

Organisatorisk oversættelse af vilde problemer – om at skabe lingvistiske rum

Af Lærke Højgaard Christiansen og Søren Obed Madsen)*

Resumé

Mange organisationer står i dag over for vilde problemer, der skaber dilemmaer internt i organisationen. Dette kan være samfundsmæssige problemer som bæredygtighed, økonomi, klima, økonomi, uddannelse og rekruttering eller krav fra omgivelser som CSR, profit, legitimitet, inddragelse og effektivitet, der, når de optræder på samme tid, skaber et vildt problem som organisationen må håndtere. Fælles for disse problemer er, at der er mange modsatrettede krav og fortolkninger i spil, og at de ofte vil kræve inddragelse af en række forskellige aktører. Organisationer vil derfor opleve en høj grad af kompleksitet, som de skal finde måder at håndtere. I denne artikel ser vi på, hvordan det samme vilde problem blev oversat på fire forskellige måder og førte til fire typer af oversættelser af problemet, der blev skabt i forskellige lingvistiske rum i organisationen. Disse oversættelser danner grundlaget for en varieret og flersidig håndtering af vilde problemer. Dette understreger, at vilde problemer ikke har én entydig essens, der er uafhængig af dem, der skal håndtere problemet – vilde problemer er komplekse og kan derfor opfattes og løses på forskellige måder. Opgaven for oversætterne bliver derfor at identificere, hvordan omgivelsernes krav kan oversættes til organisationen, og her bliver skabelsen af lingvistiske rum en forudsætning for at kunne foretage oversættelsen.

Nøgleord

Vilde problemer, oversættelse, lingvistiske rum

*) Lærke Højgaard Christiansen er ph.d. og lektor i strategi, organisation og ledelse ved DTU Engineering Technology, og Søren Obed Madsen er ph.d. og lektor i organisation og ledelse ved Institutt for industriell økonomi, strategi og statsvitenskap på Universitet i Sørøst-Norge.

A. Indledning

Organisationer mødes ofte med modsatrettede krav fra deres omgivelser, særligt i deres håndtering af vilde problemer så som klimaforandringer, social ulighed og krig. De modsatrettede krav gør, at der ikke er nogle klare entydige løsninger, kravene er utydelige, foranderlige og modstridende (Se for eksempel Churchman, 1967; Ferraro, Etzion, & Gehman, 2015; Rittel & Webber, 1973). Denne kompleksitet gør, at problemerne kan opfattes og tilgås på flere forskellige måder. I organisations- og ledelseslitteraturen er der dog oftest fokus på, hvordan organisationen, som homogen enhed, reagerer på disse krav med én respons, og der findes beskrivelser af, hvilke strategier som en organisation anvender til at håndtere disse modsatrettede krav (Oliver, 1991; Pache & Santos, 2010, 2013; Battilana and Dorados, 2010). Hermed antages det implicit, at organisationen er tæt koblet, er én enhed med én entydig forståelse af problemet, og dermed også en samlet tilgang til løsningen. Internt i organisationen viser det sig dog ofte, at der er forskellige opfattelser af problemerne og af løsningerne (Se for eksempel Binder, 2007; Christiansen and Lounsbury, 2013; Christiansen, 2014; Besharov and Smith, 2014). Når problemer kan anskues på forskellige måder, og at der ikke er én optimal løsning, opstår der en kompleksitet, hvilket er i tråd med forståelsen af organisationer som løst koblede systemer, hvor det er forventeligt, at der opstår variation i forståelsen af problemer, mål og løsninger (March & Olson, 1976; Weick, 1976). Dog har vi på nuværende tidspunkt en begrænset indsigt i de mekanismer, der er i spil, når organisationer, som løst koblede systemer, håndterer eksterne krav.

I denne artikel undersøger vi, hvordan fem forskellige afdelinger i en multinational virksomhed, Carlsberg Group, oversætter og håndterer et vildt problem—alkoholproblematikken. Konstruktionen af problemet sker ved hjælp af en oversættelse af omgivelsernes abstrakte krav til afdelingernes konkrete lokale kontekst. Oversætterne i afdelingerne forsøger at definere og rammesætte en organisatorisk håndtering og ansvarstagen. Hviket dels kompliceres af, at virksomheden producerer alkohol, hvor der er krav om salg, mens der samtidig er et krav om social ansvarlighed, hvor alkohol også er forbundet med alkoholmisbrug, alkoholrelaterede sygdomme, drukkultur, spritkørsel og drukfester. Alkoholproblematikken defineres her som et vildt problem, da det er et komplekst problem, der er stor usikkerhed omkring, hvordan, hvem og hvorfor det skal håndteres, og det bliver således fortolket og håndteret på en række forskellige måder (Ferraro et al., 2015).

B. At definere et vildt problem

Rittel og Webber (1973) definerede vilde problemer som udfordringer, der er svære at definere klart, hvor løsningerne ikke har klare succeskriterier, og hvor der ikke er en præcis forudsigtelse af resultaterne af forskellige løsninger (Churchman, 1967). Conklin (2006) udvidede denne definition

ved at betragte vilde problemer som komplekse sociale udfordringer, der involverer flere interessenter med modstridende interesser og værdier, og som ofte er forbundet med usikkerhed og uforudsigelighed. Head (2008) understreger vigtigheden af at anerkende, at vilde problemer ikke kan løses fuldstændigt eller permanent, da nye aspekter og udfordringer kan opstå over tid, hvilket kræver en konstant tilpasning af løsningerne. Så overordnet er vilde problemer (også ofte refereret til som *grand challenges*) kendetegnes ved at være komplekse, uvisse, og vurderede/fortolkede (Ferraro, et al., 2015). De er komplekse sociale problemer, der involverer multiple domæner (som for eksempel industrier, faglighed, private og offentlige aktører), lokationer (lokalt, nationalt, internationalt og globalt) og tidsopfattelser (fortid, nutid og fremtid). Komplexiteten opstår i høj grad på grund af det brede spektrum af aktører, der er involveret, deres forskellige interesser og interaktionen imellem dem. Der opstår uenighed om, hvad problemet og løsningerne er. Samtidig så fremkalder de løsninger, der udvikles ofte, at nye aspekter af det oprindelige problem træder frem. Der opstår altså nye afledte problemer (Callon, 1998; Merton, 1936). Det uvisse eller usikre i vilde problemer relaterer sig tæt til vores begrænsninger i forhold til at forudse fremtiden, vi baserer vores nutidige beslutninger på med udgangspunkt i nogle særlige forventninger, og eller håb for fremtiden. Der er så at sige en vis usikkerhed i at gætte fremtidige præferencer (March, 1978: 589). Slutligt så understreger Ferraro et al. (2015), at vilde problemer er vurderede eller fortolkede, de lader sig ikke så let kategorisere, og der er ikke én korrekt label, der kan definere dem. Der kan med andre ord være en lang række forskellige måder at opfatte og håndtere dem på, og ingen kan betragtes som endegyldige. Forskellige aktører har forskellige opfattelser og perspektiver på, hvad problemet er, og derfor også af, hvad der udgør en acceptabel eller rigtig løsning (Lindblom, 1958). Det er netop det komplekse, uvisse, og vurderede/fortolkede dimensioner af vilde problemer, der gør, at problemerne kan opfattes og tilgås på flere forskellige måder. Vilde problemer opstår og defineres således i en særlig tid og på et særligt sted.

Ansvar for de vilde problemer er ligeledes noget, der skabes i tid og sted. Gusfield har skrevet om dette aspekt i sit arbejde med samfundsmæssige problemer. Ifølge Gusfield (1981) så er der tre vigtige dimensioner, ejerskab og to forskellige slags ansvar (kausalt og politisk ansvar). Ejerskab er evnen til at skabe og påvirke offentlighedens definition af et problem. Ejere har legitimitet og autoritet til at gøre krav på det pågældende problem, og forme, hvilke udsagn, der betragtes som gyldige. De øvrige aktører (og samfundet bredt set) forventer således også at de, der har ejerskabet for et givent problem også er med til at definere det og formulere mulige løsninger på dette. Et konkret eksempel kunne være klimaforandringer. Her er teknologiindustrien (inklusiv de tekniske universiteter) i høj grad lykkedes med at få ejerskab, i det vi både bredt i samfundet og politisk set forventer, at ny teknologi vil kunne løse problemerne. I andre tilfælde kan man se eksempler på aktører, der forsøger at undgå at få/tage ejerskab for et problem. I forhold til ansvar skelner Gusfield (1981) mellem det, han kalder 'kausalt' og 'politisk' ansvar. Det første vedrører kausalitet/årsag: Hvordan er problemet opstået? Og det sidste er mere politisk og løsningsorienteret: Hvad skal vi

gøre ved det, og hvem skal gøre det? Håndteringen af vilde problemer er således i høj grad præget af forskellige aktørers forståelse og oversættelse af problemer.

