



Universitetet
i Stavanger

ISO 9001 – verktøy eller fasade?

En litteraturstudie om
implementering og langtidseffekter

Ida Hellsaa

Masteroppgave i Endringsledelse
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Våren 2013

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vårsemester 2013

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

ISO 9001 – verktøy eller fasade?
En litteraturstudie om implementering og langtidseffekter

FORFATTER:

Ida Hellsaa

VEILEDER:

Kjell Arne Røvik

EMNEORD/STIKKORD:

ISO 9001, kvalitetstenkning, adopsjon, implementering, translatørkompetanse, resultater, langtidseffekter, det instrumentelle perspektivet, det ny-institusjonelle perspektivet, symbolverdi, fasade, legitimitet, virusteori, litteraturstudie.

SIDETALL:

109 sider
(ekskl. forside, innholdsfortegnelse, innledning, kildehenvisninger og vedlegg)

Stavanger, 14.06.2013.

DATO/ÅR

Forord

Det er med litt blandede følelser jeg snart setter punktum for denne oppgaven. Fagmessig og sosialt har denne masteren gitt mange gleder, og jeg ser frem til å ta med meg de tillærte teoriene fra studiet videre ut i praktisk arbeidsliv. Det å skrive masteroppgaven har vært utfordrende, tidkrevende og til tider svært frustrerende. Oppgaven har surret i hodet dag som natt. Men det har også vært en spennende og svært lærerik prosess. Det er egentlig et privilegium å kunne fordype seg i et emne på denne måten, men mine nærmeste setter nok pris på at samtaleemnet kan dreie seg om noe annet enn ISO-sertifiseringer fremover.

Avslutningsvis er det mange som fortjener en takk, deriblant mine medstudenter som har inspirert meg. Takk for berikende og gode faglige diskusjoner, nysgjerrighet, arbeidsglede, samt et utrolig godt lagspill og samarbeid. Dere er en herlig gjeng.

Takk til min veileder, professor Kjell Arne Røvik ved Universitetet i Tromsø for god veiledning underveis i arbeidet med denne masteroppgaven. Det har blitt noen telefoner. Takk for at du hadde tro på ideen min, for engasjementet ditt og din utrolige optimisme.

Det er også på sin plass å rette en takk til bibliotekarene. Mang en gang har jeg vandret hvileløst omkring på jakt etter referanser og bøker mellom de eviglange reolene, med et tidvis noe apatisk blikk. Dere har alltid møtt meg med et smil og hjulpet meg i jungelen av litteratur. Flere titalls bøker er fjernlånt. Vi har en fantastisk bibliotekstjeneste i dette landet.

Jeg vil også takke venner og familie som har støttet meg underveis. Takk til bestemor for at du er så interessert i det jeg holder på med. Ditt engasjement betyr så mye mer en du forstår.

Sist men ikke minst fortjener min kjære Stian en særskilt takk. Fordi du har et berg av tålmodighet. For dine innspill, hjelp og støtte. For at du serverer is og lar meg spise den mens du leser korrektur. Du har vist forståelse og gitt meg handlingsrom til å være student.

Stavanger, 12.06.2013

Ida Hellsaa

Sammendrag

Denne oppgaven er den avsluttende delen av masterstudiet Endringsledelse, ved Universitetet i Stavanger. Masteroppgaven er obligatorisk og teller 30 studiepoeng.

Bakgrunnen for denne masteroppgaven er noe sammensatt, og bunner ut fra både faglige og personlige interesser. Inspirasjonen for valg av emne og problemstilling kom egentlig tidlig i masterstudiet og har siden bare vokst seg til. Det hele startet med at det ble lest en doktorgradsavhandling skrevet av Kristina Tamm Hallström (2000), ved Handelshögskolan i Stockholm. Hun ser på ISO 9001-sertifiseringen med et kritisk blikk, og forsøker gjennom sin avhandling å sette søkelyset på hvilken myndighetsutøvelse og statussymboler som følger med implementeringen av sertifiseringsordningen. Kvalitetsstandarden er tilsynelatende på alles, og da spesielt mellomstore, gjerne internasjonale selskapers lepper og den fremstår for mange som et must. I etterkant ble Hallströms studie diskutert i plenum ved en forelesning. Overaskende mange kommenterte at de selv ikke viste om virksomheten de var ansatt ved var sertifiserte, mens andre igjen sa at de hadde sett ISO 9001 stå med liten skrift og logo på virksomhetens dokumentpapirer, men at de selv ikke helt visste hva dette innebar, hverken for bedriften selv eller for de som arbeidstakere. Noen få viste ikke engang hva sertifiseringen stod for. Med tanke på hva denne sertifiseringen koster virksomhetene, både i ressurser, tid og ikke minst økonomi, vil dette være et interessant problemområde å nøste videre i. Flere forskere, meg selv inkludert stiller spørsmålstegn ved om dette egentlig er et styringsverktøy eller om det hele bare er en form for fasade, slik at virksomhetene kan høste anerkjennelse, legitimitet og markedsmessige fordeler og fortjeneste ved å være sertifiserte.

Arbeidet er gjennomført som en litteraturstudie, bygget på Hart (1998; 2005) sin metodiske fremgangsmåte og design. På bakgrunn av inklusjonskriterier og definerte søk er det funnet 12 internasjonale forskningsartikler som oppgaven bygger på, og en intervjuguide ble utarbeidet som verktøy slik at man kunne foreta en grundigere analyse. Det finnes svært lite forskningslitteratur som direkte omhandler effekter ved implementering av ISO 9001 i internasjonale virksomheter, og av den grunn er det relativt få artikler som var aktuelle å gå i dybden på. Litteraturen fremstår som mangelfull og det er avdekket en rekke «hull». Et av hovedfunnene er at ISO 9001 ikke forbedrer ytelsesevne eller effektivitet hos de ansatte, og man kan se en betydelig frikobling mellom teori og praksis. Nyere litteratur presenterer en rekke uventede utfordringer, fallgruver og lite funksjonelle revisjonsordninger. Litteraturen

bekrefter også langt på veg at virksomheter i hovedsak er mer opptatt av å implementere kvalitetssertifisering som et ledd i å oppnå legitimitet og økonomisk fortjeneste, fremfor behovet for å forbedre kvaliteten på produksjon eller virksomhetsinterne forhold.

Oppgavens oppbygning

Etter en kort introduksjon om vår tids kvalitetstenkning og omfanget av ISO 9001, vil det teoretiske rammeverket for oppgaven bli presentert. Hallströms studie (2000) rører ved sentrale teorier i emnet endringsledelse, noe også oppgaven bærer preg av. Teorikapittelet består av fire delkapitler. I første del gjennomgås det noen få utvalgte teoretiske implikasjoner og begrepsavklaringer i tilknytning sertifiseringen. Andre og tredje del omhandler organisasjonsoppskrifter, samt forhold rundt adopsjon, implementering og translørkompetanse. Mens fjerde delkapittel presenterer det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Herunder presenteres det også noen forventninger til funn i litteraturen basert på disse to perspektivene.

Videre vil jeg i metodekapittelet redegjøre for de valg som er tatt underveis for å empirisk kunne belyse forskningsarbeidets problemstillinger. Kapittelet vil også redegjøre for hvilken type datamateriell som er samlet inn, hvordan innsamlingsprosessen har foregått, samt utvalgsriterier, og utfordringer knyttet til dette. Avslutningsvis klargjøres forhold rundt validitet og oppgavens gyldighet.

Deretter vil det være en empirisk presentasjon av forskningsartiklene som inngår i denne litteraturstudien. Herunder vil funn i litteraturen knyttes opp mot de tre forskningsspørsmålene. Funnene vil siden diskuteres og analyseres i det påfølgende kapittelet, hvor man også knytter resultatene opp mot det teoretiske rammeverket og ulike modeller. Analyseresultatene vil videre drøftes opp mot perspektivene for å kunne belyse og gi et mer helhetlig bilde av situasjonen, før jeg avslutningsvis drøfter sentrale deler av litteraturen opp mot virusteorien. Sistnevnte synes på en god måte å illustrere implementeringsprosessen gjennom flere faser, og viser hvordan organisasjonskonsepter som ISO 9001 kan påvirke forhold internt i virksomhetene. Teorien vil sammen med perspektivene gi oss mulighet til bedre å forstå forholdene rundt implementering, oppfølging og effekter ved ISO 9001 i internasjonale virksomheter.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Oppgavens oppbygning	4
Innholdsfortegnelse	5
Kapittel 1: Introduksjon	8
1.1. En liten innledning om vår tids kvalitetstenkning	8
1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.3. ISO 9001	10
1.4. Total Kvalitetsledelse (TQM).....	12
Kapittel 2: Det teoretiske rammeverket	14
2.1. Del 1 - En verden full av standardiseringer	14
2.1.1. Frivillige standarder – en illusjon	15
2.1.2. Standarder som motefenomen	16
2.1.3. Legitimitet er viktigst	16
2.2. Del 2 - Organisasjonsoppskrifter	17
2.2.1. Organisasjonsoppskrifter – verktøy eller mote?	17
2.2.2. Omdømmeledelse	19
2.2.3. Implementering	20
2.2.4. Translatørkompetanse	21
2.3. Del 3 – Adopsjon.....	22
2.4. Presentasjon av perspektivene	24
2.5. Forventninger til funn i litteraturen	28
2.5.1. Det instrumentelle perspektivet	29
2.5.2. Det ny-institusjonelle perspektivet	30
Kapittel 3: Metode	33
3.1. Valg av metode	33
3.2. Litteraturstudie.....	34
3.3. Valg av forskningsdesign	37
3.4. Tilnærming	38
3.4.1. Inklusjonskriterier	39
3.4.2. Å definere søkene	42
3.5. Innsamling av datamateriell.....	43

3.5.1. Databaser	43
3.5.2. Kvalitetskrav	44
3.6. Presentasjon av forskningsartiklene	46
3.7. Analyse av data.....	50
3.7.1. Analysearbeidets ulike faser	50
3.7.2. Feature map – min intervjuguide til litteraturen	51
3.8. Validitet og reliabilitet.....	56
3.9. Etske retningslinjer og overveielser	59
3.10. Feilkilder.....	59
Kapittel 4: Empirisk presentasjon.....	61
4.1. Først litt bakgrunnsinformasjon om forskningsartiklene.....	61
4.2. Funn knyttet til forskningsspørsmål 1	62
4.3. Funn knyttet til forskningsspørsmål 2	68
4.4. Funn knyttet til forskningsspørsmål 3	69
Kapittel 5: Diskusjon og analyse.....	70
5.1. Hallströms studie; med et kritisk blick på ISO 9001.....	70
5.1.1. Betydelig økning av antallet ISO 9000 sertifiserte virksomheter.....	71
5.1.2. Paradoks.....	71
5.1.3. ISO 9001 -ikke bare positivt.....	72
5.1.4. Veiledende standarder	72
5.2. Del 1 - Implementeringen av ISO 9001.....	74
5.3. Del 2 - Virkninger, effekter eller resultater ved ISO 9001	83
5.4. Del 3 - Virksomhetenes translatørkompetanse	91
5.5. Analyse og diskusjon i lys av de teoretiske perspektivene.....	97
5.5.1. Det instrumentelle perspektivet	97
5.5.2. Det ny-institusjonelle perspektivet	100
5.5.3. Oppsummering	104
5.6. Virusteorien	104
Kapittel 6: Konklusjon.....	111
6.1. Forbehold om mulige feilkilder	115
Videre forskning	116
Referanseliste.....	117

Modell-liste:

Modell 1: Demings sirkel (Miller, 2013).....	11
Modell 2: Kontinuerlig forbedring av styringssystemet (Miller, 2013).....	11
Modell 3: Litteraturstudiet struktur (Hart, 2005)	35
Modell 4: Harts flytskjema (Hart, 1998).....	36
Modell 5: Diagram over antall litteraturbidrag pr. år, benyttet i denne studien.....	45
Modell 6: Veien fra vedtak til iverksettelse.....	75
Modell 7: Veikart for å lykkes med implementeringen av ISO 9001 (Boiral, 2011).....	94
Modell 8: Kvalitetshjulet.....	98
Modell 9: Viktigheten av dokumentasjon. En illustrasjon.....	114
Tabell 1: Presentasjon av teoretiske forventninger knyttet til perspektivene.....	31
Tabell 2: Presentasjon av forskningsartiklene.....	49

1.1. En liten innledning om vår tids kvalitetstenkning

Vår kvalitetsbevissthet har en lang forhistorie. Fra gammelt av var fangstmenn og jordbrukere avhengige av å være kreative for å utvikle redskapene sine slik at de kunne bedre forholdene for familien. Man kunne også se en voksende yrkesstolthet blant håndverkere som garanterte for kvaliteten på arbeidene de utførte. Det moderne industrisamfunnet fører med seg masseproduksjon og stadig økende etterspørsel, noe som i sin tur førte til mindre og kvalitetsmessig dårligere kontakt mellom produsenter, marked og kunder (Stensaasen, 1996). De aller fleste har opplevd varer som ikke har hatt god nok kvalitet eller tjenester med for dårlig servicenivå. Kostnader knyttet til feil, mangler, havarier, reklamasjoner, om-igjenarbeid, inspeksjoner etc. betegnes i litteraturen som «den skjulte fabrikk», og koster virksomhetene enorme summer (Karlsen, 2011).

Kvalitetssikring som organisasjonskonsept fremstår som et av de mest dominerende og innflytelsesrike meta-ideene man har vært vitne til de siste 20 årene. Fokuset på kvalitet blir en stadig viktigere del av dagsordenen hos både offentlige og private virksomheter over hele verden (Czarniawska & Sevón, 1996). Økt konkurranse om marked og kundegrupper, globalisering, internasjonal handel og forventningen om verdiskapning gjør at mange virksomheter og organisasjoner må skjerpe innsatsen og bruke ressurser på å bedre effektivitet og kvalitet på tjenester eller vareproduksjon. I kampen om kundene vil den enkelte virksomhets dyktighet i forhold til kvalitet, prisnivå, leveringstid og evne til å følge opp kundenes behov og krav være avgjørende. I dag har de fleste virksomheter og organisasjoner tilgang på samme teknologi og råvarer i sin produksjon, og man ser et stadig større behov for å utnytte ressursene best mulig gjennom å effektivisere produksjonsprosessene samtidig som man reduserer sløsing av materielle og menneskelige verdier (Stensaasen, 1996).

ISO-sertifiseringene som styringssystem har hatt en helt fantastisk suksess og vekst siden den første sertifiseringsserien ISO 9000¹ ble lansert i 1987. Kvalitetssertifiseringsserien fremstår som svært populær, og ved utgangen av 2010 var over 1 100 000 virksomheter og organisasjoner fordelt over 178 land, sertifiserte etter ISO 9001. Per i dag benyttes ISO 9001 i

¹ ISO 9000-serien er et styringssystem for kvalitet og består av flere kjernesertifiseringer, deriblant ISO 9001. Selv om oppgaven i hovedsak omhandler ISO 9001, vil det stedvis være naturlig å nevne ISO 9000-serien for å belyse litteraturstudien.

hovedsak innen industrielle sektorer, men veksten er sterkest innen tjeneste- og offentlig sektor, blant annet i helse- og skolevesenet (Boiral, O., 2011).

Det finnes en hel del forskningslitteratur som omhandler ISO 9001, men den er noe todelt. Den eldre litteraturen frem mot år 2005 presenterer i all hovedsak litteraturen ISO 9001 som et «must», et kvalitetsstempel som vil sikre virksomhetene gunstige fordeler. Sertifiseringen nærmest hylles. I årene etter 2005 og spesielt etter 2010 kan man imidlertid se en voksende andel kritiske forskningsartikler rettet mot verdien av ISO 9001. Samtidig synes det å være bemerkelsesverdig lite forskning på de sosial-økonomiske forholdene og effektene ved sertifiseringsordningene. (Ponte, Gibbon & Vestergaard, 2011). Meyer & Rowan (1977) mener det er problematisk at mange virksomheter synes å implementere populære organisasjonsoppskrifter som en ren formalitet, uten nødvendigvis å vurdere effekter og konsekvensene av dette. I en slik sammenheng kan man stille seg undrende til om virksomheten kun investerer i disse omreisende konseptene av symbolske og markedsmessige hensikter (DiMaggio & Powell, 1991). Er det hele en investering for fasade og legitimitet?

1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål

Gjennom denne studien skal jeg undersøke hva forskningslitteraturen på området inneholder av kunnskap om effekter og virkninger ved adopsjon og implementering av kvalitetssertifisering ISO 9001.² Det vil være spesielt interessant å se om man kan finne noen svar på hva som skjer med sertifiseringen når den har vært implementert i virksomheten over en lengre tidsperiode, altså langsiktige effekter. Sier litteraturen noe om hvilke holdninger ledere og ansatte har til sertifiseringen? Hvilken reel innvirkning gir ISO 9001 på tjeneste- eller vareproduksjon, organisasjonsstruktur eller produksjonsresultater? Forhåpentligvis kan litteraturen gi noen svar.

For å kunne belyse problemstillingen vil jeg ta utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

1. Sier litteraturen noe om hvordan ISO 9001 som oppskrift implementeres?
2. Sier litteraturen noe om virkninger, effekter eller resultater ved ISO 9001?
3. Sier litteraturen noe om virksomhetenes translatørkompetanse?

(Jf. oversettelsesteorien)

² Med begrepet *effekter* mener det i denne sammenheng effekter tilknyttet sertifiseringens hensikter. Herunder sikter det til dokumenterte resultater som omhandler eller oppfyller sertifiseringens intensjoner, i form av for eksempel mer tilfredse kunder, høyere effektivitet eller bedre kvalitet på produksjon, varer og tjenester.

Forskningsspørsmålene er utarbeidet med tanke på å kunne besvare problemstillingen på en mest mulig fullstendig og god måte.

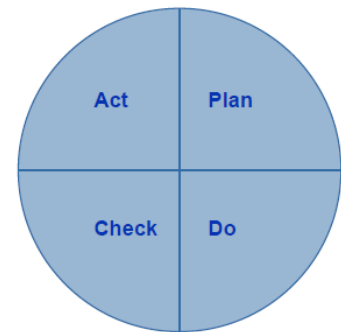
1.3. ISO 9001

ISO 9000-serien ble for første gang utgitt i 1987, og har siden blitt revidert i sin helhet både i 1994 og 2000. I etterkant av dette har hver enkelt av de tilhørende standardene blitt endret noe hver for seg. Serien består i dag av tre kjernestandarder, som fungerer som et supplement til hverandre, samtidig som de støttes opp av andre assosierte standarder og retningslinjer:

- NS-EN ISO 9000:2005 Systemer for kvalitetsstyring. Grunntrekk og terminologi.
- NS-EN ISO 9001:2008 Systemer for kvalitetsstyring. Fastsetter kriteriene for kvalitet.
- NS-EN ISO 9004:2009 Styring for vedvarende fremgang i en organisasjon. Kvalitetsstyring som metode (www.standard.no).

