

Bog anmeldelse

Kjell Arne Røviks *A Translation Theory of Knowledge Transfer – learning across organizational borders*

*Af John Damm Scheuer *)*

A. Introduktion til organisatorisk oversættelsesforskning

Den organisatoriske oversættelsesforskning tager udgangspunkt i en forståelse af forandringsprocesser som oversættelsesprocesser. Det antages, at den forandringsrelevante viden, som forskere bør udvikle, og som organisatoriske forandringsagenter bør lade sig guide af, er viden om, hvad der karakteriserer lokale oversættelsesprocesser og det arbejde, som humane oversættere udfører i den forbindelse (Scheuer, 2021). Professor Kjell Arne Røviks nye bog om videnoverførsel er et godt aktuelt eksempel på denne type forskning, der er ved at etablere sig som et selvstændigt forskningsfelt indenfor organisationsforskningen (Scheuer, 2021). Forskningen adskiller sig fra traditionelle tilgange indenfor organisationsforandrings-, implementerings- og videnoverførselsforskningen, der typisk har ment, at den forandringsrelevante forskningsbaserede viden skulle handle om, hvordan man ideelt set planlægger en forandring (Stouten et al., 2018), hvilke barrierer man skal vide noget om og håndtere for at lykkes med en forandring (Damschroder et al., 2020) (Røvik, 2023) og den modstand (Thomas & Hardy, 2011), der opstår i forbindelse med forandring.

*) John Damm Scheuer er Ph.d. og lektor, på Institut for Erhvervs-og Samfundsøkonomi på Roskilde Universitet.

Analysen af forskningslitteraturen (Scheuer, 2021) har vist, at der findes fire forskellige forskningsbaserede perspektiver på oversættelsesprocesser i organisationer:

1. **Et naturvidenskabeligt inspireret knowledge translation perspektiv**, hvis teorier og modeller især beskæftiger sig med implementering af evidensbaseret viden på sundhedsforskningsområdet.
2. **Et antal humanistisk inspirerede forskningsperspektiver**, der redegør for, hvordan mennesker kan mobiliseres og bringes til at handle i overensstemmelse med en given idé/viden igennem symbolsk fortolkende processer og tekster.
3. **Et aktualistisk perspektiv (aktør-netværks-teorien)**, der antager, at både mennesker og fysiske objekter skal mobiliseres og lave "arbejde" for at realisere/materialisere en given innovativ idé/viden i en organisation.
4. **Et design perspektiv**, der bl.a. bygger videre på design forskning, aktør-netværksteori og "the communicative constitution of organisations" perspektivet (ventriloquism), som antager, at en oversætter lærer, hvordan en given idé eller viden kan oversættes til lokal praksis ved at interagere og kommunikere med egne erfaringer og mennesker og ting i en lokal økologi af mennesker og fysiske objekter.

I forhold til ovennævnte udgør Kjell Arne Røviks nye bog et hovedbidrag til den humanistisk inspirerede oversættelsesforskning og til videnovertførselsforskningen. På basis af teoretisk inspiration fra lingvistisk og neo-institutionel oversættelsesteori og et omfattende litteratur review af videnovertførselsforskningen og empiriske studier af videnovertførselsprocesser, viser bogen, at det lingvistisk inspirerede oversættelsesperspektiv er relevant i forhold til at forstå de typer af dekontekstualiserings- og rekontekstualiseringsprocesser, der udfolder sig i videnovertførselsituationer, og hvordan oversætteres kvalificerede eller mangelfulde brug af oversættelsesregler har betydning i den forbindelse.

Denne anmeldelse af bogen er især udarbejdet til forskere og ph.d.-studerende, der har interesse for organisatorisk oversættelse, men er også relevant for teoretisk interesserede praktikere.

B. Om forfatteren

Kjell Arne Røvik er professor i statsvidenskab og organisationsforsker og har igennem årene publiceret mange forskningsartikler, lærebøger og forskningsbaserede bøger med fokus på organisationsteori indenfor den offentlige sektor. Nogle af hans seneste publikationer fokuserer på organisationsteori for offentlig sektor (Christensen, 2021) og på udvikling af en "instrumentel" teori

om videnoverførsel i organisationer (Røvik, 2016). Med afsæt i bl.a. den skandinaviske neoinstitutionelle oversættelsesforskning har han igennem årene leveret flere væsentlige bidrag til vores forståelse af, hvordan ledelses- og organiseringsideer rejser og oversættes i og imellem organisationer (Røvik, 1998) (Røvik, 2007).

