

# Kvalitetsutviklingsprosjekter - reell prosess eller symbolsk øvelse?

Jarle Løvland

Av og til kan man få følelsen av at kvalitetsarbeidet er gått over fra å være en bevisst og målrettet utviklingsaktivitet med konkrete aktiviteter og kriterier for sin utøvelse, til å bli et symbolfelleskap for mennesker med et sterkt behov for å tro. Troen retter seg gjerne mot de antatte gode mellommenneskelige og organisatoriske resultater som underkastelsen av de etterhvert velkjente teser i filosofien om "Total kvalitetsledelse" (TKL) anviser for et bedre liv. I noe mindre grad er man i stand til å frambringe "beviser" for de forbedringer som er skapt i prosessen.

Man kan kanskje trekke paralleller til fenomener som motetrender hvor det er vokst fram et nytt marked i ly av livsstilsoppfatninger, dyktig markedsføring og den enkelte søkende sjels behov for å ha sine unike trekk solid forankret i majoritetens holdninger og egenskaper. Behovet for å tilhøre majoriteten og tilpasse seg de ytre formkrav som etableres gjennom fremvekst av internasjonale standarder gjelder nok ikke bare individer, men i høy grad også organisasjoner. Dette skaper et press i retning av uniformering av organisasjonskultur, funksjonell organisering og hvilke organisatoriske løsninger som velges.

Problemstillinger som kan reises er mange. Et viktig spørsmål i forhold til kvalitetsprosjektene er om bedriftene gjennom denne prosessen virkelig blir mer omstillingsdyktige og markedsorienterte? Eller er det slik at man "bare" etablerer mer formaliserte rutinebeskrivelser og skaper en mindre fleksibel organisasjon enn tidligere? Er det slik at bedriftene makter å videreføre utviklingen av disse systemene på egenhånd når konsulent/organisasjonene har forlatt arenaen? Blir det gjennom arbeidet skapt betingelser for økt læring og utvikling, eller representerer disse aktivitetene bare en avansert form for etteraping? (selv om det i noen situasjoner kan være en hensiktsmessig form for læring). For ikke å snakke om hvorvidt det er slik at kvalitetsarbeidet i bedriftene virkelig *lønner seg*?

Hvorvidt mangelen på håndfaste beviser skyldes urealistisk og etterpåklok synsing, eller om det er at prosessen har vart for kort tid, er ikke enkelt å gi svar på. Jeg skal her likevel gi mine synspunkter på denne type prosjekter og faktorer som påvirker deres resultater for deltakerne. I dette legger jeg til grunn at resultatene skal komme bedriftsorganisasjonen til nytte på en slik måte at man oppnår individuell og organisatorisk læring og er i stand til å videreføre prosessen på egen hånd. Et suksesskriterium ved kvalitetsprosjektene må derfor etter min mening være om de representerer læring og resultater som kan adopteres i bedriftsorganisasjonens "kultur" og verdisystem og vedlikeholdes ved bruk av egne krefter.

I Nordland har man i perioden fra 1990 og fram til idag satsset betydelig på å stimulere kvalitetsarbeidet i fylkets næringsliv gjennom målrettet bruk av bedriftsrettede virkemidler. Satsingen har skjedd ved å samordne bruken av tilskuddsmidler til opplæring og bedriftsutvikling gjennom fylkeskommunen (SND) og Fylkesarbeidskontoret (Bedriftsinterne opplæringsmidler). Tilsammen er det gitt ca. 37 millioner kroner til å støtte kvalitetsarbeid i 170 bedrifter. Den største delen av disse midlene er gått gjennom arbeidsmarkedsetaten.

I 1994 ble praksis og prioritering av kvalitetsarbeidet koordinert gjennom å etablere et toårig felles program. Gjennom programmet ytes det rådgivning og informasjon til

bedrifter som er i ferd med å vurdere eller gjennomføre kvalitetsarbeid. Bedriftene blir prioritert etter hvilke behov man har for forbedret og dokumentert kvalitetssikring i sin konkurransesituasjon. Dessuten vurderes bedriftenes ressurser og forberedelse av kvalitetsutviklingsprosessen nøye før eventuell støtte gis.

Støtten rettes idag i økende grad mot å redusere de ressursmessige (økonomiske og faglige) barrierer som små bedrifter møter når man skal drive et utviklingsarbeid.

Denne artikkelen ble opprinnelig publisert i *økonomisk Fiskeriforskning* nr. 5:2. I tilknytning til dette opptrykket av artikkelen har forfatteren skrevet en kort kommentar som finnes på side 220

Midlene kanaliseres mot opplæring av ledelse, nøkkelpersonell og ansatte, hvor det innen visse grenser gis inntil 50% støtte til lønnskostnader og eksterne veileder/konsulentkostnader.

Begrunnelsen for programsatsingen i Nordland kan på den ene siden sies å være de rammebetingelser for samarbeid mellom etatene som er skapt gjennom frifylkeforsøket i perioden 1989-95. Gjennom denne administrative reformen er det skapt et godt grunnlag for samarbeid mellom etatene. På den andre siden har man i Nordland gode erfaringer med de prosesser og metoder som har vært utviklet gjennom kvalitetsarbeidet. Fokuseringen på kunder gjennom alle ledd av verdikjeden både innen egen bedrift og i samarbeid med kunder og leverandører har også ført til at omstillingskravene til bedriftene er blitt tydeliggjorte. Dette har ført til at innholdet i den bedriftsutviklingsprosess som er målet med flere av de bedriftsrettede virkemidler både i SND og arbeidsmarkedsetaten er blitt lettere å identifisere.

