kapitlets konklusioner i afsnit E.

## **B. Bæredygtighed og CO2-reduktion som socio-teknisk inter-organisatorisk problem**

### **1. Et socio-teknisk interorganisatorisk problem**

Bæredygtig omstilling har medført produktion af et stort antal forskningspublikationer, der fokuserer på teori og praksis relateret til forandring af socio-tekniske systemer, så at bæredygtighed kan opnås. Forskningen har ført til dannelsen af et nyt forskningsområde, hvor teorier om bæredygtig omstilling integreres med design-teori, uddannelse og praksis. Forskerne indenfor området refererer til deres forskningsområde som "design for sustainability transitions ... also referred to as transition design" (Gaziulusoy & Öztekin, 2019). Forskningen tager udgangspunkt i, at de socio-tekniske systemer, der aktuelt understøtter vores samfund og leverer i forhold til vores behov, har brug for en radikal og transformativ restrukturering for at blive bæredygtige. Også indenfor mange andre områder opfatter forskerne opgaverne knyttet til bæredygtig omstilling og CO2-reduktion som socio-tekniske opgaver: konstruktion af bygninger (Rohracher, 2001), overgang til elektriske biler (Mohamad & Songthaveephol, 2020), overgang til brug af bio-brændstoffer til fly (Kim et al., 2019), indenfor fødevarer-produktion (Barrett et al., 2020), i forbindelse med omstilling af energi-systemer (Chilvers et al., 2018), brug af smarte IT-systemer (Bednar & Welch, 2020), indenfor transport (Geels, 2018), indenfor byplanlægning (Adil & Ko, 2016), renovation (Horne & Dalton, 2014), landbrug (Bilali, 2015) og produktudvikling (Ceschin & Gaziulusoy, 2016).

Udvikling af bæredygtige løsninger indebærer integration af mange aktørers viden og retter sig imod udvikling af nye produkter, servicesystemer og forretningsmodeller, community baserede løsninger (relateret til nabolaget og vore byer) samt udvikling af sammenhængende socio-tekniske systemer rettet imod løsning af samfundsbehov som f.eks. energy-forsyning, industri- og landbrugsproduktion, byggeri og transport (Ceschin & Gaziulusoy, 2016). Eksempler på udvikling af sådanne socio-tekniske systemer er:

- Udvikling af bæredygtige bygninger: Dette indebærer integration af og viden om love, regler og regulativer på bygningsområdet, om ideel konstruktion af lav-energihuse, brug af IT til styring af vand, varme og elforbrug samt ventilation, muligheder for integration af sol-, vind- og jordvarme som opvarmningskilder, viden om bæredygtige isoleringsmaterialer, genanvendelighed af bygningsmaterialer og cirkulær økonomi samt om menneskelig adfærd i samspillet med ovennævnte systemer og teknologier – herunder som forbrugere af energi og sælgere af energi til det fælles el-forsynings-net og om alternative forretningsmodeller i den forbindelse.

- Udvikling af alternative energiforsyningssystemer: Dette kræver viden om borgernes/forbrugernes energiadfærd, eksisterende centraliserede energiforsyningssystemer samt alternativerne (eller de supplerende muligheder) hertil; decentraliserede energisystemer bygget på borgernes egen lokale produktion af el og anden energi via egne sol-, vind- og jordvarme samt biogasanlæg, viden om intelligent AI-baseret styring af energi-flows i det nationale og lokale el-net, viden om muligheder for lagring af f.eks. vind-energi i Power-to-X løsninger, viden om saltbaserede atomreaktorer som et af flere andre mulige (mere bæredygtige) alternativer til konventionelle A-kraftværker og nye forretningsmodeller knyttet til produktion og salg af el m.m..
- Udvikling af bæredygtige transportformer indenfor skibsfart: Dette kræver integration af og viden om love, regler, regulativer for skibsfart og internationale bæredygtighedsmål, konstruktion af bæredygtige containerskibe, brug af bio-methanol og andre grønne brændstoffer i skibsmotorer, sikring af bæredygtighed i internationale skibsforsyningskæder ved brug af satellit-, kunstig intelligens- og andre IT-systemer til planlægning af optimale energi-effektive skibsruter, udvikling af portefølje af tilbud indenfor (mere eller mindre) grøn transport samt udvikling af dertil hørende forretningsmodeller m.m.

## 2. Løsning igennem offentlig-privat innovation

Innovation kan defineres som "...an intended but inherently contingent process that involves the development and realization, and frequently also the spread, of new and creative ideas that challenge conventional wisdom and disrupt the established practices within a specific context" (Torfing, 2016). Innovation er i de senere år blevet forbundet med offentlig-private innovationsnetværk. Et offentlig-privat innovationsnetværk er "...a collaborative arrangement between public and private organizations which promote change and coordinate cooperation between public authorities and private business in an attempt to combine productivity and welfare increases.... They are collaborative communities characterized by iterative, interactive and heterogeneous innovation processes" (Fuglsang, 2009). Som påpeget af innovations- og public administration forskeren Jacob Torfing kan interaktive former for offentlig styring i netværk, partnerskaber, og andre arenaer for multilateral handling være et vigtigt værktøj i forhold til at opnå vigtige offentlig sektor mål - herunder i forhold til miljømæssig bæredygtighed (Torfing, 2016).

Kapitlets hypotese og påstand er på ovennævnte baggrund, at en udvikling af teknologier og bæredygtige løsninger vil skulle udvikles i offentlig-private innovationssamarbejder og co-designprojekter/-grupper, hvor der deltager repræsentanter fra både offentlige og private organisationer. Disse kan komme fra private virksomheder, der ved noget om de teknologier, der

vil kunne eller skulle integreres i løsningerne. De kan også komme fra offentlige organisationer såsom universiteter, regioner og kommuner, der besidder forskningsbaseret og administrativ viden, der er vigtig for udviklingsprojekterne. De sammenhængende løsninger, der vil skulle udvikles indenfor energiforsyning, industri, byggeri, transport, fødevarer-forbrug samt land-og skovbrugsområdet m.m., vil således sjældent kunne udvikles af offentlige eller private organisationer alene, men vil snarere skulle udvikles i offentlig-private innovationssamarbejder og projektgrupper, hvor forskellige vidensformer fra flere forskellige typer organisationer (private, offentligt administrative organisationer samt universiteter) oversættes til lokalt bæredygtige socio-materielle løsninger. Kapitlet vil derfor diskutere, hvordan sådanne socio-materielle oversættelses- og designprocesser i grupper kan forstås teoretisk, og hvordan de kan ledes og organiseres på en måde, der kan føre til en acceleration af oversættelsen af abstrakte teoretiske former for viden til lokalt bæredygtige socio-tekniske løsninger og praksisser.

De efterfølgende afsnit vil beskrive de grundantagelser, som den socio-tekniske ide-praksis-oversættelses-model bygger på, beskrive ide-praksis-modellen selv samt redegøre for ideer til, hvordan innovation og oversættelse af vidensformer til nye, performative, bæredygtige socio-tekniske løsninger i offentlig-private innovations- grupper/-projekter kan ledes, organiseres og accelereres på den baggrund.

### **C. Ide-praksis-oversættelsesmodellen**

Ide-praksis-oversættelsesmodellen tager udgangspunkt i et designperspektiv og adskiller sig derfor fra de andre oversættelsesperspektiver og -modeller indenfor oversættelses-forskningen identificeret af f.eks. Wæraas og Nielsen (Wæraas & Nielsen, 2016). I designforskningen fokuseres der på at producere systemer, der endnu ikke eksisterer, eller på at ændre eksisterende systemer i ønskede retninger (Romme, 2003). Der fokuseres på at løse konstruktions- og forbedringsproblemer (Aken, 2004), og som defineret af Herbert Simon antages det, at "everyone designs who devises courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones" (Simon, 1996). Ontologisk er ide-praksis-oversættelsesmodellen baseret på amerikansk pragmatisme (Peirce, 1998) og ventriloquism (Cooren, 2010, 2018). Dette betyder, at menneskers viden om deres omverden antages at skabes kommunikativt i mødet imellem den viden, som mennesker selv bringer ind i mødet med verden og så verden selv. Det antages i den forbindelse, at såvel menneskers erfaringer (bredt forstået) som mennesker og ting i menneskenes fysiske omverden vil kunne optræde som semiotiske "aktanter" (Latour, 1996), som vi interagerer med, og som vi kommunikativt tilskriver forskellige typer af "handlinger", der så danner udgangspunkt for, hvad vi lærer og skaber af viden om vores omverden i forandrings- og oversættelsessituationer.

