

Adopsjon av total kvalitetsledelse og formalisert kvalitetssikring i norsk fiskerinæring i 90-årene

Jarle Løvland

Denne artikkelen beskriver og drøfter i et institusjonelt perspektiv sider ved denne prosessen som ledelsen i norsk fiskeforedlingsindustri har vært sterkt involvert i perioden fra slutten av 80-årene til idag. Store deler av næringen synes i perioden 1989 til idag å ha bekjent seg til prinsipper for ledelse og organisering i tråd med såkalt "Total kvalitetsledelse" (TKL) og har nedlagt stor energi og store ressurser i forsøket på å innføre denne formen for ledelse.

Artikkelen redegjør innledningsvis for noen av de hovedtrekk i denne utviklingen som jeg har vært observatør til og delvis deltatt i gjennom anvendt følgeforskningsvirksomhet ved Norsk Institutt for Fiskeri og Havbruksforskning – Fiskeriforskning og gjennom deltakelse i offentlig virkemiddelbruk.

Høydepunktet i denne organisasjonsutviklingsaktiviteten syntes å være i perioden 1992-1995 etter en viss grad av tidlig "modningsfase" i 1989-91. I de siste årene har aktiviteten avtatt noe idet bedriftene synes å ha inntatt en "vente-og-se"-holdning overfor videre satsing. Adopsjonsprosessen skjedde ofte med et stort innslag av aktivitet fra konsulenter og støtte fra offentlige virkemiddelaktører (som for eksempel SND og arbeidsmarkedsetaten). Det er i ettertid bemerkelsesverdig hvilket stort omfang organisasjonsutviklings- og opplæringsaktivitetene fikk og hvor sterkt TKL som ledelsestilnærming ble akseptert og sett som nødvendig både av brukere (bedrifter) og de eksterne "hjelperne".

I lys av den omfattende satsingen fra de mange grupper av aktører og den nå såvidt fallende status denne satsingen synes å få, kan man spørre seg: Var denne massive mønstringen et utslag av konformitet og "motetenking" hos alle disse mange og ulike aktørene eller hva var det egentlig som skjedde?

Ut fra det som har skjedd kan det være god grunn til å spørre om tilpasningen innen fiskerinæringen skjedde ut fra en markedsmessig nødvendighet (konkrete kundekrav, myndighetskrav) eller om det viktigste ved prosessen for bedriftene var å skape legitimering overfor deres omgivelser i mer symbolsk forstand? Det er for såvidt også grunn til å spørre seg om hele prosessen bare representerer nok et tilfelle av motetenking og temporær tilbedelse innenfor en nokså tvilsom genre som nye management-konsepter representerer?

Som en bakgrunn for å forklare denne prosessen er det nødvendig å gi et riss av strukturelle sider ved fiskerinæringen og foredlingsindustrien. Fiskerinæringen er i dag den nest største eksportnæringen i fastlands-Norge utenom oljesektoren, med en eksportverdi på vel 28 milliarder kroner i 1998. Et særtrekk ved den er at hele 90% av produksjonsverdien skapes gjennom eksport.

Siden 30-tallet har fiskerinæringens struktur vært preget av en sterk politisk styring med vekt på organisatoriske framfor markedsmessige løsninger (Hallenstvedt, 1984). Dette har gitt seg utslag i et stort antall organisasjoner for å ivareta interesser innenfor bransjer, regioner og grupperinger. På slutten av 80-tallet har markedsorienterte løsninger blitt foretrukket politisk, noe som har ført til en sterk avskalling strukturelt og i antall organisasjoner.

Siden 1964 har fiskerinæringen inngått en Hovedavtale med staten som har sikret visse subsidier og garantiordninger som kompensasjon av de effektivitetsmessige konsekvenser som distriktpolitiske målsettinger (som for eksempel spredt bosetting og næringsstruktur) har hatt for lønnsomheten hos aktørene. Etter at disse overføringene lenge var oppe på et høyt nivå er de fra begynnelsen av 90-tallet fjernet slik at næringen idag ikke mottar noen form for subsidier, men fullt ut er basert på markedsmessig tilpasning og inntjening.

Et annet trekk av betydning for måten institusjonaliseringsprosessen har foregått på er knyttet til industriens funksjonsmessige oppbygging. Norsk fiskeindustri har bygd opp felles organer for salg og markedsføring (FRIONOR og Nordic Group). Bakgrunnen for etableringen har vært både interne og eksterne. På den interne siden teller at de

svært små enhetene som næringen består av har svært begrensede muligheter å bygge opp slagkraftige enheter og merkevarer innen eksportmarkedsføring. Eksternt har man satset på å bygge opp sentralisert salg der man har møtt sentraliserte kjøperstrukturer. Dette har vært ivarettatt både gjennom etablering av bransjeorganisasjoner og salgsorganisasjoner

I sum har dette ført til at bedriftene i svært liten grad har bygd opp egne salgs- og markedsføringsfunksjoner. Direkte kunde-kontakt har også vært begrenset.

I tillegg til det særtrekk at næringen med sin høye eksportandel i liten grad kan sies å ha et hjemmemarked som fungerer som en "læringsarena" har nok dette ført til en sterkere produksjonsorientering innen næringens småbedriftsstruktur. Konkurransmessig har det også medført at man har fokusert på de ressurs- og råvarebaserte fortrinn framfor de markeds-, kunde- og kompetansebaserte. Dette bildet er imidlertid i endring de siste 10 år.

Institusjonelle drivkrefter for TKL og kvalitetssikring

Mot slutten av 1980-tallet ble det arbeidet sterkt innen EU-blokken med å standardisere metoder og systemer for kvalitetssikring. Dette inngikk som en del av satsingen på de såkalte fire friheter og nedbygging av handelshindringer landene imellom med sikte på å skape insentiver for mer lønnsom og effektiv vare- og tjenesteproduksjon i Europa. Dette ble ansett som nødvendig for å motstå konkurransepress og økonomisk ubalanse i forhold til veksten i Japan og USA. Milepelen for etableringen av det indre markedet var i første omgang satt til 1992, men er senere blitt revidert i tråd med (manglende) framgang.

Følgene var også at kravene til handelspartnere i såkalte tredjepartsland som Norge, fikk vesentlig økte krav til kvalitetssikringssystemer ved leveranser til EU-området da EU-kommisjonen adopterte den såkalte "globale metode" (jf. EU-rundskriv 493/91). Innføringen av standardiserte kvalitetssikringssystemer skulle sikre bedre flyt og arbeidsdeling internt i EU-markedet, mens det kunne betraktes som en betydelig skjerpning

av kvalitetssikringskravene overfor eksterne leverandører.

Fiskerinæringen med sitt store transaksjonsvolum til EU-markedet kombinert med sterk råvareprofil i produktporteføljen var derfor svært tidlig ute med å forsøke å danne seg et bilde av konsekvensene av de politiske endringene. Samtidig var man også svært aktiv med å iverksette utviklingsaktiviteter i form av omfattende programmer og prosjekter som ble aktivt styrt gjennom næringens organisasjoner. På industrisiden var Fiskerinæringens Landsforening (FNL) svært aktiv og bygde opp et eget apparat for oppfølging av bedrifter og prosess. Fiskeridepartementet etablerte tidlig en "Kvalitetskampanje" for kunnskapsproduksjon, implementeringsaktiviteter og holdningsskapende arbeid i næringen som Fiskeriforskning fikk ansvaret for å koordinere i perioden 1990-1994. De næringsrettede forskningsmiljøene (som for eksempel Fiskeriforskning og Matforsk) var også tidlig ute og bisto i prosessen med å klarlegge konsekvenser og ledelsesimplikasjoner, samt følge opp implementeringsprosessene innenfor kvalitetssikring og kvalitetsledelse.