Kjell Arne Røviks bidrag til den organisatoriske oversættelsesforskning har ofte været teoretiske og originale. Med udgangspunkt i en virus metafor har han vist, hvordan dette biologiske vokabular også er relevant i forhold til at forstå, hvordan innovative ledelses- og organiseringsideer kan ligge i dvale, inficere og mutere i organisationer og organisatoriske felter (Røvik, 2011). Han har introduceret ideen om, at moderne organisationer er "multi-standard" organisationer dvs. at de samtidigt er prægede af mange forskellige organiseringsformer og ideer. Han har undersøgt, hvad der gør, at ideer rejser hurtigt og langt, samt hvordan oversættelsen af ideer foregår (Røvik, 1998) (Røvik, 2007). Og så har han introduceret begreberne "oversættelseskompetencer" og "oversættelsesregler" i et forsøg på at teoretisere og forstå de typer af kompetencer, som "den gode" oversætter bør have i organisationer (Røvik, 2016).

forskellige organiserings-former og ideer. Han har undersøgt, hvad der gør, at ideer rejser hurtigt og langt, samt hvordan oversættelsen af ideer foregår (Røvik, 1998) (Røvik, 2007). Og så har han introduceret begreberne "oversættelses-kompetencer" og "oversættelses-regler" i et forsøg på at teoretisere og forstå de typer af kompetencer, som "den gode" oversætter bør have i organisationer (Røvik, 2016).

C. Instrumentel oversættelsesteori med et lingvistisk perspektiv

Et særligt fokus og bidrag fra de senere år har været Kjell Arne Røviks udvikling af en instrumentel oversættelsesteori baseret på et lingvistisk perspektiv på organisatoriske oversættelsesprocesser. Perspektivet blev introduceret i et special-issue om organisatorisk oversættelsesforskning i det engelske forskermagasin "The International Journal of Management Review" i 2016 (Røvik, 2016). Det er siden blevet empirisk underbygget og udviklet yderligere i Kjell Arne Røviks nye bog "A Translation Theory of Knowledge Transfer- learning across organizational borders", der udkom på Oxford University Press i 2023 (Røvik, 2023). Bogen må opfattes som et hovedværk i Kjell Arne Røviks forskningsproduktion, hvor temaer, ideer og tanker fra tidligere perioder i forfatterskabet samles, teoretiseres og formidles i en mere sammenhængende teoretiske form.

Kjell Arne Røvik tager afsæt i et lingvistisk perspektiv på oversættelse og fremhæver, at hans teori er et bidrag til videnoverførselsforskningen (knowledge transfer). Videnoverførsel refererer til processer, igennem hvilke aktører og enheder udveksler, modtager og påvirkes af andres erfaringer

og viden, hvilket kan føre til forandringer i modtagernes videnbasis eller performative handlinger (Argote et al., 2000; Van Wijk et al., 2007).

D. Bogens struktur og udgangspunkt

Bogen er struktureret i fire hovedsektioner: 1. State of the art, 2. In search of a new theory. 3. The theory. 4. Implications for knowledge transfer practices, og ialt 7 kapitler.

I kapitel 1 "Videnoverførsel og jagten på x-faktoren" redegør Kjell Arne Røvik for bogens udgangspunkt. Han begrundet behovet for bogen med tre observationer, der udledes fra et omfattende studie af videnoverførselsforskningen: 1. Effektiv videnoverførsel er i stigende omfang vigtig for kritiske organisatoriske succes-variable. 2. Effektive videnoverførselsprocesser er meget udfordrende, og sådanne processer lykkes nogle gange, men mislykkes ofte. 3. På trods af omfattende forskning i emnet mangler vi stadig teorier med stor forklaringskraft i forhold til at forklare den store variation i succes af videnoverførselstiltag og forskningsbaserede teorier, der kan guide aktører i videnoverførselsprocesser. Han forklarer i forlængelse heraf, at målet med bogen er at skitsere en ny teori, der (re-)konceptualiserer videnoverførselsprocesser i organisationer som oversættelseshandlinger, der minder om dem, man kender fra oversættelse af sprog og tekster. Røviks tre kerne argumenter er i den forbindelse at: 1. Videnoverførsel imellem organisatoriske afsendere og modtagere kan konceptualiseres som oversættelseshandlinger, 2. Oversættelse af viden (dvs. praksisser og ideer) er en regelbaseret aktivitet, 3. Oversættelserne gør en forskel; den måde oversættelser udføres på, kan forklare udfaldene af videnoverførselsprocesserne. Hvor videnoverførselsforskningen mener, at det bl.a. er forskningsbaseret viden om generelle barrierer, der vil føre til bedre videnoverførselsprocesser, sætter Røvik i stedet fokus på det arbejde, som mere eller mindre kompetente oversættere gør, når viden og ideer skal oversættes fra en organisatorisk oprindelseskontekst til en modtagerkontekst i en organisation. Om oversættelsen af denne viden og disse ideer bliver succesfuld, vil ifølge Røvik afhænge af: 1. Oversætterens viden om de organisatoriske kontekster i kilde- og modtagende organisation. 2. Oversætterens viden om og evne til at anvende de mest passende oversættelsesregler under forskelligartede betingelser.