#### **1. Ide-praksis-oversættelsesmodellens grundantagelser**

Ifølge ide praksis-oversættelsesmodellen er organisationer og artefakter socio-tekniske systemer. Det vil sige, at de skabes i praksis af det arbejde, som både mennesker og ting/materielle objekter udfører. Alle former for innovation - inklusive innovation i forhold til bæredygtighed og CO2-reduktion - vil derfor forudsætte design og konstruktion af nye typer af socio-tekniske systemer. Ide-praksis-oversættelsesmodellen hævder så, at sådanne design- og konstruktionsprocesser skal forstås som socio-materielt indlejrede oversættelses-processer. Modellen bygger på tidligere forskning og baserer sig på 8 grundantagelser om, hvordan en abstrakt ide materialiseres i praksis:

- 1) Ideer materialiseres ved at blive oversat til socio-tekniske systemer (aktør-netværk)
- 2) Organisationen konstitueres igennem kommunikation
- 3) Mennesker - herunder oversætterens rolle i oversættelsesprocesser er forskellige fra materielle objekters rolle.
- 4) Oversætteren er en socio-materiel designer
- 5) Oversætteren lærer igennem at interagere med aktanter, der er uden for såvel som kommer inde fra kroppen (dvs. fra menneskers erfaring)
- 6) Aktanter, relationer og interaktioner imellem dem skal stabiliseres for at bygge den performative organisation og det performative artefakt.
- 7) Samling af performative aktør-netværk af mennesker og ting sker igennem brug af både symbolske og socio-materielle værktøjer
- 8) Vanskelighederne ved opbygning af sådanne performative "entiteter" skyldes relationel inerti snarere end "modstand imod forandring"

Ide-praksis-oversættelsesmodellens grundantagelser og de deraf afledte praktiske implikationer, er forklaret i tabellen i Appendix 1. Der vil ikke blive gået i dybden med de forskningsbaserede begrundelser for ovennævnte grundantagelser. Er læsere interesseret i dem, kan de studeres nærmere i Scheuer (2021).

## **2. Ide-praksis-oversættelsesmodellen**

Ide-praksis-modellen bygger på ovennævnte antagelser og teoretiserer oversættelsesprocessen set fra oversætterens perspektiv. Modellen er relateret til praksis-teori, hvor en praksis forstås som:

... a routinized type of behavior which consists of several elements, interconnected to one another: forms of bodily activities, forms of mental activities, "things" and their use, a background knowledge in the form of understanding, know-how, states of emotion and motivational knowledge.

(Reckwitz 2002, p.249).

Modellen tager udgangspunkt i Czarniawska og Joerges' (Czarniawska & Joerges, 1996) definition af ideer som "images which become known in the form of pictures or sounds (words can be either one or another)" (Czarniawska & Joerges, 1996, s.20). Den teoretiserer, hvordan "abstrakte ideer omdannes til konkrete praksisser i form af rutinerede måder, som kroppe flyttes på, objekter håndteres, subjekter behandles, ting beskrives og verden forstås" (Reckwitz, 2002, s.250). Den teoretiserer også, hvordan sådanne ide-relaterede praksisser bliver forandret og opløses. Ide-praksis-oversættelsesmodellen er gengivet i figur 1.

Ide-praksis-oversættelsesmodellen opfatter oversættelsesprocessen som central i enhver innovativ organisationsudviklings- og forandringsproces. Den antager, at innovative ideer kun flytter sig i og imellem organisationer, hvis mennesker "gør noget med dem". Eller som aktør-netværksforskeren Bruno Latour udtrykker det:

...The spread in time and space of anything - claims, orders, artefacts, goods - is in the hands of people: each of these people may act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it.

(Latour, 1986, s.267)

I overensstemmelse med aktør-netværksteori og Loves (2002) design-teori antager modellen også, at oversætterens mål er at lære, hvordan han/hun/gruppen kan oversætte en given innovativ ide til et socio-teknisk netværk bestående af mennesker og ting, der i praksis udfører det arbejde, der materialiserer og dermed realiserer oversætterens innovative ide og de effekter, han/hun knytter til den (dvs. at der skabes et performativt aktør-netværk). Endvidere antages det, at genstanden for og formålet med oversætterens design-aktiviteter er at lære at designe relationer og typer af interaktioner imellem mennesker, objekter og den givne lokale kontekst, så at ideen og de dertil knyttede ønskede effekter kan materialiseres og derigennem realiseres.

Ifølge Ide-praksis-oversættelsesmodellen skabes, genskabes og "konstitueres" organisationer igennem fortløbende ventriloquist kommunikationsprocesser, hvor både mennesker og ting kommunikerer med oversætterne, og oversætterne kommunikerer med dem. Kommunikation defineres i den forbindelse som "...the materialization of relations through something or someone



(an utterance, a force, a case, a spokesperson, a door-way, a website, etc.)” (Cooren, 2018, s.279). En oversætter kommunikerer således med mennesker og ting i forsøget på at konstruere den samling af mennesker og ting (dvs. det aktør-netværk), der skal materialisere og dermed realisere hans/hendes ide. Men tingene og menneskene kommunikerer også med og til oversætterne og ”siger ting” til dem i den forbindelse. Konsekvensen er, at oversættelsesprocesser fortløbende er fyldt med mennesker og ting, der ”gives stemmer” i dialogprocessen og identificeres som relevante eller ikke relevante for oversættelsen, materialiseringen og dermed realiseringen af en ide.

#### *a. Ide-materialisering som proces*

Ifølge ide-praksis-oversættelses-modellen starter introduktionen af en innovativ ide i en organisation med, at en oversætter bemærker den og så kommunikerer ideen til nogle gruppemedlemmer, der er indlejret i en lokal kontekst defineret som en lokal økologi, der består af bestemte mennesker og ting samt særlige typer af relationer og interaktioner imellem dem (dvs. aktør-netværk). Hvad der kendetegner disse mennesker og ting, samt deres relationer og hvilke af dem, der er relevante for det forhåndenværende projekt; at introducere en given innovativ ide antages ikke at kunne afgøres med sikkerhed på forhånd.

Oversætteren begynder derfor processen med at mobilisere, italesætte (ventriloquize) og derigennem relatere og interagere med såvel ”body-external” som ”body-internal” aktanter med henblik på at lære, hvordan ideen kan oversættes og dermed materialiseres i praksis i netop denne lokale økologi (kontekst) af mennesker, ting og aktør-netværk. Oversætteren vil i den forbindelse forsøge at identificere og italesætte ”body-internal” aktanter, som oversætteren opfatter som relevante for oversættelsen og materialiseringen af en ide baseret på hans/hendes refleksioner i forhold til, hvordan den ønskede fremtidige tilstand bør se ud og kan realiseres, hvad hans/hendes historiske erfaringer er, og hvad hans/hendes personlige viden, identitet og følelser er. Oversætteren vil herudover også forsøge at identificere og italesætte (ventriloquize) ”body-external” menneskelige og ikke-menneskelige aktanter (dvs. objekter), der opfattes som relevante for oversættelsen af den givne ide og vil etablere konkrete relationer til og begynde at interagere med disse. Baseret på oversætterens historiske erfaringer og kendskab til lokal kontekst vil bestemte mennesker kontaktes og forsøges mobiliseret og motiveret til at ”handle på vegne af ideen”, og bestemte typer af ting og/eller materialer vil blive mobiliseret, inddraget og forsøgt ”overtalt” til at handle og udføre arbejde på måder, der muliggør en realisering af ideen. I alle ovennævnte situationer kan oversætterne risikere, at både forventede og ikke-forventede både ”body-internal” og ”body-external” aktanter ”taler tilbage” og kommunikerer til oversætterne, at de ikke vil lade sig mobilisere og handle på de af oversætterne tænkte måder, hvorved oversættelsen af ideen enten går i stå eller processens form, indhold og outcome ændrer sig som et resultat af læreprocessen.

Ovennævnte betyder, at oversættere og gruppemedlemmer involveret i oversættelsesprocessen kun kan lære, hvordan de kan designe og samkonstruere en performativ samling (en assemblage) af aktanter, der materialiserer og dermed "realiserer" en given innovativ ide i skæringspunktet imellem dem selv og så den socio-materielle omverden, som de er indlejret i i organisationen. Læringsprocessen udfolder sig i den forbindelse både som en individuel, en kollektiv og materiel læreproces (Scheuer, 2021). Det betyder også, at de forhindringer, der er for oversætternes forsøg på at realisere deres innovative ideer, består af relationel inertie – dvs. af alle de konflikter og kontroverser med mennesker og ting, der vil skulle overvindes for at materialisere ideen. Overvindes disse ikke, vil ideen og de dertil knyttede outcomes og effekter ikke materialisere sig eller blive anderledes, end de oprindeligt var tænkt. En stigning i antallet af kontroverser med mennesker og ting i løbet af den ventriloquist kommunikations- og oversættelsesproces vil betyde en stigning i den relationelle inertie. Dette vil betyde, at oversætteren skal bruge mere energi og udføre mere kommunikations- og oversættelsesarbejde for at lykkes med hans/hendes oversættelse, medens oversætteren vil skulle bruge mindre energi og udføre mindre kommunikations- og oversættelsesarbejde i den modsatte situation.