Totalkvalitetsledelse - konseptet og institusjonaliseringsprosessen

Totalkvalitet (TK) eller Total kvalitetsledelse (TKL)/Total Quality Management (TQM) er en fremgangsmåte for å styre en organisasjon konsentrert om kvalitet og perfektionering av produksjonsprosessene gjennom kontinuerlig forbedring, basert på medvirkning av alle medarbeiderne. I litteraturen omkring TKL framstilles dette som en "naturlig" videreutvikling av fokus i det å sikre samsvar mellom produksjon av varer og tjenester og de behov og krav som kunder knytter til produkt og leverandør.

Med hensyn til et markedsføringsperspektiv kan man si at TKL og økt vekt på formalisert sikring av ikke bare sluttproduktet, men også selve organiseringen og produksjonsprosessen reflekterer en slags forskyvning/utvidelse av markedsføringsdomenet fra produkt/produksjonsorientering i retning et mer utvidet markedsføringsbegrep (Troye, 1994:81). Bedriftens grenser overfor kunder og leverandører åpnes og kunden

inntar status som "deltidsmedarbeider", mens medarbeiderne blir framstilt som (interne) kunder.

TKL vektlegger sterkt et omgivelsesstyrt tilpasningsperspektiv for organisasjonen med vekt på kundetilfredshet og kontinuerlige forbedringer av prosess i tråd med disse krav.

Verktøy og teknikker er satt inn i en større organisasjonsmessig sammenheng hvor normer, verdier, lederstil og ritualer tillegges vekt. I den informasjon som ofte gis omkring disse organisasjonsutviklingsprosessene fremheves det ofte at utviklingen av TKL er en naturlig videreføring etter innføring av formalisert kvalitetssikring.

Innholdet i TKL-konseptet refererer seg til amerikaneren W. Demings bidrag på 50-tallet. Mens konseptet ikke fant gjenklang i USA ble tilslutningen i Japan svært betydelig og i TKL-litteraturen vektlegges Deming som den betydeligste bidragsyter bak det japanske "økonomiske under".

TKL som et konsept for organisasjonsutvikling kan oppfattes som en prosedyre- og verdibasert metodikk for organisasjonsutvikling som legger til grunn at all organisatorisk læring og endring skal ta utgangspunkt i kundens krav og forventninger. Gjennom bred medvirkning og kontinuerlig forbedring skal produksjonsprosesser, organisering og produkter/tjenester perfektioneres over tid.

Konseptet kan oppsummeres ut fra disse 14 hovedpunkter og -prinsipper:

1. Skap en vedvarende fokusering på forbedring.
2. Adopter den nye filosofien, og godta aldri feil.
3. Reduser bruk av sluttkontroll.
4. Krev statistiske bevis på kvalitet fra leverandørene.
5. Gjennomfør kontinuerlig forbedring av produksjonssystemene.
6. Innfør fast faglig oppdatering.
7. Led arbeidet i stedet for å overvåke det.
8. Bidra til å fjerne usikkerhet og frykt.
9. Bryt ned barrierene mellom funksjoner og avdelinger.
10. Fjern kvantitative mål og påtrykte formanning ovenfra.
11. Fjern individuelle/kvantitative kvoter.
12. Fjern det som skaper hindringer for yrkesstolthet.

13. Iverksett omfattende bedriftsinterne opplæringsprogrammer.

14. Gjennomfør forandringer fra toppen, og la alle delta.

(Kilde: Kvalitetskanalen (<http://www.cybercomm.no/KvalitetsKanalen/nfk/>), 1997)

Som det ligger i disse anbefalingene er hensikten med TKL-konseptet å skape en organisasjon med tette relasjoner til leverandører og kunder, hvor man legger stor vekt på bred medvirkning fra ansatte på alle områder i forbedringsaktiviteter og forebyggende adferd. Perfeksjoneringen skal skje kontinuerlig ut fra kundens spesifikasjoner og en målsetting om å redusere sløsing (0-feil).

Nasjonal organisering og tjenesteyting i kvalitetsarbeidet

Innenfor hvert land er det etablert akkrediteringsordninger. I Norge skjer dette gjennom Norsk Akkreditering (NA). Norsk Akkreditering (NA) godkjenner norske sertifiseringsorgan og laboratorier og er underlagt Næringsdepartementet.

Pr. idag er 10 sertifiseringsorganer blitt akkreditert og godkjent. Ifølge "Kvalitetskanalen" er omsetningen i bedrifter som har et akkreditert ISO 9000-sertifikat i Norge anslått til ca. 80 milliarder kroner årlig. Det har i de seinere år pågått et internasjonalt standardiseringsarbeid med hensyn på miljømessig ledelse og kvalitetssikringsaktiviteter i regi av EU-kommisjonen, med sikte på å fastlegge tilsvarende standarder for miljøledelse (NS-ISO 14000) som de som er etablert for kvalitetssikring (NS-ISO 9000-serien). Den norske akkrediteringsordningen for miljøkontrollører, knyttet til den europeiske ordningen for miljøregistrering av bedrifter (EMAS) hører også innunder Norsk Akkreditering.

Innenfor fiskerinæringen ble det omtrent satt likhetstegn mellom arbeid med kvalitetssikring /bedriftssertifisering og adopsjon av TKL. Selv om man i begge tilfeller definerer tillit og tilfredshet hos kunde som referanse for bedriftsutvikling, er det neppe grunnlag for å gjøre dette ettersom TKL-konseptet griper mye dypere inn i bedriftenes organisering og ledelsesforhold enn de rent kunderettede sikringsaktivitetene alene

gjør. Likevel ble det særlig i den tidlige fasen ikke skilt klart mellom de ulike krav til bedriften som adopsjonen av konseptene tilsa.

I tråd med økende oppmerksomhet omkring TKL og kvalitetssikring er rådgivning og veiledning i bedriftsutviklingsarbeid blitt profesjonalisert både på konsulentsiden og brukersiden (bedrifter, ansatte, ledere). Dette har blant annet skjedd gjennom etableringen av Norsk Forening for Kvalitet (NFK) som er en faglig paraplyorganisering for kvalitetsarbeid, opplæring og revisjon av kvalitetssystemer innen offentlig sektor og næringslivet. Både bedrifter og enkeltpersoner kan tegne medlemskap i NFK, som også arrangerer faglige konferanser og promoterer arrangementer som fremmer implementeringen av TKL-konseptet i næringslivet.

Teoretisk ramme - institusjonell teori

Når man skal studere spredningen av et fenomen som utbredelsen av TQM-konseptet eller ISO-sertifisering/dokumenterte kvalitetssystemer i næringslivet er det mange ulike perspektiver som vil kunne benyttes. Artikkelen vil i hovedsak ta sikte på å drøfte denne utviklingsprosessen ut fra en organisasjonsteoretisk synsvinkel. Jeg vil særlig ta utgangspunkt i (ny)institusjonell teori som jeg anser godt egnet til å skape forståelse og innsikt i adopsjonsprosessen. I noen grad vil jeg også gi empiriske data der dette kan bidra til å kaste lys over omfanget ved prosessen eller spesielle sider ved gjennomføringen.