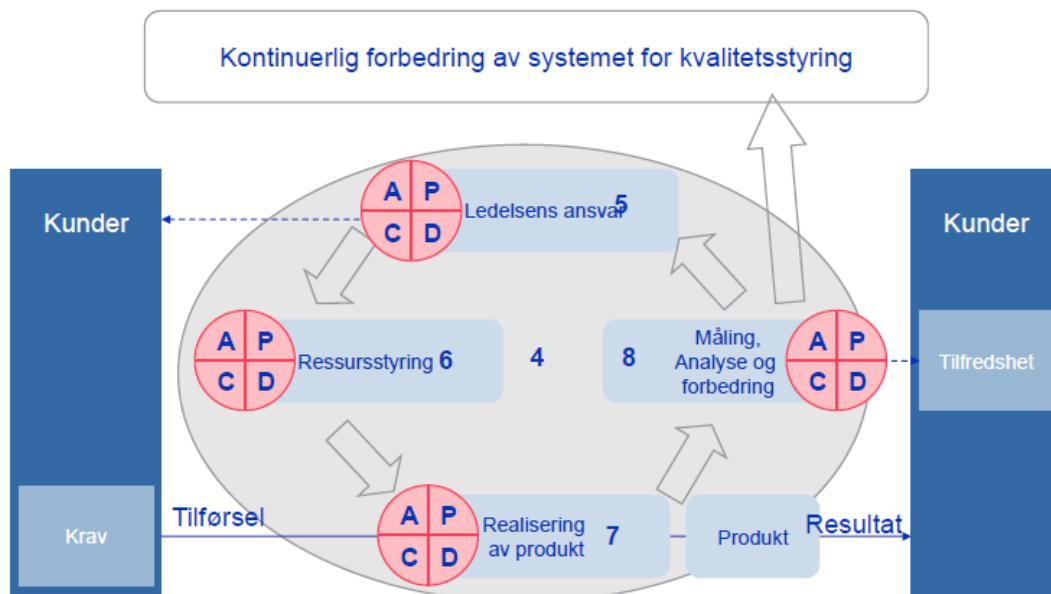
Mange vil anse ISO 9001 som den viktigste og mest fremtredende av standardene i serien. Standarden er et styringssystem for kvalitet, og viser hvordan en virksomhet kan styre aktiviteter eller prosesser for å kunne levere varer eller tjenester som tilfredsstillende markedet og kundenes krav til kvalitet. Standarden er generell og kan benyttes av alle typer virksomheter uavhengig størrelse, bransje, sektor eller produkter/tjenester de leverer til markedet (www.standard.no). Den har en prosessorientert tilnærming og beskriver åtte prinsipper som omfatter lederskap, kundefokus, personalets engasjement, økt effektivitet, systemtankegang, prosessorientering, kontinuerlig forbedring, beslutningstagning, samt forholdet mellom kunder og leverandører. Det er verdt å merke seg at sertifiseringen klargjør hvilke krav kvalitetsstyringssystemet i en virksomhet bør tilfredsstillende, men ikke hvordan disse kravene skal imøtekommes. Man kan ikke kjøpe et ferdig utviklet kvalitetsstyringssystem, for så å innføre dette direkte i en virksomhet. Sertifiseringen må implementeres og tilpasses den enkelte organisasjon (www.standard.no). Systemet er et verktøy for styring av virksomhetens drift, samt måloppnåelse av planlagte resultater. Underveis må man sørge for tilstrekkelig dokumentasjon. Et sertifikat har en gyldighetsperiode på tre år av gangen, og i løpet av denne perioden gjennomføres periodiske revisjoner. Disse revisjonene er avtalt i forkant og gjennomføres av et sertifiseringsorgan som for eksempel Det Norske Veritas eller Teknologisk Institutt. Etter tre år gjennomføres en resertifisering for å fornye sertifikatet (Miller, 2013).

Et prosessbasert styringssystem for kvalitet innebærer en rekke ledd og faktorer, som man kan se illustrert i modell 1.2. For kvalitetsstyringssystemet er hovedmålet å øke kundetilfredsheten og skape et rammeverk for kontinuerlig forbedring. Alt dette gjennomføres som en firetrinnsprosess, illustrert i Demings sirkel, modell 1.1. (Miller, 2013:40).



Modell 1.1: Demings sirkel

Som man kan se av modell 1.2, må man i arbeidet med å iverksette og videreutvikle et system for kvalitetsstyring gjennomgå flere steg. En må først og fremst kartlegge kundenes, markedet og interessenters forventninger og behov. Man må utvikle virksomhetens kvalitetspolitikk og kvalitetsmål, samt bestemme prosessen og ansvarsfordeling i arbeidet med å nå disse målene. Videre må man fremskaffe nødvendige ressurser og etablere metoder for å kunne måle effektivitet og virkningen av de enkelte prosessene, unngå avvik og fjerne årsakene til disse, samt opprette metoder for kontinuerlig forbedring (www.hiof.no).



Modell 1.2: Kontinuerlig forbedring av styringssystemet (Miller, 2013:39).

Suksesskriteriet for å kunne nå målene med kvalitetsstyring innebærer at toppledelsen direkte engasjerer seg i oppfølgingen av kvalitetssystemet. Policyen må være forstått og følges opp av hele organisasjonen, og man må kjenne til hvordan virksomheten selv kan påvirke kvaliteten. Virksomheten bør ha kompetanse innenfor det aktuelle fagområdet, samt innføre formelle styringsprosesser for å kunne måle resultater og kvalitet på produkter (Miller, 2013).

1.4. Total Kvalitetsledelse (TQM)

Ettersom litteraturutvalget er lest er erfaringen at mange ser ut til å blande ISO 9000 serien og Total Kvalitetsledelse (TQM) som organisasjonskonsepter. De fremstår i faglitteraturen som to selvstendige konsepter, men likefullt utfyller de hverandre på flere områder. Mange opplever at TQM formidler ISO 9000 sertifiseringen i praksis. Av den grunn finnes det hensiktsmessig å redegjøre for hva denne ledelsesteorien innebærer, slik at man kan få en bedre forståelse av kvalitetstenkningen.

Total kvalitetsledelse er den norske oversettelsen av det engelske fenomenet Total Quality Management, forkortet TQM. Dette fremstår i dag som et av 1990-årenes mest utbredte og populære organisasjonskonsepter. Konseptet kan meget forenklet oppsummeres med at kunden innehar all autoritet. Det er deres subjektive oppfatning av kvalitet virksomheten må forholde seg til og arbeide etter. Ledelsen bør sørge for å opparbeide seg kunnskap om kundenes og markedets ønsker og behov, samt tilfredsstillende disse på en mest mulig effektiv og lønnsom måte. En må sørge for et kontinuerlig forbedringsarbeid og skape engasjement og oppslutning rundt arbeidet med å forbedre kvaliteten på tjenester og produkter i alle ledd og prosesser av produksjon (Røvik, 1998). Som en kan se er det flere likhetstrekk til ISO 9001.

Karlsen (2010) presenterer kvalitetstrappen som illustrerer kvalitetsstyring gjennom fire ulike nivåer eller trinn i en utviklingsprosess. På toppen av trappen ruver TQM, og representerer det ultimate mål for ambisiøse bedrifter. Ledelsesfilosofien bygger på målstyring, aktivt lederskap og engasjement, samt kontinuerlige forbedringer hvor kvalitet og kundetilfredshet er i fokus. Ambisjonen er å kunne levere individuelle skreddersydde og tilpassede produkter eller tjenester. Denne målsettingen har røtter langt tilbake i tid. Stensaasen & Tofte (1992) fikk i intervju med japanske industriledere på begynnelsen av 90-tallet et innblikk i det som er selve grunnmuren for vår kvalitetstenkning i dag. Japan var blant de aller første industrinasjonene som tok i bruk kvalitetsledelseskonsepter, og Vesten har hatt mye å lære av dem. Japansk kvalitetstenkning betegner praktisk kvalitetsledelse som følger:

«Å praktisere kvalitetsledelse vil si å utvikle, forme, produsere og betjene et kvalitetsprodukt som er mest økonomisk, mest brukbart og alltid tilfredsstillende for kunden.»

(Ishikawa, 1985:44)

Med dette gir de klart uttrykk for at selv om virksomhetene er sertifiserte etter nasjonale og internasjonale standarder som for eksempel ISO 9000-serien, garanterer ikke dette uten videre for at kundene er tilfredse. Mye av grunnen til dette er at markedet og kundenes behov eller forventningshorisont endrer seg raskere i dag enn det man greier å oppdatere sertifiseringene.

Det kan være vanskelig å fastslå hvor utbredt en organisasjonsoppskrift som TQM er. Imidlertid kan man danne seg et inntrykk av konseptets utbredelse ved å se på mengden faglitteratur og andre publikasjoner som er gjort. Populære organisasjonsoppskrifter kjennetegnes ved at de raskt får sin egen litteratur. Den engelskspråklige litteraturen om TQM er enormt omfattende. Tar man et raskt søk på Google, med søkeordet «Total Quality Management», får man i skrivende stund opp 122 000 000 treff, mens man på norsk får i overkant av 43 000. I tillegg finnes det flere tusen avhandlinger, rapporter, artikler og bøker som omhandler dette emnet. Man kan særlig se en betydelig oppblomstring på 90-tallet. Vekstkurven og interessen for både TQM og ISO 9000-serien har vokst parallelt gjennom de siste tjue årene, og de i fremstår i dag som mer populære en noen gang.

Matsushita`s ledelsesfilosofi:

- *Lag produkter som holder høy standard.*
- *Gjør disse stadig bedre.*
- *Skaff deg kjennskap til hvilke behov kunder har.*
- *Bygg opp et godt forhold til leverandørene.*

(Matsushita, 1978; Stensaasen, 1996:71)

Kapittel 2: Det teoretiske rammeverket

Teorien er helt sentral i litteraturstudier. Mange kan nok tenke at det er unødvendig å knytte teori og analyseresultater sammen i en litteraturstudie, da man først og fremst skal presentere hva litteratur og tidligere forskningsresultater sier om et emne eller en gitt problemstilling. Imidlertid vil teorien kunne bidra med begrepsforklaringer slik at man får oversikt og klarer å gjennomføre analysen på en bedre måte. Den presenterer forbindelser mellom ulike fenomener, slik at en i sin tur vil kunne tolke sammenhengene i litteraturen mer helhetlig. Beskrivelsene av selve litteraturen vil også bli klarere og mer presise. Den teoretiske muren danner grunnlaget for min forståelse, men også mine antakelser underveis i litteraturstudiet.

Første del av teorikapittelet er skrevet som en innledning til emnet. Dette innebærer en kort gjennomgang av noen få utvalgte implikasjoner tilknyttet en sertifisering. Samtidig vil det også redegjøres for noen begreper litteraturen henviser til underveis.³

Andre og tredje del omhandler organisasjonsoppskrifter, samt forhold rundt adopsjon, implementering og translatørkompetanse. Det gjøres oppmerksom på at det underveis var naturlig å kort trekke inn begreper eller andre organisasjonskonsepter som kan relateres eller bygge opp under kvalitetstenkningen. Dette er gjort bevisst for å gi en mer helhetlig ramme rundt teori og litteraturanalyse.

I fjerde og siste del av teorikapittelet vil det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet presenteres. Det er ønskelig å benytte disse underveis i analysearbeidet for å bedre kunne tolke og forstå litteraturutvalget, samt belyse problemstillingen fra flere sider. I forkant av analysearbeidet vil det presenteres noen forventninger til funn i litteraturen basert på disse to perspektivene. Dette vil gi en mer reflektert dataanalyse, og en vil lettere kunne identifisere interessante faktorer og kategorisere funnene underveis.

2.1. Del 1 - En verden full av standardiseringer

I den moderne verden vi lever i florerer det av standarder. Det er så mye av det at vi nesten ikke tenker over det. Alt i fra hvordan telefonen skal designes og kvalitetssikres, hvordan

³ Underveis i oppgaven er benevnelsene organisasjoner/virksomheter vekselvis benyttet om hverandre uten at dette har noen betydning for innholdet i teksten, teoriene eller analysearbeidet. Det samme er gjort i forhold til benevnelsene sertifisering/standard, men begrepene betyr altså det samme.

virksomheter skal innrapportere finansielle transaksjoner og investeringer, hvordan kontrakter skal formuleres, hvilken politikk man bør føre, hvordan virksomheter bør struktureres, hvordan barna skal oppdras og utdannes, hvordan man spiller tennis etc. I den globale verden vi lever i, fremstår standardene som et solid fundament som gjør det mulig at man på tvers av landegrenser og kontinenter kan forholde seg til de samme retningslinjene. Mange vil til og med hevde at det ville være umulig å klare seg uten dem. Standardene fremstår som et verktøy for kontroll, likhet og samarbeid (Brunsson & Jacobsson, 2002). I den moderne verden er menneskers handlinger i stor grad koordinert, spesielt innen handelsindustrien hvor man kommuniserer, samarbeider og handler globalt. Uten standarder å forholde seg til ville dette samarbeidet blitt svært vanskelig (Brunsson, 2002).

2.1.1. Frivillige standarder – en illusjon

Mange ledere føler seg presset til å adoptere, og for spesielt større internasjonale virksomheter vil det å implementere standardene og følge opp prinsippene kunne være avgjørende for å beholde posisjonen i markedet. For mange er markedskreftene og makten man opplever i forhold til kundekrav og leverandører så sterk at den «frivillige» standardiseringen oppleves som en illusjon (Brunsson & Jacobsson, 2002).

Det kan lett oppstå konflikt mellom interne og eksterne interessenter. De som arbeider internt i en virksomhet eller organisasjon har gjerne god kompetanse, et bredt erfaringsgrunnlag og interesse for hvordan produksjon gjøres i praksis. Det er ikke uten videre slik at disse godtar at ledelsen påtvinger de nye arbeidsformer eller rutiner som følger med en ny sertifisering eller standardisering, dersom de ikke mener dette kommer dem selv eller virksomheten til gode. På utsiden sitter det derimot eksterne interessenter med mye mindre innsikt i det interne virksomhetslivet, men som likevel har makt til å stille krav (Brunsson & Jacobsson, 2002).

Det er viktig å ta seg tid til å diskutere utviklingspotensial og endringsbehov før man iverksetter endringsprosesser. Også med de ansatte. En må også huske på at selv om ansatte kanskje synes målsettingene ser bra ut på papiret og i planene, er det ikke sikkert man føler seg like komfortable med tanken på implementeringen i det daglige arbeidet (Alvesson & Svenningsson, 2008). Samtidig er det viktig å poengtere at motstand også kan være en funksjonell ressurs i en organisasjon. Det kan være sunt med et engasjement, hvor kritiske refleksjoner og diskusjoner gir rom for debatt omkring ulike løsningsforslag, knyttet til gapet mellom nåværende og ønsket situasjon (Ford, Ford & D'Amelio, 2008).

2.1.2. Standarder som motefenomen

Teorien om moter eller trender skiller ikke alltid på hva som er populært og hva som «mange gjør felles». Brunsson (2002) definerer moter som fenomener folk kjenner til, har kunnskap om, liker og vier oppmerksomhet. Dette kan være ideer, modeller eller andre ting som er godt kjent og populært. Trender derimot, omhandler folks oppførsel eller handlingsmønster. Trender er noe folk *gjør*. Og man handler alltid i fellesskap med mange andre likesinnede.

Det er en klar tendens til at ulike standarder fremstår som moter eller trender i organisasjonslivet. Av og til kan troen på bestemte standarder bli så sterk at deres prinsipper kan fremstå som midlertidige normer. Dette kommer vi imidlertid noe tilbake til senere.

Er standardiseringer og likhet til det beste for virksomhetene?

Standardiseringene fremstår som veldig generelle og er ment for å kunne regulere mange ulike virksomheter med samme verktøy. Mange anser standardiseringer som en uvelkommen, unødvendig og forstyrrende inngripen, i en virksomhet som tilsynelatende består av kompetente, fritenkende og dyktige individer som selv er i stand til å tenke og finne de beste løsningene for egen virksomhet og arbeidsplass. Mange føler seg ukomfortable med tanke på at alle skal være like. Når alle skal være like føler mange at de mister evnen til innovasjon og nyskaping. Hvis alle skal produsere, promotere og gjøre alt på samme måte, hvordan skal man da kunne lære av hverandre? Og hvordan kan man stole på at de såkalte «ekspertene» virkelig vet hva som er best for oss? Standardiseringsfenomenet er også langt på veg blitt kritisert for at man har dratt strikken for langt i forhold til å skulle «stabilisere» verden (Brunsson & Jacobsson, 2002).

2.1.3. Legitimitet er viktigst

Implementeringen av organisatoriske oppskrifter kan knyttes til symbolske eller rasjonelle motiver (DiMaggio og Powell, 1983). Det understrekes at motivet for organisatorisk legitimitet rager av høyere betydning enn behovet for effektivitet, og dersom virksomhetene må velge vil de velge de alternativene som forbedrer og bevarer legitimiteten. Brunsson, (2002) forteller at det tidligere var forbedringen av effektivitet som motiverte virksomhetene til å implementere en ny organisasjonsstruktur, men at man i dag kan se enkelte virksomheter prioriterer og implementerer konsepter som gir legitimitet fremfor de som nødvendigvis medfører rasjonelle løsninger og effektivitet (Meyer & Rowan, 1977).

Meyer og Rowan (1977) fremmer i likhet med Brunsson & Jacobsson (2002) problematikken rundt virksomheter og organisasjoner som vedtar formelle retningslinjer, planskisser og ledelsesoppskrifter fordi dette samsvarer med de forventninger og krav omgivelserverden stiller, mens de i realiteten frikobler disse fra praksis. Virksomheten ender i denne «spiralen» fordi de til enhver tid må forhold seg til krav og endringer i omgivelsene de nødvendigvis ikke rekker opp til eller greier å henge med på. Ikke bare skal virksomhetene tilby kvalitet i forhold til tjenester og vareproduksjon, men de skal også overholde og vedlikeholde institusjonelle strukturer og ideologier (Brunsson, 1989).

2.2. Del 2 - Organisasjonsoppskrifter

2.2.1. Organisasjonsoppskrifter – verktøy eller mote?

”En institusjonalisert organisasjonsoppskrift er en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner” (Røvik, 1998:13).