## Kjerne og fundament for TKL

<i>Kvalitet</i>	= å tilfredsstillende kundekrav
<i>Totalkvalitet</i>	= mobilisering av hele organisasjonen for å levere kvalitet kontinuerlig og effektivt
<i>Totalkvalitetsledelse</i>	= utvikling, tilrettelegging og ledelse av totalkvalitet

For at man skal kunne mene noe om kvalitetsprosjekter er det kanskje på sin plass å definere hva som legges i begreper som kvalitet, totalkvalitet, kvalitetsstyring og -sikring. Jeg har valgt å knytte disse begrepene mot ledelse og da særlig begrepet "totalkvalitetsledelse" som er den filosofi som de fleste legger til grunn (i alle fall i navnet) for gjennomføringen av kvalitetsutviklingsprosjekter.

De fleste av prosjektene vi har sett både i fiskerinæringen og næringslivet forøvrig har en langt mer redusert ambisjon enn totalkvalitet, selv om det ofte settes opp som en målsetting å arbeide for innføringen av denne formen for organisering, styring og kontroll av aktiviteten. I de fleste tilfeller er det

behovet for kvalitets sikring i forhold til eksterne kunder som er utgangspunktet for utviklingsarbeidet i bedriften. Dette innebærer en betydelig mer avgrenset målsetting enn å omforme bedriftsorganisasjonen etter filosofi og prinsipper for totalkvalitetsledelse. Det ligger ikke nødvendigvis noen motsetning i dette, men det bør tas i betraktning når man evaluerer resultatene av arbeidet.

## Problemer i forbindelse med evaluering av TKL-konseptet

*Før* prosessen igangsettes betones at prosessen er: kundeorientert; systematisk og forbedringsorientert (kontinuerlig). Man legger da særlig vekt på redusert plunder og heft (i driftsaktivitet) og null feil (riktig første gangen).

*Etter* at prosjektet er igang/avsluttet er tonen: prosessen er viktigere enn målet; veien blir til mens vi går (og går).

Hele TKL-konseptet er ladet med en positiv vinkling som sier at vi alle må bli bedre og ta sikte på perfektjonering både i arbeidsutførelse og i samhandlingen med andre kolleger. Perspektivet skal ikke lenger være egoistisk, men utvides til å tjene bedriftens partnere som kunder og leverandører; men andre ord hele verdikjeden som bedriften og den enkeltes jobb inngår i. Hvem (ved sine fulle fem) kan ta avstand fra disse motiver og mål? Det kan med andre ord være problemer med å stille seg kritisk til TKL-konseptet ut fra de idelle målsettinger som vanligvis anføres for å velge en slik organisering.

På den andre siden er det mye ved den menneskelige atferd som ikke er styrt av rasjonalitet eller normative mål om kontinuerlig forbedring. Dessuten skjer atferd innenfor visse menneskelige begrensninger som tid, motivasjon og kostnader. Det koster noe å frembringe perfektjon eller som økonomer vil uttrykke det; det har en alternativ verdi. Spørsmålet er om vi er bevisst denne verdien eller om vi bare fokuserer på målet for perfektjonering.

Et annet moment vi også bør ta i betraktning er at at TKL ikke er et enhetlig ledelseskonsept, men at det låner fra mange og tildels motstridende verdisyn. Mange sider ved vekt-

leggingen av perfektjonering og rasjonalisering/forbedring av arbeidsprosessene minner om tayloristenes strategier for kontroll, mens andre sider vektlegger menneskelige utviklingsmål og medvirkning som kunne vært hentet fra human relationstradisjonen.

Ved å vektlegge prosessperspektivet og verdien av egenutvikling hos både individ og organisasjon flyttes mye av oppmerksomheten bort fra de mål som prosessen skal inngå som et middel til å nå. Prosessen blir dermed mer opptatt av organisasjonsmessige *endringer* enn av de *resultater* som følger av endringer. Dersom ikke de kriterier man bedømmer kvalitetsprosjektene etter fanger opp begge disse dimensjonene ved kvalitetsarbeidet blir prosessen lite etterprøvbart og vil gi liten læring for andre enn utøverne.

### *Effekter av fokusering på kvalitetsstyring – systemvirkninger*

Den økte fokuseringen på kvalitetsutvikling og -styring har klart påvirket de grupper som har vært berørt av dette. Nedenfor trekkes frem hvilke virkninger dette har hatt på myndigheter, bedrifter og "hjelperne".

#### *Myndighetene*

For myndighetenes del har nok kvalitetsarbeidet medført at man i langt større grad enn tidligere har måttet ta stilling til hvordan de ulike virkemidler man rår over kan inngå i en konkret utviklingsprosess. I så måte er man nok blitt mer involvert på bedriftenes forutsetninger for å drive opplæring og/eller bedriftsutvikling enn tidligere.

Fokuseringen på kunder og markeder som er utgangspunktet for prosessen har også gitt grunnlag for en bedre forståelse av de rammevilkår som arbeids- og næringslivet har som basis. Kundenes stilling og synlighet som bestemmende faktor for næringsutvikling er blitt betydelig styrket. Dette kan i noen grad sies å sammenfalle med de underliggende endringer i synet på regulering og offentlige inngrep kontra markedsbaserte løsninger som har funnet sted gjennom 80-

tallet, hvor markedsliberalistiske løsninger blir valgt som politiske løsninger.

I noen grad har det skjedd betydelige endringer i synet på bedrifter og bransjer, og på prioriteringen av hvilke bedrifter som man skal rette virkemidlene mot. I større grad enn tidligere synes man nå å legge vekt på bedriftenes egne ressurser som et kriterium for å kunne få tilgang til offentlige utviklingsmidler. Dette har også skjedd i bruken av bedriftsrettede virkemidler i kvalitetsarbeidet, hvor det stilles krav til at bedriftene må ha handlefrihet til å drive utvikling dersom støtte skal innvilges. Støtten er primært ikke ment å kompensere en eventuell mangel av egne ressurser.