Alternativt ville man kunne benytte nettverksteori, (åpen) systemteori, populasjonsøkologi eller økonomisk organisasjonsteori (for eksempel transaksjonskostnadsteori) for å nevne noen i forsøket på å forklare den observerte adferd. Dersom utgangspunktet var å forklare fenomenet som et resultat av interessehevding ville det kanskje vært mer relevant å benytte maktteori eller en statsvitenskapelig tilnærming.

I epistemologisk forstand kan vi i tråd med Kuhns terminologi (Kuhn, 1970) benytte en paradigmatisk tilnærming tilsvarende den

for utvikling av vitenskaper når vi skal beskrive utviklingen og aksept av et konsept som TQM. Prosessen vil være av sosial art og består av faser i en livssyklus fra *paradigmefasen* (flere konkurrerende paradigmer) videre til *normalforskningsfasen* (et dominerende paradigme) og en siste fase hvor eksisterende vitenskap møter økende forklaringsproblemer i forhold til empiriske observasjoner og meningsfullhet (*den revolusjonære fasen*).

En videreutvikling av en epistemologisk tilnærming vil være den kunnskapssosiologiske tilnærmingen som tar hensyn til hvordan oppfatninger og meninger blir skapt gjennom sosial interaksjon. Institusjonaliseringen fremkommer ved at forståelse og adferdsmønstre blir stabilisert over tid.

Det institusjonelle perspektiv og analyse synes velegnet fordi det nettopp tar utgangspunkt i å forklare de mekanismer som fører til at visse organisasjonsformer og generiske "organisasjonsoppskrifter" vinner aksept og blir spredt. Røvik (1997) legger et institusjonelt syn til grunn og skiller mellom et (rasjonelt) aktørperspektiv og et symbolsk perspektiv. Jeg finner denne tilnærmingen fruktbar for å forklare hvordan prosessen kan forstås i og med at man innenfor denne teorien ser på betydningen av både kognisjon, kultur og sosial adferd, utvikling av normer og uformelle sider som elementer i prosessen.

Referansen til et rasjonelt aktørperspektiv er hensiktsmessig ettersom man må formode at bedrifter opprettholdes delvis gjennom sine prestasjoner i konkurranse med andre, og ikke bare gjennom symbolsk legitimisering alene. I så måte vil TQM-konseptet få utbredelse i den grad det evner å skape konkurransemessige fortrinn overfor andre konkurrenter og gir bedriften preferert status som leverandør hos kunder. Likevel vil nok en ensidig vektlegging av de nyttemessige og rasjonelle aspekter ved konseptets adopsjon og gjennomføring innebære en stor fare for "undersosialisering" (Granovetter; 1982, 1985, 1995), samtidig som en forklaring basert på sosial adferd, relasjoner og normutvikling alene ville føre til en "oversosialisering".

Institusjonelle teoribidrag - noen grunnelementer

Institusjonell teori gir forklaringer på organisatorisk adferd ut fra ulike aspekter som for eksempel når det oppstår tilnærmet like former for organisering på tvers av organisasjoner til tross for at formål og primærvirk-somhet er sterkt forskjellig. Et fellestrekk er hvordan visse organisasjonsformer og -prak-sis blir standardisert; hvordan samspillet mellom formelle og uformelle sider ved organiseringen fungerer, hvordan organisa-torisk form er relatert til normer og regler og hvordan kognitive og andre prosesser som produserer disse resultatene finner sted gjennom tvang, imitasjon og normering.

Vi finner institusjonelle tilnærminger innenfor flere vitenskaper som statsviten-skap, økonomi og sosiologi. Jeg vil i denne sammenheng fokusere et kunnskaps-sosiolo-gisk perspektiv som søker å skape forståelse av hvordan konsepter som TQM blir institu-sjonalisert både med hensyn på de elementer som inngår, bærere og de ulike nivåer som prosessene finner sted på.

Institusjoner kan forstås som *be-stående av kognitive, normative og regule-rende strukturer og aktiviteter som gir me-ning og stabilitet til sosial adferd. De oppe-bæres av kulturer, strukturer og rutiner, på ulike nivåer som det regulerende, normati-ve og kognitive* (Scott, 1995).

På det regulerende nivået vil ofte en (samfunnsmessig) nyttevurdering ligge bak, og for å oppnå denne vil tvang benyttes for å skape tilslutning for eksempel gjennom lo-ver og regler, samtidig som legitimiseringen støttes gjennom legal sanksjonering. Lover og regler vil være indikatorer på bærere på dette nivået.

På det normative nivå oppbæres institu-sjoner gjennom oppfatninger av sosiale for-pliktelser. Adferden oppbæres gjennom moralsk styring og innflytelse av normer som definerer hva som ansees som "pass-ende". På det kognitive nivået vil institusjo-ner opprettholdes ut fra at adferdsmønstre /strukturer tas for gitt. Her vil imitasjon ofte være den mekanisme som preger utbredelsen samtidig som logikken er å holde seg til "det vanlige". Dette vil føre til at man observerer like former (isomorfisme) som en indikato- rer på institusjonaliseringen. Referansen til

legitimitet og aksept av institusjonelle ele-menter på det kognitive nivået ligger i at disse oppfattes som riktige (korrekte). Ele-menter og bærere av institusjoner oppsum-meres som vist i tabellen nedenfor (Scott, 1995: 57).

Tabell 1 Institusjonelle bærere og nivåer

Bærere	Regulerende	Normative	Kognitive
Kulturer	Regler/lover	Verdier/normer	Typer/kat.
Sosial strukturer	Styringssystemer	Autoritetssystemer	Isomorfisme
Rutiner	Std. op. prosedyrer	Konformitet/plikt	Skript/skjema

Vi ser at institusjoner blir oppbåret av ulike bærere som kultur, sosiale strukturer og rutiner og at de opererer på ulike nivåer (re-gulerende, normative og kognitive). Scott opererer også med seks ulike nivåer for ana-lyse av institusjoner; nemlig verden, sam-funnsmessig, organisasjonsfelt, organisa-sjonspopulasjon, organisasjon og subsystem av organisasjon.

Jeg vil i denne drøftingen holde meg til *organisasjonsfelt-* og *organisasjonsnivået*. I vår forstand vil organisasjonsfeltet kunne referere seg til hvordan institusjonalise-ringsprosessen finner sted i tid for en be-stemt type organisasjoner og deres relasjoner som eksempelvis norske fiskeforedlingsbe-drifter og deres relasjoner – til kunder, dist-ributører, leverandører, konsulenter og om-givelser forøvrig (Dimaggio & Powell, 1983).

Jeg vil i hovedsak også benytte en pro-cessbasert tilnærming til å forklare utbredel-sen av TKL og formalisert kvalitetssik-ring/bedriftssertifisering innen fiskefored-lingsindustrien. I dette ligger at jeg vil foku-sere mer på hvordan forløpet har skjedd enn hvorfor, som en variansbasert tilnærming kunne tilsi.

Noen nyinstitusjonelle teorifokuseringer

Ut fra et kunnskaps-sosiologisk og organisa-sjonsteoretisk perspektiv kan det være hen-siktsmessig å identifisere noen teoretiske bidrag som har ligget til grunn for den nyin-stitusjonelle tilnærmingen vi finner idag. En

idag. En viktig påvirkning for mye av denne teorien er blant annet Webers byråkratiteori når denne ble oversatt til engelsk på midten av 1940-årene (1946/47). Denne fikk stor innvirkning for sosiologer som for eksempel Merton (og seinere Selznick) som studerte byråkratiseringens innvirkning på organisasjonsadferd i et funksjonalistisk forklaringsperspektiv, og den såkalte Carnegie-skolen innen "political science", blant annet gjennom arbeidene til Simon og March (1947/1956 og 1958) hvor man fokuserte på hvordan rasjonalitetsbegrensninger var knyttet til organisasjonsstruktur.