I løbet af oversættelsesprocessen bruger og udvikler oversætterne/mennesker både socio-materielle værktøjer (koblinger af mennesker og fysiske artefakter, der har et bestemt formål) og symbolske værktøjer (fortællinger, teorier, modeller, numeriske repræsentationer, der har et tilsvarende bestemt formål), når de forsøger at oversætte og konstruere performative samlinger (dvs. aktør-netværk, hvis arbejde i praksis "skaber" de konkrete effekter af ideen). En succesfuld samling af et ide-relateret aktør-netværk, der producerer ønskede effekter, vil afhænge af, at oversætterne lærer, hvilke socio-materielle og symbolske værktøjer, der kan hjælpe oversætterne med at materialisere ideen og opnå de af dem ønskede effektmål med den. Oversætterne kan lære, hvordan de opnår målet (en samling med ønskede effekter) igennem praktiske eksperimenter med socio-materielle værktøjer – dvs. igennem eksperimenter med forskellige "samlinger" af mennesker og ting, der afprøves i forhold til, om de kan bringes til at performe og udføre arbejde på en måde, der gør, at ideen materialiseres. Det kan også opnås ved, at oversætterne trækker på symbolske værktøjer – dvs. fortællinger, teorier, modeller, formler etc., der giver en sproglig/tekst-, figur-baseret eller numerisk/matematisk beskrivelse af, hvordan et givent organisatorisk problem kan løses. I praksis vil oversætterne dog skulle kombinere disse tilgange. Viden om, hvordan man konstruerer ide-relaterede samlinger/aktør-netværk med bestemte ønskede effekter, der er lagret i symbolsk form (som fortælling, teori, model, numerisk repræsentation etc) og som er afkoblet fra lokal praksis, vil skulle oversættes tilbage til de lokale socio-materielle elementer, som de refererer til. Endvidere vil viden opnået igennem eksperimenter med værktøjer lavet af lokale socio-materielle samlinger skulle suppleres med et symbolsk værktøj – en fortælling (eller teori, model eller numerisk repræsentation) der gør, at samlingen (af mennesker og ting) kan fremstå som meningsfuld og handlingsanvisende. I alle tilfælde vil succes af samlingen/det performative aktør-netværk afhænge af, at oversætterne

oversætter frem og tilbage imellem en konkret, lokal socio-materiel praksis og en symbolsk og narrativ viden om, hvordan man kan forstå og performe, materialisere og dermed realisere en sådan praksis.

Hvis oversættelsesprocessen er succesfuld, vil ideen blive oversat til et aktør-netværk (en samling), der består af mennesker, deres interaktioner og performances, understøttende artefakter og så en fortælling om samlingen, der forklarer den<sup>2</sup>. Hvis samlingen produceres og reproduceres (relativt) ensartet over tid, vil den være dynamisk stabil og udgøre den måde, man rutinemæssigt udfører denne ide og praksis på i organisationen. Men hvis et eller flere elementer af ovennævnte samling ændrer sig, vil det ide-relaterede aktør-netværks performance og effekter også ændre sig. Endelig vil ideen ophøre med at udøve indflydelse på organisationen, hvis det til ideen relaterede og stabiliserede aktør-netværk opløses.

## **D. Modellens betydning for ledelse af bæredygtig innovation i offentlig-private innovations-grupper**

### **1. Skabelse af oversættelsesledninger**

William Shakespeare skriver "Nothing will come of nothing" i skuespillet King Lear. Ide-praksis-oversættelsesmodellen tager et tilsvarende udgangspunkt. For at udvikle og implementere en innovativ ide (f.eks. indenfor byggeri) skal nogen gøre noget, fordi innovative ideer skabes og flyttes af mennesker, og de kan vælge at gøre mange forskellige ting med ideerne; de kan vælge at acceptere dem, modificere dem, aflede dem, forråde dem, tilføje noget til dem, tilegne sig eller droppe dem" (Latour, 1987). Der skal derfor skabes oversættelsesledninger, der muliggør, at aktører fra offentlige og private organisationer og universiteter kan møde hinanden og igangsætte (oversættelses-) aktivitet rettet imod konkret løsning af specifikke/udvalgte bæredygtigheds- og CO<sub>2</sub>-udledningsproblemer, der kræver tvær-organisatorisk samarbejde og viden for at blive løst. Jeg vil i denne artikel antage, at initiativet til ovennævnte typer offentlig-privat kollaborativ innovation kommer fra offentlige snarere end private aktører. Jeg vil endvidere argumentere for, at ledelse af socio-teknisk innovation i offentlig-private innovations-netværk og -grupper adskiller sig fra andre former for ledelse i offentlige og private organisationer. Det gennemgående illustrative eksempel vil i den forbindelse være udvikling af energi- og CO<sub>2</sub>-optimerede bygninger i offentlig-private innovationsgrupper.

### **2. Performativt lederskab og oversætter-kompetencer**

Ledere af grupper der arbejder med offentlig-privat innovation i interorganisatoriske netværk og grupper i f.eks. byggeindustrien, kan stamme fra både den offentlige og den private sektor. Uanset hvor den formelt udpegede leder af gruppen kommer fra, vil ledelse af gruppens arbejde stille særlige krav til personen. Ide-praksis-oversættelsesmodellen præciserer, at tværorganisatorisk

offentlig-privat innovation udfolder sig som komplekse historiske, symbolske og socio-materielt indlejrede processer. Ledelse af socio-tekniske oversættelsesprocesser udvikler sig ifølge modellen organisk og i tæt sammenhæng med, om en person evner eller ikke evner at få konkret indflydelse på oversættelsesarbejdets indhold og retning. Eller sagt på en anden måde: evner en person at få en sådan indflydelse, bliver han/hun leder af processen. Evner han/hun det ikke, gør vedkommende ikke. Dette betyder også, at personers magt, legitimitet og autoritet i oversættelsesprocesser er performativ, dvs. knyttet til personers evne til at skabe resultater, der er vigtige for oversættelses- og samskabelses-gruppen. Det betyder, at den formelt udpegede leder kan blive, men ikke nødvendigvis bliver, den reelle leder af oversættelsesarbejdet.

Hvem der udvikler sig til at blive de centrale ledere og oversættere i processen vil derfor i udgangspunktet være et empirisk spørgsmål og afhænge af den performance og evne til at påvirke oversættelsesprocessens forløb, som de forskellige stakeholders og gruppemedlemmer i oversættelses- og samskabelses-projektet demonstrerer i praksis. Dvs. det må antages i udgangspunktet, at alle projekt-og gruppemedlemmer måske vil have potentialet til at blive de centrale oversættere og ledere i forløbet (også selv om de ikke er formelle ledere af processen). De formelle ledere må derfor forvente og kunne acceptere, at dette eventuelt sker. Ellers vil det være kontraproduktivt for den videre oversættelses-og samskabelsesproces og bidrage til at bremse, snarere end accelerere, processen.

Ledere af socio-tekniske design- og oversættelsesprocesser vil/bør ifølge ide-praksis-oversættelsesmodellen ideelt set have både en teoretisk og praktisk forståelse af og kompetence i socio-tekniske design- og konstruktionsprocesser - f.eks. ved at kende til ide-praksis-oversættelsesmodellen, metoder til effekt-drevet participatory design (se nedenfor), design thinking etc. og/eller kende til den særlige type af socio-teknisk design, der skal laves i det aktuelle offentlig-private innovationsprojekt (f.eks bæredygtigt CO2-neutralt byggeri). Vedkommende skal herudover besidde oversætter-kompetencer, der gør vedkommende i stand til at deltage i information om/overførsel, oversættelse og forhandling af viden imellem de mange forskelligartede grupper af mennesker og sprog (herunder fagsprog), der er nødvendige for at co-designe og samskabe et robust forslag til en socio-teknisk løsning i en tværorganisatorisk og tværkulturel kontekst. Her har oversættelsesforskningen bidraget med eksempler på, hvilke typer af oversætterkompetencer, der kan være tale om. Et eksempel er oversættelsesforskeren Kjell Arne Røvik (2007), der fremhæver følgende oversætterkompetencer som vigtige:

- Evne til at identificere (for problemet) relevante ideer og praksisser
- Viden om ide-relaterede (fag- og andre) sprog, social og kulturel kontekst i afsender og modtager-organisationerne

- Evne til at identificere og italesætte udtalte præmisser for ide og praksisser
- Evne til at formidle ideer og praksisser mundtligt og skriftligt
- Evne til at tilpasse og indpasse i forhold til eksisterende praksisser og/eller udvikle nye praksisser
- Tålmodighed, vedholdenhed og evne til at håndtere interessemodsatninger, konflikter og værdiforskelle.

I et offentlig-privat innovationsprojekt rettet imod udvikling af energi- og CO<sub>2</sub>- optimerede bygninger vil ovennævnte betyde, at de personer, der har potentiale for at blive ledere af oversættelsesprocessen, vil have et dybtgående kendskab til byggeri generelt, til bæredygtigt byggeri specifikt og til bygningers relation til og reelle og potentielle sammenhæng med samfundets øvrige lovgivningsmæssige, bygningsrelaterede og energi-infrastruktur. De vil herudover have nogle proces- og oversætterkompetencer, der gør, at de vil kunne lykkes med innovations- og udviklingsprojektet. En sådan viden og sådanne proceskompetencer kan f.eks. være opnået igennem mange års organisering og ledelse af bæredygtige og andre typer byggeprojekter eller igennem forskning eller administrativt arbejde knyttet til udvikling af bæredygtigt byggeri.