E. State of the art

Introduktionen til bogen i kapitel 1 følges op med første del af bogen og kapitel 2, der redegør for "state of the art". Kapitlet rummer en grundig gennemgang og analyse af videnoverførselslitteraturen i de seneste 4 årtier, der i sig selv udgør et væsentligt bidrag med relevans for såvel forskere som ph.d.-studerende, der ønsker sig et godt overblik over forskningen indenfor området. Røvik stiller i den forbindelse to spørgsmål til litteraturen: 1. Hvilke faktorer teoretiseres som mulige forklaringer på variation i processer og resultater af videnoverførsel på

tværs af organisatoriske grænser. 2. Hvad ved vi på baggrund af empiriske studier om disse faktorerers forklaringskraft i forhold til ovennævnte. På basis af litteraturreviewet anerkender Røvik, at videnovertførselsforskningen har bidraget med begreber og et sprog, der gør, at forskere i dag kan kommunikere mere præcist om videnovertførselsprocesser og, at vi i dag ved mere om de variable, der bidrager til variation i videnovertførselsprocesser. Han påpeger dog også, at vores indsigt i, hvordan disse variable mere præcist påvirker videnovertførselsprocesserne, stadig er ufuldstændig. Studiernes overvægt af kvantitative variansbaserede fremfor kvalitative studier har betydet, at man ved forholdsvis lidt om, igennem hvilke processer de forskellige uafhængige variable påvirker resultatet af videnovertførselsprocesserne. Røvik konkluderer på den baggrund, at der mangler et fokus på forståelse og teoretisering af aktørernes og processernes rolle i videnovertførselsprocesser. Og han mener, at en forståelse af videnovertførselsprocesser som bestående af forskellige typer af oversættelseshandlinger vil kunne bidrage til at udfylde videnovertførselsforskningens mangel på viden om dette.

F. Søgning efter en ny teori

Bogens anden del "In search of a new theory" består af kapitel 3, der redegør for den teoretiske og forskningsmæssige baggrund for udviklingen af Røviks oversættelsesteori om videnovertførsel. Kapitlet refererer og reflekterer over, hvordan forfatterens læsning og fortolkning af bl.a. aktørnetværksteori, neoinstitutionel skandinavisk oversættelsesteori og tekstfokuseret oversættelsesteori samt forskning relateret til disse forskningsstrømme og til videnovertførsel ledte frem til forfatterens eget teoretiske perspektiv på oversættelse af ideer og viden i organisationer. Med henvisning til Cornelissens (2005) domæne-interaktions model, der beskæftiger sig med brug af metaforer indenfor organisationsstudier, udvælges to - i forhold til videnovertførselsstudier - eksterne domæner, tekstbaserede oversættelsesstudier og organisatoriske oversættelsesstudier. Røvik forklarer, at de to eksterne domæneområder anvendes som inputområder, hvorfra analogier og metaforer kan lånes og anvendes som "råmaterialer" i forbindelse med udvikling af Røviks nye teori om videnovertførselse i organisationer.

G. Ny teori om videnovertførsel

Bogens tredje del "Teorien", der består af kapitel 4, 5 og 6, præsenterer Røviks nye teori om videnovertførselse i organisationer og de empiriske caseeksempler, der underbygger den.