Selznick (1949) videreførte mye av Mertons tilnærming ved å skille mellom organisasjoner på den ene siden som rasjonelt uttrykk for rasjonell handling, og på den annen side som adaptive, organiske system preget av sosiale verdier, normer og press fra omgivelsene. Sammen med flere av Mertons studenter ble det gjort flere empiriske studier som bidro til å klargjøre et skille mellom organisasjon og institusjon.

Stinchcombe (1965, 68) videreførte Selznicks perspektiv ved å fokusere på maktens rolle i utviklingen av institusjoner. Institusjoner sees som en struktur hvor mektige individer er forpliktet overfor bestemte verdier eller interesser. Maktposisjonene er de stabiliserende elementene i institusjonene.

Talcott Parsons (1960) knytter sammen tidligere normative teorier med subjektive/individbaserte perspektiv; institusjoner sees som systemer av normer som regulerer relasjoner til individer. Parsons understreker dermed både den objektive og subjektive dimensjonen ved institusjoner. I den subjektive dimensjon vil delte normer internaliseres og blir styrende for adferd, mens man i den objektive dimensjon fokuserer på hvordan ytre normer definerer hvordan relasjonene mellom individer burde være (Scott, 1995). De ytre normative strukturene legitimerer organisasjonens eksistens og varierende omgivelser vil føre til ulike normer og organisasjonsstrukturer. Innen dette perspektivet ses organisasjoner som delt i 3 nivåer; teknisk/produksjonsmessig, administrativ kontroll/koordinering og institusjonelt nivå. Fokus på det institusjonelle nivået er å knytte organisasjonene til omgivelsesnormer og konvensjoner, en tilnærming som også Thompson (1967) viderefører.

Av nyere bidrag innen sosiologi kan fremheves Silverman (1971) som adskiller seg fra Selznicks strukurelle/funksjonelle organisasjonsteori i retning av en mer aksjonsorientert forståelse med vekt på hvordan organisasjoner som meningssystemer blir formet gjennom sosial aksjon.

Meyer & Rowan (1977) har videreutviklet konseptualiseringen av institusjoner basert på den kognitive tilnærmingen til Berger & Luckman (1967). Deres bidrag har i høy grad relevans til problemstillingen her idet de fokuserer på hvordan organisasjoner blir påvirket gjennom media og kulturelle innflytelser på tvers av land. Den kognitive tilnærmingen inngår også hos Røvik (1992) når han beskriver hvordan såkalte organisatoriske "superstandarder" utvikles som rasjonaliserte myter og deres sannhetsverdi blir tatt for gitt.

Zucker (1977, 1983 & 1987) fokuserte på de kognitive aspekter på mikronivå, mens Powell & Dimaggio (1983) utviklet forståelsen av mekanismer på makronivå i institusjonaliseringsprosessen som tvang, etterligning og normativ påvirkning innen organisasjonsfelter. De vektlegger også strukturell isomorfisme som et resultat av både konkurranse og institusjonelle prosesser (legitimering). Deres perspektiv på institusjonalisering har fått stor betydning for teoriutviklingen og analysenivået for institusjonelle prosesser (organisasjonsfelt eller sektor). Jeg vil derfor kort referere noen trekk fra Dimaggios studier av utviklingen av kunstmuseene i USA som synes relevant for adopsjonen av TKL-konseptet.

Struktureringen av et nytt organisasjonsfelt

I artikkelen "Constructing an Organizational Field as a Professional Project: Art Museums, 1920-1940" beskriver Dimaggio institusjonaliseringsprosessen ved fremveksten av den nye formen for kunstmuseer i USA. Han vektlegger i sin tilnærming å forklare ikke bare isomorfisme på organisasjonsnivå som resultat, men i større grad hvordan de strukturelle forutsetninger dannes for et nytt organisasjonsfelt, og hvordan forståelsen for prosessen er avhengig av å fokusere på et mer aggregert analysenivå enn enkeltorga-

nisasjoner (Dimaggio, 1991). Begreper som sektor, næring/industri, sektor og domene blir viktige for å forstå utviklingen i makromiljøene og interaksjonen mellom enkeltorganisasjoner og disse. Dimaggio hevder at man først må forstå institusjonaliseringen av felter før man kan forstå de institusjonelle former på organisasjonsnivå.

I artikkelen beskriver Dimaggio hvordan utviklingen av moderne kunstmuseer skjedde over en tyveårsperiode. Utgangspunktet var at museumsvirksomheten tidligere var preget av en form for elitetenking med hensyn til hvordan kunst skulle presenteres. Finansieringen var i stor grad gjennom private donorer og de offentlige budsjetter var sterkt begrensede.

Dette påvirket både museenes drift og ledelse. Det ga seg også utslag i at man erfarte et økende problem med å nå ut til "folket" innenfor den fremherskende oppfatning av rammevilkår og holdninger til kunstens innhold og formål i samfunnet (jf. Dana, 1917; Gilman, 1918).

Carnegiestiftelsen sto sentralt i finansieringen av de nye kunstmuseene og i arbeidet med å redefinere mål og retningslinjer for kunstmuseer i USA. Dette skjedde gjennom at ledelsen både disponerte økonomiske ressurser til utviklingsarbeid basert på hovedsakelig private donorer, samtidig som man etablerte et rådgivende organ hvor profesjonen museumsarbeid ble sterkt representert. På denne måten ble ikke bare den nye museumsformen legitimisert, men også de aktørgruppene som deltok i prosessen.

Carnegiestiftelsen bidro sterkt til framveksten av et nytt konsept for kunstmuseer gjennom stipendier til museumsutdanning. Det ble med dette dannet en rådgivningsgruppe hvor ledelsen ved stiftelsen (Keppel) sto sentralt i utpeking av kandidater. Gruppen hadde en viktig rolle i vurdering av tiltak som bidro til struktureringen av det nye organisasjonsfeltet. Ved å satse sterkt på å støtte den nye profesjonen av museumsarbeidere ble utviklingen av den nye og mer eksperimentelle formen for museumsvirksomhet preget av faglige vurderinger og argumenter.

En videre utvikling av museumsvirksomheten var pilotprosjekter som desentraliseringen av museumsvirksomheten. Dette kom etter innspill fra Dana som en måte å øke

museenes appell til publikum og som en støtte til undervisning, og ble først ikke fulgt opp av rådgivningsgruppen på den måten Keppel hadde ønsket i form av et program. Man overlot vurderingen av et program til en konsulent ved Pennsylvania Museum of Art, Paul Marshall Rea. Rea fulgte opp intensjonene om reformer og samspill mellom museer og utdanning med et forslag om opprettelse av en avdeling av PMA for å øke tilgjengeligheten og bidra til "museumsoppdragelse". Forslaget ble også støttet av Keppel og rådgivningsgruppen ved Carnegiestiftelsen. Han så også disse reformene som et ledd i profesjonaliseringen av "museumsledelse". Lokalavdelingen av PMA ble åpnet i mai 1931, men måtte stenges under depresjonen i 1933 på grunn av manglende samlede ressurser til museumsdriften. Erfaringene var imidlertid svært positive gjennom økte besøkstall uten at dette gikk ut over PMAs hovedvirksomhet.