### **3. Bemanding af samskabelses-gruppen**

Ide-praksis-oversættelsesmodellen opfatter innovative oversættelses- og samskabelsesprojekter som historisk/erfaringsmæssigt, symbolsk og socio-materielt indlejrede processer. Dvs. at de foregår i en kontekst, der består af allerede eksisterende mennesker, ting og allerede eksisterende "aktør-netværk" og typer af fortolkninger, som en oversætter så forsøger at introducere nye ideer og socio-materielle praksisser i. Oversætterne og gruppedeltagerne kommer i den forbindelse ind i oversættelses-situationen i den offentlig-private innovationsgruppe indenfor f.eks. bæredygtigt og CO<sub>2</sub>-reduceret byggeri med erfaringer og viden, der er unik for hver af disse personer. En person bringer "krops-interne" erfaringer med sig ind i gruppearbejdet, der gør, at personen vil inddrage aktanter, der opfattes som relevante for oversættelsen af ideen (det bæredygtige byggeri), der stammer fra personens historie og tidligere erfaringer (herunder uddannelse), billeder af forestillede og ønskede fremtider samt oplevelser af egen identitet og følelser. Personen vil interagere med "krops-eksterne" mennesker og ting/fysiske objekter i projektgruppen og i den lokale kontekst (defineret som den lokale økologi af mennesker, ting og aktør-netværk), der opfattes som eller viser sig vigtige for oversættelses-arbejdet med udvikling af de energi- og CO<sub>2</sub>-optimerede bygninger. Personer med de rigtige erfaringer, typisk fra lignende, tidligere situationer, vil derfor være hurtigere og bedre til at co-designe og konstruere de til ideen knyttede socio-tekniske systemer end personer, der ikke har sådanne tidligere erfaringer. Lidt ligesom når en person, der ved noget om computere, kommer og løser et problem med ens computer for én, der for én selv forekom uløseligt.

Det betyder, at samskabelses- og oversættelseslederen bør overveje særligt nøje, hvem der skal indgå i bemanningen af den offentlig-private innovationsgruppe. Deltagere i sådanne projekter – f.eks. indenfor bæredygtigt byggeri – bør være videnstunge, dvs. de bør besidde meget stor viden om enkeltdomæner med relevans for den innovative løsning, der forsøges konstrueret. Tilsammen bør deltagerne dække alle eller de fleste af de vidensområder, der vil være relevante for design og konstruktion af den ønskede løsning. Herudover bør der åbnes mulighed for at supplere innovations-gruppen med nye deltagere i løbet af udviklings- og innovationsprojektet, hvis det evt. viser sig, at de besidder ny viden, som oversættelseslederen og/eller deltagerne opfatter som relevant for den ønskede innovative, socio-tekniske løsning. Eksempler kan være inddragelse af repræsentanter fra leverandører af jord-og/eller solvarmeanlæg eller AI-baseret digital energistyring til bygninger i den projektgruppe, der udvikler de energi-og CO2-optimerede bygninger. Inddragelse af de rigtige personer med den rigtige viden fra start af og løbende i løbet af projektet vil altså være central for at accelerere innovations- og oversættelsesprocessen.

I forbindelse med ovennævnte bør det bemærkes, at det bør undgås, at en persons erfaringer eller personlighed bliver en barriere i co-design processen, f.eks. hvis personen ikke er i stand til at tænke ud af boksen og frigøre sig fra hidtidige måder at tænke om problemer og løsninger på eller har problemer i mødet med andre gruppemedlemmers og stakeholders ideer til forståelse af problemer og løsninger. Dette kan undgås ved at inddrage personer, der er refleksive, åbne, kritiske og selvkritiske og ved at anvende design thinking og design værktøjer samt knytte personer og ledere med stærke oversætter-kompetencer, viden om og erfaring med innovative processer og konfliktløsning til projektgruppen.

#### **4. Igangsættelse af oversættelsesaktivitet rettet imod opnåelse af ønskede mål og outcome-effekter**

Ifølge ide-praksis-oversættelsesmodellen igangsættes der nu en socio-teknisk innovationsproces, hvor gruppen og én eller flere oversættere forsøger at oversætte den innovative ide i fokus til et aktør-netværk bestående af mennesker og ting, der i praksis udfører det arbejde, der materialiserer og dermed realiserer ideen og dens effekter. Endemålet for processen er at skabe et til ideen knyttet (dynamisk stabilt) aktør-netværk bestående af visse mennesker, deres aktiviteter, bestemte understøttende artefakter/ting og en fortælling om aktør-netværket/samlingen, der gør, at den giver mening. Det vil være dette aktør-netværk eller denne samling af aktanter, der i praksis realiserer den innovative ide i den offentlig-private innovationsgruppe/netværks-organisation.

Et resultat af processen i forhold til bæredygtigt CO2-reduceret byggeri kunne f.eks være en prototype, der forbinder ideen "bæredygtigt byggeri" med et socio-teknisk artefakt bestående af bestemte typer af dertil forbundne (eller associerede) menneskelige og materielle aktanter; en

bygningsstruktur bestående af cirkulært genanvendelige materialer, særlige former for energioptimerende isolering og vindues-partier, en bestemt intern infrastruktur til forsyning med vand, varme, el og ventilation, IT og kunstig intelligens til styring af sidstnævnte, bestemte tilhørende lokale forsyningsløsninger baseret på jordvarme, solpaneler og/eller lokale støjreducerede vindmøller, bestemte antagelser om og krav til menneskelig adfærd i samspillet med ovennævnte systemer og teknologier, krav om dokumentation for de energi- og CO2-reducerende effekter af byggeriet, love og regler, der stiller krav til bygningers energi-effektivitet, genanvendelighed af byggematerialer og forbinder lokal el-og varmeproduktion med det lokale og nationale el- og fjernvarmenet. En fortælling om "dansk design" af bæredygtigt byggeri og om, hvorfor netop dette design er en god løsning sammenlignet med de mange andre måder, en bæredygtige bygning kunne have været designet på.

Men før man når dertil, skal det læres, hvordan et sådant socio-teknisk aktør-netværk kan konstrueres. Oversættelsesaktiviteterne og arbejdet i den offentlig-private innovationsgruppe vil i den forbindelse rette sig imod mennesker, objekter og kontekster (den lokale økologi), og den kan rette sig imod co-design og co-konstruktion af nye relationer og typer af:

- Interaktion imellem mennesker
- Interaktion imellem objekter
- Interaktion imellem mennesker og objekter
- Interaktion imellem mennesker og kontekster
- Interaktion imellem objekter og kontekster og så
- Interaktion imellem mennesker, objekter og kontekster

Det antages med andre ord, at både mennesker og ting skal "bringes til" at interagere og udføre det arbejde, som vil materialisere og realisere ideen om f.eks. "den bæredygtige bygning", og kommunikationsprocessen opfattes som central i den forbindelse. Det antages, at det kun er igennem kommunikation med (innovationsgruppe-) deltagerne erfaringsbaserede "krops-interne" aktanter og "krops-eksterne" mennesker og fysiske objekter i eller knyttet til den fysiske design og oversættelses-situationen, at gruppen og oversætterne kan lære at konstruere et aktør-netværk af aktanter, der vil kunne materialisere og dermed realisere den innovative ide (her: den bæredygtige bygning), der er i fokus. Her er det en pointe, at mennesker og ting nogle gange kan forbindes og bringes til at interagere med hinanden på måder, der gør, at de producerer de af os forventede effekter af disse koblinger/relationer. Men det er også en pointe, at der kan opstå situationer, hvor disse mennesker og ting kommunikerer til os, at de ikke vil lade sig koble/forbinde på og handle på disse måder. Det bliver derfor i den forbindelse særligt vigtigt, at deltagerne i

oversættelsesprocessen herunder oversættelseslederen evner at lytte til og lære af de krops-interne og eksterne aktanter, som de interagerer med i processen. Endvidere bliver det vigtigt at udvikle både symbolske (teorier, modeller, fortællinger, formler etc.) og socio-materielle former for værktøjer (koblinger af ting og mennesker), der vil kunne hjælpe oversætterne med designet og konstruktionen af det performative socio-tekniske aktør-netværk, der skal producere de effekter, som oversætterne forbinder med den innovative ide. Ligeså vil det være vigtigt at overvinde de mange former for relationel inertie (dvs. typer af problemer med mennesker og ting), der vil opstå i mødet med og håndteringen af de mange krops-interne og -eksterne aktanter, som oversætterne støder på, og som er eller viser sig at være vigtige for oversættelsesprocessen.

Konsekvensen af ovennævnte er, at den fornuftige måde at imødegå og håndtere ovennævnte kompleksitet i relationer og interaktioner på er at udføre ét eller flere eksperimenter, hvor man forsøger at lykkes med at co-designe og konstruere et aktør-netværk, der, i tilnærmet form, performer de effekter (f.eks. energi- og CO<sub>2</sub>-reduktion), som oversætterne forbinder med den innovative ide, der er i fokus (her den bæredygtige bygning). Dvs. det må antages, at processen vil være svær at planlægge og styre igennem på forhånd fastlagte planer, men at den snarere må planlægges og styres igennem iterative processer, hvor hidtidige planer fortløbende kuldastes og reformuleres igennem de erfaringer, som oversætterne løbende gør sig i forbindelse med deres forsøg på at materialisere ideen som performativt aktør-netværk. Konsekvensen af ovennævnte er med andre ord, at den kontekstviden, der udvikles tæt knyttet til oversættelsesarbejdet og den specifikke oversættelsessituation, må betragtes som "stærk evidens" i udviklingen af viden og koncepter om f.eks. bæredygtigt byggeri.