#### *Bedriftene*

Bedriftene innen mange bransjer har gjennom de siste årene merket endringer i sine generelle konkurransebetingelser med hensyn til kvalitetssikringskrav. Dette skyldes både at kundene i større grad enn tidligere etterspør formell styring og sikring av prosessen rundt selve tjenesten eller produktet. I noen grad er slike endrede krav knyttet til endrede myndighetskrav i importland, som vektlegger formelle sikringssystemer og styringsdokumentasjon. Fremveksten av EU's indre marked forutsetter også bruken av standardisering av bedrifters formelle systemer som en metode til å realisere målsettingen om et felles og åpent markedsystem.

I forhold til kvalitetsutvikling hadde mange bedrifter og bransjer (og myndigheter) det som mål i den tidlige fasen (1990-1993) at bedriftene skulle arbeide for å la seg sertifisere i henhold til internasjonale kundekravstandarder som NS-ISO-9001-3. På denne måte ønsket man å fjerne konkurransebegrensninger og fremme egen markedsføring. I den siste tiden er det blitt en langt mer forsiktig og nyansert holdning til sertifiseringsspørsmålet idet de fleste bedrifter ikke vil foreta sertifisering før kunden krever/ønsker dette. Dette gjøres både ut fra kostnadshensyn og det faktum at tilfredsstillende kvalitetssikring overfor bestemte kunder kan oppnås på andre måter enn ved standardisering.

#### *"Hjelperne"*

Også blant de som betjener bedriftene med rådgivning og annen faglig bistand er det skjedd store endringer i oppmerksomhet og produktutvikling i tråd med at det er oppstått et nytt behov som alle skal ha dekket. Vi har sett at kvalitetsrådgivning, revisjonstjenester, opplæring og andre typer støttetjenester er blitt tilbudt både av de etablerte rådgivningsselskapene og de mange nyetableringer som er blitt til ved knoppskyting fra etablerte miljøer.

Denne virksomheten later også til å ha fått justert sine oppfatninger om kart og landskap gjennom perioden. Mens det i startfasen var stor nyetablering og optimisme rundt dette nye virksomhetsområdet, viste det seg etterhvert at denne rådgivningen var vanskelig både å bistå med og å selge inn i bedriftene. Kvalitetsarbeid har ofte behov for to typer rådgivningskompetanse; nemlig:

- prosessveiledning og -støtte; nødvendig hjelp for å strukturere og gjennomføre utviklingsarbeid og -ledelse på en ny måte for bedriften
- prosessfaglig bistand; bransjekunnskap og prosesskunnskap som grunnlag for å vurdere alternative forbedringsstrategier.

Ofte viser det seg at rådgivningsmiljøene ikke har begge disse kunnskapsbasene. I alle fall har man ikke for mange bransjer samtidig, og dette har medført at man enten har spesialisert seg bransjemessig i kvalitetsarbeidet eller tonet ned denne rådgivningsvirksomheten.

## *Faser i et kvalitetsprosjekt*

Kvalitetsarbeidet i den bedrift (eller gruppe av bedrifter) kan sies å gjennomløpe disse faser og aktiviteter:

### *Forberedelse/forprosjekt:*

- oppdage, erkjenne og forstå kundebehov og eventuelt endringsbehov
- knytte kontakt med eksterne rådgivere/-ressurser
- planlegge prosjektgjennomføring og organisere aktivitet.

### *Hovedprosjektfasen:*

- grunnopplæring i systemforståelse og problemløsningsmetoder
- organisere styring av kvalitetsarbeidet
- avdekke forbedringsbehov
- iverksette forbedringstiltak ("trene" på systematisk prosess)
- utvikle systemdokumentasjon av rutiner/prosedyrer
- iverksette, utprøve og justere rutiner og dokumentasjon
- revisjoner
- sertifisering/godkjenning av kunder.

I forhold til virkemiddelapparatet er det klart de prosjektrelaterte fasene man hører mest om, mens den etterfølgende fase og virkningen av kvalitetsarbeidet ofte synes å tapes av syne temmelig fort. I forhold til de tilbakemeldinger som foreligger fra næringslivet og den praksis som vi har vært i stand til å avdekke i kvalitetssikringsprogrammet. Betyr dette at man ikke har noen langsiktige virkninger (resultater) av kvalitetsprosjektene i bedriftene? Det viser seg at det aktivtetsmessig er en stor forskjell mellom prosjektfasen og den etterfølgende fase hvor bedriften selv helt har utvikling og vedlikeholdsansvaret for systemarbeidet. I svært mange tilfeller har det vist seg at man har greid å få lagt et grunnlag i bedriften til å avklare forholdet til kunder og andre grupper i omgivelsene. Dette grunnlaget fører i sin tur ofte til en erkjennelse av at det må skje utvikling og opplæring på en mer kontinuerlig måte enn hva man tidligere har ment.

Sett i forhold til utgangspunktet (noe må gjøres) tror jeg at man i mange tilfeller er kommet til et delresultat gjennom erkjennelsen av at bedriftsutvikling hviler på opplæring og en mer langsiktig investeringsprosess. Dette er et betydelig resultat med tanke på framtidige omstillingsbehov og -muligheter.

## *Effekter av kvalitetsprosjekter i bedriftene*

Hvorvidt kvalitetsprosjektene får de effekter som man ofte motiverer satsingen med, kan jeg vanskelig se at er tilfellet – i alle fall ikke på kort og mellomlang sikt. Årsaken kan ligge i at tidsperspektivet for evalu-

ringen ikke er tilstrekkelig langt eller at målene er undervurdert.