Dimaggio peker på 5 hoveddimensjoner ved profesjonaliseringen som var viktige for institusjonaliseringen av den nye museumsformen;

- høyere opplæring innen museumsfag (universiteter),
- utvikling av kunnskapsbasen i museumsfag,
- organiseringen av profesjonsforeninger,
- konsolideringen av en profesjonell elite,
- økt synlighet som profesjonell elite. Med hensyn på strukturasjonen av det nye organisasjonsfeltet viser Dimaggio til fire hoveddimensjoner som fikk stor betydning for utbredelsen og legitimeringen,
- økt tetthet i interorganisatoriske kontakter,
- økt informasjonsflyt,
- utvikling av en sentrum-periferi struktur (for eksempel Carnegie-stiftelsens sentrale stilling),
- kollektiv definisjon av et organisasjonsfelt.

Hvis vi ser på utbredelsen og adopsjonen av TKL-konseptet innen norsk fiskeforedling (særlig innenfor hvitfisksektoren) vil man kunne finne svært mange av disse mekanismene i funksjon, noe vi skal komme tilbake til nedenfor.

Dimaggio fokuserer ikke bare på hvordan nye organisasjonsformer blir legitime, men

også på prosessen hvor eksisterende former delegitimiseres som grunnlag for framvekst av nye (legitime) former. At struktureringen av feltet lyktes, skyldtes også vellykket synliggjøring av og innflytelse fra den nye profesjonens side. Han hevder også at ekspertenes rolle var mindre betydelig på det interorganisatoriske området enn i forhold til å sikre deres kontroll av organisasjonsfeltet. Legitimiseringen av profesjonen reduserte også faren for fremmedgjøring og konflikt i forhold til ansettelser i (ofte) byråkratiske organisasjoner. At man ikke hadde funnet dette i andre studier skyldtes at man ikke hadde studert feltet, men heller fokusert på organisasjonsnivå.

Ut fra andre studier (for eksempel Cole, 1985) vil det være nasjonale variasjoner i hvordan utbredelsen finner sted for eksempel gjennom hvilket omfang og rolle staten spiller. Graden av byråkratisering og profesjonsinnflytelse vil også prege strukturasjonsfasen av nye organisasjonsfelter.

Institusjonelle superstandarder – ”organisasjonsoppskrifter som reiser langt og fort”

TQM-prosessen har omfattet store deler av næringslivet både i Norge og andre vestlige land. Den har fanget interesse også blant organisasjonsteoretikere ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv. Blant annet undersøker Røvik (1992/1997) hva som kjennetegner såkalte ”organisasjonsoppskrifter” som ”reiser langt og fort”.

Han gjør i den siste studien (1997) en sammenligning av tre slike superstandarder som målstyring, total kvalitetsledelse og medarbeidersamtaler. Røvik stiller spørsmålet om hva som skiller disse få, utvalgte oppskrifter får stor utbredelse og oppmerksomhet, mens andre knapt blir registrert. Hva er det som skal til for at disse oppskrifter skal få status som institusjonaliserte ”superstandarder”?

Denne problemstillingen undersøker han i lys av to perspektiver; Det ene er et rasjonalisert *verktøyperspektiv* der adopsjonen av disse oppskriftene bestemmes av de virkninger som konseptene medfører. Gjerne er det de teknisk-økonomiske effektivitetsvirkningene som vektlegges og det er disse be-

grunnelser man oftest ser for både markedsføringen av oppskriftene og bedriftenes involvering.

I det andre symbolperspektivet vinner slike oppskrifter fram mer fordi de representerer fremherskende normer, symboler og verdier slik som rasjonalitet, effektivitet, fornyelse, utvikling, demokrati, individualisme og rettferdighet.

Også i sine tidligere studier har Røvik (1992) problematisert det som skjer når organisasjoner møter ytre krav om tilpasning av form og funksjon i henhold til nye krav fra omgivelser, gjerne representert gjennom eksterne konsulenter som påberoper seg kundekrav og konkurransemessige nødvendigheter som grunn for å adoptere den nye ”tro”, men som ofte mangler innsikt i bedriftens kultur og historie.

I denne sammenheng kan vi trekke inn fenomenet ”inertia” (eller treghet) som en håndteringsmekanisme som skaper en buffer mot raske skift og som kan føre til at adopsjonen enten blir avvist eller blir tilpasset organisasjonens kultur og egenart (Rånes, 1995). Røvik legger også i sin tilnærming vekt på organisasjonsfelter som analyseenhet idet han kaller multistandardorganisjoner de som har adoptert ulike institusjonaliserte standarder fra ulike deler av sine institusjonelle omgivelser. Drøftingen finner også sted med basis i mesonivået; det vil si hva som skjer i møtet mellom enkeltorganisasjoner (mikronivå) og makroomgivelsene.

Denne tilnærmingen vektlegger at slike multistandardorganisjoner ikke er enhetlige sett fra omgivelsenes side, men mer består av et ”lappeteppes” av adopterte standarder som gir organisasjonene økt legitimitet i forhold til ulike sider ved organiseringen og håndteringen av omgivelsene. Dette kan gjelde områder som personellmessige forhold, lederstil, økonomisk styringsform, formell organisering og så videre (Røvik, 1992) og forholder seg således til ulike elementer og bærere innen institusjonell teori som kultur, rutiner og prosedyrer.

Tilnærmingen bygger mye på Meyer & Rowans (1977) begrep ”institusjonelle omgivelser”. Røvik inndeler institusjonaliseringsprosessen i tre ulike faser; *institusjonaliseringsfasen*, *spredningsfasen*, og *handteringsfasen*.

Institusjonaliseringsfasen er preget av utviklingen av en felles forståelse av de institusjonelle formelementer gjennom "verdi-infisering", kognitiv strukturering og spredning fra en organisasjon til flere. Det utvikles verdier som så gjennom kognitiv strukturering endres til et organisatorisk og standardisert element som i seg selv blir gjenstand for adopsjon gjennom en sosial prosess. Slike institusjonelle standarder skapes ofte i de institusjonelle omgivelser til organisasjonen (Meyer & Rowan, 1977) og man har i økende grad fokusert på organisasjonsfelt og meso-nivået som analysenivå. Organisasjonsfelter blir da en felles forestilling blant mange sosiale aktører og er ofte et resultat av stabil samhandling mellom organisasjoner innenfor et område eller en bransje (Røvik, 1992).

Hva som blir institusjonalisert kan være visse "formelementer" som organisasjonsform (matriseorganisasjon, multidivisjonsform, prosjektorganisering, team-organisering) eller visse prosedyrer og programmer (økonomistyringsystemer eller personalpolitiske programmer. Som forklaring på hvordan visse formelementer blir selektert og institusjonalisert fremmer Røvik en rekke ulike hypoteser;

- fortrinnsypotesen (teknisk/økonomisk effektivitet eller overlegenhet gir seleksjon),
- makthypotesen: (seleksjon på bakgrunn av makt/interessehevdning),
- tradisjonshypotesen: (gjennom tilhørighet til gjeldende standarder fremmes seleksjon),
- motehypotesen: (seleksjon ved å representere det nye og moderne, erstatter gamle standarder).