I organisations- og ledelseslitteraturen har der dog oftest været fokus på, hvordan organisationen, reagerer på omverdens krav med én respons eller gennem særlige strategier, som anvendes til at håndtere modsatrettede krav (Oliver, 1991; Pache & Santos, 2010, 2013). Hvis man anser en organisation for at være en ensartet størrelse, vil organisationens reaktion på omgivelsernes krav være den samme. Dette er velbeskrevet inden for institutionel teori (se for eksempel DiMaggio & Powell, 1983). Hvis en organisation derimod er heterogen med forskellige afdelinger eller andre grupperinger, der forfølger forskellige mål og har forskellige ansvarsområder, bliver det interessant at finde ud af, hvordan og hvorfor der opstår variation i, hvordan de håndterer det samme vilde problem.

Det er her, at det bliver interessant at studere, hvordan forskellige aktører definerer det samme vilde problem, fordi det vil påvirke, hvordan aktørerne håndterer det. Pointen er, at et problem først skal defineres, hvilket er aktørernes opgaver, og derefter skal aktørerne finde ud af en løsning. Dermed kan forskellige aktører i samme organisation have forskellige opfattelser af problemet, og dermed også løsningerne. Dette er en oversættelse, hvor oversætterne først afkoder noget, for at finde ud af, hvad det betyder, for derefter at ændre det, så det passer til den lokale kontekst (Munday, 2009).

1. At oversætte noget

Oversættelse handler om, hvordan noget forandres, når det flytter kontekst, og hvordan oversættere ændrer noget for at få det til at passe ind fra en kontekst til en anden. Grundlæggende kan oversættelsesteori opdeles i to traditioner: En sociologisk og en lingvistisk. Den sociologiske tradition, der udspringer fra symbolsk interaktionisme, aktør-netværks teori og nyinstitutionel teori (Scheuer, 2021). Denne tilgang handler om vidensoverførelse, forhandling og transformation af ideer, praksisser og artefakter og er overvejende deskriptiv (Obed Madsen, 2022). Den lingvistiske tradition, der udspringer af litteraturvidenskab, handler om, hvordan ord oversættes, hvordan ord påvirker modtagerne, og hvordan oversætteren kan manipulere med tekster og er overvejende normativ (Obed Madsen, 2013). Den sociologiske tilgang har overvejende en kollektiv forståelse, hvor oversættelse er noget forhandlet mellem flere aktører, fordi det foregår i social kontekst. Den lingvistiske tilgang har en overvejende individuel forståelse, hvor oversættelse er noget, som en oversætter gør, og som foregår sprogligt. Røvik (2003) anvender en kombination, da han trækker på lingvistisk teori for at beskrive, hvordan ideer oversættes mellem organisationer, samt beskriver, hvilke oversættelseskompetencer, som oversætterne må have for at lykkes med oversættelsen. Tilsammen giver de to oversættelsesteoretiske traditioner med deres undertilgange mulighed for at

studere de forskellige dele af oversættelsesprocesserne og resultaterne af dem, samt at reflektere over, hvad der skaber oversættelserne og hvordan de kan forbedres.

Oversættelsesteori og teorien om vilde problemer kan berige hinanden, da begge områder beskæftiger sig med komplekse og kontekstafhængige udfordringer, der involverer sprog, meninger, flere aktører og forskellige kontekster. På den ene side kan oversættelsesteorien bidrage til forståelsen af vilde problemer ved at belyse sprogets betydning, og hvordan aktører oversætter problemet. Oversættelse involverer ikke kun at finde ækvivalente udtryk mellem sprog, men også at navigere i forskellene mellem de to kontekster, der skal oversættes til og fra, hvilket er særligt relevant i oversættelsen af vilde problemer, hvor tvetydighed og flertydighed er dominerende. På den anden side kan teorien om vilde problemer afdække oversættelsespraksisser ved at studere, hvordan forskellige aktører griber oversættelsen af samme vilde problem an og derfor få en viden om, hvilke betingelser der skal være til stede for, at oversættelsen sker og hvilke typer af oversættelser, der produceres. Et eksempel på dette er Corciolani et al (2022), der har brugt oversættelsesteori til at beskrive, hvordan organisationer reagerer på eksternt pres som et supplement til institutionel teori, der taler om isomorfisme (Se for eksempel DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991). De beskriver, hvordan organisationer reagerer med anisomorfisme, der er et oversættelsesteoretisk begreb, der beskriver, hvordan forskelle mellem to sprog giver sig udtryk i, at oversættelsen kommer til at se anderledes ud end originalteksten. Det skyldes, at organisationen har nogle lokale hensyn, som påvirker, hvordan det eksterne krav oversættes. Derved opstår der en oversættelse, der kombinerer de eksterne og interne krav. Denne artikel bygger videre på dette studie af, hvordan oversættelsesteori kan anvendes til at beskrive, hvordan organisationer oversætter omgivelsernes krav, der kan anses for at være et vildt problem. Artiklen gør dette ved at bruge et internt blik, der ikke antager én organisation, men antager, at forskellige afdelinger vil reagere forskelligt på de samme eksterne krav afhængig af løsningen af deres arbejdsopgaver. Dermed bidrager artiklen til at forstå, hvordan eksterne krav oversættes ud fra et oversættelsesteoretisk perspektiv, hvor aktører ændrer noget, samtidig med, at de forholder sig til det eksterne krav. Eller sagt på en anden måde: Hvordan oversætter forskellige aktører i samme organisation de samme krav fra omgivelserne ud fra deres egen kontekst?

2. Flere organisationer i én og de forskellige opfattelser af konteksterne

Flere forskere peger på, at forskellige aktører har forskellige forståelser for, hvilken type organisation, som de arbejder i. Klausen (2021) beskriver forskellige arenaer, der udpeger, hvad der er vigtigt og spillereglerne for arbejdet. I competing value framework har Cameron & Quinn (2005) beskrevet, hvordan aktører opfatter organisationen på fire forskellige måder ud fra deres subkulturer. Andersen (2002) kalder organisationer for polyfoniske, fordi de har flere stemmer, der udspringer fra disse forskellige forståelser af det samme.

Indenfor oversættelsesteori kan disse forskellige opfattelser af organisationstypen beskrives som ideologier, der udpeger, hvad der er vigtigt i opgaveløsningen (Hermans, 2014). De kan også forstås som stemmer, der hver især har et særligt sprog, der bruges til at beskrive organisationen, dens omverden, opgaver og succeskriterier eller arenaer, hvor der tales forskellige sprog afhængig af arenaen. Ovenstående er kun et eksempel. Vi kan observere, hvordan aktører forstår deres organisation igennem, hvordan de taler om den, deraf udtrykket polyfonisk. Derved kan der tales om sproglige fællesskaber, der muliggør løsningen af opgaver, når aktørerne taler samme sprog, fordi de har samme billede af virkeligheden. Nogle sprog er i familie med hinanden, og disse sprogfællesskaber har nemmere ved at forstå hinanden end de sprog, der ligger langt fra hinanden. I ovenstående eksempel vil bureaukraterne og innovatorerne have svært ved at samarbejde, hvis den ene gruppe vil fokusere på om reglerne bliver overholdt, men den anden gruppe vil fokusere på at arbejde uden om reglerne. Det samme er gældende for dem, der gerne vil hjælpe hinanden modsat dem, der gerne vil konkurrere. Her bliver det vigtigt, at der kan foregå oversættelser mellem de sprog, der ligger langt fra hinanden, så grupperne er i stand til at forstå hinanden.