Konsekvensen af ovennævnte er også, at det centrale i den socio-tekniske, oversættelses-, co-design og -konstruktionsproces bliver at give oversætterne og gruppemedlemmerne en retning i deres oversættelsesbestrebelse, at give dem en anledning til at udvikle en fælles forståelse af og legitim forklaring på, hvad det er for en type aktør-netværk, der vil kunne materialisere og dermed realisere deres innovative ideer. Den fælles forståelse og inddragelsen i co-design processen skal herudover motivere deltagerne og stakeholders og sikre, at handlingerne (som udføres af menneskene og tingene) bliver gentaget og dermed bliver dynamisk stabile over tid. Den succesfulde oversættelsesproces vil dermed afhænge af:

- Afklaring af forskelle og ligheder imellem forskellige interessenters viden relateret til den innovative ide og det socio-tekniske aktør-netværk, der evt. kan realisere den
- Fælles identifikation af målbare effektmål ift. hvornår ideen er realiseret



- Overførsel, oversættelse og (politisk) forhandling om, hvad der skal "tælle som viden" i oversættelsessituationen og evt. konfliktløsning, hvis der ikke kan opnås enighed herom og i forlængelse heraf:
  - 1) Udvikling af (ny) fælles forståelse af igennem hvilke personer, artefakter, hjælpemidler og aktiviteter effektmålene kan nås (igennem iterative læreprocesser)
  - 2) Indgåelse af en social kontrakt og skabelse af commitment i forhold til de effektmål, den proces og den løsning, som co-design-gruppen har aftalt og
  - 3) Dermed en forbedret mulighed for implementering af den viden og socio-tekniske løsning, som man har "aftalt" skal gælde i forhold til den givne ide-, problem- og oversættelses-situation.

### **5. Brug af effektdreven partcipatorisk design til sikring af retning, ejerskab og implementering**

En iblandt flere mulige måder, man kan organisere ovennævnte offentlig-private samskabelses-og oversættelsesproces på, kan være brug af effektdrevet partcipatorisk design. Effektdrevet partcipatorisk design er udviklet indenfor IT-forskningen men har bredere anvendelsesmuligheder, hvis det antages, at opbygning af bæredygtige CO2- reducerende bygningsløsninger i offentlig-private innovationssamarbejder, ligesom i forbindelse med design og konstruktion af IT-systemer, drejer sig om design og konstruktion af socio-tekniske løsninger i grupper, dvs. løsninger hvor både mennesker og ting/fysiske objekter skal bringes til at udføre det arbejde, der realiserer de innovative ideer, der forsøges materialiseret. Den effektdrevne partcipatoriske og socio-tekniske udviklingsproces foreslås i den forbindelse gennemført igennem 3 til hinanden iterativt koblede faser (Hertzum & Simonsen, 2011):

- 1) Ide-relateret effektspecifikation, hvor ønskede effekter identificeres og alignes på tværs af forskellige stakeholders og hierarkiske niveauer.
- 2) Effekt-realisering, der består af samskabelse, oversættelse og konstruktion af organisationen eller artefaktet som socio-teknisk system på en måde, der muliggør en pilot-implementering, afprøvning af og læring om systemet, før det er færdiggjort.
- 3) Effekt-vurdering, der består af måling af tilstedeværende eller fravær af specificerede effekter relateret til ideen, medens man stadig er opmærksom på effekter, der emergerer. Der fokuseres i den forbindelse på vurdering af det socio-tekniske system, dets adoption, brug og dets outcome-effekter, og disse gøres så til input i den videre udvikling af systemet.

Styrken i effektdrevet participatorisk design som organiseringsform er, at den fokuserer på situeret udvikling af konkrete prototyper og teknologier med specificerede effekter, og at den bidrager til oversættelses-processen på de ovenfor efterlyste måder – dvs. den bidrager til at:

- 1) Interessenter kan afklare forskelle i deres viden i forhold til det, der ønskes designet
- 2) Muliggør identifikation af fælles effektmål, der gøres målbare og giver retning
- 3) Skaber en anledning til overførsel, oversættelse og forhandling af, hvad der skal "tælle som viden" i forhold til det problem og ønske om en løsning, der er i fokus
- 4) Muliggør skabelse af en fælles erfarings- og læringsbaseret forståelse af, igennem hvilke personer, artefakter og hjælpemidler samt aktiviteter effektmål kan realiseres samt
- 5) Skaber mulighed for skabelse af en social kontrakt og kollektiv commitment i forhold til effektmål, proces og løsning.

Den effektdrevne participatoriske oversættelses- og design proces har dermed et stort potentiale for at bidrage til acceleration af udviklingen af performative socio-tekniske systemer og løsninger indenfor såvel bæredygtigt byggeri som andre områder.

## **6. Tilførsel af de for processen nødvendige ressourcer**

Løsning af problemer på bæredygtigheds- og CO2-reduktionsområdet vil kræve en ekstraordinær ressourceindsats. Covid-pandemien og krigen i Ukraine har aktuelt vist, hvordan de europæiske samfund og Verdenssamfundet har kunnet mobilisere ekstra-ordinære ressourcer i ekstraordinære situationer, når det var nødvendigt. Der blev investeret milliarder af kroner i vaccineforskning- og udvikling af corona-vacciner, hvilket førte til én af de hurtigste vaccineudviklingsprocesser, som vi har set indtil nu. Krigen i Ukraine har fået de vestlige lande til at finde ressourcer til håndtering af både flygtningestrømmen fra Ukraine og indkøb af de nye typer af våbensystemer, der opleves som nødvendige i lyset af den nye internationale sikkerhedsorden, der er opstået i kølvandet på Ruslands invasion.

En tilsvarende og større mobilisering af ressourcer vil være nødvendig for at løse de globale bæredygtigheds- og CO2-reduktionsproblemer, som verden står overfor. Konkret hvilke ressourcer, der vil være nødvendige, vil være problem-, løsnings- og kontekst-afhængigt. De vil relatere til forskellige vidensformer og -domæner med relevans for forståelse af specifikke mennesker, objekter og kontekster samt til, hvordan de interagerer med hinanden. Hvilke specifikke ressourcer og vidensformer, der vil være relevante, vil være vanskeligt at forudsige i udgangspunktet på grund af de forskellige design- og konstruktionsområders særpræg og kompleksitet. Udviklingen af de bæredygtige bygninger, former for skibstransport og energiforsyningssystemer, der blev nævnt i

starten af denne artikel, vil f.eks. kræve vidt forskellige typer af ressourcer og viden i forbindelse med co-design og -konstruktionsprocessen. Det samme vil udvikling af produkter og services, der skal indgå i den cirkulære økonomi og muliggøre, at materielle ressourcer kan genbruges i langt større omfang og på en mere CO2-reduceret måde end nu. Der vil med andre ord skulle findes nye, innovative måder at stille ressourcer og viden til rådighed på for de grønne og CO2-reducerende udviklings-, design-, oversættelses- og konstruktionsprocesser.

I forhold til udvikling af bæredygtigt byggeri kan det konstateres, at en acceleration af udviklingen vil være dyr. Bemanding af de offentlig-private innovationsgrupper med det bedste, mest "videnstunge" team af projektdeltagere, den bedst kvalificerede projektleder og inddragelse af de bedste virksomheder og offentlige organisationer (f.eks. universiteter) i forhold til netop dette indsatsområde vil potentielt koste mange penge. Ligesom det team af elite-forskere, projektledere og produktionsvirksomheder, der byggede det nye James Webb rumteleskop betød, at det blev meget dyrt. Der vil derfor skulle udtænkes nye økonomiske mekanismer, der vil bidrage til hurtig mobilisering og involvering af disse særligt kvalificerede aktører med relevans for f.eks. bæredygtigt byggeri og andre områder. Der vil endvidere skulle tilvejebringes midler til finansiering af de materielle ressourcer, der skal indgå i udviklingsprocesserne - herunder i hurtig konstruktion og afprøvning af prototyper (det som designforskere kalder "rapid prototyping").

En traditionel mekanisme kunne være tilførsel af en stor, målrettet, statslig og/eller fondsfinansieret pulje penge til udvikling af bæredygtigt byggeri og så konkurrence-baseret udbud af disse forsknings- og udviklingsmidler, som forskellige konsortier af offentlige (f.eks. universiteter) institutioner og private byggevirksomheder så kan konkurrere om at få adgang til. Dette kunne kombineres med review af konsortiernes ansøgninger af ét eller flere højt kvalificerede review teams og krav om medfinansiering fra de private virksomheder, der efter reviews og politisk prioritering vinder udbuddene. Men også andre, mere innovative finansieringsmekanismer og -processer - baseret på f.eks. miljøbevidste borgeres crowdfunding m.m. - ville evt. kunne udvikles og bidrage økonomisk til acceleration af udviklingsprocessen. Tilvejebringelse af de fornødne økonomiske ressourcer til udviklingsprocessen og til finansiering af de dertil knyttede materielle ressourcer ville også kunne omfatte initiativer rettet imod at opbygge tillid imellem parterne og bygge bro over oprindelige forskelle mhp. sikring af grundlag for fælles problemløsning. Dette kunne f.eks. inkludere formelle aftaler om processen, konflikthåndtering, juridiske kontrakter om ejerskab og brugsret til resultater fra samarbejdet m.m.