Begrepet «institusjonalisert» innebærer at oppskriften innenfor en gitt tidsperiode oppleves som den mest hensiktsmessige, tidsriktige og naturlige måten å organisere og lede på. Oppskriftene tilbyr ingen totalløsninger for organisering av virksomheten, men kan heller ses på som komponenter eller byggesteiner for bedre ledelse og styring.

Rundt årtusenskiftet ble man vitne til en ideeksplosjon, hvor formen på ideene gikk fra å være virksomhetsspesifikke ideer til organisasjonsoppskrifter. Organisasjoner ble etterhvert utformet som redskaper for å kunne selge, styre og spare. Oppfatningene omkring hvordan man skulle få de ansatte til å arbeide målrettet og resultatorientert ble endret, og man kunne se en ny-rasjonalistisk dreining i samtidens ledelse- og organisasjonstenkning (Røvik, 2007). Organisasjoner utsettes i dag for en kontinuerlig strøm av populære ideer og oppskrifter på god ledelse, og man finner oppskrifter som angår de fleste sider ved en virksomhet.

Siden behovet for endring, samt at de interne og eksterne faktorene som påvirker endringsbehovet kontinuerlig endres og tolkes av mennesker, kan man oppleve ulike forutsetninger og reaksjoner på endringsprosessene. Personlige interesser, relasjoner, hierarkisk posisjon, maktforhold, organisasjonskultur, utdanningsbakgrunn og historie er noen

av faktorene som innvirker. Det vil også være av betydning om endringen er forutsett og planlagt, altså proaktiv eller reaktiv (Jacobsen, 2004).

Institusjonaliserte konsepter eller organisasjonsoppskrifter som for eksempel ISO 9001, TQM eller målstyring, kan ofte komme som «pakkeløsninger». Disse pakkene inneholder gjerne et sett standardiserte problembeskrivelser, samt løsningsforslag knyttet til disse (Røvik, 2007). Man kan diskutere hvorvidt moderne organisasjonsoppskrifter kan anses som verktøy eller moter. For de fleste er det nok en sammenblanding. Populære oppskrifter er ideer og ikke en gjenstand. Som oversettere står vi fritt i å forme vår egen lokale og særpregede variant tilpasset det enkelte behov og situasjon. De har ikke fått en konkret form som vedvarer for alltid. Oppskriftene fraktes lett rundt og smitter organisasjoner på jakt etter endringer (jf. virusteorien).

Prosess og ressursstyring

Oppskriftene gir retningslinjer for prosess og ressursstyringen internt i virksomhetene, og dette kommer særlig til uttrykk gjennom sertifiseringer som ISO 9001. En prosess kan defineres som en handlingskjede hvor input transformeres til output. Formålet er å fylle interessenters behov (Røvik, 2007). Input kan eksempelvis være kapital, materialer eller vedtak, mens prosessene inneholder aktiviteter og tiltak som sammen er verdiskapende. Prosesstilnærmelsene må se på alle deler av en organisasjon som en enhet hvor eksempelvis ledelse, utvikling og markedsføring henger sammen som et kobbelt av enkeltprosesser, som påvirker hverandre. Man har spesielt de siste tjue årene kunnet merke seg at kvalitetssikring og kvalitetens betydning for konkurransekraft er et emne som får stadig mer oppmerksomhet eller fokus i organisasjonsteorien. Særlig tre konsepter skiller seg ut ved årtusenskiftet:

- Porters teori om verdikjede stiller spørsmål omkring hva det er som skaper konkurransekraft.
- Lean Production har som formål å utforme produksjonsprosesser med en mest mulig sammenhengende flyt uten unødvendig forspillelse av ressurser underveis. Et av grepene er å innføre team som er ansvarlige for delprosesser i verdikjeden. Ved å gi hver enkelt medarbeider i teamet ansvar kan man levere mer kvalitative produkter til neste prosessledd.
- Business Process Reengineering rettes mot selve arbeidsprosessene, og at disse bør gjennomføres på mest mulig effektiv måte slik at man sikrer maksimal verdiskapning.

Flere hevder at samtidens organisasjoner har ledere som ikke forstår at de verdiskapende arbeidsprosessene skjer horisontalt og dermed hindres av de formelle organisatoriske grensene (Røvik, 2007). BPR foreskriver imidlertid noen grep på dette, blant annet en fundamental nytenkning hvor man stiller seg spørsmål omkring dagens situasjon og utviklingsmuligheter. Forøvrig synes alle disse tre konseptene i mer eller mindre grad relevante for dagens kvalitetstenkning i organisasjoner og virksomheter, og samtlige kan gjenspeiles i sertifiseringsserien ISO 9000. De fleste av prosessoppskriftene som florerer på markedet i dag er stilet til ledere, hvor man forteller hvordan en kan forbedre styringen ved å styre de verdiskapende prosessene i virksomheten mer eksplisitt (Røvik 2007).

2.2.2. Omdømmeledelse

Konsepter som formulerer riktige måter å lede eller organisere en virksomhet på, blir i mange tilfeller et symbol eller identitetsmerke for den enkelt. Dette gir signaler om hvem man ønsker å identifisere seg med, hvilke verdier virksomheten står for, og hvilket ansvar en tar på ulike samfunnsområder. Identitet er et rasjonelt fenomen, og man vil alltid definere seg selv og andre i forhold til noen og noe (Wadel, 1986).

Sammenhengen mellom identitet og omdømme

Et godt omdømme er et konkurransefortrinn for virksomhetene. Dette er fordi et godt omdømme er verdifullt, sjeldent og ikke kan imiteres. Det er av stor verdi for virksomheten og bør vernes om. Samtidig er det viktig å forstå at en organisasjon har en identitet, og at den kan konstruere et image, men at omdømme er noe en må jobbe for og gjøre seg fortjent til. Omdømme kan defineres som omgivelsenes oppfatning av en organisasjon, og det vil være påvirket av den enkeltes direkte erfaringer med virksomheten gjennom produkter, atferd, karakter, samt hva de hører gjennom andre. En organisasjonsidentitet kan endres uten at omdømme endres og omvendt (Brønn & Ihlen, 2009).

En organisasjons omdømme avgjøres ikke bare av kunder, men også av mange øvrige grupper i samfunnet. Det omhandler ikke bare omgivelsenes reaksjoner på produkter, eller tjenesters pris og kvalitet (Røvik, 2007). Image er det umiddelbare øyeblikksbildet man får av en organisasjon, mens omdømme er en verdibedømmelse av organisasjonen foretatt av ulike grupperinger i samfunnet over en lengre tidsperiode. Omdømmehåndtering er iverksettelse av tiltak eller aktiviteter som en bevisst utadrettet markedsføring av virksomheten. Målet er at marked, leverandører og andre interessenter skal få styrket oppfatning og tillit til

organisasjonen. Alle organisasjoner har et omdømme, og omdømmehåndteringen blir et stadig mer sentralt ledd i utviklingen mot mer ekspressive organisasjoner. Dette omfatter aktiviteter som har som formål å presentere en organisasjon eller virksomhet på en mest mulig fordelaktig måte ovenfor interessenter og omgivelser. Aktiviteter kan eksempelvis være merkevarebygging (branding), utøvelsen av samfunnsansvar, design av symboler, samt utarbeidelse og bruk av kommunikasjonsstrategier. Dette er et prioriteringsfelt for stadig flere, da man ser viktigheten av å opprettholde legitimitet og lojalitet, spesielt hos de ansatte, kunder og nære samarbeidspartnerne (Røvik, 2007).

2.2.3. Implementering

Når ideer og oppskrifter skal implementeres og tas i bruk kan resultatet bli ulikt avhengig av organisasjon og motivasjon hos de berørte partene. En optimistisk implementering skjer oftest raskt og uproblematisk, mens en pessimistisk implementering kan føre til frastøting og konflikter. Den artistiske løsningen er en mellomting mellom prat og praksis, en form for frikobling (Røvik, 2007). Alternativt kan man oppleve at organisasjons- og ledelseideer oppfører seg som virus, ala virusteorien, eller ideene kan redigeres underveis, jf. oversettelsesteorien. Det er vanskelig å vite resultatet av implementeringen på forhånd. I mange tilfeller følges ikke implementeringen opp, og man evaluerer i liten grad hvorvidt verktøyet eller metoden er implementert etter opprinnelig intensjon (Hennestad et. al. 2001).

I mange virksomheter tas implementeringsprosessen for gitt av ledelsen, siden det er «foretatt en formell beslutning». Man kan skille på to typer implementeringsstrategi: en mekanisk og en organisk. Den mekaniske implementeringsstrategien er opptatt av forhåndsdefinerte målsettinger, korrigerende avvik og avslutningsvis en kort evaluering av innføringen. Den organiske implementeringsstrategien derimot vektlegger verdien av lokale tilpasninger internt i virksomheten, læringskapasitet og justeringer underveis. Man utvikler og gjør verktøyet om til sitt eget. Mange virksomheter overfokuserer det strategiske valget, planleggingen og utformingen av ulike tiltak og verktøy, slik at de glemmer å fokusere på selve implementeringsprosessen. Dette vil i sin tur føre til at man minsker mulighetene for reelle endringer og læring underveis (Hennestad et. al. 2001).

Overføring av «beste praksis»

Løsrivelse er et sentralt aspekt ved dekontekstualisering og kunnskapsoverføring. Praksisen som søkes overført kan defineres som kunnskapsbaserte og rutinerne utførelser av spesifikke

arbeidsoppgaver. Ved å imitere såkalte «beste praksiser» søker man å oppnå samme suksess i egen virksomhet. Røvik (2007:41) definerer begrepet «beste praksis» som: «*en metode eller praksis som beviselig vil føre til overlegne resultater*». Det vil imidlertid være krevende å implementere oppskrifter i ny kontekst med forventning om å gjenskape tidligere resultater. Når ideer eller oppskrifter skal implementeres og tas i bruk i nye organisasjoner, er det ikke bare organisasjonen som vil endre seg. Det vil også skje en forandring med selve ideen.

Uttak, overføring og adoptering av ideer skjer i en translasjon eller en oversettelsesprosess. Ved overføring av «beste praksis» konsepter ser man to hovedformer for oversettelse; *dekontekstualisering*, som er uttak og oversettelse *fra* en identifisert praksis til en idemessig representasjon. Den andre formen for oversettelse er *kontekstualisering*, som er innsetting og oversettelse *fra* ideer *til* utøvd praksis, som for eksempel rutiner, handlingsmønster og prosedyrer (Røvik, 2007). Evnen til å identifisere aktuelle ideer og kunnskap, samt omforme og tilpasse dette i egen virksomhet anses som en sentral forutsetning for å kunne skape innovasjon, vekst og suksess. Grunnforestillingen om at formelle organisasjoner har stor systemlighet og er bygget på rasjonalitet gjør at man i prinsippet skal kunne overføre oppskrifter for suksess mellom ulike virksomheter. To faktorer er imidlertid viktige for kapasitet og utfall i overføringsprosesser. Den første er eksisterende kunnskap i den mottakende enhet. Jo mindre match og kunnskap de ansatte har om den nye oppskriften, jo vanskeligere vil det bli å implementere. Det andre er ledelsens etterstrebelser og interesse for å ta opp ny kunnskap og kompetanse i virksomheten. Jo mer trykk og engasjement ledelsen utviser, jo mer mottakelige vil også de ansatte være (Røvik, 2007). Potensiell absorberingskapasitet omhandler virksomhetenes evne til å oppdage og formelt adoptere ekstern kunnskap. Realisert absorberingskapasitet handler om deres evne til å tilpasse, ta i bruk og utnytte den kunnskap man formelt adopterer i interne prosesser.

2.2.4. Translatørkompetanse

Translatørkompetanse er en viktig egenskap for å kunne lykkes med kunnskaps- og ideoverføring. Mislykkede overføringer kan skyldes flere faktorer men som oftest skyldes det dårlig oversettelsesarbeid som siden resulterer i frikobling eller frastøting av ideene. Det kan også skyldes mangler ved implementeringen, for eksempel at ideen blir tatt inn, men at man gjør aldri noe helhjertet forsøk på å oversette eller bruke den i praksis (Røvik, 2007). Oppskriftene kan illustreres som halvfabrikata som må pakkes ut og ferdigstilles lokalt. For å

kunne lykkes er det sentralt at ideene tas opp og oversettes til lokale versjoner for at de i det hele tatt skal kunne tilpasses og brukes.

2.3. Del 3 – Adopsjon

Endringsledelse handler i hovedvekt om å implementere en ny hverdagsvirkelighet, hvor nye visjoner, mål, strategier og ideer skal realiseres. Nye planer har ingen hensikt om de ikke etterleves. Det er først når det nye planverket har konsekvenser for hvordan man definerer virkeligheten og handler i praksis at de har en reel betydning (Hennestad et. al., 2001).

Det empiriske forskningsfeltet har ingen klare svar på hva som *faktisk* skjer når virksomheter og organisasjoner forsøker å implementere generelle organisasjonsoppskrifter (Røvik, 1998). Imidlertid sier organisasjonslitteraturen en hel del om hvordan man kan gå frem for å implementere de ulike konseptene. Litteraturen har også egne teorier for hva som *kan* skje når man forsøker å adoptere og implementere ulike organisasjonsoppskrifter (Røvik, 2007). Organisasjonsteorien presenterer tre teorier for resultat ved implementeringsprosesser:

- **Rask tilkobling**

I de publikasjonene hvor man promoterer de mest populære organisasjonsoppskriftene, hevdes det at disse relativt raskt og problemfritt kan innføres i de fleste virksomheter og organisasjoner. Den instrumentelle tankegangen fremstiller i denne sammenhengen oppskriftene som et ferdig utviklet verktøy, en ferdig pakke som man uten interne forberedelser eller tilpasning bare kan koble til og integrere i organisasjonssystemet. Denne vil raskt nedfelles som rutine, samt gi positive resultater og styrende virkning innen kort tid. Blant annet kommer dette frem i litteraturen som omhandler målstyring og total kvalitetsledelse. Forutsetningen er selvfølgelig at man installerer og implementerer denne på riktig måte og følger de anvisninger som er gitt for hvem som skal utføre hva og når i implementeringsfasen. Beskrivelsene for dette er ofte meget detaljerte innføringsprosedyrer. Man må tilpasse oppskriften slik at den passer inn i den lokale konteksten. Adopteringsprosessen må styres og være godt organisert. Ledelsen må være engasjert og følge opp med de riktige tiltakene til riktig tid (Christensen et. al., 2004). I et slikt lys oppleves oppskriftene som standardiserte komponenter tilpasset enhver virksomhet eller organisasjon, som man raskt kan ta i bruk eller bytte ut dersom man får behov for det.

- **Frastøting**

I et institusjonelt perspektiv fremstår virksomheter og organisasjoner som verdibærende, komplekse og integrerte institusjoner. Generelt er de også motstandsdyktige ovenfor forsøk på raske og omfattende endringstiltak som rammer virksomheten (Scott, 1995). Oppskriftene anses ofte som uklare, enkle og kontekstløse i møtet med de komplekse virksomhetene (Røvik, 1996). Man kan også oppleve at de oppskriftene som forsøkes implementert støter de grunnleggende normene og verdiene virksomheten står for, og de vil da raskt kunne oppleves som fremmedlegemer (Wærness, 1990). Dersom man skal lykkes med å implementere en oppskrift må den bestå en kompatibilitetstest, som viser at den er teknisk og verdimessig kompatibel med virksomhetens verdisyn. Dersom de ikke er kompatible er resultatet gjerne at virksomhetene etter en tid vil støte disse oppskriftene fra seg, da de som verktøy ikke oppfyller forventningene (Røvik et. al., 1995).

Frastøtingsteorien vil imidlertid ikke drøftes i denne litteraturstudien, da den oppfattes som mindre relevant drøftingsobjekt i denne sammenhengen.

- **Frikobling**

Det ny-institusjonelle perspektivet fremmer på sin side et mer artistisk scenario om ideenes skjebne. Vedtak, tjenester og varer skal produseres effektivt og ha så høy kvalitet som mulig, samtidig som at ledere skal kunne imøtekomme de institusjonelle omgivelsenes forventninger om å være endringsorientert og moderne. Moderne organisasjoner vil i mange tilfeller kunne oppleve press fra de institusjonelle omgivelsene til å skulle implementere de tidsriktige, effektive og legitime oppskriftene. Dette kan sette virksomheten i en vanskelig posisjon. På en side skal virksomhetene ta hensyn til effektivitet, man bør holde fast ved de godt etablerte og trygge rutinene, og benytte seg av erfaringsbaserte løsninger. På en annen side skal de være kapable til å implementere nye og bedre løsninger. For mange virksomheter blir dette nærmest en umulig oppgave og resultatet er at man forsøker å adoptere og implementere oppskriftene, men at de samtidig er bevisst på å holde de frikoblet fra virksomhetens agenda slik at de i minst mulig grad får styrende virkning på aktiviteter, beslutninger og vedtak knyttet til produksjon av varer og tjenester. I slike tilfeller ser man en klar frikobling mellom prat og praksis. Man snakker om at man har adoptert et moderne konsept eller ide, men i arbeidshverdagens rutiner, aktiviteter og produksjon ser man lite eller ingenting til disse endringene (Brunsson & Winberg, 1990).

2.4. Presentasjon av perspektivene

I analysen av litteraturutvalget er det ønskelig å se nærmere på faktorer tilknyttet det instrumentelle perspektivet, hvor man ser på implementering som en pliktøvelse og det ny-institusjonelle perspektivet, hvor man i større grad tar utgangspunkt i verdisyn. Perspektivene bidrar med ulike, men også utfyllende forklaringer. Det er to måter man kan bruke de to perspektivene i praksis, de kan enten fremstå som konkurrerende (hvis a, så skjer ikke b), eller komplementære (hvis a, så utelukker ikke det b). Perspektivene presenterer to vidt forskjellige tilnærmelser til institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter, noe som også er hovedårsaken til at disse blir benyttet i denne analysen. Som motpoler belyser de og gir nyanser til litteratur og problemstilling. De supplerer hverandre, samtidig som de utgjør et teoretisk holdepunkt litteraturen kan analyseres og drøftes opp mot.

Det instrumentelle perspektivet

- **Organisasjonen er et verktøy for måloppnåelse**

Det instrumentelle perspektivet har utspring i den modernistiske organisasjonsforståelsen. Perspektivet er et resultat av den rasjonelle-instrumentelle tradisjonen i organisasjonsteorien, og kan spores tilbake til blant annet Weber, Fayol og Taylors tid (Hatch & Cunliffe, 2006). Organisasjoner forstås som objektive enheter, som når de styres og ledes rasjonelt og planmessig, er redskaper for effektiv måloppnåelse. Organisasjonen fremstår som et virkemiddel eller redskap for effektivitet, og dens legitimitet er basert på hvor effektiv den er.