3. Oversættelsesmetoder

Hvis vi ser bort fra de tilgange, der bruger oversættelse som et synonym for transformation, og som det ofte er indenfor den sociologiske tradition, så beskrives følgende oversættelsesmetoder, hvor oversætteren oversætter mellem to kontekster (Obed Madsen, 2022). Røvik (2023) beskriver, hvordan oversætteren kan videreføre ideen, ændre den ved at lægge noget til eller trække noget fra, samt at lave den radikalt om. Konkret sker det ved, at oversætteren kan vælge én eller kombinere fire oversættelsesmodeller:

- **Sprogligt:** Oversætteren identificerer ordene i det sprog, der skal oversættes fra og finder tilsvarende ord på det sprog, der skal oversættes til, så oversættelsen foregår ord for ord.
- **Kulturelt:** Oversætteren kan ikke altid finde tilsvarende ord på det sprog, der skal oversættes til, og forsøger derfor i højere grad at identificere meningen i sætningerne på originalsproget, og videreføre denne mening i oversættelsen på det nye sprog.
- **Funktionelt:** Her vil oversætteren fokusere på tekstens funktion og forsøge at videreføre den funktion i oversættelsen. Funktionen er et udtryk for, hvad forfatteren ønsker, at modtagerne skal få ud af teksten.
- **Ideologisk:** Oversætteren vil videreføre eller ændre ideologien i den originale tekst til den oversatte tekst. Ideologien er et udtryk for virkelighedssynet, der er i teksten.

Det er ikke alt, der er lige nemt at oversætte. Nogle ideer, problemer, kulturer, sprog eller ideologier ligger så langt fra hinanden, så det kræver oversættelseskompetencer som kreativitet og viden om sprog, kulturer, funktioner og ideologier for at kunne lave en oversættelse. Der er også behov for gode arbejdsforhold som adgang til hjælpetekster, tid til oversættelsen og samtaler med andre oversættere eller forfatterne til det, der skal oversættes. Netop oversættelsen peger Corciolani et al (2022) på, når deres analyse viser, at organisationer reagerer med anisomorfisme for at få de interne og eksterne krav til at mødes. Dette betyder, at man overordnet set accepterer og underordner sig de eksterne krav, men gør dette via en oversættelse, der tager udgangspunkt i lokale forskelle for at få kravene og de lokale forhold til at passe sammen (Corciolani et al., 2022:1).

Studierne af oversættelserne, uanset om de følger den sociologiske eller lingvistiske tradition, er præget af frivillighed, hvor oversætterne har en stor grad af frihed til at finde oversættelsen. Dette studie er anderledes. Det undersøger, hvad forskellige oversættere gør, når de mødes af det samme krav, men at dette krav skal oversættes på forskellige måder for at passe til det lokale sprog. Den lingvistiske tradition beskriver oversætteren som en person, der tjener flere herrer, der aldrig er enige (Ricoeur, 2007), hvilket passer godt til at forholde sig til eksterne krav, der ikke umiddelbart er kompatibelt med de interne krav. Men hvad gør oversætteren i praksis, når den tjener flere herrer, der aldrig er enige, forstået som, at oversætteren skal oversætte krav, der tilsyneladende er modsatrettede.

C. Metode

1. Casebeskrivelse – et studie af oversættelse på tværs af en multinational virksomhed

Denne artikel bygger på et casestudie af Carlsberg Group, hvor flere afdelinger på tværs af organisationen og landegrænser indgik i studiet. Der blev indsamlet realtidsdata (interviews, observationer, og feedback møder) over en periode på tre år (2010-2013), samt historiske dokumenter. Her undersøger vi, hvordan fem forskellige afdelinger i Carlsberg Group, i hovedkvarteret, UK, Polen, Danmark og Finland forstår og oversætter et eksternt krav som et problem, der skal løses—alkoholmisbrug og konceptet ”responsible drinking” oversat til dansk som ansvarligt alkoholforbrug (der nu hedder ansvarlig nydelse på den danske hjemmeside). Ansvarligt alkoholforbrug vedrører initiativer inden for forskellige indsatsområder, for eksempel unge og alkohol, druk og spirituskørsel, der alle har til formål at reducere alkoholmisbrug. Forskningsdesignet med flere forskellige afdelingers oversættelse og respons på det samme vilde problem gør det muligt at udvikle nye perspektiver på oversættelse, som ikke ville være muligt med én enkel case (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt and Grabner, 2007), samtidig giver fokuset på ét og samme vilde problem mulighed for at få en fyldigere forståelse og rigere sammenligning på tværs af afdelingerne i en multinational virksomhed.

Alkoholproblematikken er ikke et nyt fænomen, men den samfundsmæssige tilgang til problemet har ændret sig i takt med det ændrede fokus på sundhed og livsstil. Der er sket et skift fra, at man forsøger at adressere alkoholproblematikken som et helbredsproblem for et fåtal alkoholikere, til at være et bredere samfundsmæssigt problem, særligt i forbindelse med druk, drukkørsel, og unges alkoholforbrug (Anderson & Baumberg, 2006). I starten af 10'erne begyndte globale interesseorganisationer som World Health Organization (WHO) og Alcohol Policy Alliance (GAPA) at efterspørge en øget indsats for at komme problemet til livs ved at øge afgifter og indskrænke mulighederne for alkoholmarkedsføring (WHO, 2010; Global Alcohol Policy Alliance, 2013). Som resultat af denne udvikling forventes det nu i højere grad, at bryggere og alkoholproducenter bidrager til at håndtere de problematikker, der relaterer sig til deres produkter, samtidig med at det sikres, at producenterne ikke forværrer problemet ved at lancere potentielt problematiske produkter og anstødelige reklamekampagner. I 2010 påbegyndte Carlsberg Group udviklingen af en ny strategisk tilgang til ansvarligt alkoholforbrug, som adskiller sig fra den tidligere tilgang, der var præget af datterselskabets eget lokale engagement i problematikken (eller mangel på samme). Efterspørgslen efter en integreret og strategisk tilgang til området har givet anledning til adskillige måder at oversætte problematikken på, både i hovedkvarteret og i datterselskaberne.

I takt med at Carlsberg i stigende grad blev konfronteret med problemet med alkoholmisbrug, så blev det tydeligt, at der ikke var én entydig forståelse af problemet, eller en enslydende oversættelse. På trods af forskellene, så blev alle tiltag kategoriseret under overskriften "ansvarligt alkoholforbrug", der derfor var en kompleks konstruktion, der favner et bredt spekter af forskelligartede virkelighedsopfattelser, konstrueret lokalt i de forskellige afdelinger. De udvalgte afdelinger var sammenlignelige i kraft af deres engagement i det samme vilde problem, alkoholmisbrug, og forsøg med forskellige tiltag, der skulle adressere dette. Afdelingerne blev nøje udvalgt, efter indledende observationer, interviews og drøftelser med ledende medarbejdere i hovedkvarteret. Udover hovedkvarteret, udvalgte fire cases, der tilsammen skulle repræsentere de forskellige lokale oversættelser af "ansvarligt alkoholforbrug" agendaen. Hovedkvarteret og Carlsberg Danmark blev valgt, fordi der her var en unik mulighed for at følge de organisatoriske aktører tæt i deres oversættelsesproces, imens de øvrige afdelinger blev valgt som polariserede cases (Eisenhardt, 1989). Ledende medarbejdere i hovedkvarteret anså UK og Finland som frontløbere i udviklingen af ansvarligt alkoholforbrug tiltag, imens den sidste afdeling i Polen endnu ikke havde haft det store engagement i agendaen. Disse cases skulle således danne grundlaget for at studere sammenfald og forskelligheder i oversættelsen af det eksterne krav. Indledningsvis var antagelsen således, at der ville være en forholdsvis entydig oversættelse i de lokale afdelinger. Men det empiriske fokus på konkret praksis, og de lokale oversættelser gjorde det muligt at spore dybereliggende intraorganisatoriske variationer i oversættelsesarbejdet. Disse forskelle skyldes ikke de strukturelle forskelle tidligere studier havde peget på, såsom forskel i adgang til industri

organisationer (Lounsbury, 2001), eller forskelle i den lokale afdelings organisationskultur eller identitet (Battilana og Dorados, 2010; Pache og Santos, 2013), fordi forskellene også opstod lokalt i de forskellige afdelinger. Svaret måtte således ligge et andet sted. Fokus blev således justeret, så det ikke var begrænset til at se på afdelingerne isoleret som analyseenheder, men i stedet se på de forskellige typer af oversættelse - i form af praksis og ord.