Med hensyn på spredning og adopsjon er det viktig at aktører i organisasjonene blir oppmerksomme på formelementene. Innen nyinstitusjonell teori vektlegges sosialiseringseffektene sterkt og fremstår nesten som "aktørløs" i den forstand at adopsjonen bygger på imitasjon mer enn bevisste, instrumentelle valg. Røvik hevder at en ved å fokusere sterkere på meso-nivået og oppkoblingen mellom organisasjon og omgivelser innen flere felter vil kunne avdekke at organisasjoner og aktører også handler strategisk og velger ut hvilke felter

og velger ut hvilke felter man skal forholde seg til.

Det er også relativt få studier som belyser godt hvordan koblingen mellom den etablerte "kjernepraksis" i organisasjonen blir håndtert i adopsjonen; med andre ord hvordan de-koblingen (handteringen) mellom kjerne og "skall" finner sted. Noen studier vektlegger prosessen som resultat av vilje (Brunsson, 1989), andre som frastøtning (Brunsson, 1990; Meyer & Rowan, 1977) hvor formelementer eller ny praksis fremstår som lite påvirkningsdyktig i forhold til den møysommelige etablerte interne kultur og praksis i organisasjonen.

Nyinstitusjonell teori vektlegger ofte likhet på tvers av organisasjoner og legitimitet, mens tidligere teori (Selznick, 1949) hevder at organisasjonene gjennom prosessen blir mer unike. Imidlertid er prosessen lite empirisk dokumentert. Røvik viser til at adopsjonen både kan skje delvis, at formelementene blir omdefinert og at organisasjoner kan gå inn i en "schizofren" tilværelse med sameksistens av nye formelementer og gammel praksis. Ifølge Brunsson (1989) vil dette kunne medføre både økt handlingskapasitet på visse områder, men også problemer og intern tvetydighet.

Et viktig fellestrekk for de hypoteser som fremsettes enten disse er "virus-basert" eller "editerings-basert" (Bie, 1992), er at virkningene kan være vanskelige å observere for forskere og at det kreves et relativt langt tidsperspektiv for å fange opp endringer empirisk. Et "øyeblikksbilde" vil dermed kunne vise helt andre effekter enn en prosessbasert tilnærming over tid.

Det er også ifølge Røvik lite fokusert på hvordan av-institusjonaliseringen finner sted i empirisk forstand. I forhold til makthypotesen kan dette forklares med at maktbasen for institusjonalisering blir redusert og aktører mister sin institusjonaliseringsevne gjennom konkurranse med andre aktører (for eksempel motehus; Bourdieu & Delsauts, 1975). En annen tilnærming er at man ser avinstitusjonaliseringen som et resultat av makronivå-elementer som "tidsånden" eller en mer entropisk tilnærming med vekt på "motelogikk". Ut fra denne logikken vil oppmerksomheten mot formelementene reduseres med deres utbredelse.

Institusjonaliseringen av TKL i fiskeforedlingsindustrien

TKL-implementeringen i norsk fiskeforedlingsindustri skjedde i et temmelig stort omfang og over relativt kort tid tidlig på 1990-tallet, og rommer flere av de kjennetegn som fremheves innen institusjonell teori som og i bidragene fra Dimaggio og Røvik. I tråd med Dimaggios beskrivelse av institusjonaliseringsprosessen i museumssektoren spilte profesjonene en stor rolle innen fiskerinæringen. Særlig aktive var den såkalte konsulentbransjen både med å bibringe en unison forståelse av kravene på konkurransearenaen (ikke bare i fiskerinæringen, men også andre bransjer). Men det vil være galt å gi disse ansvaret alene. Noe må nok også tilskrives bransjemessige forhold som småbedriftsstruktur og sterk produksjonsorientering i bedriftene. Dessuten spiller de politisk-institusjonelle forholdene i Norge inn i betydelig grad, blant annet i form av et tett samspill mellom myndighetsbaserte reguleringer i relasjon til EU-tilpasningen, og bruken av økonomiske programmer og incentiver for å få til en tilpasning i næringslivet i tråd med denne (for eksempel gjennom bruk og etablering av økonomiske virkemidler for bedriftsutvikling og opplæring).

Bærere på ulike nivåer

Vi kan finne elementer av bærere både på det regulerende, normative og kognitive nivået for institusjonaliseringen av TKL-konseptet i fiskeforedlingsindustrien. Når det gjelder det regulerende nivået spilte myndigheter en aktiv rolle i legitimeringen av prosessen gjennom den politiske forhandlingsløsningen som ble valgt for tilpasning til EU-landene (EØS-avtalen). Det ble lagt stor vekt på å unngå utelukkelse fra det viktigste eksportmarkedsområdet for norsk næringsliv generelt gjennom å adoptere de standarder som EU-kommisjonen hadde fremmet. Fra norsk side syntes man langt mer opptatt av å etterkomme direktiver fra kommisjonen enn for eksempel landene som ble berørt innenfor EU-området.

En annen side ved myndighetenes tilpasning var at man var forpliktet til dette uav-

hengig av den handelspolitiske situasjonen på grunn av Norges tilslutning til det internasjonale standardiseringsarbeidet, som forutsetter at hvert land er forpliktet til å implementere og tilpasse internasjonale og nasjonale standarder på alle områder.

Myndighetenes rolle ble også endret ut fra TKL-konseptet, idet bedriftene ble gjort ansvarlig for å bygge opp og dokumentere fungerende kontrollsystemer. Et moment ved myndighetenes tilslutning til nye standarder og omlegging av hygiene-/produktansvarskontrollen innen næringsmiddelproduksjon som fiskeforedling, var at den nye situasjonen ga muligheter for myndighetsorganer som for eksempel Fiskeridirektoratets Kontrollverk å synliggjøre overgangen til en ny rolle som systemkontrollør i stedet for den tidligere inspeksjonskontrollen man hadde håndhevet. Etaten skulle nå fungere som systemrevisor og rådgiver overfor bedriftene. Dette ga i sin tur grunnlag for en mer harmonisk relasjon til næringen og bedriftene idet man nesten definerte en slags felles "fiende" i EU-systemet. Myndighetenes rolle for å sikre handelsadgang og redusere mulighetene for tekniske handelshindringer i importlandene ble langt klarere og mindre motsetningsfylt enn under den tidligere inspektørkontrollordningen hvor mange bedrifter opplevde inspeksjonen og konsekvensstyringen som en tvangstrøye som ikke var begrunnet i de konkurransemessige forhold.

TKL-konseptet ble i seg selv, med sin vekt på kundefokusering, faktabasert forbedringsprosesser og omfattende grad av medvirkning hos ansatte, en svært slagkraftig påvirkning på holdninger og normative oppfatninger i arbeidssituasjonen i produksjonsbedrifter.

Man kan spekulere på hvor dyp denne tilsynelatende endringen var. Gjennom den sterke fokuseringen på perfektjonering, "0-feil" og interne kundestatus for ansatte, ble det forsøkt skapt felles visjoner og holdninger som skulle sikre aktiv medvirkning fra de ansatte. Bedriftene fokuserte i mange tilfeller på TKL-konseptet i mest omfattende betydning, mens aktivitetene kanskje var begrenset til å formalisere den tillitsskapende aktiviteten overfor kundene (kvalitetssikringen).

På den andre siden kan det innvendes at TKL-konseptets fokusering på forbedring og gode målsettinger, bedre samarbeid mellom ansatte (som funksjon av mindre feil), avvik som positive (fordi de ga grunnlag for forbedring), var det også vanskelig å være passiv eller i opposisjon til prosessen. Dette kunne nok føre til at de som var kritiske i liten grad uttrykte sin uenighet dersom ledelsen hadde gått klart inn for prosessen, gjerne forsterket av aktiv påvirkning gjennom ekstern konsulent.