”De felles underliggende og sammenknyttede ideer er bl.a. at organisasjoner (kun) er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester” Røvik (1998:32).

”Det viktigste redskapet for å bli mer effektiv er planmessig organisasjonsutforming. En organisasjon kan og må designes og re-designes – alt etter hva man til enhver tid sikter mot å oppnå” (Røvik 1998: 32).

Ledelsen har stor frihet til å kunne designe virksomheten alt ettersom hvilke behov og målsettinger de har. Røvik (2007) fremhever videre tre fellesnevnerer som er tydelige for den modernistiske organisasjonsteorien: utviklingsoptimisme og en sterk tro på framskritt, troen på organisering og reorganisering, samt en tydelig vitenskaps- og kunnskapsoptimisme.

- **Styring, ledelse og endring fremstår som ønskelig, nødvendig og mulig**

Cunliffe (2009) beskriver ideologien i form av ledere som fremstår som kapitalismens administratorer og instrumenter, ledernes arbeid karakteriseres gjennom nøytralitet og rasjonalitet. Effektivitet bør oppnås gjennom å minimere kostnader og maksimere avanse, fortjeneste og produktivitet. Rasjonelle ledelsesteknikker som for eksempel total kvalitetsledelse og internkontrollsystemer bør benyttes i søken etter effektivisering (Blindheim & Røvik, 2011). Hos det instrumentelle perspektivet står ideen om den formelle normative organisasjonsstrukturens konstituerende innvirkning og kraft på den individuelle beslutningsatferden sentralt. Den formelle normative strukturen omfatter normer for atferd i organisasjonen, rolleplasseringer, ansvarsområder etc. Gjennom den formelle strukturen kan man også si noe om hva som skal oppfattes som viktige problemområder eller problemstillinger, samt gode løsninger. Styring, ledelse og endring fremstår som både ønskelig, nødvendig og mulig.

Ledere fremstår som rasjonelle problemløsere. De kan identifisere mangler og iverksette tiltak, og gjennom «top-down» ledelse gjennomføre endringstiltak og strukturelle endringer som i best mulig grad vil kunne ivareta eierne og det formelle lederskapets målsettinger og preferanser (Cunliffe, 2009). Virksomhetens utfordringer vil være relatert til optimaliseringen av virksomheten som et teknisk-rasjonelt instrument, for måloppnåelse og profittmaksimering. Det er også sentralt for organisasjonen å ivareta de ulike krav og forventningene knyttet til etablerte lovverk og regler, blant annet arbeidsmiljøloven og internkontrollforskriften. Standarder formaliseres gjennom strategier, formelle dokumenter, rutiner og ansvarsfordeling (Blindheim & Røvik, 2011).

Hovedfokus er organisasjonens tekniske omgivelser. Disse omgivelsene består av kunder, leverandører og andre interessenter som virksomheten eller organisasjonen samarbeider med. Virksomheten vil få oppslutning dersom de produserer og leverer varer eller tjenester som markedet opplever som verdifulle. Slik sett er virksomheten et verktøy for effektiv leveranse av produkter som etterspørres i markedet (Scott, 2003). Dette muliggjøres i sin tur gjennom riktig koordinering internt i virksomheten, samt formell struktur. Gjennom å bruke de rette verktøyene vil ledelsen kunne styre den menneskelige atferden i nødvendig og ønsket retning.

- **Formell og byråkratisk organisasjonsstruktur**

Den formelle strukturen definerer hvordan arbeidsoppgaver skal løses eller gjøres i organisasjonen. Ofte vil det være spesifisert hvilke aktiviteter som bør gjennomføres, hvilken bemanning man bør ha, samt hvordan interne ressurser skal fordeles (Scott, 2003). Formell intern struktur og rollefordeling kan tolkes som at ledere handler på bakgrunn av rasjonelle kalkulasjoner og nyttevurderinger (Christensen & Lægred, 2002). Forutsetningen for at man skal kunne skape en konkurransedyktig, effektiv og dynamisk organisasjon er imidlertid avhengige av at aktørenes atferd samsvarer med organisasjonens overordnede målsettinger. De ansatte fremstår bare som ledd for å holde hjulene i gang, og kan fint erstattes dersom de ikke innfrir forventningene. Perspektivet har derfor et tydelig fravær av personavhengighet.

Virksomheten fremstår i dette perspektivet som en økonomisk aktør i samfunnet, og dens viktigste ansvar og funksjon vil være knyttet til å drive en effektiv produksjon. Det gjør at man kan stille spørsmålsteget rundt identifiseringen av type ”vinn-vinn-situasjoner” hvor utøvelsen av samfunnsansvar og sertifiseringsordninger anses som en virksomhetsstrategi for økt avanse og fortjeneste, samtidig som virksomheten «gjør noe godt» for samfunnet (Blindheim, 2010). I skyggen av dette kan man undres på hvor balansegangen mellom etikk og forretningsagenda egentlig ligger.

Det ny-institusjonelle perspektivet

- **Legitimitet fra omgivelsene**

Dette pragmatiske perspektivet har i likhet med det institusjonelle utspring i en sosialkonstruktivistisk organisasjonsforståelse (Blindheim & Røvik, 2011). Men organisasjoner kan ikke overleve ved bare å være effektive – de må også søke legitimitet fra sine omgivelser. Meyer & Rowan (1977) legger vekt på at virksomheter må kunne demonstrere utad at de lever opp til og ivaretar der vestlige modernitetsnormene, for at de skal bli akseptert og godtatt. De må fremstå som endringsvillige. Dette kan for eksempel være fokus på fornyelse, ansvarstaging, rasjonalitet og kontinuerlig fremskrittorientering. På denne måten fremstår den rasjonelle tradisjon som en fellesnevner mellom disse to ellers ulike perspektivene. En dog på en noe kompleks måte (Røvik, 1998). Disse normene vil på sin side uttrykkes gjennom organisasjonsideer og oppskrifter for hvordan moderne og legitime virksomheter skal bygges opp og drives. Deriblant finner man eksempelvis temaer som organisasjonskart, rutiner, prosedyrer, ideologier, samfunnsengasjement.

Det ny-institusjonelle fremstår som et åpent perspektiv, hvor både det indre liv i organisasjonen og omgivelsene er inkludert. Fokuset går på hvordan kulturelle trekk i omgivelsene kan påvirke organisasjonen. Røvik (1998:36) formulerer det på følgende måte:

“Formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet.”

- **Institusjonelle omgivelser og implementering av sosiale normer**

Perspektivet ser på organisasjonen som et samfunnsskapt fenomen i institusjonelle omgivelser. Som virksomhet blir man kontinuerlig konfrontert med sosiale normer for hvordan de bør strukturere og forme organisasjonen. Dette må de forholde seg til, og de bør også forsøke å implementere og reflektere disse verdiene, til tross for at det ikke alltid fører til at virksomheten blir mer effektiv (Christensen et. al., 2004). Isomorfi og formlikhet mellom organisasjon og omgivelsesverden er ofte en viktig betingelse for å sikre overlevelse. Dette begrepet kommer vi imidlertid tilbake til senere. Man bør implementere og markedsføre de symbolene som oppfattes som gode for å øke oppslutning. Samtidig medfører dette også at virksomheter og organisasjoner verden over blir stadig mer lik hverandre, noe som ikke nødvendigvis er udelt positivt.

- **Organisasjonsoppskrifter og konsepter som meningsbærende symboler og myter**

Organisasjonsoppskriftene fremstår som meningsbærende og rasjonaliserte symboler. Oppskriftenes innhold kan på denne måten bidra med mer en bare effektiv problemløsning. I 1977 presenterte John Meyer og Brian Rowan en teori som senere har fått svært stor oppmerksomhet i den ny-institusjonelle teorien. De la frem en teori om at rasjonelle symboler også kunne være rasjonelle myter. At de er rasjonaliserte menes det her at en har greid å skape en overbevisning om at de er effektive verktøy for bestemte mål (Røvik, 1992). En myte kan defineres som en oppskrift som vekker oppsikt hos virksomheter og organisasjoner. Oppskriften kan oppfattes som et statussymbol, og derav vil også mange forsøke å implementere den. Mytene presenteres ofte som verktøy for effektiv måloppnåelse. De er ofte også universale slik at de kan benyttes av alle typer virksomheter og organisasjoner. Et annet kjennetegn ved mytene er at de institusjonaliseres. Med dette menes det at de i en periode tas for gitt som den eneste riktige måten å organisere på (Christensen et. al., 2004). Institusjonelle

omgivelser er verken stabile eller homogene, og hva som oppfattes som den korrekte måten å lede, organisere og styre på endres, akkurat som en mote (Røvik, 1998).

”Påstanden er at vår tids populære organisasjonsoppskrifter har fått sin legitimitet og spredningskraft nettopp ved at de er blitt symboler på grunnleggende rasjonalistiske verdier i det moderne samfunnet, som fornuft, effektivitet, styring, demokrati og vitenskapelighet, og slik sett blitt assosiert med det kontinuerlige fremskrittet, dvs. bevegelsen fremover og oppover mot noe stadig bedre.” (Røvik, 1998:36).

- **Homogeniseringsteorien og dekoplingsteorien**

To teorier er spesielt synlige i det ny-institusjonelle perspektivet. Den første homogeniseringsteorien omhandler det faktum at virksomheter verden over blir stadig mer like som en følge av at man føler press i forhold til å skulle adoptere de samme oppskriftene, ideene og standardene for hva som kan klassifiseres som den riktige måten å drive en virksomhet eller organisasjon på (DiMaggio & Powell, 1983). Dekoplingsteorien derimot går ut fra at adopterte ideer og oppskrifter gjerne holdes frikoblet fra den daglige praksis. Praksisen i virksomheten er gjerne kompleks og utføres av kompetente medarbeidere med detalj og erfaringsgrunnlag, mens oppskriftene som implementeres ofte er abstrakte ideer som ikke alltid passer inn. Presset fra omgivelsene gjør likevel sitt til at virksomhetene føler seg nødt til å adoptere for å få aksept fra omgivelsene. Som et resultat av dette kan man ofte se ideer, oppskrifter og standarder som implementeres på «toppen» av virksomheten og også gjerne i «praten», men at den likevel ikke vektlegges nok ressurser til å implementeres ned til de som jobber «på gulvet» i virksomheten, for å forsøke å forklare det litt billedlig (Meyer & Rowan, 1977; Blindheim & Røvik, 2011). Brunsson (1989) omtaler denne formen for doble strukturer i organisasjonen som «organisatorisk hykleri», da organisasjonens legitimitet fra omgivelsene vil baseres på feil verdier.

«Man snakker om at man har adoptert et moderne konsept, mens daglige aktiviteter og ”produksjon” forløper nokså upåvirket av skiftning i idéverden.» (Røvik 1998: 149).

2.5. Forventninger til funn i litteraturen

I forkant av analysearbeidet utarbeidet jeg flere forventninger til funn i litteraturen. Disse forventningene vil vise hvordan valget av perspektiver vil ha metodologiske konsekvenser for

forskningsspørsmålene som stilles. Det er ønskelig å drøfte disse forventningene, selve perspektivene og forskningsspørsmålene opp mot hverandre underveis i litteraturanalsen, slik at man kan belyse problemstillingen best mulig. Avslutningsvis oppsummeres forventningene kort i en tabell, for å få en bedre oversikt.

2.5.1. Det instrumentelle perspektivet

Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet forventes det at de ulike forskningsartiklene definerer kvalitet som begrep, samt redegjør for hva ISO 9001 som kvalitetsstandard innebærer. Alle litteraturbidragene bør for øvrig ha omtrent samme forståelse av begrepet, samtidig som den også sier noe om hvilke virksomhetsspesifikke formål ISO 9001 bærer med seg. Virksomheten vil ha «ekte problemer som driver dem ut på markedet på jakt etter løsninger til sine kvalitetsutfordringer. Det er forventet at litteraturen vil kunne vise til dokumenterte effekter av ISO 9001, som kan bekrefte at sertifiseringen er hensiktsmessig å implementere. Det vil også kunne være enkelte tilfeller hvor virksomhetene iverksetter implementeringsprosesser fordi de tvinges til å implementere kvalitetsstandarden av de overordnede myndighetene. De vil da lojalt tilpasse seg dette, ut fra en rasjonell kalkyle om at det vil få negative konsekvenser om de ikke gjør det. Sertifiseringen bunner i et ønske om å ivareta eller høyne effektivitet, rasjonalitet og økonomisk fortjeneste. Ledelsen vil utarbeide detaljerte planer for innføringen av ISO 9001, de vil iverksette disse og følge opp utover i hele prosessen. Litteraturen vil formodentligvis si noe om effektmålinger, utvikling og evalueringer underveis, som kan vise at standarden utgjør en positiv betydning og virker etter hensikten. Dersom det finnes svakheter som kan utbedres og korrigeres påpekes disse på en ryddig måte. Men i hovedtrekk vil litteraturen bære preg av at ISO 9001 er en formålstjenlig sertifisering. Den vil raskt tilkobles og få styrende virkning og utslag internt i virksomheten, dersom den implementeres på riktig måte.

Det vil trolig bli presentert flere eksempler på virksomheter som tidligere har implementert ISO 9001 med stort hell, og som mener de har gjort det på riktig måte. Det er videre forventet at litteraturen presenterer sertifiseringen som en sentral forankring i organisasjoners struktur og rutiner. I dette ligger det at ledelsen vil tilpasse og forme sertifiseringen til organisasjonen helt uten interne friksjoner. Gitt at implementeringsprosessen forløper slik den er foreskrevet av ledelsen, vil de planlagte og ønskede effektene innfris. I så fall vil disse resultatene og effektene rapporteres og dokumenteres i litteraturen.

2.5.2. Det ny-institusjonelle perspektivet

Med utgangspunkt i det ny-institusjonelle perspektivet forventes det i motsetning til det instrumentelle perspektivet ingen klar og tydelig definisjon av kvalitet. Begrepet kvalitet kan oppfattes subjektivt avhengige av for eksempel type virksomhet, land eller omgivelsenes kultur. Litteraturen vil trolig presentere ISO 9001 som et verdisymbol, og man kan i større grad se tendenser hvor investering og implementering av ISO 9001 er et resultat av press fra omgivelser og marked. Ledere ønsker å fremstå som legitime i omgivelsene. De vil derfor ta initiativ til å implementere kvalitetsstandarden, uten at dette springer ut av lokalt oppståtte problemer med kvalitet i egen virksomhet eller organisasjon. Kvalitetssertifiseringen kan fremstå som en tidsriktig «merkelapp», en referanse som høster annerkjennelse. Ledelsen er først og fremst opptatt av å ta ut den symbolske kredibiliteten eller gevinsten ved å være sertifiserte, og har ingen klare planer for om eller hvordan sertifiseringen skal implementeres inn i virksomheten. Lederne fremstår som fraværende og er lite engasjerte i implementerings- og oppfølgingsarbeidet. De overlater heller ansvaret til de underordnede. Man vil se tilfeller hvor virksomheten ikke greier å implementere standarden tilstrekkelig, og mange føler at de nærmest ikke hadde noe valg om å adoptere dette konseptet fordi «alle gjør det». Mange føler at de ikke har råd til å la være, i frykt for å tape markedsmessig status, leverandører etc.

En løsning vil for mange organisasjoner være å adoptere konseptet, men samtidig sørge for at det i praksis holder det frikoblet slik at det ikke får innflytelse på organisasjonens opprinnelige interne struktur og produksjon. Det ny-institusjonelle perspektivet er opptatt av omgivelsene, og det er forventet at man vil knytte ISO 9001 til sosiale normer, forventinger og verdier. Sertifiseringen vil trolig fremstilles som et universalmiddel som kan bidra til å løse og effektivisere flere problemer, både for virksomhetens del, men også for kunder og omgivelser. Litteraturen vil trolig presentere ISO 9001 nærmest som et overfladisk fenomen uten særlig dybde og interne ringvirkninger, selv om omgivelsene tilsynelatende er overbevist om at organisasjonen representerer kvalitetsstandarden ISO 9001 på en god måte.

Effektene ved implementering av ISO 9001 vil trolig være lite dokumenterte i litteraturen, og det er forventet at flere studier viser få eller ingen konsistente resultater. Den dokumentasjonen litteraturen eventuelt vil formidle vil skje i form av argumentasjon, og ikke gjennom vitenskapelige eller empirisk beviselige resultater. Mangelen på dokumenterte effekter ved implementering av ISO 9001 vil også kunne resultere i en del kritiske artikler.

Teoretiske antakelser kort oppsummert:

	Det instrumentelle perspektivet	Det ny-institusjonelle perspektivet
Bakgrunnen for at virksomheten forsøker å adoptere og implementere ISO 9001	<p>Det er to varianter av forventinger ut fra dette perspektivet:</p> <p>a) Virksomheten har «ekte» problemet som driver dem ut på markedet etter løsninger på sine kvalitetsutfordringer.</p> <p>b) Virksomheten vil i noen tilfeller kunne iverksette implementeringsprosesser fordi de tvinges til å implementere kvalitetsstandard av overordnede myndigheter. De vil da lojalt tilpasse seg dette, ut fra en rasjonell kalkyle om at det vil få negative konsekvenser om de ikke gjør det.</p>	<p>Ledere ønsker å fremstå som legitime i omgivelsene. De vil derfor ta initiativ til å implementere kvalitetsstandard, uten at dette springer ut av lokalt oppståtte problemer med kvalitet i egen virksomhet eller organisasjon.</p>
Implementering av ISO 9001	<p>a) Ledelsen vil lage detaljerte planer for innføringen.</p> <p>b) Ledelsen vil sørge for å iverksette planene og følge opp utover i hele prosessen.</p> <p>c) Ledelsen vil forsøke å gjennomføre implementeringen så raskt som mulig.</p> <p>d) Resultatet av a, b og c vil raskt tilkobles, altså at kvalitetsstandard raskt</p>	<p>a) Ledelsen er først og fremst opptatt av å oppnå og ta ut den symbolske kredibiliteten av ISO 9001, og har ingen klare planer for om eller hvordan sertifiseringen skal implementeres inn i virksomheten.</p> <p>b) Ledere vil ofte være fraværende i implementeringsprosessen og</p>

	implementeres og får styrende virkning på måten det arbeidet på internt i virksomheten.	overlate ansvaret til de underordnede.
Resultatet av implementeringen og dokumentasjon av effekter	<p>a) Gitt at implementeringsprosessen forløper slik den var foreskrevet ut fra de rasjonelle tilnærmelsene, så vil de planlagte og ønskede effektene innfris.</p> <p>b) Disse effektene vil i så fall bli rapportert og dokumentert i litteraturen.</p>	<p>a) Man kan se et frikobling mellom «prat og praksis». Konseptet implementeres ikke tilstrekkelig internt, slik at arbeidet reelt foregår som tidligere.</p> <p>b) Det finnes få eller ingen dokumenterte effekter ved implementering av ISO 9001.</p>

Tabell 1: Presentasjon av teoretiske forventninger knyttet til perspektivene.