2. Metodedesign

I studiet anvendtes en multi metodetilgang (Miles og Huberman, 1994) for at forstå udviklingen af de forskellige oversættelser. Desuden anvendtes en iterativ tilgang i det, første forfatteren løbende samlede data, analyserede og sammenholdt denne med relevant litteratur (Glaser og Strauss 1967; Locke, 2001). Fokus var på organisationsmedlemmernes forståelse og omsætning til konkret praksis, relateret til håndteringen af alkoholproblematikken. Data bestod i alt af 36 interviews med informanter fra Carlsberg Group (Hovedkvarteret samt underafdelingerne i Danmark, UK, Polen og Finland) og globale, regionale og lokale industriorganisationer (mere end 500 sider transskriberet), samt 30+ timers observationer i hovedkvarteret og Carlsberg Danmark. Arkivmateriale og dokumenter er primært blevet brugt til at analysere de konkrete tiltag i de lokale afdelinger, og til at give et vigtigt og detaljeret indblik i konkrete hændelser og tidligere tiltag. Der blev desuden løbende afholdt feedback-møder med nøgle kontaktpersoner i Carlsberg Group (13 feedback møder i alt), for at sikre løbende adgang og få deltagerens input til analysen igennem 'member check' (Eriksson and Kovalinen, 2008). Forskningsdesign, fortolkninger, ideer og hypoteser blev således diskuteret med ledende medarbejdere i Carlsberg ved flere lejligheder (i perioden fra 2010-2013).

Analysen bestod af tre trin. I første trin blev data fra hovedkvarteret analyseret, for at forstå hvilke oversættelser, der var i spil her. Dernæst blev data fra underafdelingerne analyseret. I begge trin var fokus på at forstå, hvordan aktørerne forstod, beskrev og agerede i forhold til det eksterne krav - alkoholproblematikken (hvad var problemet/problemerne, og hvilke løsningsmuligheder syntes mulige), og hvilken mening de tillagde forskellige tiltag. Det var her, at mønstret i de forskellige oversættelser begyndte at manifestere sig. Derfor var der i sidste trin et særligt fokus på at undersøge sammenfald og mønstre i variation og sammenfald. I denne analyse fremkom de fire typer af oversættelse: *separationsoversættelse*, *sameksistensoversættelse*, *industrioversættelse* og *organisationsoversættelse*. Tabel 1 nedenfor giver et overblik over disse. Det er vigtigt at nævne, at fire ud af de fem enheder anvendte mere end én type af oversættelse samtidig.

Tabel 1. Komparativt overblik over de fire typer af oversættelse af et vildt problem - Alkoholmisbrug

	Reaktive		Proaktive	
Type af oversættelse	Separationsoversættelse (Industri)	Sameksistensoversættelse (Organisatorisk)	Industrioversættelse (Industri)	Organisationsoversættelse
Enheder der anvender denne	Carlsberg Polen Sinebrychoff (Finland)	Carlsberg Hovedkvarteret Carlsberg UK Carlsberg Danmark	Carlsberg Hovedkvarteret Carlsberg UK	Carlsberg Hovedkvarteret Carlsberg Danmark Sinebrychoff (Finland)
Teoretisering af problemet	Problem: Misbrug af produktet anses som et samfundsmæssigt problem Løsning: problemet skal løses udenfor organisationen af industriorganisationer, og primært af det offentlige. Virksomhedens fokus skal udelukkende være forretning/salg	Problem: Aggressive marketing kampagner har en negativ samfundsmæssig, og lovgivningsmæssig indflydelse (ødelægger forretning langsigtet) Løsning: Marketing- og salgsafdelingerne må selvreguleres (lovgivning er ikke nødvendig)	Problem/Mulighed: Industrien har en mulighed for at forme/reparere interessenternes negative image af øl- og alkohol Løsning: Industrien går sammen om at bidrage til at håndtere problemet, ved at implementere fælles- og egne løsninger lokalt.	Problem/Mulighed: Organisationen har en mulighed for at positionere ift. konkurrenterne ved at koble deres ansvarligheds-kampagner med organisations- og produktbranding Løsning: Organisationen udvikler sine egne initiativer og kampagner ift. at understøtte en ansvarlig alkoholkultur, der også understøtter organisationens image
Opfattelse af ansvar	Kausalt ansvar - Placerer/undsiger sig skyld - Problem orienteret (begrænse)	Kausalt ansvar - Placerer/undsiger sig skyld - Problem orienteret (begrænse)	Politisk ansvar - Forpligtigelse til at engagere sig i at løse problemet - Løsning- og mulighedsorienteret (aktivere)	Politisk ansvar - Forpligtigelse til at engagere sig i at løse problemet - Løsning- og mulighedsorienteret (aktivere)

Praksis på baggrund af oversættelsen

Kampagner bliver lavet af industriorganisationer – ingen ref. til bryggeriet

Eksempel:
Præventiv unge og alkohol kampagne 'Appearance can be deceptive, ID is not' (Browary Polska, 2009),

Selvregulering af marketing og salg

Eksempel:
Marketing Communication Policy (Carlsberg Hovedkvarteret, 2008)

Koordinerede indsatser udført af bryggerne/industrien i samarbejde både med hinanden, sundhedsekspert og andre interessenter

Eksempel:
Industrisamarbejdet omkring Drinkaware – støtte af og samarbejde med fonden (Carlsberg UK, 2007-2014)

Organisatorisk- eller produkt-branding initiativer, budskaber eller kampagner

Eksempel:
Øl og Mad kobling, distribuering af minikogebog m. opskrifter, med virksomheden som afsender (Sinebrychoff, 2011)

Eksemplariske citater

”Jeg mener at som en industri så er det meget vigtigt at vi har de her store initiativer [RD-kampagner] som alle, eller de største bryggerier kan være en del af. Alle kan se at hele industrien taler med én røst, at vi har de samme mål, og at vi tager ansvar”.
(Marketing Manager, Finland).

”Reglerne er grundlaget, de er der altid, og dem skal vi altid tage hensyn til. Mens de mål, der kommer ned [fra ledelsen], det de ting, der vil give dig en bonus, få dig bemærket og vækste forretningen, så det er de mål der prioriteres.”
(Brand Manager, UK).

”[Om industrisamarbejde] Man skærer alle de ting fra, som man ikke må eller ønsker at tale om, og så taler man sammen om alt det andet, så både kategoriens image, men også den regulering, som man bliver ramt af. Og den kobling der er, jeg tror efter danske forhold, ret unik.
(Public Affairs Manager, hovedkvarteret).

”Hvis vi skal gøre det [RD], så synes jeg vi skal gøre det af hjertet og fordi vi mener det og rent faktisk få det ind på vores brands og sørge for, at det passer på vores brands værdier [...] så dem der sidder og driver identiteten af vores brands, at de faktisk også selv tror på, at det er det rigtige”
(Business Developer, Denmark).

D. Analyse

I denne artikel ser vi på, hvordan aktører fra fem forskellige underafdelinger opfattede og oversatte det samme krav fra omgivelserne om, hvordan de skulle forholde sig til alkoholmisbrugsproblematikken. Ved at analysere de forskellige enhedsaktørers italesættelse og håndtering af alkoholmisbrugsproblematikken i deres praksis og sprog, fandt vi frem til, hvordan der opstod det, som vi kalder for lingvistiske rum i organisationen, der førte til fire forskellige typer af oversættelse af det samme krav: separationsoversættelse, sameksistensoversættelse, industrioversættelse og organisationsoversættelse. De lingvistiske rum var en sproglig ramme, der muliggjorde en oversættelse fra det eksterne krav til organisationen, hvor der fremkom en forståelse af, hvordan denne del af organisationen skulle forholde sig til det eksterne krav. Disse lingvistiske rum kan minde om Quinn & Camerons (2006) forskellige værdier i en organisation, der udpeger, hvad der er vigtigt i løsningen af arbejdsopgaverne, men adskiller sig fra værdier ved at fokusere på konstruktionen af et særligt sprog, der muliggør en oversættelse, der er forenelig med de organisatoriske aktørers eksisterende mål. Carlsbergs hovedkvarter havde udviklet både politikker og guidelines for, hvordan problematikken skulle håndteres. Men selv i anvendelsen af disse var der begrænset direkte samarbejde mellem de forskellige afdelinger og professioner i arbejdet med selvregulering og ansvarlig marketing. Hvilket eksempelvis kom til udtryk ved, at Marketing & Salg gav CSR-afdelingen tilnavnet "the de-sales department" (observationsnoter, 2010).