Med hensyn på undervurdering kan man peke på den avstand som jeg viste mellom TKL som ideologi for bedriftsutvikling og de ofte uklare endringsmotivene som små og mellomstore bedrifter har for sin kortsiktige omstilling. Disse er ofte begrenset til kvalitetssikring og -styring og blir gjerne definert som mer driftsorienterte utviklingsoppgaver. I forhold til å skape et grunnlag for en endring av bedriftskulturen av den størrelse som full gjennomføring av TKL-organisering forutsetter, er det grunn til å anta at mange bedrifter ikke har en tilstrekkelig forståelse til å kunne gjennomføre omdanningen. Det skorter ofte på både holdninger, forståelse, kapasitet og motivasjonsegenskaper i ledelsen til å kunne fungere som målbærer av budskapet om å utvikle bedriftskulturen så radikalt. Dermed blir ofte fokus og resultater begrenset til understreking av målet med prosessen, men ofte uten evne til å tilrettelegge og gjennomføre prosessen som et middel for å endre organisasjonen i retning total kvalitet som bærende filosofi hos den enkelte.

## *Konkrete resultater etter prosjektene*

Når det gjelder hva som blir resultatet etter kvalitetsprosjekter så varierer dette svært mye, men noen fellestrekk kan spores. (Jeg velger å tolke som resultater både de endringer som oppstår med hensyn til intern organisering for gjennomføring av bedriftsaktivitet, og de effekter/resultater som endret organisering i sin tur har fått).

Med hensyn til å få til *forbedringsprosesser* viser det seg at bedriftene har greid å gjennomføre svært mange synlige forbedringer, gjerne knyttet til den fysiske produksjonsprosessen. Denne prosessen skjer gjerne med støtte fra ekstern konsulent og har en tendens til å "dabbe av" ettersom prosjektet avsluttes og/eller "tiltakslista blir tom". Vi ser ofte betydelige forbedringer i internt arbeidsmiljø og samarbeid som følge av at forbedringer blir gjennomført. I et interorganisatorisk perspektiv er det registrert

betydelige forbedringer både i forhold til samarbeid med kunder og med andre bedrifter. Mye av æren for disse forbedringer må nok tilskrives aktivitet og nye muligheter for å delta i problemløsende virksomhet på operativt plan i bedriften. Imidlertid kan resultatet bli svært kortsiktig når andre arbeidsoppgaver blir pålagt og/eller de kortsiktige og synlige forbedringsresultatene ikke lenger produseres.

Et annet kriterium for TKL er at styring og ledelse skal utnytte den formelle strukturen som er utviklet (dokumentert styringsaktivitet). Dette innebærer at det både i kvalitetssikring og forebyggende aktivitet skal *benytte de formelle registreringer og styringsveier som er definert i KS-systemet*. Det viser seg likevel ofte at avviksbehandling og korrektive tiltak er de områder som bedriftene er kommet minst igang med gjennom prosjektperioden. Ofte har man laget visse maler for registrering og har igangsatt registrering på områder i prosessen som har stor betydning for kvalitet og sikringsaktivitet. Det er likevel en tendens til at disse registreringer ikke blir brukt til noen systematisk regulering og prosessmessig læring/forbedring, og at styringsaktivitet i prosjektperioden er adskilt fra oppfølgingen i linjen.

Dette kan forstås ut fra at mange SMB har store problemer med formell styring og heller foretrekker mer uformelle metoder, men er også en klar indikasjon på at det er stor avstand mellom det ideelle TKL-konsept og den praktiske virkelighet enda.

Hva så med slutteffekter som *forbedret lønnsomhet*? Dette skulle være nært knyttet til forbedringstiltak og -prosess. Dersom vi imidlertid ser i bedriftenes resultatregnskaper er det vanskelig å finne spor av forbedringsprosessen i de økonomiske styringssystemene. Jeg tror dette skyldes at man i for liten grad har fokusert på denne siden av kvalitetsprosjektene, men vært mer opptatt av de prosessmessige sider som bred medvirkning og opplæring.

En slik "usynlighet" skyldes nok at mange bedrifter (og bransjer) mangler interne nøkkeltall som sier noe om hva man under optimal prosessgjennomføring kan prestere. Den økonomiske "alternativverdi" av perfektioneringen er ikke kjent og mange bedrifter mangler også grove anslag på forbedringsverdier som de ulike tiltak fører til. Det

er klart at slike forbedringsmål må dokumenteres klarere dersom man skal kunne se kvalitetsarbeidet i relasjon til utviklingen av både kostnads- og inntektssiden i foretaket. Jeg tror det vil være en betydelig oppgave å styrke utviklingen av interne styringssystemer som kan brukes til å evaluere og støtte kvalitetsutviklingen.

Den største usikkerheten er knyttet til hva som skjer når bedriften avslutter prosjektet (*videreføring*). Ofte er forbedringsprosessen lite integrert i ordinær styring og oppfølging (skjer helst i egne prosjektfora) og man kan frykte at den vil tape oppmerksomhet på grunn av denne usynligheten når den eksterne bistanden opphører. Det er altså vanskelig å se at man greier å skape en kontinuerlig forbedringsprosess gjennom kvalitetsprosjektene selv om det er stor variasjon mellom enkeltbedrifter. I de fleste tilfeller har man fått en ansats som kan utvikles videre i retning av en kontinuerlig prosess.

### *Prosjektformen – egnet for organisasjonsendringer?*

Etter min oppfatning reiser de observasjoner som er referert ovenfor spørsmålet om hvor velegnet prosjektarbeidsformen er for å få til en så omfattende organisasjonsutvikling/-endring som innføring av TKL-basert styringsfilosofi er. Et prosjekt er kjennetegnet ved å være et sett av veldefinerte aktiviteter som skal gjennomføres og styres innen gitte ressurs- og tidsrammer. Er kvalitetsprosjektene preget av dette? Jeg tror man i mange tilfeller beveger seg i kanten av en slik prosjektdefinisjon enten ved at målsettingene er så uklare og omfattende at man mer snakker om en langsiktig endringsprosess med uklart mål enn et veldefinert prosjekt.