På det kognitive nivå ble institusjonaliseringen forsterket og oppebåret ved at det ble fokusert på sertifisering av bedrifter som et nødvendig mål for enhver kvalitetssikringsprosess i bedrifter. Både ledere og ansatte forøvrig var svært opptatt (særlig i den tidlige fasen) av at ens egen bedrift ikke måtte være "dårligere" enn nabobedrifter/konkurrenter, som jo også hadde uttalt at de ville gå inn for sertifisering. I den tidlige spredningsfasen eksisterte det en utbredt oppfatning (kultur) av at sertifisering var helt nødvendig som mål for bedriftsutviklingsprosessen og som en respons på forventede krav fra kunder i EU-området.

Fokuset på likhetstrekk mellom egen og andre bedrifter ble også forsterket ved at bruken av de samme konsulentene førte til nokså standardiserte løsninger for utviklingsaktivitetene. Det utviklet seg derfor tidlig en konsensus om metoder for gjennomføring av kvalitetsprosjektene i bedriftene som påvirket oppfatningene av "riktige" og "standard" måter å gjennomføre aktivitetene på (jf. Scott, 1995).

Profesjonaliseringen av kvalitetsarbeidet og betydning for prosessen

I Dimaggios artikkel fokuseres det sterkt på profesjonaliseringen som en viktig forutsetning for institusjonaliseringen av den moderne museumsformen. Vi kan også i vår kontekst hevde at den spilte en stor rolle for institusjonaliseringsprosessen.

I Norge har profesjonsinnflytelsen vært en viktig faktor i utviklingen. Bedriftsrådgivere/konsulenter av alle slag fikk med ett en ny legitimering for tilbud av nye produkter i rådgivningsmarkedet. Selv om vi har påpekt

at det på makronivå eksisterte en gjennomgående oppfatning av betydningen av EU-tilpasning også med hensyn til kvalitetssikring og formalisering av rutiner i bedrifter, så er det også klart at profesjonen "kvalitetskonsulenter" spilte en aktiv pådriverrolle i arbeidet med å "infrisere" de nye verdiene i TKL-konseptet som et svar på disse konkurransemessige utfordringene (Røvik, 1992).

I relasjon til vår fokusering på organisasjonsnivået og organisasjonsfelt bidro eksterne konsulenter sterkt til organiseringen av det nye feltet både i forhold til å understreke behovet for denne type bedriftsutvikling og til å tilrettelegge faglige fora og drive faglig nettverksarbeid i utviklingen av informasjon og rådgivningsprodukter til bruk under adopsjonsprosessen. Det ble etablert foreninger som Norsk forening for kvalitet (NFK), tidsskrifter som "Kvalitet i fokus" og tallrike kurspakker innen kvalitetsrådgivning og revisjon.

Av bedriftskonsulentene ble "kvalitetsrådgivning" sett som en ny markedsmulighet og mange satset på utvikling av dette som et særskilt rådgivningsområde. Det ble ofte lagt stor vekt på det tekniske ved implementeringen i bedrifter. Konsulentene fikk også større legitimitet som endringsagenter på grunn av næringens sterke produksjonsorientering og de relativt samstemte oppfatninger som hersket om viktigheten av EU-tilpasning på alle handelsmessige områder.

Vi kan i tråd med Dimaggios observasjon legge merke til at profesjonen konsulenter også sto for en økning av de interorganisatoriske kontaktene mellom bedriftene ettersom de drev en aktiv markedsføring og fremhevet betydningen av at bedriftene adopterte de nye formelementene gjennom satsing på TKL og kvalitetssikring.

Profesjonene bidro også gjennom sin relativt tekniske og skjematiske fokusering av TKL-konseptet til at det internt i bedriftene ble lagt grunnlag for nye profesjoner og posisjoner. Det ble fremhevet at bedriftene måtte ha kapasitet til å drive utviklingsarbeid samtidig som toppledelsen måtte være sterkt engasjert og motivert. På kort tid vokste det fram nye ansvarsområder i bedriftene for å sikre at prosjektaktivitetene ble gjennomført. Nye stillinger som kvalitetssjef og kvalitetskoordinator ble raskt etablert. Delvis var dette også et resultat av erfaring-

en av sterkt belastet ledelseskapasitet i små-bedrifter, men også av konsulentenes eksterne og normative påvirkning på metodene for gjennomføring av endringsaktivitetene.

I fiskeforedlingsindustrien med et stort innslag av erfaringsbasert kompetanse blant ansatte, fikk de nye ansvarsområder og posisjoner i kvalitetsarbeidet en viktig betydning som stimulans til kvalifisering og fagopplæring, ettersom det i forbindelse med prosjektene ble sterkt understreket betydningen av opplæring som et ledd i perfektjoneringsprosessen. På denne måten kom kvalitetsarbeidet i mange bedrifter til å fungere som en legitimering av behovet for fagopplæring og kvalifisering i langt sterkere grad enn de handlingsplaner som myndigheter og organisasjoner tidligere hadde vedtatt for å styrke kompetanseutvikling.

Struktureringen av organisasjonsfeltet

Også måten det nye organisasjonsfeltet ble strukturert på viser mange likhetstrekk med Dimaggios fremstilling. Som en følge av den økte synliggjøringen av nye profesjoner som kvalitetskonsulenter, -revisorer og -pedagoger ble det gjort tilgjengelig en stor mengde informasjon overfor næringslivet. Dette skjedde som nevnt gjennom de nye etablerte fora og som underlag for kursvirksomhet og generell markedsføring. Det ble utgitt en rekke bøker og tidsskrifter som omhandlet innføringen av TKL-konseptet i næringslivet, og kursvirksomheten blomstret. Tilgjengeligheten av denne informasjonen spilte en viktig rolle i legitimeringen av konseptet.

Også når man ser på de interorganisatoriske kontakter mellom bedriftene var det flere aktiviteter som bidro til å øke disse. For bedrifter og nøkkelpersonell ble det nødvendig å tilegne seg innsikt fra konsulenter og utdanningsinstitusjoner i form av deltakelse på kurs og etterutdanning. Dette førte til at det også ble skapt nye møtesteder for bedriftene og for sammenligning med andre bedrifters utviklingsprosess. Disse møtestedene og felles "pensum" bidro nok også til å homogenisere oppfatningene mellom individer og bedrifter og til struktureringen av felles oppfatninger og en kollektiv define-

ring av viktigheten av å adoptere det nye konseptet. Etableringen av foreningen NFK bidro også sterkt til defineringen av det nye "kvalitetsfeltet".

Dimaggio hevder også utviklingen av en sentrum-periferi struktur innen feltet som et viktig trekk ved institusjonaliseringsprosessen. Ikke minst bidro bruken av økonomiske støttebidrag til bedriftsutviklingsprosjekter fra offentlige myndigheter til at oppmerksomheten om de riktige metoder for kvalitetsutvikling i bedriftene etter hvert ble større. Dette ble også forsterket gjennom etablering av kvalitetspriser og deltakelse i internasjonale nettverksaktiviteter (som for eksempel den europeiske og amerikanske kvalitetsprisen til særlig dyktige bedrifter innen kvalitetsarbeid). NFK spilte (og spiller også idag) en meget viktig rolle i denne synliggjøringen og utviklingen av bedømmingskriterier for utviklingsprosjekter som fulgte med konkurransen.