1. At separere kravet fra den organisatoriske praksis - separationsoversættelse

Hvis vi ser på, hvordan forskellige dele af organisationen oversatte det samme krav om alkoholproblematik, finder vi en særlig måde at tale om kravet på i Carlsberg Polen og Sinebrychoff i Finland: Her blev alkoholproblematikken oversat til at være et problem som skulle håndteres i samarbejde med de øvrige bryggerier via industriorganisationer. Det betød, at initiativer rettet imod alkoholproblematikken var fuldkommen afkoblet fra organisationen. Der var således ikke en egentlig organisatorisk håndtering af problemet, men i stedet en håndtering af industrien. Der blev lavet en række kampagner på industriniveau så som Browary Polska's (den Polske bryggeriforenings) kampagne fra 2009 "Appearances Can be Deceptive, ID is Not", udviklet i samarbejde med psykologer og det lokale politi. Kampagnens mål var at reducere salget til mindreårige ved at få detailhandlen til at tjekke ID. Direktøren for Browary Polska forklarede:

[...] der blev gjort en reel forskel med disse aktiviteter, hvis formål var at reducere unges adgang til alkohol. Vi stod sammen som branche og arbejdede sammen; der var absolut ingen fokus overhovedet på de individuelle virksomheder, mærker, bryggerier eller noget andet. Det var kun foreningen, kun én branche, og i samarbejdet skabte vi en væsentlig ændring.

I dette citat fremhæver direktøren netop, at kampagnen ikke havde til formål at markedsføre de individuelle virksomheder. Formålet var i stedet at skabe en ændring i den samfundsmæssige forståelse af alkoholforbrug blandt mindreårige, samt skabe en ændring i forbindelse med salg. Men citatet antyder også, at denne industriledede kampagne bevidst ikke var koblet til bryggerierne, da denne tilgang blev anset for at være mere oprigtig. I disse lokale kontekster ser man det som fuldstændigt utænkeligt, at virksomhederne selv arbejdede med alkoholproblematikken, som en lokal kommunikations manager udtaler: *"Forbrugerne er ikke klar til det [...] fordi de nuværende marketingbudskaber er alt for langt fra ideen om ansvarligt alkoholforbrug."* Et organisatorisk engagement bliver altså anset som værende illegitimt, og der var en klar antagelse om, at det ville påvirke ølsalget negativt. Her separeres det vilde problem og de dertil hørende krav fra den organisatoriske praksis.

2. At skabe sameksistens - sameksistensoversættelse

En anden måde at oversætte på, der var i kontrast til den første tilgang, fandt vi i Carlsbergs hovedkvarter, Carlsberg UK og Carlsberg Danmark. Sameksistensoversættelsen blev omsat til selvreguleringsinitiativer, så som Carlsberg "Marketing Communication Policy" (Carlsberg Group, 2009) som blev udviklet i hovedkvarteret i Danmark med udgangspunkt de retningslinjer som industrien sammen var blevet enige om f.eks. i Brewers of Europe (Som for eksempel Guidelines for Commercial Communications for Beer, 2003; European Beer Pledge, 2013, 2014 and 2017). Den medfølgende interne guideline (Marketing Communication Guideline 2009) til brugen af marketingpolitikken, illustrerer den divergens, der var omkring håndteringen af alkoholproblematikken og den gængse marketingtilgang i organisationen:

Anvendelsen af politikken betyder, at man skal lære at forstå og forudse potentiel offentlig bekymring. At bedømme, om en kommunikation er socialt ansvarlig, er helt anderledes end at bedømme dens markedsføringseffektivitet. Så når du vurderer en foreslået idé eller kreativ udførelse, **så skal du bevidst tilsidesætte din marketing rolle og anvende nogle andre kriterier** [fremhævelse tilføjet].

Politikken var blevet udformet af aktører i CSR og kommunikationsafdelingen til andre organisatoriske aktører i marketing og salgsafdelingen. Den grundlæggende antagelse i sameksistensoversættelsen var relateret til skyld og havde rødder i en frygt for at blive anset som ansvarlige for at fremprovokere eller forstærke alkoholproblematikken, og at blive set som ansvarlige for problemet. Derfor fandt CSR og kommunikationsafdelingen det bydende nødvendigt at få skabt nogle minimumsstandarder for at opretholde organisationens legitimitet. Disse skulle sikre, at marketing- og salgspraktikerne ikke uforsætligt kommer til at opfordre til druk eller andre former for alkoholmisbrug.

Denne oversættelse udmøntede sig i et organisatorisk engagement med alkoholproblematikken. Dog var der en tydelig adskillelse og dekobling mellem dette engagement og de gængse forretningsgange og det øvrige arbejde i organisationen. Konflikten mellem de modstridende krav fra omverden og de interne hensyn blev løst ved enten at dekode kravet fra en afdeling og lave en løskobling til en anden afdeling (Orton & Weick, 1990).

3. At påtage sig et politisk ansvar - industrioversættelse

En tredje måde at oversætte på er, hvor organisationsmedlemmerne havde en forståelse af, at bryggerierne i fællesskab har et politisk ansvar og forpligtelse til at engagere sig i at løse problemet i fællesskab. Samtidig så de også en mulighed for at skabe og forme de løsninger, der skulle komme til at præge samfundet (som for eksempel industriproducerede alkoholkampagner frem for myndighedsproducerede alkoholkampagner). Et mål, der var tydeligt i denne oversættelse, var at: "Vi skal opretholde industriens kommercielle platform", og undgå en stigmatisering af produktet. Flere af informanterne indikerede mere eller mindre direkte, at de så tobaksindustriens skæbne som et worst case scenarie, og at de frygtede, at alkohol var på vej i samme retning. Alkoholproblematikken ansås derfor som et væsentligt problem, der skulle håndteres af alkoholproducenterne.

Denne oversættelse er kendetegnet ved, at Carlsberg engagerede sig i problematikken i samarbejde med de øvrige producenter, og det indebar også, at industrien indgik i dialog og samarbejde med myndigheder og sundhedsspecialister. I industrioversættelsen blev den kollektive indsats organiseret af, og/eller mobiliserede, bryggerne og producenterne af alkohol i konkret handling (bottom-up), hvilket var i tydelig kontrast til separationsoversættelsen, hvor producenterne blot var afhængige af, hvordan brancheforeningerne isoleret set håndterer problemet. I UK materialiserede industrioversættelsen sig i industri-initierede kampagner udviklet af interesseorganisationen 'Drinkaware'. Drinkaware er en UK fond med en vision om at: "*øge bevidstheden, forbedre holdninger og påvirke positive ændringer i adfærd relateret til alkoholforbrug*" (Drinkaware, 2010: 3, oversat). Fonden er dækket af bidrag fra hele alkoholindustrien og blev oprettet i 2007 som en del af en aftale mellem regeringen og industrien. Drinkaware blev oprettet med en governance struktur, der skulle sikre at den agerer uafhængigt af alkoholindustrien. Producenterne var dog ret tydelige i deres engagement og støtte til Drinkaware. På al Carlsberg UKs, og de øvrige producenters emballage, reklamer og hjemmeside kunne man se Drinkawares logo og teksten: "*Enjoy Responsibly [...] drinkaware.co.uk for the facts*". Derudover var organisationen løbende i kontakt med producenterne for at få assistance fra deres marketing eksperter, og for at samarbejde i forbindelse med forskellige begivenheder (For eksempel ville Carlsberg dele sin sponsorplads med Drinkaware ved fodboldkampe for at offentliggøre budskabet om at drikke ansvarligt). Dette eksempel tydeliggør tanken bag denne tilgang. Målet var således tvefoldigt: at få folk til at drikke mindre, eller i hvert

fald mere ansvarligt, samtidig med at alkoholindustrien kunne opretholde deres kommercielle platform ved at forpligte sig til at håndtere alkoholproblematikken og udvikle og implementere fælles- og egne løsninger lokalt.