Den andre betenkeligheten ved prosjektarbeidsformen kan illustreres ved de to forløpene jeg har antydnet på figurene. I prinsippet ser vi to forskjellige forløp av KS-prosjekter:

- a) Tung prosjektorganisering møter liten bedrift og omformer den (på kort sikt);
- b) Utilstrekkelige ressurser til å iverksette og gjennomføre endringsprosess.

Begge disse modellene er betenkelige fordi de betoner kortsiktige endringer og tar lite hensyn til at endringer skal forankres og videreføres av bedriftsorganisasjonen. Det er en åpenbar fare for at man utvikler etteraping mer enn at bedriftene skaper et grunnlag for egen læring og utvikling. Dette kan skje ved at den eksterne prosjektgruppe er sterk og/eller har et kort tidsperspektiv for sin aktivitet. Ofte ser vi at dette gjøres ved at all oppmerksomhet legges på forståelsen av kvalitetsstandarder, mens det vies mindre oppmerksomhet til å forstå det "ideologiske" grunnlaget for TKL-organiseringen man etterstreber. I noen tilfeller må man også være så åpen og si at rådgiverne kanskje har hatt nok med sin egen læringsprosess i prosjektene.

En endring må forankres i bedriftsorganisasjonen om den skal makte å danne en ny struktur som er forstått, synlig og hensiktsmessig i forhold til de oppgaver bedriften skal løse. Å endre struktur krever betydelige større ressurser og perspektiver enn det å gjennomføre nye prosesser i et avgrenset tidsrom. I denne sammenheng kan man undres på om prosjektorganiseringen av endringsprosessen har innebygget en slik forutsetning og de nødvendige interne ressurser til å realisere målet?

### *Vurderingstidspunkter og motivasjon i KS-prosjekter*

For "virkemiddelaktører" som SND og arbeidsmarkedsetaten er det grunn til å trekke lærdom ut av prosjektene. I forhold til å bruke de bedriftsrettede virkemidler legger disse aktørene vekt på å få til vesentlige forbedringer i bedriftenes omstillingsevne. Det kan imidlertid være vanskelig å se hvor sterk koblingen er mellom gjennomført prosjekt og økt omstillings- eller egenutviklingsevne.

Derfor blir disse aktørenes valg ofte basert på skjønnsmessige vurderinger av bedriftenes søknader om støtte og de begrunnelser som der vektlegges. I noen grad kan man foreta egne analyser og informasjonsinnhenting som bakgrunn for saksvurderingen. På lenger sikt kan man håpe på at det skjer strategisk omstilling som setter bedrif-

tene i en bedre konkurransemessig posisjon enn tidligere og med bedre mulighet for økt lønnsomhet og overlevelse.

I kvalitetsprosjekter i Nordland har man ut fra erfaringer trukket en slutning at offentlige virkemidler (støttemidler) ikke bør brukes aktivt i det som er bedriftenes egen forprosjektfase. I denne fasen avklarer bedriften sitt konkurransemessige forhold til omgivelser (konkurrenter, kunder, myndigheter, etc) og disse valg bør skje uten ytre stimulans som kan influere på disse retningsvalg. Det legges tilsvarende større vekt på de grunnelser som bedriftene kommer med når det foreligger funderte planer for bedriftsutvikling. Dermed rettes mye av den økonomiske støtten mot å tilføre faglige ressurser som bedriften kan benytte enten gjennom opplæring eller ved at man kan knytte til seg ekstern veileder i prosessen. Dersom bedriften har lagt selvstendige planer og prioriteringer for utviklingsarbeidet (i forkant av prosessen) vil man kunne nyttiggjøre seg denne støtten bedre.

Et hovedproblem ved bruk av økonomiske virkemidler som tilskudd er at man er har svært begrensede sanksjonsmuligheter i etterkant til å påvirke oppfølgingen av bedriftsutviklingen. Man vurderer planer i forkant av prosessen og kan i kvalitetsprosjektene knytte innfrielsen av gitte tilsagn til at bedriften skal ha utviklet dokumentasjon eller fremvise revisjonsuttalelse av system og utviklingsarbeid før tilsagn sluttinnfries.

Dersom man skal knytte virkemiddelbruken sterkere til resonnetet om at omstillingsprosessen i bedriften er en langsiktig investeringsprosess, vil det være rimelig å legge større vekt på å kunne lånefinansiere utviklingsprosessen enn tilfellet er idag. Da vil man oppnå et mer langsiktig og ansvarlig ledelsesinsitamant til oppfølging av kvalitetsarbeidet på linje med andre investeringsprosesser bedriften gjennomfører. Kanskje vil det også styrke behovet for å dokumentere effekter og lønnsomhet som følger av utviklingen.

## Betingelser for videre kvalitetsutvikling

Fiskerinæringen har vært tidlig ute med å satse betydelige ressurser på utvikling av dokumenterte systemer og forbedringsaktivitet, sammenlignet med andre næringer. Sett i lys av den sterke eksportavhengigheten i næringen og hvor mye man blir berørt av endringer i handelssystemet med viktige markedsområder som EU, USA og Japan, tror jeg det har vært en fornuftig satsing. Den sterke oppbyggingen av bransjekompetanse innen kvalitetssikring og -styring som er gjort blant annet i regi av FNL og anvendte FoU-miljøer er nok mye av årsaken til at fiskerinæringen idag befinner seg i fremste rekke i prosessen med å utvikle hensiktsmessige opplegg for å legge om styring og kvalitetssikring til en mer formell form enn tidligere.