Kapittel 3: Metode

Man kan omtale metode som læren om å innhente, bearbeide, organisere, analysere og tolke datamateriell på en systematisk måte slik at andre i etterkant kan etterprøve de funn du tidligere har gjort (Halvorsen, 1993). Metode som hjelpemiddel er nødvendig for at forsker skal kunne belyse ulike problemstillinger på en vitenskapelig måte, og på den måten finne ny erkjennelse og kunnskap. Samtidig er det viktig å ha i bakhodet at man innen samfunnsvitenskapene aldri vil finne universelle lover eller strenge konklusjoner som til enhver tid vil gjøre seg gjeldene. Dette er overlagt fysikernes verden. I samfunnsvitenskap arbeider man mot sannsynligheter og tilstreber slutninger som kan sannsynliggjøre sammenhenger. Underveis må man etter beste måte integrere argumenter, funn og kritikk slik at det kan styrke innholdet av ens studier og resultater (Blaikie, 2010).

Metodekapittelet skal forklare hvilke valg som er tatt underveis for å kunne empirisk belyse forskningsarbeidets problemstillinger, samt formålet med oppgaven og bakgrunnen for forskningsspørsmålene. I dette inngår også avgrensinger og andre forutsetninger som er blitt tatt hensyn til underveis i arbeidet med denne masteroppgaven. Videre vil det redegjøres for hvilken type datamateriell som er samlet inn, hvordan innsamlingsprosessen har foregått, samt utvalgsriterier, og utfordringer knyttet til dette, før det avslutningsvis vil bli kort oppsummert hvorledes oppgavens validitet og reliabilitet er ivaretatt. På denne måten vil leseren få et innblikk i hvordan forskningsprosessen har tatt form og hvordan veien frem til det endelige resultatet har vært.

Som verktøy og utgangspunkt for litteraturstudien har jeg i hovedsak benyttet meg av metodeboken «*Doing a Literature Review*» av Chris Hart. Samtidig utgjør Norman Blaikies bok «*Designing Social Research*» grunnmuren for min kvalitative forståelse og metodebruk. Disse to utfyller hverandre og gjør presentasjonen av metode mer fullstendig.

3.1. Valg av metode

Denne masteroppgaven er gjennomført som en litteraturstudie, og det var i den forbindelse naturlig å benytte kvalitativ metode og abduktiv forskningsstrategi da en søker helhetlig dybdeforståelse av en gitt problemstilling eller tematikk. Jeg er også av formening om at dette vil være det beste utgangspunktet for å kunne besvare forskningsspørsmålene på best mulig måte, samtidig som det også vil være lettere å kvalitetssikre egne tolkninger med denne

metoden (Blaikie, 2010). Likevel kan man på mange måter si at en studie verken er kvalitativt eller kvantitativt i sin helhet, men at den i stedet er orientert mot en av disse. En finner gjerne sammenhengende faktorer fra begge metodene i en studie, noe som både vil være naturlig og oftest en styrke for forskningsresultatet (Wadel, 1991). Resultatet av denne studien vil kunne innebære et vist kvalitativt preg, siden det syntes nødvendig å henvise til tall og prosenter underveis. Dette innvirker som et bevisst virkemiddel, da man ved å benytte seg av tall som illustrasjon vil kunne øke inntrykkene og tydeliggjøre funnene på en bedre måte.

Den abduktive forskningsstrategiens særtrekk er at den fører analysen som en dialog mellom datamaterialet og teoriene som forskeren benytter seg av eller formidler. Selve analysearbeidet omhandler å kunne identifisere typiske eller generelle mønstre i datamaterialet, som kan gjenspeile tanker, atferdsmønstre og holdninger tilknyttet den aktuelle problemstillingen (Blaikie, 2010; Grønmo, 2004).

3.2. Litteraturstudie

Hart definerer en litteraturstudie som *"the selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfill certain aims or express certain views in the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed"* (Hart, 1998:13).

En litteraturstudie som metode går ut på en systematisk og kritisk gjennomgang av allerede eksisterende litteratur innen et gitt emne, gjerne med tilhørende diskusjoner og drøftelser underveis for deretter å kunne samle trådene. Imidlertid er man aldri selv ute i felten for å innhente data gjennom intervjuer etc. Under en litteraturstudie vil litteraturen fremstå som min empiri og informasjonskilde, på samme måte som respondenter ville vært informasjonskilder under for eksempel dybdeintervjuer (Holme & Solvang, 2004). Under en litteraturstudie vil litteratursøk og utvalgsriterier på mange måter utgjøre selve rammeverket for forskningsprosjektet.

Litteraturstudie kan benyttes som metode for å kunne identifisere «hull» i eksisterende litteratur og forskningsresultater. Hart (1998) mener det kan være hensiktsmessig å bruke «hullene» i litteraturen som utgangspunkt for å kunne bygge ny forståelse og skape

sammenheng. Samtidig presiseres det at man ikke må være for kritisk til litteraturen, men heller bruker tiden på å identifisere mønstre og sammenhenger i det litteraturen forteller oss.

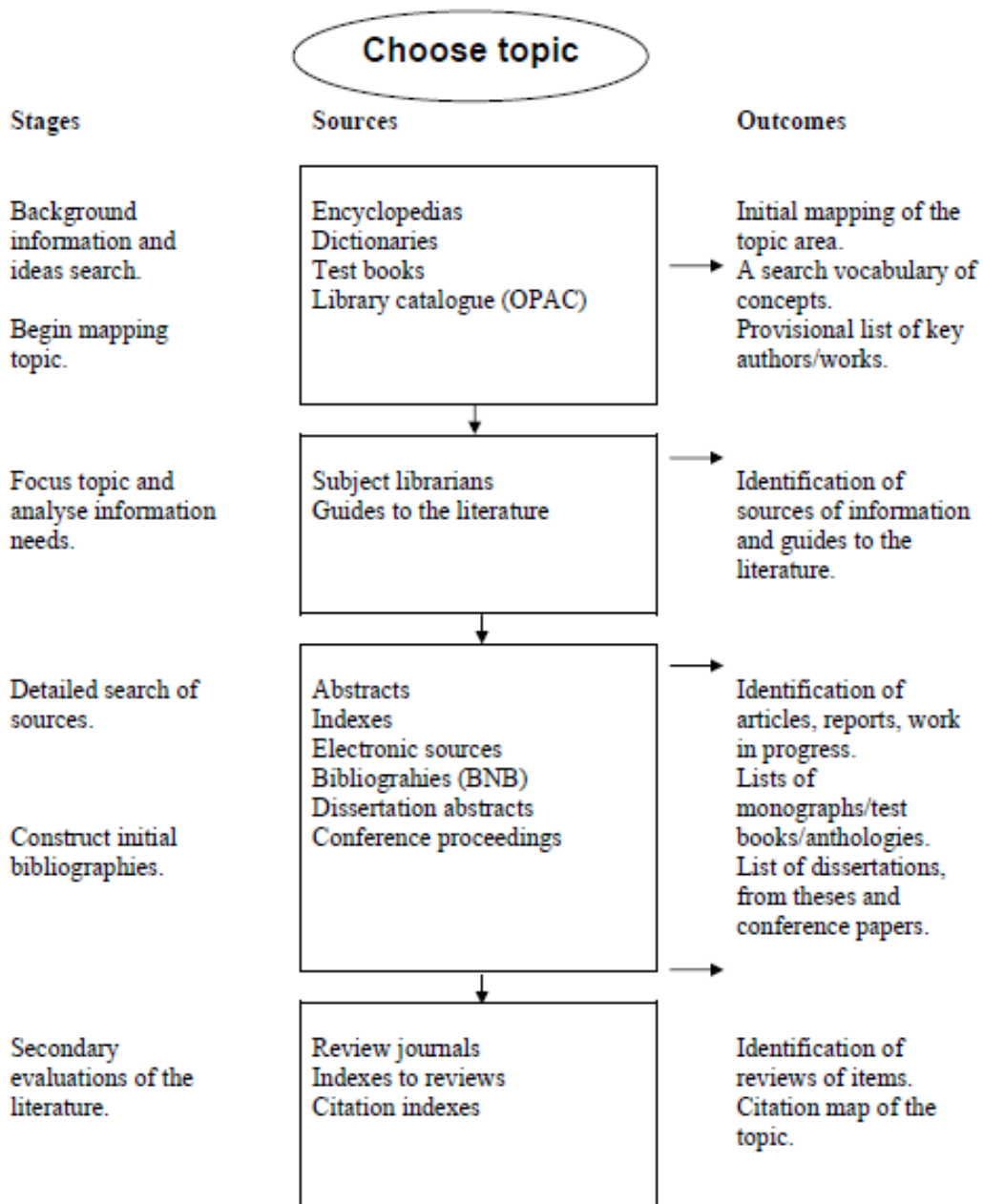
Hart henviser til to potensielle tilnærminger. Den ene tilnærmingen er at man forsøker å skape en oversikt over allerede eksisterende forskningsresultater, før man benytter dette i en videre empirisk undersøkelse. Den andre tilnærmingen, som denne studien har tatt utgangspunkt i, består av at man samler inn en hel del litteratur og skriftlig datamateriale innenfor den aktuelle problemstillingen eller tematikken, før man skaper en oversikt og setter dette materialet i system. Siste del av denne prosessen består av at man forsøker å identifisere sammenhenger, «hull» og motsigelser i litteraturen. Det kan være lurt å se etter ulike former for argumentasjon, kritikk og unnvikelser. Denne metoden anbefales også av Saunders et. al (2009). Hensikten er å kunne trekke linjer og sammenligninger gjennom den eksisterende litteraturen. Formålet mitt med denne studien er å gjøre opp kunnskapsstatus, for deretter å kunne evaluere og drøfte denne litteraturen opp mot etablerte forskningsspørsmål og teorier. Hart viser hvordan en litteraturstudie kan struktureres, samt hvilke faktorer man bør ivareta i modell 3.1, mens han i modell 3.2 gir et bilde på hvordan denne prosessen vil forløpe.

Litteratursøk tematikk	Din forskning	Litteratursøk metodikk
Definisjoner	Introduksjon	Metodiske antagelser
Historie	Formål	Debatter og argumenter
Nøkkelstudier	Objekter	Tema
Teorier	Omfang	Problemer
Konsepter	Kontekst	Data instrumenter
Temaer		Forskningsdesign
Nøkkelspørsmål		Validitet og reliabilitet
Problemstillinger		Funn
Debatt og diskusjon	↑	Konklusjoner
Situasjonsbilde		Anbefalinger
↓		↓
Kunnskapsgap	→ Ditt emne ←	Metodisk problem
Definisjon av problemer	Din forskning	Empirisk gap
Teoretiske problemer		Politisk tema

Modell 3.1: Litteraturstudiets struktur (Hart, 2005:6).

Hart's flytskjema

«Flytskjemaet» utgjorde mitt utgangspunkt i arbeidet med å søke etter litteratur. Modell 3.2 viser føringen av et aktivt søk gjennom flere faser. Man starter med planlegging og kartlegging av prosessen, før man går inn i kildene og foretar et utvalg man videre kan benytte seg av i analysearbeider. Innholdet i disse fasene vil utdypes senere i metodekapittelet.



Modell 3.2: Hart's flytskjema (Hart, 1998:34).

Det gir deg gode fordeler om du greier å sette deg tilstrekkelig inn i det allerede eksisterende litteraturutvalget. Samtidig må man ha evnen til å stille kritiske spørsmål og reflektere over

det man finner. Man vil kunne identifisere interessante gap, samtidig som man får en oversikt over hvilket arbeid som allerede er gjort i forhold til egen studie eller problemstilling. Slik slipper man å bruke verdifull tid og energi på noe som allerede er gjort (Hart, 2005). En vil også kunne bli mer oppmerksom i forhold til hvilke fallgruver andre har erfart tidligere.

3.3. Valg av forskningsdesign

Eksplorativt design

Hart (1998) påpeker viktigheten av å være bevisst på metodiske forutsetninger knyttet til litteraturen. Denne litteraturstudien bærer preg av både eksplorativt og deskriptivt design, men i hovedsak vil førstnevnte være mer fremtredende. Det eksplorative designet er godt egnet dersom man ønsker å gå i dybden og undersøke et tema eller en problemstilling nærmere. Og det gjør man med denne litteraturstudien (Saunders et al., 2009). Det er nedlagt mye arbeid i å undersøke etablert litteratur som omhandler temaene ISO 9001 og implementeringseffekter.

Eksplorativt design kan benyttes dersom formålet med studien er å fremme en bedre forståelse av de ulike variablene og relasjonene knyttet til et fenomen eller et objekt. Gripsrud & Olsson (2000) mener denne formen for metode vil være hensiktsmessig å benytte dersom man i utgangspunktet har lite kunnskap, eller man har en problemstilling som er uklar i forhold til hvilke variabler man ønsker å måle. Gjennom eksplorative studier kan man finne en hel del detaljer, anekdoter, samt trender i utviklingen slik at man lettere kan skape seg et bilde av situasjonen. Det er også aktuelt å benytte denne metoden dersom man søker dybdekunnskap om et fenomen man allerede har mye statistisk kunnskap om, eller man ønsker å undersøke om det forekommer nye eller endrede forklaringer angående fenomenet (Selnes, 1999).

Deskriptivt design

Selve innholdsanalysen ble gjennomført som en deskriptiv eller beskrivende analyse. Dette er en strukturert måte å skape oversikt over innsamlet materiale på, og man kan på den måten kartlegge mønstre, begreper og funn som litteraturen presenterer. Hart (1998) anbefaler å bruke denne metoden i innholdsanalysen da man med en slik oversikt lettere kan finne likheter, ulikheter, kontraster og sammenhenger mellom de ulike publikasjonene.

3.4. Tilnærming

Problemstillingens utgangspunkt: «*ISO-sertifisering – verktøy eller fasade?*» gav stort spillerom. Innledningsvis i arbeidet med denne masteroppgaven var det ønskelig å studere og relatere forskningsspørsmålene mine til mellomstore norske virksomheter. Imidlertid måtte denne ideen raskt avskrives da det finnes særs begrenset litteratur og forskning på akkurat dette feltet her i Norge, slik at studien ikke ville vært gjennomførbar uten at man hadde gått i gang med større empiriske undersøkelser ute i felten. For å få faglige tyngde i materialet måtte jeg derfor legge om på planene og forflytte meg over til den internasjonale forskningslitteraturen og databasene for å få tilstrekkelig datamateriale å arbeide med.

Det er også verdt å nevne at det tidlig i prosessen ble forsøkt konferert med Det Norske Veritas, som er et av de største sertifiseringsorganene her til lands. For egen del håpet jeg en dialog med dem ville styrke oppgavens innhold og kvalitet. Jeg ønsket å forhøre meg om de kunne komme med noen innspill i forhold til hvordan statistikken og situasjonen var for ISO 9001-sertifiserte virksomheter i dag, samt hvorledes de så for seg fremtidig utvikling. Imidlertid ble jeg møtt av sterk kritikk fra DNV, som mente oppgaven var bygget på fantasi og at problemstillingen var et meningsløst utgangspunkt uten hold i hverken empiri, teori eller virkelighet. De kunne være behjelpelige med informasjon dersom det ble signert en avtale om at de hadde sensurrettighetene, og at oppgavens innhold ikke omhandlet noe som var i strid med deres oppfatning eller verdier. Dette var helt uinteressant for min del. Hvorvidt de ikke forstod oppgaven eller oppfattet den som en potensiell trussel er noe uklart, men jeg valgte å stole på min egen nysgjerrighet og fortsette arbeidet, med støtte fra flere forelesere i ryggen. Likevel gav denne erfaringen meg et tankekors. Det ble raskt klart at det måtte avholdes en rekke dybdeintervjuer i flere virksomheter for å skape hold og kvalitet i de funnene en ville konkludere med. Grunnen for dette var at litteraturen i utgangspunktet gav lite spesifikke eksempler og støtte til å bygge opp under disse intervjuene, slik at det hele ville båret preg av spekulative resultater dersom en ikke kunne underbygget med gode nok referanser til litteraturen. Som følge av møtet med DNV følte jeg også at eventuelle intervjuer og datamateriale som resultatene ville bygge på i stor grad ville avhenge av hvem respondentene var og hvilken innstilling de hadde til min studie. De som synes studien i utgangspunktet er meningsløs ville kunne ødelegge for datainnsamlingen, og dersom en måtte oppdrive virksomheter som var udelt positive til studien, ville man også kunne stille spørsmålsteget ved hvor tilfeldig utvalget var.

I tillegg til dette ville tiden og ressursene en hadde tilgjengelig i større grad avgrenset problemstillingen, og av den grunn ble litteraturstudie som metode mer hensiktsmessig å bruke. Ved å kunne gå bredt ut i allerede etablert litteratur og se på sammenhengen i tidligere forskningsresultater, har man anledning til å se på flere sider ved problemstillingen og besvare denne på en mer fullstendig måte enn jeg ville greid ved å gjennomføre dybdeintervjuer.

3.4.1. Inklusjonskriterier

I begynnelsen gikk det med en del tid til å fastsette kriterier slik at en fikk klare rammer og avgrensninger for litteratursøket. Det var ønskelig at kriteriene skulle innfri Harts krav om faglig tyngde, dybde og bredde. I dette underkapittelet vil det nå redegjøres for hvilke kriterier som var utgangspunktet for å inkludere eller ekskludere litteratur fra denne studien.

- ***Litteraturbidragene må omhandle implementering og effekter av ISO 9001***

Litteraturen måtte omhandle implementering av ISO-9001 i virksomheter og organisasjoner. Med dette mener jeg at andre sertifiseringer som for eksempel ISO 14000 og OHSAS 18001 ble ekskludert. Mye av litteraturen omhandler *hvordan* man kan implementere ISO 9001, mens mitt mål var å undersøke hva litteraturen sier om *effekter* og resultater av implementeringen. Den litteraturen som omhandlet «hvordan man gjør det» ble derfor i større grad valgt bort. Søkeord og bruk av nøkkelord er en sentral del av dette, og vil naturlig nok innvirke på hvilke søkeresultater du får underveis i arbeidet. Inklusjonskriterier og søkeord må henge sammen. Dette vil utdypes nærmere i det påfølgende underkapittelet om søkeord.