## **7. Udarbejdelse af plan for den videre oversættelse**

Afslutningsvis bør det bemærkes, at resultaterne af de offentlig-private innovationssamarbejder - f.eks. et koncept for bæredygtigt byggeri - ikke vil flytte sig af sig selv. Ligesom med andre former for tokens - herunder ideer, viden og løsninger - vil der være nogen, der vil skulle oversætte dem

videre i en oversættelseskæde for, at de kan få en samfundsmæssig CO2-reducerende effekt. Sker det ikke, vil innovationsindsatsen og ressourcerne være spildt. Her har forskningen indenfor både policy-implementering (Winter, 2007), implementation science (Nielsen & Birken, 2020) og translations-/oversættelsesforskningen (Scheuer, 2021) vist, at det må betragtes som et særtilfælde, hvis policies, innovative ideer, koncepter og viden oversættes og implementeres, som de var tænkt. Også de vil blive udsat for yderligere oversættelser i den oversættelseskæde, igennem hvilken de oversættes og forsøges implementeret. Det vil derfor også være centralt for lederne af samskabelses- og oversættelsesprocesserne at udarbejde en plan for, hvordan viden om de i innovationsprojekterne udviklede løsninger vil kunne spredes og oversættes.

Viden om ideer og løsninger - f.eks. et koncept for bæredygtigt byggeri - vil skulle kommunikeres og spredes til relevante målgrupper, f.eks. igennem forskellige skriftlige og mundtlige kommunikationskanaler såsom rapporter, massemedier, sociale medier, konferencer og informations- og dialogmøder m.m. Her må man være åben overfor de tilpasninger og de mulige både intenderede og ikke intenderede effekter, som oversættelsen af de generelle løsninger og koncepter til lokale løsninger vil vise sig at have. Erfaringer der både vil kunne pege på, at den udviklede, f.eks. byggetekniske, løsning er velfungerende og producerer (i det mindste nogen af) de af løsningen forventede outcome-effekter, eller peger på, at den ikke producerer de ønskede outcome-effekter og derfor må justeres, bør indsamles i den forbindelse. Endvidere bør der etableres mekanismer, der sikrer data-feedback og videreudvikling af de udviklede koncepter og løsninger (f.eks. i forhold til bæredygtigt byggeri) på den baggrund. For løsninger, der over tid viser sig at opnå opstillede effekt-mål, kan disse ophøjes til standarder indenfor deres områder - f.eks. til standarder for fremtidigt byggeri.

## **E. Konklusion**

De sammenhængende løsninger, der vil skulle udvikles indenfor energiforsyning, industri, byggeri, transport, fødevare-forbrug samt land-og skovbrugsområdet og andre områder, vil sjældent kunne udvikles af offentlige eller private organisationer alene, men vil snarere skulle udvikles i offentlig-private innovationssamarbejder og grupper, hvor forskellige vidensformer fra flere forskellige typer organisationer (private, offentligt administrative organisationer samt universiteter) oversættes til lokalt bæredygtige socio-materielle løsninger. Det blev forklaret, at ovennævnte typer løsninger forudsætter socio-tekniske løsninger, hvor både mennesker og ting skal forbindes på nye, innovative måder, interagere med hinanden og udføre arbejde på nye måder, der så realiserer løsningerne. Ide-praksis-oversættelsesmodellen blev introduceret som en måde at forstå ovennævnte typer socio-tekniske co-design og -konstruktionsprocesser på, hvilket førte til, at der blev stillet tre forskningsspørgsmål:

- 1) Hvordan teoretiserer ide-praksis-oversættelsesmodellen innovation som en socio-materielt indlejret oversættelsesproces?
- 2) Hvad er de ledelsesmæssige implikationer af modellen for organisering af arbejde rettet imod bæredygtig og CO2-reducerende innovation i offentlig-private innovationsgrupper?
- 3) Hvordan vil innovationsprocessen kunne accelereres på ovennævnte baggrund?

Kapitlets svar på ovennævnte tre forskningsspørgsmål er følgende:

Ifølge ide-praksis-oversættelsesmodellen flytter ideer og viden med relevans for bæredygtighed og CO2-reduktion i og imellem organisationer sig ikke "af sig selv", men flyttes af mennesker, der kan vælge at oversætte og gøre mange forskellige ting med ideerne; "de kan vælge at acceptere dem, modificere dem, aflede dem, forråde dem, tilføje noget til dem, tilegne sig eller droppe dem" (Latour, 1987). Ide-praksis- oversættelsesmodellen bygger på denne forståelse af oversættelse og baserer sig derudover på 8 forskningsbaserede grundantagelser om, hvordan en abstrakt ide materialiseres i praksis:

- 1) Ideer materialiseres ved at blive oversat til socio-tekniske systemer (aktør-netværk)
- 2) Organisationen konstitueres igennem kommunikation
- 3) Mennesker - herunder oversætteres rolle i oversættelsesprocesser er forskellige fra materielle objekters rolle.
- 4) Oversætteren er en socio-materiel designer
- 5) Oversætteren lærer igennem at interagere med aktanter, der er uden for såvel som kommer inde fra kroppen
- 6) Aktanter, relationer og interaktioner imellem dem skal stabiliseres for at opbygge den performative organisation og det performative artefakt.
- 7) Samling af performative aktør-netværk af mennesker og ting sker igennem brug af både symbolske og socio-materielle værktøjer
- 8) Vanskelighederne ved opbygning af sådanne performative "entiteter" skyldes relationel inerti snarere end "modstand imod forandring"

De praktiske implikationer af disse antagelser bliver uddybet i tabellen i Appendix 1. Antagelserne blev herefter konkretiseret i ide-praksis-oversættelsesmodellen, der antager, at innovative ideer først opdages og introduceres af oversætterne i den lokale økologi af mennesker og ting. De italesætter, kommunikerer med samt relaterer til og interagerer derefter med krops-interne og -

eksterne aktanter med henblik på at lære, hvordan de kan materialisere ideen. De forsøger at designe relationer og interaktioner imellem mennesker, ting og kontekster, der har de af dem ønskede outcome-effekter. De udvikler symbolske og socio-materielle værktøjer i processen, der hjælper dem med dette, ligesom de arbejder på at overvinde den relationelle inerti, der forhindrer dannelsen af det performative aktør-netværk, der skal materialisere ideen. Målet for processen er at oversætte ideen til et aktør-netværk, der består af mennesker, deres interaktioner og performance, understøttende artefakter og en fortælling om samlingen/aktør-netværket, der forklarer det på en måde, der giver mening. Modellen identificerer herefter følgende mulige outcomes af oversættelsesprocessen: Det for materialisering af ideen nødvendige aktør-netværk konstrueres, forbliver dynamisk stabilt, forandres eller opløses. Modellen forklarer dermed, hvordan en abstrakt, innovativ ide oversættes til praksis og artefakter i organisationer herunder i innovative interorganisatoriske projektgrupper.

Præsentationen af ide-praksis-oversættelsesmodellen blev fulgt op af en præcisering af de ledelsesmæssige implikationer af modellen i forhold til bæredygtig og CO<sub>2</sub>-reducerende innovation i offentlig-private innovationsnetværk og -grupper generelt og i forhold til byggeri. Endvidere blev det diskuteret, hvad der kunne bidrage til at accelerere udviklingen af bæredygtige og CO<sub>2</sub>-reducerende socio-tekniske løsninger på den baggrund. Der blev i den forbindelse peget på følgende:

- Acceleration af innovations- og oversættelsesprocessen vil afhænge af, at statslige aktører skaber oversættelsesledninger, hvor aktører fra offentlige og private organisationer og universiteter kan møde hinanden og igangsætte (oversættelses-) aktivitet rettet imod konkret løsning af specifikke/udvalgte og prioriterede bæredygtigheds- og CO<sub>2</sub>-udledningsproblemer, der kræver tvær-organisatorisk samarbejde og viden for at blive løst.
- At ledelse af socio-teknisk innovation i offentlig-private innovationsnetværk og -grupper for at kunne accelereres bør opfattes som performativ snarere end alene basere sig på formel udpegning af ledere; dvs. at personers magt, legitimitet og autoritet i oversættelsesprocessen bør tillades at udvikle sig organisk og i tæt sammenhæng med, om en person evner eller ikke evner at få konkret og for innovationsgruppen og -opgaven vigtig indflydelse på oversættelsesarbejdets indhold og retning.
- At processen vil være svær at planlægge og styre igennem på forhånd fastlagte planer, men at den snarere må planlægges og styres igennem iterative processer, hvor foreløbige planer fortløbende kuldastes og reformuleres igennem de erfaringer, som oversætterne løbende gør sig i forbindelse med deres forsøg på at materialisere ideen som performativt aktør-netværk.