Fiskerinæringen har endel særtrekk som må vies oppmerksomhet i det videre arbeidet med kvalitet. Den er preget av en utstrakt grad av organisering innen og mellom alle ledd. Selv om dette bidrar til å sikre noen målsettinger for næringen kan fraværet av markedsbasert innvirkning på kvalitetsarbeidet. Et hovedargument for alt kvalitetsarbeid må være at det skal lønne seg for de som deltar i det å skape mer-kvalitet (kunder, ansatte, leverandører, mellomledd/internkunder). For at dette skal kunne skje må man tillate en sterkere og markedsbasert differensiering av premieringen av kvalitet. Eksempelvis gjelder dette råstoffmarkedet, hvor kvalitetsbasert prising må videreutvikles ytterligere.

Overgang til auksjonsbasert prisdannelse kan gi grunnlag for sterkere konkurranse om råstoffet og "riktigere" anvendelse av det knappe råstoffkvantumet, men vil ikke være noen garanti for at man skaper større verdiskapning og videreforedling enn det man er istand til gjennom kontraktsbasert førstehåndsomsetning. Samtidig må det skilles klarere mellom *kvalitetsgradering* og *prisdannelse* enn ved dagens system.

Kompetanseheving og opplæring vil fortsatt ha en stor betydning for næringens videre kvalitetsutvikling. Arbeidet så langt har vært med på å synliggjøre den nære sammenhengen som er mellom faglige

kvalifikasjoner, perfektionering og opplæring. Her vil videre satsing på fagopplæring og sikring av evne til å tilrettelegge opplæring i bedriftene få stor betydning for næringens attraktivitet og framtidige rekrutteringsevne. Konkurransen med andre næringer i fornying gjennom rekruttering vil sannsynligvis bli skjerpet etterhvert som kommunikasjonsmessig infrastruktur tillater en større geografisk og yrkesmessig mobilitet.

Det engasjement som er vist fra næringens FoU-institusjoner og hovedsetet for høyere utdanning, Norges Fiskerihøgskole, har spilt en stor rolle i synliggjøringen av de muligheter som kvalitetsfokuseringen innebærer for næringsutviklingen. Jeg tror det vil være avgjørende for den utviklingen videre

at man i enda sterkere grad makter å fokusere på kunnskapsutvikling omkring de ledelsesmessige aspekter ved kvalitetsutvikling og bedriftsutvikling. Omstilling vil være den stabile tilstand i næringen. Dersom de mange prosjekter skal føre til en forankring av mer varig omstillingsevne i bedriftene er det avgjørende at lederne i større grad utdannes til å forstå sin rolle i omstillingsprosessene og selv være en bevisst og aktiv pådriver. De nevnte institusjoner må også forstå at deres rolle er å utvikle og å stille slike "verktøykasser" til disposisjon for ledere i fiskeindustrien.

♣

### *Kommentarer*

Artikkelen "Total kvalitet i fiskerinæringen - en moteriktig organisasjonsgymnastikk eller reell bedriftsutvikling?" ble skrevet mens "kvalitetsbølgen" var på sitt høyeste i norsk næringsliv (1995/96), og drøftet de erfaringer jeg mente å kunne trekke ut fra deltakelsen i flere av disse prosjektaktivitetene i fiskeindustrien. Perspektivet var delvis en observasjon sett fra bedriftenes side og delvis ut fra den følgeaktivitet som Fiskeriforskning deltok på i forbindelse med bedriftsutviklingsaktiviteten. I denne kommentaren vil jeg også trekke på noen av de drøftinger som jeg gjorde med bakgrunn i institusjonell teori noen år seinere (Løvland, 1999). Disse to tilnærmingene kan danne to svært ulike men komplimentære grunnlag for forståelse av de utviklingsprosessene som har funnet sted i fiskerinæringen; på den ene siden synes utgangspunktet for den anvendte vurderingen (1995/96) å være at konseptene representerer en ukritisk utbredelse av et generelt organisatorisk konsept (kvalitetssystem/kvalitetsledelse) uten tilstrekkelig hensyn tatt til hvordan "den lokale oversettelsen" skjer, mens det teoretiske ståsted representerer et alternativt inntak til å forstå de mekanismer og prosesser som skaper legitimitet og relevans for nye konsepter. Spørsmålet i dag kan være om den type bedriftsutvikling som "kvalitetsprosjektene" representerer har fått noen reelle/instrumentelle effekter i det hele tatt, og i hvilken rolle FoU-miljøer som Fiskeriforskning kan spille i slike prosesser. Ikke minst ble det i artiklene fokusert på forskningens kritiske rolle i forbindelse med å evaluere og tilpasse slike konsepter. Hvordan har det blitt?

#### *Status anno 2001*

Motivasjonen i det tidlige kvalitetsarbeidet i næringen var preget av bedriftenes ønsker om å få til en sertifisering av organisasjon og kvalitetssystem som resultat av utviklingsarbeidet. Pr. i dag er 13 bedrifter innenfor bransjen produksjon av fisk og fiskeprodukter blitt sertifiserte (NACE-kode 15.2). Vi så tendensen allerede i 1996, hvor bedriftene allerede var langt mer kritisk i forhold til målsettingen, og oftest tok konkret utgangspunkt i kundenes krav framfor de generelle systemkrav gjennom å velge ISO-sertifisering. Denne utflatingen viser kanskje at det var et visst grunnlag for å være kritisk ut fra de tidlige prosjekterfaringene. Ellers viser utvik-



lingen at bedriftene i fiskeindustrien i langt større grad har fokusert mot utvikling av egenkontrollsystemer og internkontroll i de siste årene. Så kan man spørre om dette er spesielt for fiskerinæringen (særlig fiskeindustrien), eller om det uttrykker en generell oppfatning. En interessant vurdering er det som EU-kommisjonen uttrykker omkring erfaringene med sertifisering; nemlig at det er svært vanskelig å se at sertifisering av bedrifter etter modell av ISO-normene kan sies å ha skapt noen konkurransefortrinn som kan spores i form av økonomiske resultater (Aune, 2000).