Betydningen av politiske forhold

Andre faktorer som nok spilte en klar rolle i institusjonaliseringsprosessen er de samfunnsmessige makroforhold så som politisk organisering og den sterke sammenkoblingen som eksisterer i Norge mellom det politiske og mer "korporative" systemet for innflytelse.

Myndighetene spilte en aktiv rolle i forhold til næringslivets tilpasningsprosess ved at det var sterke koblinger mellom den politiske forhandlingsprosessen med EU-landene i forhold til utformingen av EØS-avtalen og de initiativ og signaler man ga overfor norsk næringsliv med hensyn på tilpasning. At disse forhandlingene falt sammen i tid med EUs adoptering av formell kvalitetssikring og "den globale metode" er neppe tilfeldig. Det bidro nok i sterk grad til at fokusering på dumpingtrusler og formelle ordninger ble sterkt vektlagt fra myndighetenes side overfor næringslivet.

Indirekte hadde denne tette koblingen mellom politiske myndigheter og næringslivet en større betydning overfor fiskerinnæringen enn mange andre næringer på grunn av dens tidligere sterke vekt på organisatoriske og forhandlingsbaserte særord-

ninger, et system som ble sterkt utfordret av markedsliberaliseringen på 90-tallet.

I denne situasjonen hadde næringens tidligere organisasjonsmessige tradisjon en betydning, idet Fiskerinæringens Landsforening innen store deler av næringen i Nord-Norge hadde en sterk innflytelse på hvordan bedriftene oppfattet de konkurransemessige utfordringene. FNL la tidlig opp til et omfattende støtteapparat til bedriftsutvikling og opplæring, og bidro således også til å legitimere reorienteringen i bedriftene. Bransjeorganisasjonens engasjement var mye sterkere enn det vi finner i andre industrier, og man bygde opp en prosjektorganisasjon til å håndtere opplæringsaktiviteter, nettverksarbeid mellom bedriftene, avtalevilkår med konsulenter og revisjon/oppfølging av utviklingsarbeidet. Bransjeorganisasjonens engasjement virket forsterkende i forhold til profesjonenes (bedriftsrådgivernes) synlighet og rolle, idet en form for "sertifisering" av disse både reflekterte aksept av profesjonens rolle og var et grunnlag for forsterket markedsføring av de nye tjenester overfor bransjen. Kombinert med den indirekte markeds- og salgsorganiseringen (med andre ord sterk produksjonsorientering i bedriftene) ga dette som resultat at adopsjonen av TKL-konsept i den tidlige fasen (1990-1994) ikke ble utsatt for noen nærmere kost/nyttevurdering i bedriftene, men som en bred aksept av det nye formelementet i bedriftenes organisering ut fra "markedets krav". Etterhvert som ressursbruken forbundet med utvikling og sertifisering ble bedre kjent, ble holdningen gradvis mer tvilende og spesifikk i den enkelte bedrift.

De tette samarbeidsforholdene mellom arbeidliv og politisk system som generelt eksisterer i Norge har nok bidratt til å kople sterkere sammen bærere på regulerende, normativt og kognitivt nivå enn tilfellet ville vært i et land uten blandingsøkonomisk organisering. Det kan tenkes (slik blant annet

Dimaggio peker på i avslutningen) at dette bidrar til å forsterke institusjonaliseringsprosessen og fører til en større tilbøyelighet til å adoptere kollektive endringer i den tidlige institusjonaliserings- og spredningsfasen (jf. Røvik, 1992).

Oppsummering

Jeg har i artikkelen forsøkt å relatere noen av mine observasjoner av adopsjonen av TKL-konseptet i fiskeforedlingsindustrien på begynnelsen av 90-tallet i Norge til en institusjonell teoretisk tilnærming. I denne forbindelse har jeg trukket særlig på de nevnte bidrag av Dimaggio og Røvik. Dimaggio avslutter sin drøfting med å fokusere på hvorvidt de funn som han mener å påvise i prosessen også kan gjelde for andre institusjonaliseringsprosesser. Svaret synes å være ja, og han understreker at nettopp denne tilnærmingen med vekt på mesonivået og organisasjonsfelt vil være egnet til å avdekke drivkreftene for institusjonaliseringsprosessen.

Ut fra mitt forsøk på jamføring av observasjoner fra institusjonaliseringsprosessen av TKL og kvalitetsarbeid innen fiskerinæringen med mekanismer innen (ny)institusjonell organisasjonsteori, vil jeg hevde at drivkreftene for prosessen og analysenivået i teorien synes velegnet til å øke forståelsen av det som er i ferd med å skje. I lys av den store betydning som disse prosesser er tillagt både fra bedriftenes, myndighetenes og organisasjonenes side tror jeg det er særlig viktig å kunne bidra til en mer kritisk forståelse av forløpet enten man legger et instrumentelt eller mer symbolsk perspektiv til grunn for analysen.

7

Referanser

- Bie, F. (1992). Sykehuset: Fra institusjon til bedrift. Hovedfagsoppgave, Seksjon for Offentlig politikk og administrasjon, Universitetet i Tromsø.
- Bordieu, P. & Y. Delsaut (1975). Moteskaperen og hans merke. Bidrag til en Teori om Magin, i P. Bordieu (red.) *Kultursosologiska Texter*, Stockholm: Salamander.

- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Baffins Lane, Chichester: John Wiley & Son.
- Brunsson, N., A. Forsell & H. Winberg (1989). *Reform som Tradition*. Stockholm: EFI.
- Brunsson, N. & J.P. Olsen (1990). Kan organisasjonsformer veljas? i Nils Brunsson og Johan P. Olsen (red.): *Makten att Reformera*. Carlson Bokforlag, Stockholm.
- Cole, R. E. (1985). The Macropolitics of Organizational Change: A Comparative Analysis of the Spread of Small-Group Activities. *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 560-585.
- Dimaggio, P. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: The case of U.S. art museums, 1920-1940. I W. Powell & P. Dimaggio (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, Chicago University Press.
- Dimaggio P. & W. Powell (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, Chicago University Press.
- Granovetter, M. (1982). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. I Granovetter (red.) *Social Structure and Network Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Granovetter, M. (1995). Problems of Explanation in Economic Sociology. I Nohria, N. & R. Eccles (eds): *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.
- Hallenstvedt, A (1984). *Organisasjoner i fiskerinæringen*. Universitetsforlaget, Oslo,
- Huczynsky, A. A. (1993). Explaining the Succession of Management Fads, *The International Journal of Human Resource Management*, 4:2, pp. 443-463.
- Kuhn, T.S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago/London.
- Meyer, J. & B. Rowan (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- Micklethwait, J. & Wooldridge (1996). *The Witch Doctors: What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it*. London: Heineman.
- Røvik, K.A. (1992). Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisasjoner. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 4:92, pp. 261-284.
- Røvik, K.A (1997). *Trender i organisasjonsforskningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Rånes, S.A. (1995). Kvalitetssikring - effektivisering eller legitimering? I (Edvardsen (red.) *Kvalitetsledelse i fiskerinæringen*, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Silverman, D. (1970). *The Theory of Organizations*. London: Heineman Educational Books.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass-Roots*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Troye, S.V. (1994). *Teori og forskningsevaluering - et kritisk realistisk perspektiv*. Tano Forlag.
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati*. Oslo:Gyldendal.
- Zucker, L. (1983). Organizations as Institutions. i Bacharach (red.): *Advances in Organizational Theory*, vol. 2, Greenwich, Conn. JAI Press.
- Zucker, L. (1987). Institutional Theories of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, pp. 443-464.