I denne oversættelse blev spørgsmålet om alkoholmisbrug opfattet som et væsentligt problem, både for den samlede branche og for organisationen. De organisatoriske aktører talte om, hvordan forbrugernes misbrug af produktet var en risiko og en trussel mod ølprodukters legitimitet. Det blev tydeligt, at de organisatoriske aktører oplevede, at bryggerierne havde et ansvar i forhold til at informere forbrugerne om de skadelige virkninger ved produktet. Samtidig så var holdningen i denne oversættelsesmodel, at det var mere legitimt at have en armlængde til alkoholmisbrugskampagnerne, da de ikke mente, at det ville blive anset som legitimt, hvis Carlsberg selv gik ud og gjorde det. En lokal senior level manager forklarer det her:

Jeg ser det som, at du næsten mister målet af syne; hvis målet er at prøve at få folk til at drikke alkohol mere ansvarligt og behandle alkohol mere ansvarligt, så er det vores eneste mål, vi har da alle det samme mål, så hvorfor ikke effektivisere ved at samarbejde, og samle vores aktiviteter og arbejder sammen mod dette fællesmål i stedet for at gøre det alene og på den måde forsøge at score pointes. Jeg tror, at der er en risiko for, at folk ser det som en mulighed for at score point med politikere eller hvad det nu, for egen vindings skyld. Og i det tilfælde, at hvis vi i industrien ender med at gå i hver sin retning, så er man ikke effektiv overhovedet. [oversat fra engelsk].

Argumentet her viser udfordringen, som oversætterne oplevede i forhold til håndteringen af det eksterne krav. De oplevede, at et organisatorisk engagement ikke vil blive set som reelt, eller som om, at en eventuel alkoholkampagne vil have en kommerciel bagtanke. Men på trods af denne oversættelse, så var der alligevel nogle aktører i Carlsberg, der arbejdede med at udvikle en organisatorisk håndtering af problematikken. Dette fører os frem til den sidste oversættelse.

4. At arbejde aktivt med alkoholproblematikken – organisationsoversættelse

Denne oversættelse blev skabt i hovedkvarteret, Carlsberg Danmark og Sinebrychoff, og har sine rødder i en antagelse om, at det giver mening at arbejde med alkoholproblematikken, i de tilfælde hvor det er muligt at tilpasse ansvarlighedsbudskabet til organisationens og/eller brandets karakter og budskab. Dette betød i praksis, at ansvarlighedskampagnerne blev markant anderledes end dem, som blev udarbejdet i industriorganisationerne (særligt i forbindelse med Separationsoversættelsen), som havde fokus på risici og problemer og udviklede advarselskampagner med fokus på at advare om de negative sider af alkoholforbrug. Dette var i stor kontrast til organisationsoversættelsen, hvor fokus i stedet var på at udvikle et positivt budskab til

konsumenter og kunder og derigennem understøtte positive associationer med produktet. Denne oversættelse var tæt knyttet til branding af organisationen og produktet, i takt med at det vilde problem i stigende grad blev påvirket af marketing praktikernes opfattelse. Organisationsoversættelsen blev skabt af en bredere gruppe af aktører, der kom fra henholdsvis CSR, kommunikation og marketing, hvilket i den grad formede denne oversættelse. I Carlsberg Danmark blev oversættelsesprocessen fulgt på lokale møder. På et møde i marketingafdelingen omkring oversættelsen havde deltagerne følgende diskussion om vigtigheden af at skabe et positivt budskab:

[...] Nu skal vi også passe på, at vi ikke går imod os selv og trigger den her stigmatisering af produktet. Vi bør droppe den her 14/21 formaning [anbefalingen fra sundhedsstyrelsen] og så fokusere på binge drinking. Vi skal have en mere blød tolkning [positivt budskab] som for eksempel: "du går glip af koncerten", "lad vær med at være klassens klovn". Det er værdien, der skal være i fokus.

[Senere i samtalen]

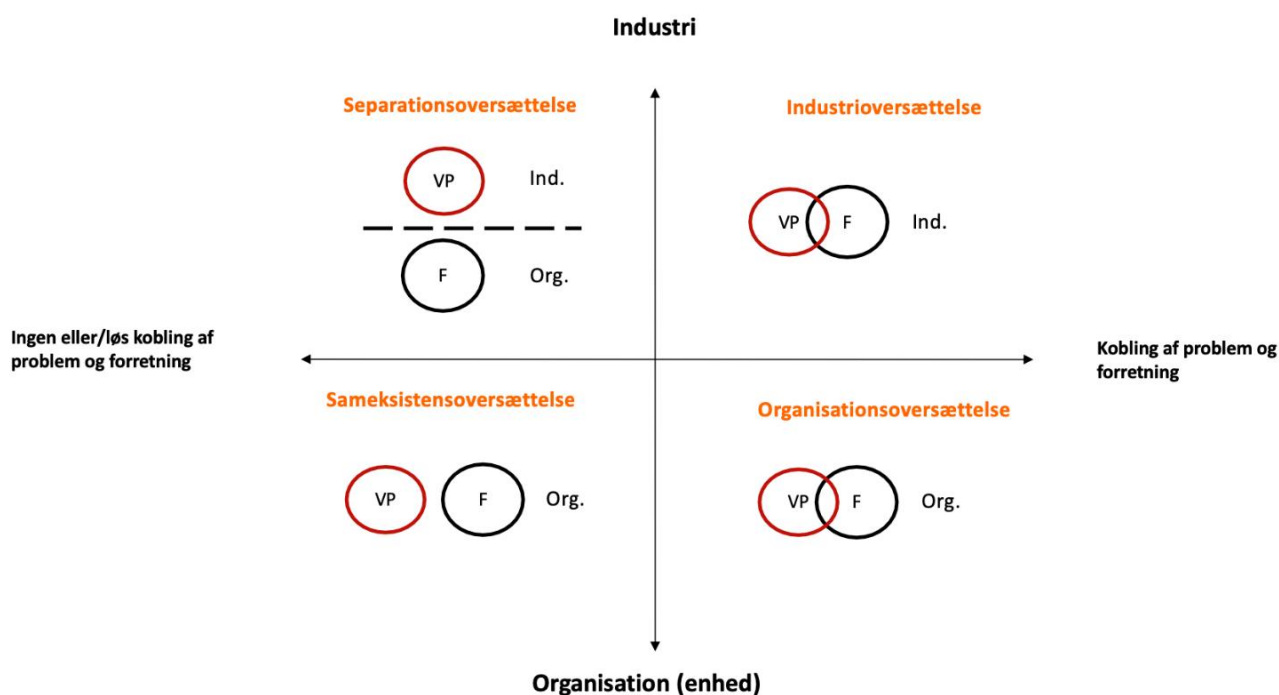
[...] Jeg er ikke helt tryk ved den der [advarselslabel], det kommer ikke til at gå igennem. Vi kommer til at styrke stigmatiseringen med et påbud [hvisker]"Vi er jo ikke cigaretter". Vi skal have 'drink med stil, frem for strukturer og regler'. Jeg har altså virkelig et problem med at få den [sundhedsstyrelsens påbud] på produktet.

Uddraget illustrerer tydeligt, hvordan de organisatoriske medlemmer forsøgte at undgå det negative budskab om alkoholforbrug som problematisk. Samtidig valgte aktørerne selektivt at fokusere på specifikke områder i forhold til alkoholproblematikken, og undgå andre (Som for eksempel, når de valgte de mest hensigtsmæssige i forhold til deres målgruppe, herunder mindreåriges forbrug og druk). Gennemførelsen af initiativer og kampagner ift. ansvarligt alkoholforbrug ansås som at være en mulighed for at være med til at forme den samfundsmæssige dagsorden, der havde stor betydning for organisationens legitimitet og overlevelse. Organisationsmedlemmer forsøgte at fremme billedet af at være en del af løsningen og undgå billedet af at være en del af problemet. Dette kan forstås som en organisationsoversættelse, hvor organisationen som helhed forsøger at kombinere de eksterne krav med de interne krav.