Kapitel 4 viser, hvordan videnovertførsel kan konceptualiseres og forstås som oversættelseshandlinger. Oversættelsesprocessen beskrives som en proces, der består af to kerneprocesser: 1. Dekontekstualisering og 2. Kontekstualisering. Dekontekstualisering foregår i en "kildeorganisation" eller organisatorisk enhed, hvor der er udviklet en ønsket attraktiv praksis. Her vil viden om praksissen skulle oversættes til en abstrakt repræsentation for at kunne oversættes.

Og her er det centralt, at de elementer, der får praksissen til at fungere i kildekonteksten, tages med, når den oversættes til den abstrakte repræsentation. Om dette er nemt eller svært vil ifølge Røvik afhænge af denne videns/disse ideers oversætbarhed - herunder praksissens kompleksitet, indlejrethed i den lokale sociale og kulturelle kontekst og af dens ekspliciter-barhed, dvs. i hvilken grad den pågældende viden/ideerne er codificerede og ekspliciterbare hhv. ikke ekspliciterede og codificerede samt forankret i tavs (tacit) viden. Røvik identificerer nu tre typer af oversættere, der står for at overføre viden om den attraktive praksis over organisatoriske grænser. Det kan være udefrakommende personer (f.eks. konsulenter), personer fra organisationen, der har været udstationeret i en anden organisation og/eller insiders fra ens egen organisation. Kontekstualisering sker i den modtagende organisation eller organisatoriske enhed og består i, at den abstrakte repræsentation af den attraktive praksis oversættes til og materialiseres som en ny lokal praksis. Ifølge Røvik består processen af 3 delprocesser: 1. Konceptualisering, hvor oversætterne undersøger modtagerorganisationen, og hvordan viden/ideerne kan oversættes til nye praksisser i den og forsøger at håndtere udfordringer relateret til den pågældende videns/ideernes oversætbarhed. 2. Konfiguration, hvor den overførte viden relateres til eksisterende praksisser, idet de enten kobles løst til, sammenvæves med eller erstatter eksisterende praksisser. 3. Indskrivning, hvor den nye viden/de nye ideer fortolkes og gøres meningsfulde i forhold til tid og sted i modtagerorganisationen/-enheden.

I kapitel 5 udvikler Røvik en forståelse af de regler, han mener gælder i oversættelsessituationer. Grundideen er hentet fra lingvistisk oversættelsesteori, hvor oversættelse af en original tekst, f.eks. en bog, fra et sprog og en kulturel kontekst til en anden kræver overholdelse af f.eks. grammatiske regler og forståelse for kultur og sprog i modtagerkonteksten for at lykkes. Røvik hævder på samme vis, at viden/ideer kan oversættes på forskellig måde fra en organisatorisk kontekst til en anden, og at oversættelsen følger regler.

Han identificerer fire forskellige regler for, hvordan viden/ideer om praksisser kan oversættes: 1. Kopiering, hvor oversættelseshandlingen retter sig imod at forsøge at genskabe en identisk version af den ønskede kildepraksis i modtagerorganisationen. 2. Ændring, hvor oversættelseshandlingen fører til mere eller mindre omfattende forandring af kildeversionen af praksissen. 3. Udeladelse, hvor handlingen retter sig imod at nedtone eller fjerne bestemte elementer fra modtager versionen. 4. Tilføjelse, hvor handlingen retter sig imod at tilføje elementer til modtagerversjonen af den pågældende viden/idé.

Kopiering antages i den forbindelse at kunne ske på baggrund af en bevidst beslutning med henblik på at spare omkostninger og opnå den samme ønskede effekt som i kildeorganisationen. En anden årsag til kopiering kan være en vanebaseret tendens til at kopiere viden på grund af kulturelle og institutionelle pres eller traditioner. *Ændring* antages at ske igennem bevidste valg, tilfældige

radikale oversættelser samt vanebaserede radikale oversættelser. *Udeladelser og tilføjelser* i forhold til originale praksisser antages at ske for at få dem til at passe ind i praksisser i egen organisation, samt opstår som et resultat af ikke-intenderede modifikationer af praksisserne, når de forsøges implementeret i egen kontekst.