- ***Litteraturen bør ikke være eldre enn 10 år***

Dalland (2000) vektlegger viktigheten av at man som leser av en litteraturstudie skal kunne få en viss oversikt over hvor mye og hvilken type litteratur som er tilgjengelig, samt hvilke kriterier forskeren har vektlagt under utvelgelsen av den aktuelle litteraturen. Ved å beskrive omfanget og tilgangen på litteratur kan man gi leseren et bilde av hvor grundig det aktuelle emnet er kartlagt i studien. Ny forskning skjer raskt om mange områder har en utvikling man vanskelig kan henge med på. Det er derfor viktig at man stiller seg kritisk til bruk av litteratur som er eldre enn 10 år. Dette er forsøkt tatt hensyn til i arbeidet med denne studien.

- ***Litteraturen må være pålitelig og ha god validitet***

I evalueringsprosessen ble det nødvendig å ekskludere seks øvrige artikler da disse etter min mening ikke hadde gode nok kildehenvisninger, validitet eller metodikk. Flere av artiklene hadde ikke noe klart formål, de var rotete og lite oversiktlige. På denne måten fremstår de også som mindre troverdige, og de ville være en dårlig referansekilde. Dette var artikler som ble funnet gjennom Google. Litteratur hentet fra de mer anerkjente databasene var av en helt annen kvalitet, og ble oppfattet som langt mer pålitelige. Dette har nok noe med at disse basene selv også filtrerer ut de som ikke imøtekommer metodekrav og strukturert innhold.

- ***Litteraturen må bidra med informasjon som kan berike det store bildet***

Som Hart (2005) presiserer i sin bok er det viktig å huske på at ikke all litteratur eller forskning nødvendigvis er reliabel, validert eller relevant for ens studie eller forskningsprosess. Gjennom denne prosessen har jeg lest en hel del som ikke nødvendigvis har vært direkte relevant for min litteraturstudie, men jeg valgte allikevel å bruke tid også på disse litteraturbidragene fordi de var med på å gi meg et mer helhetlig bilde av tematikken jeg ønsket å sette meg inn i. Det gjorde meg også i bedre stand til å kunne diskutere, drøfte, analysere og reflektere over det som ble lest underveis. Dette har i sin tur helt klart vært med på å bygge opp kvaliteten på de resultatene og funnene som ble gjort, selv om disse artiklene ikke benyttes direkte eller knyttes opp mot resultatdelen.

- ***Litteraturen hentes fra anerkjente, internasjonale tidsskrifter og databaser***

Et annet kriterium var at litteraturen så langt det lot seg gjøre skulle hentes fra anerkjente internasjonale tidsskrifter eller databaser. Det var positivt dersom artiklene var publisert gjennom for eksempel Sage Publications, SSRN (Social Science Research Network) eller Emerald Insight, fordi disse vanligvis anses som seriøse, stabile og anerkjente aktører i forhold til å skulle publisere vitenskapelige artikler. Min vurdering er at disse kanalene publiserer litteratur og forskningsartikler av bedre kvalitet. Muligens var dette også en fallgrube for meg som forsker, da en kan ha gått glipp av publiseringer andre steder som ikke er fullt så anerkjente (Hart, 2005). Hvilke øvrige baser som ble benyttet utdypes senere.

- ***Referansefrekvens og siteringsindeks som kvalitetsstempel***

Underveis var jeg også oppmerksom på referansefrekvensen for litteraturbidragene som ble presentert. Dette kan også omtales som et kriterium. Flere artikler og forfattere var gjengangere i litteratursøkene mine, og flere var stadig refererte i andre forskeres arbeider og

referanselister. Forfattere som i særlig grad gikk igjen i referanselister og indekser var Walgenback, Boiral, samt Brunsson og Jacobsson. Enkelte databaser, blant annet Google Scholar opererer med en «*citation index*», som viser hvor mange ganger artikkelen eller arbeidet er sitert av andre forskere eller forfattere. SSRN viser en indeks på hvor mange ganger artikkelen er vist, referert, sitert og lastet ned. Disse indikatorene kan det være lurt å se på, da det kan gi deg en viss pekepinn på hvor anerkjent, interessant og kvalitetsmessig god den er (Hart, 2005). På denne måten kan man kvalitetssikre litteraturen i større grad og unngå å bruke materiale som ikke nødvendigvis har faglig dekning eller relevans.

- ***Peer Reviewed***

I flere av databasene, blant annet EBSCO Publishing, haket jeg av for «*Peer Reviewed*» under søket. Når man gjør dette er artiklene som kommer opp «fagfellevurderte» av andre fagpersoner eller forskere som arbeider innen samme fagområde. Målet er i større grad å kvalitetssikre innholdet og heve det vitenskapelige nivået på artikkelen. Disse artiklene går mer i dybden av emneområder og kan i større grad henvise til dokumenterte resultater. Ved at en har brukt denne funksjonen og dermed tatt utgangspunkt i de best ansette artikkelbidragene kan man få inntrykk av at litteraturutvalget ikke er tilfeldig. Dette vil jeg presisere at det er, og artiklene er valgt fordi de ble ansett som de kvalitetsmessig gode bidrag, med relevans til min studie. Google Scholar ble benyttet som supplerende database for de artiklene og referansene som ikke kunne oppdrives i de mer anerkjente databasene. Her kan man ikke på samme måte kvalitetssikre innhold eller kvalitet da «*Peer Reviewed*» ikke er et alternativ i denne søkemotoren, men også her var det litteraturbidrag som ble ansett som aktuelle og relevante for min litteraturstudie.

- ***Overenstemmelse mellom inklusjonskriterier og søkeord***

Det er også viktig å huske på at søkeordene skal sammenfalle med inklusjonskriteriene for litteratursøket. For å kunne innfri de etablerte kriteriene for denne oppgaven var det nødvendig å knytte søkeordene opp mot implementering av ISO 9001 som virksomhetsprosess, dokumenterte effekter og resultater ved implementering av ISO 9001, ledelsens rolle i denne typen implementeringsprosesser, samt at det ble søkt etter debatter og kritiske artikler slik at problemstillingen kunne belyses fra flere sider.

3.4.2. Å definere søkene

Aktive søk, lesning og refleksjon er en essensiell del av hele prosessen i en litteraturstudie. Det kreves litt trening og bevissthet for å kunne identifisere og selektere materiale som er mest relevant for ditt tema eller forskningsspørsmål. Man må planlegge søket, tenke gjennom hva man ønsker å finne og hvordan man kan finne det for å kunne bruke databaser, referanselister, indekser og bibliotek på best mulig måte. Man må bruke det smart, og blant annet være bevisst på hvilke søkeord og kilder man finner aktuelle.

De fleste artiklene har stikkordsliste i sammendraget, og man kan lære mye av å lese disse (Hart, 2005). Det har blitt søkt etter teorier, definisjoner, konsepter, tidsrom og tematikk i arbeidet med å finne aktuell litteratur. Det er også i stor grad blitt søkt etter bestemte referanser, forfattere, forskere, journaltitler, årstall for publiseringer og i enkelte tilfeller også enkeltoverskrifter. Det har vært til god hjelp å bygge seg opp et utvidet ordforråd med nøkkelord og begrepssett knyttet til mine forskningsspørsmål. De søkeordene som gav beste og mest relevante resultat i denne studien var:

- «ISO 9001 + implementation»
- «ISO 9001 + effects + outcome»
- «ISO 9001 + practice»
- «ISO 9001 + debate + criticism»
- «Management + ISO Systems»
- «Effects + implementation + ISO standardisation + ISO 9001»

Ved flere anledninger fikk jeg de samme artiklene og forfatterne opp til tross for at det ble brukt ulike søkepreferanser. Dette føler jeg gir en god indikasjon på at det er gjort søk som gir en god fremstilling av tilgjengelig litteratur og tematikk.

Det tar gjerne litt tid før man opparbeider seg et effektivt vokabular i form av nøkkelord, begreper og referanser, som kan hjelpe en i søket. For egen del er mye tillært gjennom å lese indekser, sammendrag og slå opp i ordbøker (Hart, 2005). Blant benyttede kilder kan her nevnes www.transition-support.com og www.businessdictionary.com, Store Norske Leksikon: www.snl.no, samt at en del inspirasjon er hentet fra Wikipedia -selv om jeg har vært bevisst på at informasjonen herfra beregnes som usikker kilde. Som inspirasjonskilde er

imidlertid Wikipedia ypperlig. Det er også å anbefale å alltid ha en ordbok for hånden, og for egen del ble Clue benyttet dersom begreper eller oversettelser fremstod som uklare.

3.5. Innsamling av datamateriell

Søk og innsamling av relevant og aktuell litteratur er en omfattende prosess. I arbeidet med å finne relevant litteratur til mitt forskningsområde er det blitt benyttet bøker og faglitteratur, journaldokumenter, artikler og tidligere forskningsrapporter, offentlige publikasjoner -blant annet fra ISO, samt enkelte reviews fra ulike tidsskrifter. Jeg har forsøkt å skape et overblikk over hvilke studier som tidligere er gjort i denne sammenheng, og lest noen tidligere master- og doktorgradsavhandlinger for å innhente inspirasjon og skape en sammenheng.

Det har kontinuerlig blitt arbeidet med å finne aktuell litteratur under hele forskningsperioden, men søkene ble i hovedsak gjennomført i tidsrommet januar-april 2013. I denne prosessen har det vært avgjørende å kunne følge opp kildehenvisninger og referanser i den litteraturen som er lest. Dette har alltid ført meg videre, og det er slik det meste av mine mest relevante artikler ble innhentet. Da det i utgangspunktet finnes svært lite forskning på området jeg ønsket å sette meg inn i var det en krevende «nøstejobb» å lete seg videre. Underveis ble veileder Røvik konferert og rådført, og han hadde også flere forslag til gode litteraturbidrag som er tatt med i denne studien. Samtidig tok jeg kontakt med Peter Walgenbach, David Seidl, Nils Brunsson og Andreas Rasche, som alle er anerkjente forskere og forfattere bak ulike publikasjoner som omhandler denne tematikken. Deres arbeider og navn gikk igjen i søkene, og jeg bestemte meg for å forhøre meg om de hadde noen råd eller anbefalinger på veien, noe som viste seg å være veldig fruktbart både for inspirasjon og litteratursøk. Jeg kan takke dem og deres gode tilbakemeldinger for flere av referansene og artikkelfunnene.

3.5.1. Databaser

I arbeidet har biblioteket, både deres databaser og bibliotekarene, blitt aktivt benyttet. De har god kompetanse i referansesøk, og har vært veldig hjelpelig i forhold til fjernlåning av litteratur fra andre biblioteker i landet. Gjennom universitetsbiblioteket ved Universitetet i Stavanger fikk jeg tilgang til databasen EBSCO Discovery Service, og denne har vært nyttig i arbeidet med å søke etter aktuell litteratur. EBSCO Publishing står som utgiver og gjennom universitetsbibliotekets base får man tilgang til nærmere 10 000 tidsskrifter i fulltekst. Et særst godt verktøy, hvor man kan søke etter tittel, tematikk, forfatter eller stikkord. Dette var den

databasen som ble mest benyttet. I tillegg ble en hel del litteratur og referanser funnet gjennom SAGE Publications, SSRN (Social Science Research Network), Emerald Insight og Google Scholar sine baser.

Svært mange tidsskrifter og artikkelsamlinger finnes nå i elektronisk format og man kan fint søke disse opp på internett. Mange av disse kan man også laste ned som PDF, og dette gjør de mye mer tilgjengelige og lett anvendbare. Man kan for øvrig skille faglige tidsskrifter og generelle tidsskrifter. Faglige har gjerne mer tyngde og er rettet mot et mer akademisk og profesjonsrettet marked. Man kan også finne interessante artikler eller informasjon i generelle tidsskrifter, men disse er ofte formulert slik at de blir lesbare for alle, og de er ofte ikke fullt så spesifikke slik at man gjerne mister en del dybdeinformasjon (Hart, 2005).

Det finnes også en rekke publiserte og ikke publiserte litteraturmateriale som man ikke nødvendigvis greier å oppdrive gjennom databaser og generelle litteratursøk. Dette omtaler Hart som «grå litteratur». Denne typen materiale kan eksempelvis være dokumenter, notater fra forskningsinstitutter eller studieprosjekter, avisartikler, journaldokumenter eller rapporter fra virksomheter etc. Utvalget er enormt og det mangler en offentlig oversikt. Arkiver kan være et skattekammer for slike dokumenter. Denne type litteratur eller materiale kan gi deg som forsker en unik mulighet til å finne interessante funn, spesielt om du ønsker å studere utvikling over en gitt tidsperiode eller sette deg inn i et historisk perspektiv (Hart, 2005). For min del har ikke denne «grå» litteratursonen vært særlig aktuell å benytte. Det finnes lite informasjon om mine forskningsspørsmål og tematikk fra tidligere, og det ble ikke ansett som hensiktsmessig å lete i denne type materiale uten spesifikke ledetråder, blant annet av tidsmessige årsaker.

3.5.2. Kvalitetskrav

Man bør også stille kvalitetskrav til litteraturstudien. Hart definerer kvalitetskrav som:

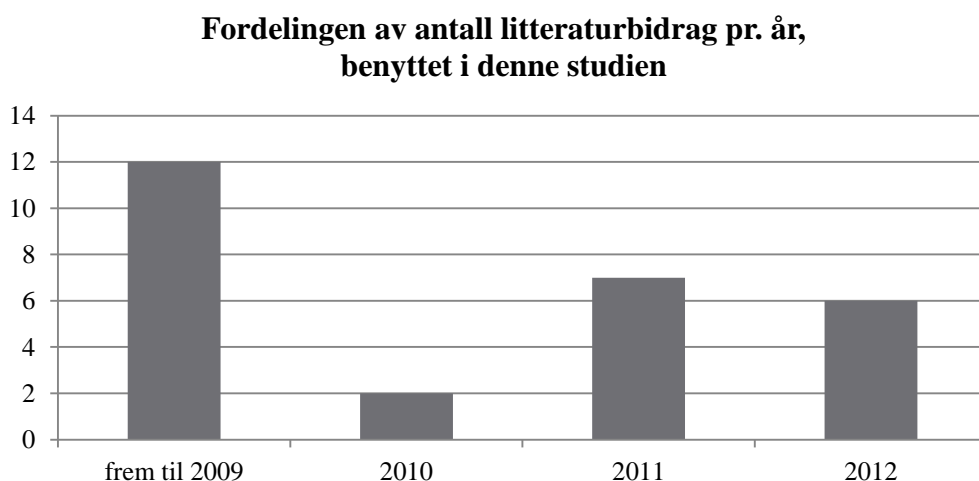
”Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis.” (Hart 1998:1)

Med dette påpeker han viktigheten av å ha tilstrekkelig dybde og bredde i litteraturutvalget, samtidig som den må ha en sammenhengende logikk. For å få en god syntese er det viktig at man analyserer datamaterialet fra flere synsvinkler. For å imøtekomme disse rådene har jeg forsøkt å innhente et bredt men relevant litteraturutvalg, som er blitt lest og analysert i flere

omganger. I forkant ble det utarbeidet et sett med teoribaserte antakelser basert på det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Med bakgrunn i disse presenterte jeg flere forventninger til funn i litteraturutvalget. Disse ville i sin tur også bidra til at en kunne få anledning til å evaluere litteraturen fra flere sider. Videre er det forsøkt å drøfte teori og litteratur opp mot hverandre, før jeg har forsøkt å sette funn, informasjon og anekdoter fra artikkelgjennomgangen inn i mitt egenprodusert «Feature map». Disse faktorene gjorde at jeg hadde en god grunnmur å bygge den videre analysen på.

Litteraturen baseres på et tilfeldig utvalg

ISO 9001 ble utgitt for første gang i 1987. I etterkant har den imidlertid blitt revidert flere ganger. I begynnelsen søkte jeg etter et tilfeldig utvalg av ISO 9001-litteratur, fra utgivelsesåret og frem til i dag. Med den utviklingen som har vært ble det imidlertid funnet liten sammenheng mellom datidens og nåtidens situasjonsbilde og litteraturinnhold. Jeg valgte derfor i størst mulig grad å forholde meg til de aller nyeste publiseringene fra 2010 og frem til i dag. Det kan også legges til at det er en klar økning av ISO 9001-relaterte artikler i denne perioden, i forhold til tidligere. En sannsynlig forklaring på dette kan være at begrepet stadig etablerer seg i organisasjonslitteraturen, samt at stadig flere virksomheter investerer i denne sertifiseringen slik at litteraturen også blir mer aktuell. Søylediagrammet viser hvordan litteraturen som er benyttet i denne studien fordeler seg pr. år. Bøkene er utelatt da disse klassifiseres som generell faglitteratur, det samme gjelder de generelle artiklene som er benyttet som underbyggende informasjon og teori.



Modell 3.3: Diagram over antall litteraturbidrag pr. år, benyttet i denne studien.

Totalt ble det funnet 6 fagbøker, 27 vitenskapelige forskningsartikler, samt 8 andre generelle artikler som i større eller mindre grad kunne relateres til den tematikken og problemstillingen som var ønskelig å undersøke. Likevel var den relativt vag og kom med lite konkret informasjon som omhandlet selve *kjernen* av det problemstillingen handlet om, nemlig (langtids-)effekter ved implementering av ISO 9001. Av den grunn er det derfor bare et fåtall av disse artiklene som er dybde-analysert. Disse er presentert i tabell 2 på neste side. Den øvrige litteraturen har blitt benyttet for å kunne underbygge og gi støtte til mine funn, drøftelsesarbeid og konklusjoner underveis. Disse inngår ikke i tabelloversikten.

Det er nødvendig å nevne noe om bakgrunnen for diagrammet ovenfor (Modell 3.3). Det er forsøkt å få en jevn fordeling med 12 forskningsartikler fra perioden 1987 til 2009 og 14 forskningsartikler i perioden 2010 og 2013. I førstnevnte periode er det en klar overvekt av artikler fra 2000-tallet, og sett bort fra en artikkel fra 1994, er ingen av forskningsartiklene eldre en 1997. Det er fortrinnsvis de nyeste litteraturbidragene fra de siste tre årene som vil bli benyttet i analyseringsarbeidet, da disse er mest relevante.