E. Diskussion om Organisatorisk oversættelse af vilde problemer

Som nævnt bygger dette studie videre på Corciolani et al (2002) for at blive klogere på, hvordan eksterne krav oversættes, hvordan oversættelsesprocesserne foregår og hvilke typer af oversættelser, der kan identificeres. Oversættelsesopgaven bliver således at finde ud af, hvad kravet handler om, hvordan det passer til ens egen kontekst og så finde ud af, hvad der skal ændres, så krav og kontekst passer sammen. I vores analyse fandt vi to primære dimensioner, hvorpå de forskellige typer af oversættelser adskilte sig. I den første dimension, der var stedet, hvor kravet skulle håndteres, var det et krav, som den enkelte enhed skulle håndtere selv. Eller var problemet noget, der skulle håndteres gennem den industriorganisation, som organisationen var en del af. Den anden dimension var, hvorvidt oversættelsen var præget af en reaktiv eller proaktiv oversættelse. I de reaktive oversættelser blev kravet set som en trussel, og der var en tydelig direkte tilpasning til omverdenens krav og standarder, samt en løs eller dekobling fra praksis. Imens der i de proaktive oversættelser, der så kravet som en mulighed, i langt højere grad var fokus på at påvirke den måde, hvorpå alkoholproblematikken blev set og håndteret i de forskellige globale og lokale kontekster. Disse to dimensioner anvendes her i kategoriseringen af de fire typer af oversættelse: *separationsoversættelse*, *sameksistensoversættelse*, *industrioversættelse* og *organisationsoversættelse*, samt hvordan de vilde problem (VP) kobles til forretningen (F) Se figur 1 nedenfor.

Figur 1: Oversigt over de fire oversættelser



I *separationsoversættelse* og *sameksistensoversættelse* italesatte aktørerne håndteringen af misbrugsproblematikken som fuldstændigt eller delvist uforenelig med det at drive forretning. Derfor blev håndteringen af kravet adskilt fra organisationens daglige praksis. Opfattelsen af ansvar var i høj grad relateret til kausalt ansvar (Gusfield, 1981), der var stort fokus på placering af ansvar og at undsige sig skyld for alkoholproblematikken. Disse meget problemorienterede oversættelser medførte dekobling, da det var i stor konflikt med mange organisationsaktørers forståelse af kerneopgaven – nemlig salg af øl. Vi så, at der blev skabt et lingvistiske rum, der muliggjorde en forståelse af en manglende sammenhæng mellem kerneopgaven og kravet, der manifesterede sig i en dekobling. Et lingvistiske rum blev skabt af den lokale institutionelle kontekst, aktørernes profession, samt øvrige opgaver og skabte et sprog og en forståelse, der muliggjorde oversættelsen. Dekoblingen tog to former i *separationsoversættelsen*, hvor der blev der skabt en fortælling om, at problemet bedst blev løst i et samarbejde i industrien, og at dette ville give den største effekt i forhold til lovgivere m.fl. Det var især en fortælling, der blev formet af public affairs medarbejdere i samarbejde med forskellige industriorganisationer. *Sameksistensoversættelsen* var derimod organisatorisk forankret. Her var det særligt samspillet og modstridende forståelse imellem forskellige faggrupper der lå til grund for dekobling, særligt CSR, HRM og kommunikation over for marketing og salg. Disse grupper havde divergerende opfattelser af alkoholproblematikken, samt hvorvidt og i hvilken grad det var et problem, som organisationen skulle tage ejerskab for.

Industrioversættelse og *organisationsoversættelse* er de to oversættelsesmodeller, hvor der sker en mere tæt kobling til forretningen. I disse to oversættelser er forståelsen, at håndteringen af det eksterne krav skal ske i samspil med forretningens øvrige mål. Her ser vi, at opfattelsen af ansvar, i modsætning til de to foregående, er centreret omkring at påtage sig et politisk ansvar og måske endda tage ejerskab for at definere alkoholproblematikken (Gusfield, 1981). Også her ser vi, at der er tiltag, som ses som værende mere relevante at gennemføre igennem industrisamarbejde. Ansvar lægges her hos industrien, men kobles til øvrige forretningsanliggender, der allerede håndteres kollektivt i industrien, herunder lobbyarbejde og industri selvregulering. Her ser vi et fokus på at præge samfundets forståelse af problematikken ved aktivt at gå ind og definere mulige løsninger på problemet. Dette gør sig gældende i *organisationsoversættelsen*, hvor problemhåndteringen kobles direkte med forretningens øvrige opgaver, herunder marketing og salg. Eksempelvis via “responsible drinking” -kampagner, hvor forbrugerne selv opfordres til at tage ansvar for deres eget forbrug. De mere muligheds- og løsningsorienterede oversættelser gjorde det muligt at koble problemhåndteringen med forretningen

1. Teoretiske implikationer

For at opsummere, så opstod der fire typer af oversættelser på tværs af de fem afdelinger. Oversættelserne fungerede tilsyneladende i tandem ved, at de forskellige problemopfattelser, der opstod i forskellige lingvistiske rum, var sameksisterende. Tilsyneladende med et særligt

organisatorisk publikum, faglighed og/eller kontekst for øje, herunder forbrugere, organisationens medarbejdere, og lovgivere. De lingvistiske rum fungerer altså som en central mekanisme i løst koblede organisationers håndtering af vilde problemer. På baggrund af vores studie vil vi også argumentere for, at de lokale lingvistiske rum muliggør en lokal tilpasning til omverdenens krav. Det er her, at mening skabes og omsættes til reel organisatorisk handling. Eller sagt på en anden måde: hvor oversættelsesteori enten ser muliggørelsen af en oversættelse qua forhandling eller kompetencer, så viser dette studie, at der først skal skabes et lingvistisk rum, der kombinerer sprog, mening, faglighed, eksisterende mål og krav, før der kan laves en oversættelse. Studiet bidrager til litteraturen omkring, hvordan organisationer håndterer eksterne krav, vilde problemer og oversættelsesteori. Nedenfor diskuterer vi vores tre hovedbidrag og slutligt implikationerne for praksis.

For det første bidrager studiet til litteraturen omkring vilde problemer og organisationers håndtering af disse. Analyse viser tydeligt, hvordan samme problem – alkoholmisbrug – blev forstået og håndteret, hvilket udmøntede sig i de fire forskellige typer af oversættelser. Selv om litteraturen om, hvordan organisationer håndterer eksterne krav generelt primært har beskæftiget sig med homogene organisatoriske svar til omverdenens krav, så er der alligevel nogle studier, der ville pege på, at der i en stor multinational virksomhed som Carlsberg ville opstå forskellige svar på baggrund af forskellighed i de nationale kontekster og tilgang til organisationer på sektor/felt niveau (Kostova, 1997; Lounsbury, 2001), forskellig kultur og identitet (Patche og Santos, 2010; Battilana og Dorados, 2010), imens andre teorier ville forudsige, at der vil opstå lige så mange svar, som der er arenaer/logikker, identiteter eller professioner til stede i en given kontekst (Glynn, 2000). Disse studier indikerer, at modstridende krav og de forskellige oversættelser, opleves som problematiske i nogle situationer, men forskelligheden i typer af oversættelse kan også have en funktion, i forhold til skabelsen af en lokal kontekstualiseret tilpasning. Det, der manglede at blive afdækket empirisk, var hvordan og hvorfor variationen i de organisatoriske svar opstod inden for samme organisation. Dette studie viser netop, hvordan forskellige oversættelser blev skabt i lingvistiske rum, hvor de involverede aktører skabte en sproglig ramme, der muliggjorde en karakterisering af problemet, hvilket fastlagde rammerne for mulige løsninger, samt hvem der havde ansvaret for at udvikle denne løsning, fx hvilke(n) afdelinger der skulle involveres, og/eller om det var et problem der skulle håndteres via samskabelse i industrien.