Kapitel 6 indeholder seks empiriske casestudier, der demonstrerer relevansen af Røviks teoretiske forståelse af videnoversættelse og illustrerer oversætterens rolle i videnoverførselssituationer. De empiriske casestudier viser, hvordan viden/ideer om nye praksisser er blevet dekontekstualiseret fra én organisatorisk enhed og kontekstualiseret i en anden organisatorisk enhed, samt hvilke oversættelsesregler, der blev anvendt i den forbindelse, hvorfor og med hvilke effekter. Casestudierne demonstrerer, hvorfor Røvik vælger at fokusere på oversætterens rolle og kompetencer i oversættelsessituationer i det afsluttende kapitel 7. Forklaringen er ifølge Røvik, at hans case studier viser, at det, der især påvirker udfaldet af en oversættelsesproces, ikke er videnoverførselsbarriererne, men oversætternes performative handlinger, der i case studierne bidrager til at overvinde disse barrierer baseret på oversætternes kendskab til kilde-/afsender konteksten og modtagerkontekst, samt valg og brug af passende oversættelsesregler.

H. Implikationer for videnoverførselspraksisser

Bogens fjerde afsnit med overskriften "Implikationer for videnoverførselspraksisser" består af kapitel 7. Det samler op på de teoretiske og empiriske indsigter, der blev opnået i de foregående kapitler og fokuserer i naturlig forlængelse heraf på oversætterens oversætterkompetencer. Oversætterkompetencer defineres som "oversætterens viden om, hvordan han/hun oversætter praksisser og ideer for at opnå ønskede mål i forbindelse med videnoverførsel på tværs af organisatoriske enheder" (Røvik, 2023:213). De to søjler, som oversætterkompetencer hviler på, er oversætternes viden om kilde- og modtager-/mål-konteksten og deres viden om oversættelsesregler, og om hvordan man vælger oversættelsesregler, der er passende under forskellige omstændigheder. Kapitlet argumenterer for og indeholder 17 hypoteser om, hvilke oversættelsesregler der vil være passende under forskellige kontekstbetingelser i hhv. afsender- og modtagerkontekst. Det præciserer også, at resultatet af en videnoverførselsproces ikke kun vil afhænge af oversætternes evne til at vælge oversættelsesregler, der er passende i forhold til konteksten, men også af et antal mellemliggende variable. Dybden af oversætterens kontekstviden om afsender- og modtagerkontekst, oversætterens placering i afsender og modtager enhed, hvor ekspliciterbar, kompleks og socialt indlejret den viden/idé, der flyttes, er, om oversætterne er "tosprogede" og evner at kombinere deres viden om afsenders og modtagers kontekst og af hastigheden, hvormed en oversætter kan skifte iterativt imellem og lære af hans/hendes mentale kort og fortolkninger af kildekonteksten, den attraktive praksis fra denne, og så hvad der er nødvendigt for at oversætte den til modtagerkonteksten. Røvik præciserer afslutningsvis, at valg af passende oversættelsesregler

(kopiering, ændring, udeladelse og tilføjelse til viden/idé) kan variere og skifte i løbet af oversættelsesprocessen baseret på erfaringsbaseret læring. En oprindelig kopieringsstrategi kan vise sig ikke at virke og må derfor senere erstattes af oversættelsesstrategier såsom udeladelse, tilføjelse eller radikal ændring.

I. Kritik og forslag til videreudvikling af Røviks oversættelsesteori

Bogen rejser dog også kritiske spørgsmål, der kan inspirere til videreudvikling af Røviks teori og yderligere forskning. Han antager, at succesen af oversættelse af viden vil afhænge af: 1. Oversætterens viden om de organisatoriske kontekster i kilde-og modtagende organisation. 2. Oversætterens viden om og evne til at anvende de mest passende oversættelsesregler under forskelligartede betingelser. Hvis en oversætter har en sådan viden, vil han/hun kunne anvende den instrumentelt til at lave bedre oversættelser.

Ovennævnte forudsætter, at man kan finde eller uddanne oversættere, der har et sådant indgående sprogligt, kulturelt, socialt og politisk kendskab til både kilde-og modtager organisationen i forandrings-og oversættelsessituationer. Om det altid kan lade sig gøre, vil jeg være skeptisk overfor. Ovennævnte forudsætter også, at oversætteren har "translationskompetencer" og har lært at bruge Røviks 17 hypoteser om, hvilke oversættelsesregler, der skal anvendes i hvilke situationer. Et eksempel på en af hypoteserne er, at "høj oversætbarhed af en ønsket kildepraksis i kombination med få restriktioner på oversætters adgang til yderligere information om praksissen øger relevansen af kopiering, som en oversættelsesregel" (Røvik, 2023, s.230). Et andet eksempel er, at "jo lavere oversætbarhed af den ønskede kilde-praksis (dvs. jo mere tacit, kompleks og embedded den er), jo mere vil radikal oversættelse (dvs. ændring,JDS) være en passende oversættelsesregel" (Røvik, 2023, s.236).