- At varetagelse af ledelsesopgaven vil kunne styrkes og processen accelereres ved, at det via uddannelse, praktisk erfaring eller på anden vis sikres, at lederne dels har teoretisk og praktisk forståelse af og kompetence i generel og/eller områdespecifikke socio-tekniske design-og konstruktionsprocesser, dels besidder oversætterkompetencer, der gør dem i stand til at deltage i information om/overførsel, oversættelse og forhandling af viden imellem de forskellige grupper og fagsprog, der har relevans for innovationen.
- At bemanningen af de offentlig-private innovationsgrupper vil bidrage til at accelerere processen, hvis den sker med personer, der tilsammen dækker alle eller de fleste af de vidensområder, der vil være relevante for design og konstruktion af den ønskede socio-tekniske løsning. Endvidere at der åbnes mulighed for at tilføre yderligere videnspersoner og materielle ressourcer udefra, hvis processen afslører et sådant behov.
- At det sikres, at deltagerne i innovationsgrupperne er refleksive, åbne, kritiske og selvkritiske og har kendskab til f.eks. design thinking og design værktøjer, har stærke oversætterkompetencer samt viden om og erfaring med innovative processer og konfliktløsning i projektgrupper.
- At en acceleration af innovations- og oversættelsesprocessen vil kunne ske ved, at der iværksættes en effekt-drevet partcipatorisk innovations- og oversættelsesproces, hvor deltagerne igennem interaktion med krops-interne og eksterne aktanter samt indbyrdes kommunikation/dialog med og om disse forsøger at lære og nå til enighed om igennem hvilke mennesker, aktiviteter/handlinger, understøttende artefakter og fortællinger herom den givne innovative ide vil kunne realiseres.
- At acceleration af innovations-og oversættelsesprocessen vil afhænge af, at der tilføres de for specifikke indsatsområder og processen nødvendige humane, materielle og økonomiske ressourcer - f.eks. finansieret igennem såvel traditionelle som nye, innovative mekanismer som f.eks. crowdfunding. Og det vil afhænge af iværksættelse af tillidsskabende foranstaltninger, der bygger bro over oprindelige interesseforskelle i form af eksempelvis formelle aftaler om processen, konflikthåndtering, juridiske kontrakter om ejerskab og brugsret til resultater fra samarbejdet
- At acceleration af processen herudover vil afhænge af, at der udarbejdes en plan for, hvordan viden om de i innovationsprojekterne udviklede løsninger vil kunne spredes til og oversættes af de grupper i samfundet, der er modtagere/potentielle brugere af løsningerne. Ligesom acceleration af processen vil afhænge af:
  - 1) At der sikres åbenhed overfor både intenderede og ikke-intenderede effekter af den videre oversættelse af de generelle løsninger og koncepter til lokale løsninger. Men at der samtidigt,

- 2) Etableres mekanismer, der kan sikre data-feedback og videreudvikling af de koncepter og løsninger, der er udviklet også, efter at de er taget i brug.
- 3) Og hvis positive effekter af løsninger kan dokumenteres over tid, kan der udvikles standarder.

---

<sup>1</sup> Der tænkes her på multinationale selskaber, internationale organisationer såsom WTO, EU, og FN samt nationale offentlige og private organisationer på statsligt, regionalt og lokalt niveau samt NGO'er og interesseorganisationer m.fl.

<sup>2</sup> Idé-praksis-oversættelses-modellen baserer sig på rutineforskerne Martha Feldman og Brian Pentlands ANT-inspirerede forståelse af rutiner (Feldman & Pentland, 2005) i dens forståelse og teoretisering af de aktør-netværk, der skaber både organisationer og artefakter. De definerer en rutine som: 'The routine is an actor-network that consists of people, their performances and supporting artifacts held together by the narrative of the routine' (Feldman and Pentland 2005, p.94). I forhold til en organisation betyder dette, at det, som vi forbinder med en procedure relateret til f.eks. "at ansætte en medarbejder" består af noget arbejde, som både mennesker og ting skal udføre for at blive "implementeret". Der skal f.eks. være et narrativ - en fortælling om, hvordan vi i vores organisation ansætter nye medarbejdere. Men der er også nogle mennesker der skal gøre noget, f.eks. i personaleafdelingen, når der skal ansættes folk. De skal iværksætte bestemte former for aktiviteter, f.eks. lave job-opslag, nedsætte ansættelseskomité, udvælge og indkalde måske relevante ansøgere til samtale etc. Endvidere er der også objekter, der skal lave noget "arbejde"; stillingsopslag, der skal mobilisere ansøgere og som skal sættes i de rigtige medier ift. den faglighed, som jobbet kræver, og hvis udformning kan "fortælle os", at opslaget var godt eller mindre godt til at tiltrække de medarbejdere, som vi ønskede os. Endelig skal der indtænkes hensyn til andre objekter på skrift, f.eks. love og regler om ansættelse og overenskomster på området, der vil kommunikere og "tale" til os og få os til at sige ting på bestemte måder om de vilkår, en ansøger vil blive ansat på. Som det forklares i artiklen antages den samme aktør-netværksforståelse at gælde i forhold til design og konstruktion af artefakter som f.eks. bæredygtige bygninger. Dvs. det antages at både organisationer og artefakter skabes igennem de dertil knyttede aktør-netværks "kollektive arbejde". En uddybning af forståelsen findes i Scheuer (2021).



## Referencer

Adil, A. M., & Ko, Y. (2016). Socio-technical evolution of Decentralized Energy Systems: A critical review and implications for urban planning and policy. In *Renewable and Sustainable Energy Reviews* (Vol. 57, pp. 1025-1037). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.12.079>

Aken, V. J. E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies* , 41(2), 219-246.

Barrett, C., Benton, T. G., Fanzo, J., Herrero, M. T., & Nelson, R. (2020). Socio-Technical Innovation Bundles for Agri-Food Systems Transformation A Cornell Atkinson Center for Sustainability/ Nature Sustainability Expert Panel Report. <http://www.nature.com/authors/policies/index.html>  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00430.x>

Bednar, P. M., & Welch, C. (2020). Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable Systems. *Information Systems Frontiers*, 22(2), 281-298. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09921-1>

Ceschin, F., & Gaziulusoy, I. (2016). Evolution of design for sustainability: From product design to design for system innovations and transitions. *Design Studies*, 47, 118-163. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2016.09.002>

Chilvers, J., Pallett, H., & Hargreaves, T. (2018). Ecologies of participation in socio-technical change: The case of energy system transitions. *Energy Research and Social Science*, 42, 199-210. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2018.03.020>

Climate Change 2021 Working Group I contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change Summary for Policymakers. (n.d.).

Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue*. John Benjamins Publishing Company. <https://doi.org/10.1075/ds.6>

Cooren, F. (2018). Materializing communication: Making the case for a relational ontology. *Journal of Communication* , 68, 278-288. <https://doi.org/10.1093/joc/jqx014>

Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). The Travel of Ideas . In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 13-48). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110879735.13>

EXPONENTIAL CLIMATE ACTION ROADMAP. (n.d.). <https://climatepledge.global/>

Feldman, M., & Pentland, B. (2005). Organizational routines and the macro-actor. In B. Czarniawska & T. Hernes (Eds.), *Actor-network theory and organizing*. Liber & Copenhagen Business School Press.

Fuglsang, L. (2009). Development from bilateral PPPs to multilateral ServPPIN, contribution to Work Package 3, ServPPIN report.

Gaziulusoy, İ., & Öztekin, E. E. (2019). Design for sustainability transitions: Origins, attitudes and future directions. *Sustainability (Switzerland)*, 11(13). <https://doi.org/10.3390/su11133601>

Geels, F. W. (2018). Low-carbon transition via system reconfiguration? A Socio-technical whole system analysis of passenger mobility in Great Britain (1900-2016). *Energy Research & Social Science*, 46, 86-102. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2018.07.008>

Hertzum, M., & Simonsen, J. (2011). Effects-driven IT development - Specifying, realizing, and assessing usage effects. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 232(1), 3-28.

Horne, R., & Dalton, T. (2014). Transition to low carbon? An analysis of socio-technical change in housing renovation. *Urban Studies*, 51(16), 3445-3458. <https://doi.org/10.1177/0042098013516684>

Kim, Y., Lee, J., & Ahn, J. (2019). Innovation towards sustainable technologies: A socio-technical perspective on accelerating transition to aviation biofuel. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 317-329. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.002>

Latour, B. (1986). The powers of association. In J. Law (Ed.), *Power, action and belief* (pp. 261-277). Routledge and Kegan Paul.

Latour, B. (1996). On actor-network theory: A few clarifications. *Soziale Welt*, 369-381.

Mohamad, M., & Songthaveephol, V. (2020). Clash of titans: The challenges of socio-technical transitions in the electrical vehicle technologies - the case study of Thai automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 153. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119772>

Nielsen, P., & Birken, S. A. (Eds.). (2020). *Handbook of Implementation Science*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788975995>

Peirce, C. S. (1998). The essential Peirce, selected philosophical writings (Vol. 1). Indiana University Press .