For det andet viser analysen, at disse lingvistiske rum er udgjort af den lokale institutionelle kontekst, aktørernes profession og øvrige opgaver. Oversættelserne bliver til i disse rum og determinerer graden af organisatorisk ansvarstagen (for eksempel organisation versus industri), og om der skabes dekobling eller kobling mellem det vilde problem og forretningens/organisationens kerneopgave. Det er dog vigtigt at understrege, at analysen viser, at der var fire typer af oversættelse, og at lignende oversættelser blev benyttet flere steder på tværs af landegrænser. I vores fortolkning

peger det på, at særligt profession, opgaver og målgruppen har en stor betydning for de lingvistiske rum, da det lokale fagsprog påvirker, hvad der tales om og hvordan der tales om det, hvilket påvirker de måder problemet defineres og klassificeres på. Disse rum afgør, hvilke oversættelser, der bliver mulige eller umulige i en given lokal kontekst. Med andre ord, så er det særlige professioner, der dominerer i de forskellige lingvistiske rum, hvilket i den grad påvirker, hvilke oversættelser der bliver mulige. Eksempelvis var sameksistensoversættelsen præget af public affairs sprog. Politikker og guidelines gjorde det svært for medarbejderne i marketing at oversætte. De kunne simpelthen ikke se nogen direkte relevans for deres kerneopgave, nemlig salg til forbrugerne, hvilket eksempelvis kom til udtryk i deres tilnavn for CSR afdelingen som "de-salesafdelingen".

For det tredje er nogle oversættelser ikke frivillige. Der kan være et krav om at oversætte noget, og her bliver de lingvistiske rum særligt interessante, fordi de først skal skabes, før det bliver muligt at oversætte. Studiet viser, at der sker noget, før selve oversættelsen sker, fordi der skal være opfyldt nogle betingelser, før det bliver muligt at oversætte kravet til den lokale kontekst. Vi kalder dette for et lingvistisk rum, fordi de involverede aktører skaber en sproglig ramme, der muliggør en definition af, hvilket problem, der er tale om, herunder løsningen, og hvem der har ansvaret for det. Hvor den eksisterende oversættelsesteori antager, at der enten allerede findes et sprog at oversætte fra og til, eller at oversættelsen foregår som en social forhandling, så viser dette studie, at der ikke altid eksisterer et sprog til at starte med. Det skal først konstrueres ved hjælp af et lingvistisk rum, hvor aktørerne kobler den institutionelle kontekst, deres profession og deres opgaver, hvilket giver en forståelsesramme til at kunne oversætte kravet, ligesom dette rum sætter grænserne for, hvilken oversættelse, der kan forhandles. De lingvistiske rum bliver konstrueret, når der skal skabes en oversættelse for at skabe et rum, hvor det bliver muligt at drøfte og beslutte, hvilken oversættelse, der skal anvendes.

2. anbefalinger til praktikere

Vores studie peger på, at håndteringen af vilde problemer, som er komplekse, kræver en løs koblet håndtering. De lingvistiske rum fungerer som en central mekanisme i løst koblede organisationers håndtering af eksterne krav. Ledelsesopgaven bliver således at arbejde aktivt med disse lingvistiske rum, både indenfor, på tværs af dem og imellem, for at skabe sammenhæng og synergi. Her bør lederne overveje, hvordan den institutionel kontekst, profession og opgaverne skal kobles sammen, samt, hvem der har ansvaret for at løse det problem, som det eksterne krav repræsenterer. Lederne bør også overveje de normative aspekter ved oversættelsen, selvom dette studie blot beskriver fire forskellige oversættelser, så kan det være en interessant diskussion, om det er muligt at oversætte et eksternt krav forkert, eller om der er nogle oversættelser, der er bedre eller mere rigtige end andre.

Note

Tak til Carlsberg Group, afdelingen "Group Sustainability and ESG", og de folk der i sin tid gjorde studiet muligt.

Referencer

- Andersen, N.Å. (2002). Polyfone organisationer. *Nordiske Organisasjonsstudier (NOS)*, 4(2), 27-53.
- Anderson, P., & Baumberg, B. (2006). Alcohol in Europe-public health perspective: report summary. *Drugs: education, prevention and policy*, 13(6), 483-488.
<https://doi.org/10.1080/09687630600902477>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Besharov, M., & Smith, W. (2014). Multiple logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.
<https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory & Society*, 36(6), 547-571.
<https://doi.org/10.1007/s11186-007-9045-x>
- Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: Economic externalities revisited by sociology. In M. Callon (Ed.), *The laws of the markets* (pp. 244-269). Oxford, UK: Blackwell.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1998.tb03477.x>
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2005), "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework", John Wiley & Sons
- Christiansen, L., & Lounsbury, M. (2013). Strange brew: Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity. In M. Lounsbury, & E. Boxenbaum (Eds.), *Research in the sociology of organizations (Institutional Logics in Action, Part B ed., pp. 509-542)* Emerald Group Publishing Limited.
- Christiansen, L. H. (2014). Brewing an assortment of responses to institutional logics. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 14537). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.266>
- Churchman, C. W. (1967) Wicket problems. *Management Science*, 14: B141-B142.
- Conklin, J. (2006). *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. John Wiley & Sons.

- Corciolani, M., Giuliani, E., Humphreys, A., Nieri, F., Tuan, A., & Zajac, E. J. (2022). Lost and found in translation: How firms use anisomorphism to manage the institutional complexity of CSR. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12877>
- DiMaggio, P. and Powell, W. (1983). 'The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields'. *American Sociological Review*, 48, 147-60. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization studies*, 36(3), 363-390. <https://doi.org/10.1177/0170840614563742>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.*, <https://doi.org/10.1097/00006199-196807000-00014>
- Global Alcohol Policy Alliance (2013). 'Statement Of Concern - The International Public Health Community Responds to The Global Alcohol Producers' Attempts to Implement The Who Global Strategy On The Harmful Use Of Alcohol.'. Retrieved from: <http://www.globalgapa.org/news/news050413.html>(November 26th, 2013)
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.285.12496>
- Gusfield, J. (1981). *The culture of public problems, drink-driving and the symbolic order*. Chicago: University of Chicago Press.
- Head, B. W. (2008). Wicked problems in public policy. *Public Policy*, 3(2), 101-118.
- Hermans, T. (Ed.). (2014). *The manipulation of literature (routledge revivals): Studies in Literary Translation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315759029>
- Klausen, K. K. (2021). *Strategisk ledelse på de mange arenaer: i virksomheder, offentlige og frivillige organisationer*. Syddansk Universitetsforlag.
- Kostova, T. (1997). Country institutional profiles: Concept and measurement. *Academy of Management Proceedings*, 1997(1), 180-184. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1997.4981338>
- Lindblom, C. E. (1958). Policy analysis. *American Economic Review*, 48, 298-312.

Locke, K. (2001). Grounded theory in management research (Online ed.) SAGE Research Methods Online.

Lounsbury, M. (2001). Institutional sources of practice variation: Staffing college and university recycling programs. <https://doi.org/10.2307/2667124>

Administrative Science Quarterly, 46(1), pp. 29-56.

March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *Bell Journal of Economics*, 9, 587-608. <https://doi.org/10.2307/3003600>

March, J. G. & Olsen, J. P. (1976) *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.

Merton, R. K. (1936). The unanticipated consequences of purposive social action. *American Sociological Review*, 1, 894-904. <https://doi.org/10.2307/2084615>

Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA.: SAGE Publications.

Munday, J. (2009). *The Routledge companion to translation studies*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203879450>

Obed Madsen, S. (2013). *Lederen som oversætter: Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS).

Obed Madsen, S. (2022). *Implementering: Mellem snak og handling*. Samfundslitteratur

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-79. <https://doi.org/10.2307/258610>

Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review*, 15(2), 203-223. <https://doi.org/10.2307/258154>

Ricoeur, P. (2007). *On translation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203003831>

Rittel, H., & Webber, M. 1973. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4: 155-169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>

Pache, A., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51142368>

Pache, A., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to conflicting institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

Røvik, K. A. (2023). *A Translation Theory of Knowledge Transfer: Learning Across Organizational Borders*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198832362.001.0001>

Scheuer, J. D. (2021). How ideas move: theories and models of translation in organizations. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429424540>

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1-19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

World Health Organization. (2010). European status report on alcohol and health. Copenhagen Denmark: World Health Organization Regional Office for Europe.