Brug af ovennævnte hypoteser i en forandrings-/oversættelsessituation forudsætter, at oversætteren er i stand til at lave ovennævnte skøn på forhånd. Kvaliteten af skønnet beror på forhåndsviden om og en vurdering af praksissens kilde-og modtagerkontekst, af egenskaber ved praksissen selv og af en vurdering af, hvordan disse vil spille sammen og passe til hinanden. Dette vil stille meget store og vil jeg mene, måske urealistiske krav, til oversætterens evne til at forstå afsender-og modtager konteksterne for den viden/praksis, der ønskes oversat, og til hvordan en given viden/praksis spiller/vil spille sammen med disse kontekster. At en oversætter vil kunne magte at vide og overskue alle disse elementer og deres relationer på forhånd, vil jeg være skeptisk overfor. En alternativ og mere realistisk hypotese mener jeg vil være, at alle disse ting vil skulle læres i løbet af oversættelsesprocessen - dvs. in situ i forbindelse med oversætternes forsøg på at oversætte viden/en praksis fra en afsender til en modtagerkontekst. Dvs. en yderligere uddybning af, hvordan Røviks perspektiv og hypoteser vil kunne forstås og anvendes i et dynamisk

læringsperspektiv på oversættelse, vil kunne bidrage til videreudvikling af Røviks teori og perspektiv.

Yderligere spørgsmål, der bør undersøges nærmere i forlængelse af Røviks bog er: Følger oversættelsesprocesser generelle universelle regler, der kan undersøges, læres og føre til bedre oversættelsesprocesser (som foreslået af Røvik) eller er oversættelsesprocesser altid unikke og kræver udvikling af skræddersyede (og dermed ikke regelstyrede) tiltag for at lykkes? Repræsenterer Røviks oversættelsesregler og hypoteser om brug af dem reelt en generel instrumentel teori om oversættelse, der kan bruges på forhånd af oversættere til at lykkes bedre med deres oversættelser? Eller er det, som Røvik har udviklet, snarere et nyt avanceret sprog om oversættelse ifm. videnovertførsel og en ny typologi af oversættelsestyper, der tilfører værdi ved at forbedre kommunikation og meningsskabelse vedrørende oversættelses- og videnovertførselsprocesser blandt forskere og oversættere?

J. Afrunding

Uanset om man fristes til at rejse ovennævnte typer af spørgsmål, og andre forskere sikkert vil kunne rejse endnu flere, må bogen opfattes som et hovedværk i Kjell Arne Røviks forskningsproduktion og som et hovedbidrag til såvel den organisatoriske oversættelsesforskning som videnovertførselsforskningen. Kjell Arne Røvik har samlet temaer, ideer og tanker fra tidligere perioder i forfatterskabet og teoretiseret og formidlet dem i en ny mere sammenhængende teoretisk form. Og det har han gjort godt med stor teoretisk og empirisk dybde og indsigt.

Referencer

- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1). <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>
- Christensen, T. L. P. R. K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4th ed.). Universitetsforlaget .
- Cornelissen, J.P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organization theory, *Academy of Management Review*, 30(4): 751-64. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378876>
- Damschroder, L. J., Reardon, C. M., & Lowery, J. C. (2020). The Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR). In P. Nilsen & S. A. Birken (Eds.), *Handbook on Implementation Science* . Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781788975995.00011>
- Røvik, K. A. (1998). *Modern organizations - Trends in the thinking about organizations at the millenium shift* . Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trends and Translations - Ideas that form the 21th Century*. Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2011). From fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5). <https://doi.org/10.1177/0170840611405426>
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 290-310. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>
- Røvik, K. A. (2023). A Translation Theory of Knowledge Transfer: Learning across Organizational Borders. In *A Translation Theory of Knowledge Transfer: Learning across Organizational Borders*. <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>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2). <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>
- Van Wijk, R., Jansen, J., & Lyles, M. (2007). Organizational knowledge transfer: A meta-analytic review of its antecedents and outcomes. *Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good*, AOM 2007. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26524113>