Når det gjelder kvalitetsutviklingen generelt i Norge later det til å ha blitt en berettiget større fokusering på holdninger og kommunikative lederegenskaper som er avgjørende for å få noe ut av prosessene. Norsk Forening for Kvalitet har nå inkludert ledelse i sitt navn, og bedriftenes arbeid med forbedringsprosesser får en stadig større rolle som forutsetning for vellykket utvikling av systemer og organisasjon.

I forhold til min analyse av kvalitetsledelse som konsept for bedriftsutvikling ut fra institusjonell teori, pekte jeg på at denne teorien kan bidra til å forklare vesentlige sider ved legitimeringsprosessen av konseptene og den rollen som myndigheter og de eksterne rådgiverne/FoU-miljøene aktivt spilte for å fremme implementering. Ifølge det nyinstitusjonelle teoriperspektivet oppholdes tiltroen til slike organisatoriske standardoppskrifter av en kombinasjon av legitimering på tre nivåer: På det regulative nivå vil ofte lover og regler i seg selv være med på å skape en basis for legitimitet. Her førte blant annet EU-myndigheters forskrifter for å regulere handel med tredjepartsland som Norge til at eksportørene følte de sto overfor nye krav utover de som kundene hadde fra før. På det normative nivå fikk TKL-konseptets fokus på kundestyrte forbedringer og faktabasert bedriftsutvikling stor innflytelse på hvordan man definerte de ledelsesmessige utfordringene for den nødvendige bedriftsutvikling med å implementere konsepter og kvalitetssystemer. På det tredje og kognitive nivå vektlegger den institusjonelle teorien hvordan individer etter hvert tok for gitt at for eksempel sertifisering var en nødvendig konkurransestilpasning i starten. Det var kanskje på dette nivået at man erfarte et visst sammenbrudd i de instrumentelle oppfatninger om sertifisering som en fornuftig bedriftsutviklingsstrategi. Mot århundreskiftet er det kanskje på det kognitive nivå at vi har sett de største tendenser til lokal tilpasning av konseptene og delvis utvikling av nye mål-middel oppfatninger enn de man tidligere hadde, noe som har ført til at den praksis vi i dag kan se knyttet til kvalitetsledelse og kvalitetssystemer synes å ha blitt mer konkret og prosessmessig forankret. Etter min oppfatning ligger det her en betydelig oppgave og mulighet dersom slike konsepter som (total) kvalitetsledelse skal få en sterkere lokal forankring i norsk næringsliv. Dette forutsetter etter mitt skjønn at kunnskap om bransjemessige forhold og bedriftskontekst i større grad må danne grunnlaget for aktivt og bredt prosessarbeid i bedriftene.

#### *TKL-konseptets relevans for bedriftsutvikling*

I fiskerinæringen synes relevansen av konseptet å ha blitt større hvis vi ser på de nye utfordringer næringen har møtt gjennom økende markedsliberalisering og globalisering det siste tiåret. Denne utviklingen har medført at presset på lønnsomhet og prosessforbedringer har vært økende og følbart i fiskeindustrien. Deler av TKL-konseptets metodikk og prosessinnretning kan utvilsomt bidra til å støtte opp om nødvendige interne omstillinger og forbedringer i produksjon og koordinering. Ikke minst synes dette å bli viktigere gjennom de omstruktureringer vi har sett de siste årene i retning forsøk på integrasjon av flere ledd i verdikjeden, økende konsentrasjon i havbruksnæringen og utviklingen av mer integrerte produksjons- og markedsføringssystemer basert både på havbruk og tradisjonell fangst og foredling.

Gitt det jeg vil kalle en relativt beskjeden innflytelse som total kvalitetsledelse som konsept for bedriftsutvikling rundt årskiftet synes å ha i fiskerinæringen, kan det være grunn til å spørre om det finnes andre årsaker enn problemer med byråkra-

tisert styring og ukritisk kopiering til dagens tilstand. Den vektlegging som forbedringsarbeid og fokus på metodikk rundt "hverdagsforbedring" representerer etter mitt skjønn en helt nødvendig kursendring for å skape lokal legitimitet og forankring av de prosessmessige sider av ledelsesteknologien.

#### *Bedriftsutvikling og innovasjon*

Et annet trekk ved bedriftsutviklingen på 90-tallet er den økende fokuseringen på kunnskapsintensivering av de fleste virksomheter. I forbindelse med framvektsten av nye strategiske konsepter som for eksempel ressursbaseteorien etter Porters bidrag basert på industriøkonomi på 80-tallet, legges det økende vekt på identifisering og utvikling av kjernekompetanser som grunnlag for å oppnå (mer) unik konkurranseposisjon og -fortrinn. Et tilsvarende syn er at bedriftene for å kunne øke sin verdiskapning over tid må greie å integrere større grad av tjenestekvalitet og kunnskap om kundens preferanser som grunnlag for dette.

Et relevant spørsmål i denne sammenheng er hva som er de kritiske prosessene for at bedriften skal kunne få til økende verdiskapning. Spissformulert kan man spørre om det er de mange små steg av type TKL og kontinuerlige forbedringer som er viktigst, eller om det er bedriftenes evne til å redefinere sin basis for økt verdiskapning gjennom innovasjonsprosesser som er avgjørende. Innenfor innovasjonsteorien legger den siste tids bidrag økende vekt på kunnskap som den viktigste ressursen og læring den viktigste prosessen. I forhold til TKL-konseptet vektlegger denne tilnærmingen ikke bare interaksjonen med kunder og leverandører (det vil si relasjoner i bedriftens verdikjede), men minst like mye det lokale næringsmiljø (innovasjonssystem) som bedriftene virker i og samspillet med myndigheter og FoU-miljøer for å lykkes i bedriftsutvikling.