Rohracher, H. (2001). Managing the technological transition to sustainable construction of buildings: A socio-technical perspective. *Technology Analysis and Strategic Management*, 13(1), 137-150. <https://doi.org/10.1080/09537320120040491>

Romme, A. G. L. (2003). Making a difference: Organization as design . *Organization Science*, 14(5), 558-573. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.558.16769>

Scheuer, J. D. (2021). How Ideas Move - Theories and Models of Translation in Organizations . Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429424540>

Simon, H. A. (1996). The sciences of the artificial (3rd ed.). MIT Press

Torfinn, J. (2016). Collaborative Innovation in the Public Sector. Georgetown University Press .

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

Winter, S. (2007). Implementering og effektivitet (6th ed.). Systime Academic.

### Appendix 1. Ide-praksis-oversættelsesmodellens grundantagelser og implikationer

Antagelse	Betydning	Praktisk implikation
1. Fra ide til aktør-netværk	Ideer skal oversættes til samlinger af mennesker og ting, der tilsammen udfører det arbejde, der i praksis realiserer dem for at blive implementeret. Både mennesker og ting spiller en rolle i den forbindelse.	Identificer og fokuser på de mennesker og ting, der er nødvendige for at realisere en ide.
2. Kommunikativ konstituering	Organisationen som socio-teknisk system <u>konstitueres igennem</u> kommunikation med såvel mennesker som ting	Vær opmærksom på de mennesker og ting, der "dukker op" og "siger ting til jer" i den dialog I har om, hvordan en ide skal realiseres.
3. Menneskers og objekters rolle	Mennesker har potentialer for handling, som fysiske objekter og materialer ikke har.  Mennesker kan reflektere over, hvordan de er blevet eller bliver indlemmet i socio-materielle relationer og kan reagere på disse relationer og refleksioner på en måde, som objekter og materialer ikke kan.	Vær opmærksom på at mennesker og ting kommunikerer forskelligt.  Når ting handler/ikke-handler, som vi havde tænkt kommunikerer de det til os uden brug af sprog. Vi konstaterer "hvad de gør/ikke gør" og prøver at lære af det.  Når mennesker handler/ikke-handler som vi havde tænkt, kommunikerer de det til os igennem både handlingen /ikke-handlingen og sproget. Ligesom i forhold til ting kan vi derfor lære af handlingen/ikke-handlingen. Og vi kan derudover lære ved at spørge menneskene om, hvorfor de gør, som de gør. Eller vi kan som en tredje mulighed vurdere om der er forskel på hvad menneskene siger og gør, og så lære på den baggrund.

<p><b>4. Oversætteren som socio-materiel designer</b></p>	<p>Realisering af en ide vil kræve socio-materiel design og konstruktion rettet imod skabelse af nye relationer imellem mennesker, ting (fysiske objekter) og kontekster.</p> <p>Oversætterens design- og oversættelsesarbejde kan her rettes imod (forsøg på) påvirkning af:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-mennesker</li> <li>-objekter</li> <li>-kontekster</li> <li>-interaktion imellem mennesker</li> <li>-interaktion imellem objekter</li> <li>-interaktion imellem mennesker og objekter</li> <li>-interaktion imellem mennesker og kontekster og</li> <li>-interaktion imellem mennesker, objekter og kontekster</li> </ul>	<p>Vær opmærksom på, at oversættelse af en ide kræver skabelse og påvirkning af interaktion imellem de mennesker, objekter og kontekster, der er nødvendige for at realisere ideen.</p> <p>Interventioner skal derfor rette sig imod påvirkning af mennesker, objekter og kontekster og forudsætter skabelse af de forskellige typer af relationer og interaktion imellem dem, der vil sikre realisering af den givne innovative ide.</p>
<p><b>5. Læring via interaktion med aktanter</b></p>	<p>Oversættere har brug for at lære om de "aktanter", dvs. de mennesker, fysiske objekter og kontekstuelle faktorer i en given oversættelses-situation, der er relevante for realisering af en given innovativ ide.</p> <p>Aktanter er både krops-interne og krops-eksterne</p> <p>Krops-interne aktanter, der opfattes som relevante for oversættelsessituationen, mobiliseres fra oversætternes personlige historie, tidligere erfaringer, billeder af forestillede eller ønskede fremtider samt oplevelser af egen identitet og følelser.</p> <p>Krops-eksterne aktanter omfatter de, for realisering af ideen relevante mennesker, ting og <u>kontekstfaktorer, som oversætterne udpeger og/eller møder i den konkrete (empiriske og fysiske) lokale oversættelsessituation.</u></p>	<p>Læring i forbindelse med oversættelse af innovative ideer sker i mødet imellem oversætterne selv og deres omverden.</p> <p>Læringen omfatter dialog med og refleksion i forhold til både krops-interne og -eksterne aktanter samt typer af interaktioner imellem dem, der opfattes som relevante for realisering af en given ide.</p> <p>Dvs. både oversætternes erfaring og det konkrete i "ide-realiserings-situationen" vil influere på oversætternes læreproces.</p>
<p><b>6. Stabilisering af relationer og interaktioner imellem aktanter</b></p>	<p>De samlinger (aktør-netværk) af mennesker og ting, der laver det arbejde, der realiserer en ide, skal stabiliseres.</p> <p>Stabiliseringen sker ved at en given innovativ ide forbindes med en samling, der består af (ofte bestemte) mennesker, bestemte aktiviteter og/eller handlinger, understøttende artefakter og så en fortælling om samlingen, der gør at den giver mening.</p>	<p>For at realisere en ide skal oversættelsesprocessen føre til at ideen forbindes med bestemte mennesker, nogle aktiviteter/handlinger der udfører for at realisere ideen, nogle understøttende artefakter og så en fortælling om samlingen, der gør den meningsfuld for oversætterne hhv. modtagerne af ideen. Oversættelsesprocessen kan på den baggrund føre til at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ideen konstrueres (dvs. konkretiseres som en samling af mennesker, aktiviteter/handlinger, ting og en fortælling om den).</li> <li>-Ideen er dynamisk stabil (dvs. samlingen reproduceres over tid)</li> <li>-Forandres (hvis et eller flere elementer eller relationer i samlingen ændres)</li> <li>-Eller opløses (hvis relationerne i samlingen opløses eller ændrer karakter på en måde, så at ideen reelt ikke længere har nogen effekt)</li> </ul>
<p><b>7. Brug af symbolske og socio-materielle værktøjer</b></p>	<p>Mennesker anvender både symbolske og socio-materielle værktøjer, når de konstruerer løsninger på problemer, som de møder i organisationer.</p> <p>Symbolske værktøjer kan omfatte teorier og modeller, der beskriver hvilke samlinger af mennesker, aktiviteter/handlinger, ting og narrativer om dem, der kan bidrage til at realisere en given innovativ ide.</p> <p>Socio-materielle værktøjer kan omfatte lokale eksperimenter og konkrete/empiriske afprøvninger af samlinger af mennesker, aktiviteter/handlinger, ting og dertil hørende narrativer, der evt. kan føre til realisering af en given ide.</p>	<p>Oversættere kan bruge:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Symbolske værktøjer – herunder teorier, modeller eller numeriske beregninger etc – der peger på, hvilken type samling, der vil kunne realisere ideen.</li> <li>- Socio-materielle værktøjer – dvs., udføre konkrete lokale eksperimenter og afprøvning af idéer til relevante samlinger, der forventes at kunne realisere ideen.</li> </ul> <p>I begge situationer skal der dog arbejdes <u>abduktivt</u> og brugen af symbolske og socio-materielle værktøjer vil skulle kombineres.</p>

<p><b>8. Overvindelse af relationel inerti.</b></p>	<p>Relationel inerti er den akkumulerede og kombinerede effekt af konflikter og kontroverser, som en oversætter møder og bliver nødt til at overvinde, idet han/hun forsøger at mobilisere og sammensætte den samling (det aktør-netværk) af mennesker og ting, der gør det muligt at <del>performe</del> og derigennem realisere en given innovativ forandrings-ide og dens dertil knyttede formodede og intenderede effekter i en organisation.</p>	<p>For at realisere en ide skal oversættelsesprocessen føre til at ideen forbindes med bestemte mennesker, nogle aktiviteter/handlinger de udfører for at realisere ideen, nogle understøttende artefakter og så en fortælling om samlingen, der gør den meningsfuld for oversætterne hhv. modtagerne af ideen.</p> <p>Relationel inerti er alle de ting, der kan forhindre at ovennævnte sker. Som eksempler kan nævnes f.eks. følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-menneskene lader sig ikke mobilisere og vil ikke handle som oversætterne ønsker det.</li> <li>-iværksatte aktiviteter og handlinger er utilstrækkelige <del>ifføt</del> at realisere ideen.</li> <li>-de understøttende artefakter opfører sig på andre måder end tiltænkt.</li> <li>-fortællingen om samlingen giver ikke mening for deltagerne og/eller modtagerne af samlingen/ideen.</li> <li>-interaktionen imellem mennesker, ting og kontekst forløber anderledes end oprindeligt planlagt eller tænkt.</li> </ul>
---	---	---