3.6. Presentasjon av forskningsartiklene

I dette litteraturstudiet er 12 internasjonale forskningsartikler utgangspunktet for dybdeanalysen. Tabellen nedenfor presenterer dette litteraturutvalget i alfabetisk rekkefølge. Artiklene er publisert i tidsrommet 2000-2013, og fremstår som det empiriske grunnlaget i denne litteraturstudien.

Forfatter / år	Tittel på artikkel	Publisert tidsskrift/database	Formål
Bladfält, D. & Henriksson, D. (2003)	<i>Kvalitetscertifisering. En fokusering på de problemer som oppstår ved implementering av ISO 9000:2000 för småföretag.</i>	Luleå Tekniska Universitet, Avdelningen för Ekonomistyring. Google Scholar.	Undersøker uønskede og uventede effekter og resultater ved implementering av ISO 9000 i mindre foretak.
Boiral, O. (2011)	<i>Managing with ISO Systems: Lessons from Practice.</i>	Long Range Planning. Elsevier.	Undersøker positive og negative sider ved ISO-sertifiseringer i praksis, samt forbedringspotensial.

Brunsson, N. Rasche, A. & Seidl, D. (2012)	<i>The Dynamics of Standardisation: Three Perspectives on Standards in Organisation Studies.</i>	Organization Studies. Sage Publications.	Undersøker de dynamiske aspektene ved sertifiseringer, skildret gjennom tre ulike perspektiver.
Christmann, P. & Taylor, G. (2006)	<i>Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation.</i>	Journal of International Business Studies. Google Scholar.	Undersøker hvordan miljø og kvalitetsstandardene innfrir sertifiseringskravene som en selvregulerende styringsmekanisme.
Guler, I., Guillen, M. F. & Macpherson, J. M. (2002)	<i>Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates.</i>	Administrative Science Quarterly. Sage Publications	Undersøker den internasjonale spredningen av ISO 9000, samt hvordan dette innvirker på konkurransen og organisasjonspraksis.
Hallström, K. T. (2000)	<i>Kampen för auktoritet – standardiseringsorganisati oner i arbete.</i>	Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorsexamen vid Handelshögskolan i Stockholm 2000.	Undersøker i hvilken grad myndighets- utøvelse og statussymboler følger med en sertifisering. Ser også på sertifiseringens utvikling.
Heraz- Saizarbitoria, I. & Boiral, O. (2013)	<i>ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards.</i>	International Journal of Management Reviews. Wiley Online Library.	ISO 9001 og ISO 14001 er sammen vedtatt av over 1,3 millioner virksomheter og organisasjoner verden over. Til tross for at

			disse har forholder seg til samme styringsprinsipper og institusjonelle ordninger finnes det lite og spredt litteratur om disse sertifiseringene i praksis. Artikkelen undersøker hull i litteraturen og kaste lys over de viktigste fremskrittene og konklusjonene de senere årene.
Heraz-Saizarbitoria, I. & Boiral, O. (2012)	<i>Is ISO 9001 really effective for the global supply chain management? A preliminary exploratory analysis on customer-suppliers relationships in China.</i>	Quality management and beyond: the current situation and future perspectives. Google Scholar.	Undersøker verdien av ISO 9001 som en tredjeparts-sertifikat innen global handel. Utgjør sertifiseringen noen verdi for kvaliteten eller er det hele en hyklersk adopsjon for egen vinning?
Karapetrovica, S., Casadesús Fab, M. & Heras-Saizarbitoria, I. (2010)	<i>What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study.</i>	Total Quality Management. Routledge.	En oppfølger av Casadesús & Karapetrovic´s artikkel: « <i>Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study.</i> » (2005) Undersøker og analyserer om

			opplevelsen av kostnader og nyttefunksjon ved ISO 9000 endres over tid.
Oertel, S. & Walgenbach, P. (2011)	<i>A License to Survive? The Influence of Master Certificates on the Survival Chances of Organizations.</i>	European Management Review. Wiley Online Library.	Undersøker om en sertifisering kan øke virksomheter og organisasjoners sjanse for å overleve i det lange løp.
Tigani, O. A. (2011)	<i>The Impact of the Implementation of the ISO 9000 Quality Management System upon the Perception of the Performance of the Organization's Worker.</i>	Global Journal of Management and Business Research. Google Scholar.	Undersøker det faktum at mange virksomheter som sertifiseres etter kvalitetsstandarden ISO 9000 får godkjenningen, sertifikatet og belønninger. Dessverre synes det ikke som at sertifiseringen gjennomføres i tilstrekkelig grad på bakkenivå i virksomheten. Ser blant annet på de ansattes rolle.
Walgenbach, P. (2001)	<i>The Production of Distrust by Means of Producing Trust.</i>	Organizational Studies. Sage Publication.	Undersøker hvor mye tillit og anerkjennelse ISO 9000 egentlig har blant ledere ved større tyske virksomheter.

Tabell 2: Presentasjon av forskningsartiklene.

Litteraturlogg

Underveis fant jeg det smart å føre loggbok slik at man til enhver tid har oversikt over hvilke sider, artikler eller bøker som er lånt, lest, eller planlagt å skaffe. Dette hjalp meg i å holde oversikt over både litteratur, tidsbruk og lån hos biblioteket. Det er viktig å ha oversikt både over det som planlegges gjennomført, det man holder på med i nåtiden, samt det man har gjort tidligere, slik at man enkelt kan se tilbake. Det er også en fordel å føre en form for tidsplan for når du planlegger å ha lest de ulike artiklene etc. og underveis være flink til å notere hva man leser, samt hvilke tanker man gjør seg. På denne måten fikk en også enkelt muligheten til å sette meg ned å se og reflektere over hvilke søk som var blitt gjort, eller hva en kunne gjøre annerledes for å finne ytterligere informasjon, relevante funn eller studier (Hart, 2005).

3.7. Analyse av data

Ettersom jeg fant artikler, tidligere studier etc. ble «*abstract*»/sammendrag, samt introduksjon og i noen tilfeller også konklusjonen lest og gjennomgått. Ved å lese deloverskriftene og kapittelinndelingene fikk man raskt et godt overblikk over artikkelens struktur og oppbygging. Dette gav meg raskt en pekepinn på om den var interessant å benytte eller ikke.

3.7.1. Analysearbeidets ulike faser

I første fase av analysearbeidet ble samtlige av de utvalgte artiklene og litteraturbidrag lest grundig og vurdert i forhold til hva de kunne bidra med i denne studien. Andre fase av analysearbeidet gikk i hovedsak ut på å hente ut datamateriale fra litteraturen og systematisere dette. Det var nødvendig å skape et system som gav oversikt over sentrale funn og innsikter i de ulike artiklene og litteraturbidragene. Hart presenterer i den forbindelse et hjelpemiddel han omtaler som «*Feature maps*». Dette defineres av Hart (1998:145) som:

”Feature maps are a method by which the content of many articles can be systematically analyzed and recorded in a standardized format. The method entails recording the key features of a predetermined aspect of a study to:

- *Produce a summary schemata of the argument proposed by that study*
- *To locate any similarities and differences between other studies on the topic”*

Dette «kartet» fremstår som en form for tabelloppsett man kan benytte som i arbeidet med å kartlegge artiklenes innhold og argumenter. Dette ble funnet hensiktsmessig å benytte da det

gjorde det lettere å skape sammenheng og se dybden på datamaterialet jeg hadde foran meg. Hart påpeker at en litteraturstudie skal omfavne og redegjøre for både bredden og dybden i datamaterialet, samtidig som det har en fast ramme og klar indre konsistens. Gode forskningsspørsmål og grundige undersøkelser av utvalget er nødvendig for å klare dette.

Tredje fase av analysearbeidet ble brukt til å kategorisere og relatere datamaterialet opp mot de ulike variablene av forskningsspørsmålet. Kategoriene må være begrepsmessig fornuftige og de må kunne knyttes opp mot datamaterialet. Dette er viktig for studiens gyldighet og validitet (Jacobsen, 2005). Kategoriene som er utarbeidet og benyttet er relevante for både besvarelse av forskningsspørsmål, teori og empiri.

3.7.2. Feature map – min intervjuguide til litteraturen

Kartet er tilpasset slik at det best mulig kan besvare problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene. Dette fremstår som litteraturanalysens intervjuguide, og vil være et nyttig verktøy i arbeidet med å hente ut relevante data og skape sammenheng i analysen.

Kartet består av tre deler av totalt 29 spørsmål. Første del av intervjuguiden vil bidra med grunnleggende informasjon om de ulike artiklene og litteraturbidragene, mens andre del tar utgangspunkt i tidligere teorier og kjennetegn ved adopsjon og implementering. Det er ønskelig å undersøke hvorvidt litteraturen sier noe om effekter ved implementering av ISO 9001, samt i hvilken grad en implementering gjør seg utslagsgivende for virksomheter, både i form av handlingsmønster, kunnskap og resultater. Det er ønskelig å få frem informasjon om hva som gjør at virksomheter velger å investere i en ISO 9001 sertifisering, hvordan de innfører den, med hvilke hensikter og påfølgende effekter, både forventede og uventede. Tredje og siste del av intervjuguiden ser nærmere på overføring og translasjonsteori. Målet med denne avsluttende delen er blant annet å undersøke om litteraturen sier noe om hvordan ISO 9001 forflytter seg mellom virksomheter og organisasjoner.

Del 1.: Bakgrunnsinformasjon om artikkelen / litteraturbidraget

- 1) Navn på publikasjon:
- 2) Forfatter:
- 3) Publikasjonssted/land:
- 4) Årstall for utgivelse:

- 5) Er forskningslitteraturen hovedsakelig av kvalitativ eller kvantitativ metode?
- a) Kvalitativ
 - b) Kvantitativ
 - c) Begge deler

Del 2.: Effekter ved implementering av ISO 9001

- 6) Hvilken bransje tilhører virksomhetene som studien omhandler?
- a) Bransje:
 - b) Ikke oppgitt
- 7) I hvilken grad opererer virksomheten?
- a) Bare lokalt
 - b) Bare nasjonalt
 - c) Internasjonalt
 - d) Ikke oppgitt
- 8) Hvordan defineres kvalitet i artikkelen eller litteraturbidraget?
- a) Definisjon:
 - b) Defineres ikke
- 9) Blandes eller sammenlignes ISO 9001 med andre begreper underveis?
(Eksempelvis *total kvalitetsledelse*, TQM)
- a) Ja. I så fall hvilke begreper?
 - b) Nei
- 10) Sier litteraturen noe om virksomhetenes hensikt / motiver bak å implementere ISO 9001?
- a) Virksomheten anser sertifiseringen som et verktøy for kvalitetsforbedring
 - b) Økonomisk / markedsmessig motiv (virksomheten ivaretar egen vinning)
 - c) Press fra omgivelsesverden, samarbeidspartnere og marked
 - d) Opprettholde/skape tillit eller legitimitet?
 - e) Annet. Eventuelt hva?
 - f) Nei

11) Forklarer eller utdyper artikkelen hva ISO 9001 som kvalitetsstandard faktisk innebærer?

- a) Ja
- b) Nei

12) Sier litteraturen noe om de ansattes rolle i implementeringsprosessen og vedlikehold av sertifiseringen?

- a) Ja. Eventuelt hva?
- b) Nei

13) Oppgir artikkelen noen grunnlag for ressursbruk, økonomiske kostnader eller tidsbruk ved implementering av ISO 9001?

- a) Ja
- b) Nei

14) Sier litteraturen noe om hvilke forventninger virksomhetene kan ha til resultater og effekter ved å implementere ISO 9001 i egen virksomhet?

- a) Økonomiske effekter
- b) Kvalitetsforbedring ansatte eller intern opplæring
- c) Kvalitetsforbedring produksjon og produktdesign
- d) Kvalitetsforbedring varer, tjenester og kundebehandling
- e) Målstyring
- f) Bedre virksomhetsinterne forhold (Samhold og kultur)
- g) Kontroll og styring (Kvalitetsledelse)
- h) Dokumentkontroll eller internrevisjon
- i) Ledelseevaluering
- j) Annet. Eventuelt hva?
- k) Nei. Ingen forventninger oppgitt.

15) Sier litteraturen noe om dokumenterte effekter ved implementering av ISO 9001?

(Ja, man kan dokumentere... i den aktuelle virksomheten studien omfatter)

- a) Økonomiske effekter
- b) Kvalitetsforbedring ansatte eller intern opplæring
- c) Kvalitetsforbedring produksjon og produktdesign
- d) Kvalitetsforbedring varer, tjenester og kundebehandling

- e) Målstyring
- f) Bedre virksomhetsinterne forhold (Samhold og kultur)
- g) Kontroll og styring (Kvalitetsledelse)
- h) Dokumentkontroll eller internrevisjon
- i) Ledelseevaluering
- j) Annet. Eventuelt hva?
- k) Nei. Ingenting oppgitt.

16) Sier litteraturen noe om hvilke av prinsippene/kravene i ISO 9001 som implementeres og følges opp av virksomheten?

- a) Utvalgte prinsipper implementeres og følges opp. Eventuelt hvilke? (Se også 17c)
- b) Alle prinsippene implementeres og følges opp (se også 17c)
- c) Ved ja på a/b: I hvilken grad er implementerte prinsipper relevante for virksomheten?
- d) Ikke oppgitt

17) Sier litteraturen noe om virkningen og kvaliteten på revisjonsordningen?

- a) Ja. Eventuelt hva?
- b) Nei.

18) Sier litteraturen noe om hvorvidt det kan oppstå noen utilsiktede konsekvenser ved å implementere ISO 9001?

- a) Ja. Eventuelt hvilke?
- b) Nei

19) Sier litteraturen noe om problemer eller fallgruver som kan inntreffe i forbindelse med implementeringsprosessen?

- a) Ja. Eventuelt hvilke?
- b) Nei. Det oppstår sjelden problemer.
- c) Ikke oppgitt

20) Gir litteraturen noe bilde av hvordan ISO sertifiseringen fremstår over tid i virksomheten?

(I form av virkninger og resultater)

- a) Ja. Eventuelt hva?
- b) Nei

21) Sier litteraturen noe om hvordan sertifiseringen kommer konkret til uttrykk internt i virksomheten?

- a) Ja. Eventuelt hva?
- b) Nei

22) Gir litteraturen noen konkrete eksempler hvor ISO 9001 er et godt verktøy som faktisk sikrer eller garanterer økt effektivitet og kvalitet i produksjon og tjenesteytelse?

- a) Ja. Eventuelt hvordan?
- b) Nei

23) Fremstiller litteraturen ISO 9001 som en fasade?

- a) Ja. Hvordan?
- b) Nei

24) Fremmer litteraturen forhold som inngår i det instrumentelle perspektivet?

Notis:

25) Fremmer litteraturen forhold som inngår i det ny-institusjonelle perspektivet?

Notis:

Del 3.: Overføring og translasjonsteori

26) Sier litteraturen noe om virksomhetenes translatørkompetanse? (Jf. oversettelsesteorien)

- a) Ja. Eventuelt hva?
- b) Nei

27) I hvilken grad sier litteraturen noe om hvorvidt virksomhetenes identitet kan gjenspeiles i en ISO sertifisering?

- a) Virksomhetens identitet kan i større grad gjenspeiles.
- b) Virksomhetens identitet kan i noen grad gjenspeiles.

- c) Virksomhetens identitet kan ikke/sjelden gjenspeiles.
- d) Ikke oppgitt

28) Sier litteraturen noe om smitte og overføring av ISO 9001?

- a) Ja. Eventuelt hva?
- b) Nei

29) Sier litteraturen noe om andre artikler eller forskningsarbeider?

- e) Ja. Eventuelt hva?
- f) Nei

3.8. Validitet og reliabilitet

Hovedhensikten med å innhente et datamateriale er at det skal belyse og fortelle noe om den gitte problemstillingen som en arbeider ut fra. De to mest sentrale kriteriene for god kvalitet på datamaterialet er validitet og reliabilitet (Grønmo, 2004).

Intern og ekstern validitet

Man har to former validitet: intern og ekstern. Intern validitet omhandler hvorvidt datamaterialet og forskningsresultatene er gyldige. Hvorvidt noe kan anses som gyldig avhenger av at flere forskningsresultater tilsier det samme (Jacobsen, 2005). Dette omtales også som intersubjektivitet. For å kunne kontrollere den interne validiteten kan man benytte flere metoder. Man kan for eksempel kontrollere resultatene opp mot andre fagfolk, empiri og teori. Dersom resultatene samsvarer med flere kilder vil dette styrke forskningsresultatenes gyldighet. Man kan også kontrollere validitet gjennom å kontrollere og gjennomgå kilder og informasjon med et kritisk blikk. Dette gjøres for at man i større grad skal kunne sikre at analysearbeidene har blitt gjennomført tilfredsstillende, slik at resultatene faktisk gjenspeiler det oppriktige datamaterialet (Jacobsen, 2005).

I forhold til en litteraturstudie vil den interne validiteten i stor grad dreie seg om valg av litteratur og datamateriale. Saunders (2009). påpeker at hvis man skal oppnå god intern validitet, er det nødvendig å kunne vise at funn og resultater gir et reelt og tydelig bilde av situasjonen slik man fremstiller den som. I arbeidet med masteravhandlingen var det stilt seks måneder til rådighet, og tidsmessig vil det naturlig nok finnes begrensinger for hvor mange

artikler og litteraturreferanser man rekker over. Det hjelper ikke å ha hundre artikler om man ikke har tid nok til å sette seg godt nok inn i dybdeinnholdet. Da er det bedre med færre artikler man har tid til å arbeide godt med. Likefult er det da også helt essensielt at disse fremstår av god kvalitet og relevans for det arbeidet du holder på med. Det er viktig å påpeke at tolkninger og konklusjoner til dels er subjektive, og det er greit å være bevisst på at den interne validiteten er avhengig av at jeg har tolket og forstått litteraturen på en korrekt måte og ikke feilsiterer tidligere publikasjoner. I arbeidet med analysen er det imidlertid funnet flere fellestrekk mellom ulike artikler og dette styrker teoriene og funn underveis. For å styrke den interne validiteten er det fordelaktig å drøfte godt underveis og presentere litteratur og konklusjoner på en tydelig og oversiktlig måte for leseren. Forøvrig gir litteraturstudie som metode en klar fordel ved at man som forsker kan ta noen steg tilbake og gjennomgå eller lese artikler flere ganger dersom noe er utydelig eller uklart. Dette gir mulighet til å kontrollere og sikre datamaterialets validitet på en bedre måte enn om man for eksempel sitter med et intervjuresultat og er usikker på hvorledes man skal tolke det.