Fiskerinæringens store utfordringer med å utvide sin basis for økt framtidig verdiskapning gjennom å integrere i verdikjeden mot kundesiden og å utvikle organisatoriske ferdigheter som støtter opp om slik integrasjon. Det er også behov for økt satsing på inntjening gjennom utvikling av kunnskap om kundebehov i tillegg til videre effektivisering av primærprosessene i produksjon. Sagt på en annen måte tror jeg at betingelsene for framtidig økt verdiskapning og næringsutvikling i større grad blir at bedrifter i næringen ikke bare mestrer inkrementelle prosessforbedringer og adopsjon av ny teknologi, men også må utvikle sin basis gjennom innovative læringsprosesser og utvikling av sine kapabiliteter på alle nivåer for å kunne øke den framtidige verdiskapningsgraden. For å lykkes med dette er ikke de inkrementelle forbedringer i eksisterende virksomhet tilstrekkelige, selv om de er viktige for å bevare bedriftens kortsiktige konkurransedyktighet. Det vil etter mitt skjønn innebære at man må legge en større vekt på hvordan bedriftene fungerer integrert i et samspill med myndighetsaktører for næringsutvikling og kunnskapsmiljøer som FoU-institusjoner og rådgivningsbransje.

Sett i forhold til TKL-konseptets veldefinerte og standardiserte metodikk tror jeg man i dag står overfor en større utfordring i å skape gode forutsetninger for næringsmessig innovasjon i tillegg til de interne forbedringer som bedriftene alltid må følge opp for å være konkurransedyktige. Konseptet gir etter mitt skjønn nødvendige men ikke tilstrekkelige betingelser for innovasjonsevne. De nevnte koblinger til lokalt næringsmiljø/innovasjonssystem, myndighetsaktører og kunnskapsmiljøer vil få en større betydning etter hvert som en større del av næringens verdiskapning kommer fra kompetansebaserte ressurser og kundetilpasning. En annen innflytelse vil være tilstedeværelsen og avhengigheten av et fungerende kapitalmarked og utvikling av eierskap.

FoU-utfordringene i et slikt perspektiv vil være sammensatte. En viktig forutsetning ligger i den innretning som nyere innovasjonsteori betoner; nemlig læring og interaksjon som forutsetning for utvikling av kompetanse og innovativ atferd. Sett i forhold til vår tidligere ambisjon om å evaluere nye organisatoriske konsepter

som TKL og ”regionale innovasjonssystemer”, indikerer dette i min forståelse en erklært distanse og mangel på interaksjon mellom FoU-miljøer og bedrifter/næringsmiljøer som kan virke direkte hemmende på bedriftsutvikling og utvikling av relevant FoU-kunnskap. Jeg mener at FoU-miljøer av alle typer står overfor en betydelig utfordring i å ta del i direkte interaksjon med næringsmiljøer og enkeltbedrifter dersom man skal bidra til forskningsstøttet bedriftsutvikling og økt innovasjonsevne.

En slik tilnærming vektlegger sterkere en gjensidig læring mellom forskning og næring enn vår tidligere kritiske rolle som evaluator i TKL-sammenheng indikerer. Et tettere partnerskap med fokus på kunnskapsmessig komplettering rettet både mot bedrift og omliggende næringsmiljø tror jeg vil ha større verdi enn å fortsatt posisjonere forskningsaktiviteten på distanse fra næringsaktivitetene. Våre erfaringer fra forskningsstøttet bedriftsutvikling<sup>1)</sup> tilsier også at forskerne spiller en viktig rolle gjennom en prosessmessig tilstedeværelse som verken bedrift eller konsulenter kan fylle; strukturerte analyser og mulighet for en større grad av sammenligning og refleksjon er ofte prosesser som bedrifter og rådgivningsmiljøer i liten grad evner å ivareta over tid. Her spiller forskningen en additiv rolle i den totale kunnskapsutviklingen, men FoU-miljøene har etter mitt skjønn behov for utvikle sin egen praksis i hvordan denne rollen utøves. Kanskje innebærer dette større grad av tilstedeværelse framfor normative avstandsbetraktninger?

En annen og mer strategisk utfordring til FoU-miljøer som fokuserer på kunnskapsutvikling på det organisatoriske område, er å bidra til å utvikle næringens grunnleggende perspektiver og forutsetninger for økt verdiskapning. Gjennom optimistiske perspektivanalyser pekes det på eventyrlige muligheter for økt og varig verdiskapning innenfor fiskeri- og havbruksnæringen. Mye av denne vekstmuligheten tilskrives økt tilgang på utnyttbare marine ressurser eller forbedret teknologi. Sannsynligvis er det enda mer avgjørende hvordan vi greier å organisere og utvikle de menneskelige og organisatoriske ressurser som den viktigste forutsetningen for økt framtidig verdiskapning og rekruttering ettersom konkurransen om arbeidskraften øker fra andre attraktive sektorer. Dette er sannsynligvis noe mer enn ”riktig” innføring av total kvalitetskonsepter med tilhørende ledelsesfilosofi, og innebærer at bedriftsutviklingen i større grad differensieres ut fra hvordan man greier å skape felles læring og samspill i det lokale næringsmiljø eller innovasjonssystem.

3

## Referanser

- Løvland, J. (1999). Adopsjon av total kvalitetsledelse i fiskerinæringen, *økonomisk Fiskeriforskning* 9:1, pp 76-89.
- Aune, A. (2000) Kvalitetsdrevet ledelse - kvalitetsstyrte bedrifter. Gyldendal Akademisk Forlag, 3. utgave, 2000.

## Noter - kommentaren

- i Blant annet på bakgrunn av Fiskeriforsknings erfaringer med deltakelsen i Tromsø-modulen av NFR-programmet ”Bedriftsutvikling 2000” i perioden 1994-2001 og deltakelsen i prosjektet ”Innovative bedriftsmiljøer” under NFR-programmet ”Regionale innovasjonssystemer” (1998-2001).