Ekstern validitet omhandler på sin side generaliseringer av funn og konklusjoner i forskningsresultatene. Det er viktig å nevne at selv om man benytter seg av kvalitativ metode har man ikke nødvendigvis til hensikt å generalisere resultatene. Det er heller ikke tilfellet for denne masteroppgaven (Jacobsen, 2005). Man har høy validitet dersom innsamlingen av datamaterialet er gjennomført på en strukturert og nøyaktig måte, samt at dette materialet har god relevans og kan bidra til å svare på den aktuelle problemstillingen (Grønmo, 2004).

Johannessen et. al. (2004) viser til viktigheten av å systematisere det innsamlede datamaterialet før man tar fatt på analysedelen. Man må definere sentrale begreper og forklaringer der dette er hensiktsmessig, samt redegjøre for ulike valg og implikasjoner man møter på underveis. Dette vil være med på å hjelpe leseren til å forstå hvordan linjen i forskningsresultatet har blitt til. Underveis må man som forsker evne å være selvkritisk til hvordan prosessen er gjennomført, samt redegjøre for eventuelle oppfatninger, skjevheter eller avvik som kan ha betydning for tolkning, analyse eller resultater.

Reliabilitet

Reliabilitet omhandler hvorvidt man kan stole på de funnene og forskningsresultatene en har kommet frem til. Dersom uavhengige forskningsresultater av samme fenomen samsvarer eller studien kan etterprøves med samme resultat er dette et klart tegn på høy reliabilitet. Dette kan

imidlertid være vanskelig å gjennomføre da sosiale- og samfunnsmessige fenomener ofte endres raskt og kontinuerlig, samtidig som at det er kostbart å gjennomføre jevnlige og omfattende studier. Dette setter begrensninger (Grønmo, 2004). Man må også være bevisst på såkalt undersøkelseeffekt eller konteksteffekt, hvor trekk fra selve forarbeidet eller undersøkelsesmetoden kan innvirke på funn og forskningsresultater. Det er også en sentral trussel mot troverdigheten at forsker begår slurv i arbeidet med å nedtegne, dokumentere og analysere datamaterialet. Unøyaktig registrering og analyse av datamateriell vil kunne skade resultatene betydelig (Jacobsen, 2005).

I kvalitative studier har man flere ulike former for reliabilitetstrusler (Saunders et al., 2009). I hovedsak omhandler disse hvorledes man tolker og analyserer datamaterialet, og dette er derfor svært relevant for de som gjennomfører en litteraturstudie. Det kan fremstå som en potensiell trussel at man som forsker står ansvarlig for å innhente, bearbeide og kategorisere andres datamateriell. Det kan være krevende å finne et representativt litteraturutvalg, spesielt innenfor fagområder som i utgangspunktet presenterer lite litteratur og forskningsresultater. En må etterstrebe å kunne gi et så korrekt og fullstendig bilde som mulig. Underveis i litteratursøket kan søkene mine ha endret seg ettersom jeg opparbeidet meg mer kunnskap og begrepsforståelse, og dette kan ha innvirket på reliabiliteten, selv om jeg mener å ha vært oppmerksom på dette. Enkelte artikler har hatt sitater, begreper eller respondenters uttalelser på andre språk, i hovedsak engelsk men også på svensk, dansk og tysk. Der jeg fant det hensiktsmessig ble disse oversatt, men det ble samtidig gjort oppmerksom på at disse var «fri oversettelse», med henvisning til primærkilden. Dette kan ha innvirkning på reliabiliteten, men jeg har vært bevisst på å kun gjøre dette der opprinnelig tekstnote kunne forkortes eller oversettes uten at det ville utgjøre noen betydning for innholdet, men heller gjøre det lettere for leser å skjønne sammenhengen. Enkelte steder er imidlertid siteringene latt stå på engelsk, da jeg mente en fri oversettelse ville ha betydning for innhold og kontekst.

Jeg har etterstrebet å gjøre denne studien så oversiktlig og strukturert som mulig slik at den er etterprøvbart og innfrir kravene til validitet og reliabilitet på best mulig måte. Derav har jeg også redegjort for prosessen og planlegging av litteratursøk, samt inklusjons- og ekskluderingskriterier. Siden datamaterialet består av tidligere utgitte publiseringer vil ikke selve dataene bære preg av hva jeg personlig opplever eller tolker ut av intervjusituasjonen. Slik sett fremstår litteraturstudie som metode som en styrke for reliabiliteten. Likefullt står jeg

i posisjon til å la mine fordommer, interesse og erfaringskunnskap påvirke tolkninger og analysearbeidene knyttet til dette arbeidet. Det er viktig å være bevisst på dette faremomentet.

3.9. Etiske retningslinjer og overveielser

I en litteraturstudie stilles det ingen krav til anonymisering, taushetsplikt eller konfidensialitet av utvalget, da dette tidligere er blitt ivaretatt av de opprinnelige forfatterne og forskerne bak den litteraturen og datamaterialet som benyttes (Olsson og Sörensen, 2003). Man bør likevel sørge for at de artiklene og litteraturutvalget man velger å benytte har gjennomgått en etisk godkjenning og at forfatteren har ivaretatt disse hensynene. Når tidligere litteratur benyttes er etikken at man må sørge for å gjengi sitater og øvrige referanser korrekt, samt oppgi navnet til forfatteren i de tilfellene man bruker deres materiale. Dette vil i sin tur være med på å forhindre plagiering.

3.10. Feilkilder

Kvalitativt datamateriell, tolkning, analyseprosess og forskningsresultater kan inneholde feilkilder. Forsker bør være bevisst på dette under hele prosessen, og ikke minst undersøke om sluttresultatet kan være uheldig påvirket gjennom utvalg, datainnsamling eller analysearbeider (Halvorsen, 1993).

Det er en viss fare ved at man som forsker kan overtolke de artiklene man leser, eller tolke de slik at de passer med ens eget bilde eller forutinntatthet. Når man leser og oversetter artikler fra engelsk til norsk (eller andre språk for den saks skyld), kan også poenger i teksten, funn og kontekst misforståes. Det er derfor svært viktig at man benytter ordbøker og oppslagsverk aktivt for å sikre at man får med seg innholdet, og ikke feilsiterer tidligere utgivere. Det er også av samme grunn viktig at man er nøye med kildehenvisninger og referanser slik at man kan sikre at den anvendte litteraturen og teori har et opphav (Dalland, 2000).

Som forsker påpeker Dalland (2000) at man bør være kritisk til den litteraturen man anvender i arbeidet, samt vurdere validiteten på hvert enkelt bidrag. For at materialet skal kunne etterprøves må det komme klart frem av kildene hvor materialet stammer fra og hvem som er opprinnelig forfatter. Man må også stille seg kritisk til bruk av sekundærlitteratur, hvor tekst

og funn er presentert av andre enn den opprinnelige forfatteren eller forsker.⁴ En av hovedårsakene til dette er at tekst, funn og litteratur som er bearbeidet og presentert av andre kan være tolket annerledes enn forfatterens opprinnelige intensjon, slik at perspektivet kan ha endret seg underveis (Dalland, 2000). Det er også viktig å ha i bakhodet at ny forskning skjer raskt og at mange områder har en utvikling man vanskelig kan henge med på. Det er derfor anbefalt at man stiller seg kritisk til å bruke eldre litteratur, spesielt den som er mer enn 10 år gammel.

I arbeidet med denne studien er det i hovedsak benyttet primærlitteratur så langt dette har latt seg gjøre. Enkelte eldre bøker og tekster ble benyttet da en fant tenkningen, teoriene og funnene i disse relevant for dagens situasjon. I enkelte tilfeller ble sekundærkilder benyttet for å hente inspirasjon og støtte til primærlitteraturen, da det tidvis var begrenset med informasjon og data å innhente. I disse tilfellene var jeg imidlertid påpasselig med å ikke tolke sekundærlitteraturen ytterligere, samt henviser til hovedforfatter.

⁴ Både primær- og sekundærkilder benyttes, hvorav de primære er originale artikler, studier eller forskningsresultater, mens sekundærkilder eksempelvis kan være referater av artikler gjengitt i tidsskrifter.

Kapittel 4: Empirisk presentasjon

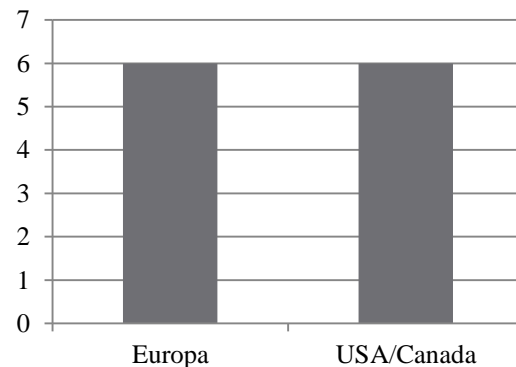
I dette kapittelet blir funnene fra litteraturen sammenfattet og presentert, med referanser til respektive kilder. Som bakgrunn for disse resultatene er det benyttet en intervjuguide, hvor oppgavens forskningsspørsmål er belyst. Denne intervjuguiden er systematisk blitt knyttet opp mot litteraturen, slik at man kunne foreta en dybdeanalyse. Noen steder vil det benyttes diagrammer eller modeller for å bedre illustrere dataene.

Litteraturen som er benyttet i arbeidet med denne studien syntes å være godt sammensveiset. Det var bare tre av artiklene som ikke henviste til andre forskningsresultater eller litteraturbidrag. Forskningsartiklene var godt forankret «i hverandre», og inntrykket er at litteraturbidragene støtter opp og underbygger hverandre på en god måte.

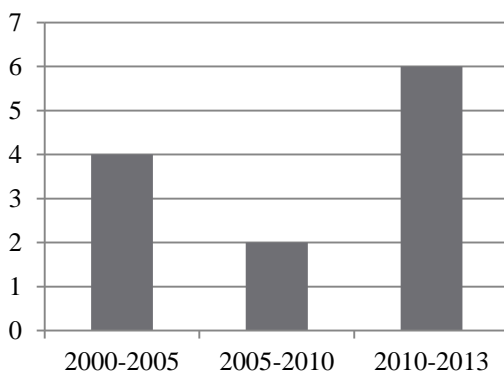
4.1. Først litt bakgrunnsinformasjon om forskningsartiklene

De 12 artiklene er et tilfeldig litteraturutvalg, hentet fra både Europa og USA/Canada. Litteraturen fordeler seg utover disse landene, med antallet i parentes: USA (4), Canada (2), Tyskland (3), Sverige (1), England (1), i tillegg til at en artikkel var skrevet i samarbeid mellom forskere fra både Sverige, England og Sveits.

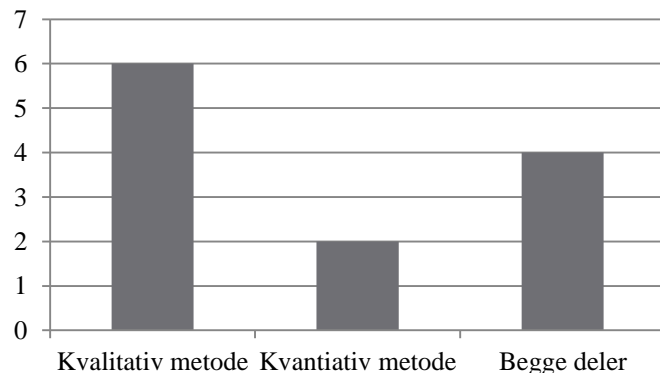
Hvor kommer litteraturen fra?



Årstall for publisering

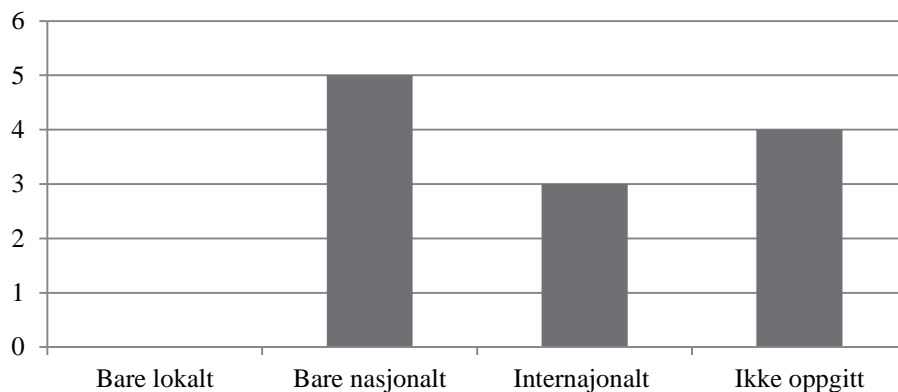


Er forskningslitteraturen av kvalitativ eller kvantitativ metode?



De senere årene har man kunnet se en spredning av ISO 9001 til andre bransjer, blant annet helse- eller skolesektoren. Imidlertid omhandlet flertallet av forskningsartiklene i denne studien rene industrivirksomheter. 5 av artiklene var nøytrale og refererte ikke til noen spesifikk bransje underveis. Tre av artiklene omhandlet relasjonen til Kina som leverandør og samarbeidspartner, og drøftet blant annet problematikken rundt kulturforskjeller, ulik forståelse og ressurstilgang. Hva funnene innebærer vil imidlertid utdypes nærmere senere i analysen. Det er også greit å nevne at ingen av artiklene omhandlet lokale virksomheter. Fem av artiklene omhandlet virksomheter på nasjonalt nivå, mens tre av virksomhetene var internasjonale.

I hvilken grad opererer virksomhetene/organisasjonene?



4.2. Funn knyttet til forskningsspørsmål 1:

Sier litteraturen noe om hvordan ISO 9001 som oppskrift implementeres?

- *Innledning; Virksomhetenes motiver for å implementere i kvalitetssertifiseringen*

Litteraturen sier en hel del om virksomhetenes motiver for å adoptere og implementere ISO 9001. Det er bare en av de 12 artiklene i denne studien som ikke nevner dette emnet. I 7 av 12 artikler ønsker virksomhetene å investere i sertifiseringen fordi de anser denne som et godt verktøy for kvalitetsforbedring, noe som også er hovedintensjonen bak ISO 9001. Flertallet av disse artiklene trakk også frem kundetilfredshet som et sentralt stikkord. For disse var det viktig at kundenes behov og krav ble ivaretatt. Imidlertid viste også hele 8 av 12 forskningsartikler at virksomheter i større grad implementerer sertifiseringen som en følge av press fra omgivelsesverden, samarbeidspartnere og marked. 5 av artiklene mente også at virksomheter implementerte på grunnlag av et økonomisk eller markedsmessig motiv, hvor de først og fremst ønsket å ivareta egen vinning. Noen av argumentene var at de ønsket å bygge omdømme og vinne tillit fra markedet, og dette fremstod som særlig viktig i etableringsfasen.

- ***ISO 9001, et kvalitetsstempel som tilsynelatende vil gi virksomheten mange fordeler***

Hele 11 av de 12 forskningsartiklene presenterte en rekke fordeler virksomheter og organisasjoner kunne forvente seg ved implementering av ISO 9001. Noe overaskende var det en gjennomgående forventning blant virksomhetene at disse fordelene nærmest ville komme av seg selv, bare man fikk sertifiseringen.

Fordelene kan kategoriseres i fire grupper: operasjonelle resultater, finansielle resultater, forbedret ytelse til kunder eller fordeler for de ansatte (Karapetrovica et al. 2010). Forskningsartiklene som ble analysert i denne studien fremmet forventningen om finansielle resultater og fortjeneste som den største forventningen ved implementering av ISO 9001. Hele 9 av 12 artikler presiserte finansielle fordeler. I 7 av 12 forskningsartikler hadde man forventninger om operasjonelle resultater, deriblant bedre målstyring og forbedringer knyttet til produksjonsprosessen. Forbedret effektivitet, styringsrutiner og bedre opplæring av ansatte var den tredje største forventningen, og ble presentert i halvparten av artiklene. Fordelene virksomheten i følge litteraturen kunne forvente kan oppsummeres i følgende punkter:

- Økt effektivitet og økt bevissthet om prosessuelle problemer.
- Forbedret produktkvalitet, etablering av komplette og godt organiserte kontrollrutiner.
- Forbedring av kommunikasjonen mellom de ulike avdelingene internt i virksomheten.
- Produktkvalitet og reduksjon i antall kundereklamasjoner og klager.
- Bedre resultater og markedsposisjon, samt økt konkurransevne.
- Bedre produktkvalitet og pålitelighet. Man kan se en økning i antallet utenlandske kunder fordi sertifiseringen genererer tillit.
- Økt tillit til ledelsens evner.
- Bedre dokumentasjon, som følge av forbedrede dokumentasjonsprosedyrer og rutiner.
- Større kvalitetsbevissthet og forbedrede målesystemer internt i virksomheten.
- Kontinuerlig forbedringer gjennom ledelseskontroll, oppfølging og fokus på kvalitet.

- ***Stort press fra omgivelser og kunder om å skulle adoptere ISO 9001***

Av forskningslitteraturen kan man se at det er relativt stor enighet om at spredningen av denne kvalitetssertifiseringen skyldes press fra kunder og omgivelser. Kundene stiller i stadig større grad krav til virksomheter, leverandører, tjenester og produkter. Walgenbach (1998) mener sertifiseringen først og fremst tjener som et dokument for legitimitet, og han har flere forskere

med seg. På denne måten fremstår også sertifiseringen som en fasade, hvor virksomhetene ønsker å bruke den som en døråpner og tillitsskapende symbolikk. Tillit er en sentral del av ISO 9000, og kvalitetssertifiseringen bør fremgå som et en bekreftelse slik at kunder, leverandører og øvrige interessenter kan stole på virksomhetens evne til å produsere kvalitetsmessig gode varer eller tjenester. Walgenbach (2001) har imidlertid gjort en studie fra Tyskland som viser at nettopp dette ikke nødvendigvis er tilfellet. Men til tross for at sertifiseringen i seg selv ikke genererer tillit, oppleves ISO 9000-sertifiseringen positivt for virksomhetene. Slik sett har den en symbolverdi.

Walgenbach poengterer i likhet med 6 av de andre forskningsartiklene at en kvalitetsstandard slettes ikke gir noen garanti for høy kvalitet ved verken produksjon, styringssystemer, varer eller tjenesteleveranser. Stadig flere forskere setter en rekke kritiske spørsmålsteget ved sertifiseringen. Den kan tilsynelatende bekrefte at virksomheten oppfyller inngående prinsipper, men det kan på ingen måte garantere for at varene og tjenestene som leveres er av høyere kvalitet. Det er også tvil om hvorvidt sertifiseringen kan beregnes som en pålitelig indikator for effektivitet (Walgenbach, 2001). Flere hevder sertifiseringen i seg selv har liten betydning for kvalitetsutviklingen. Dokumentasjonskrav og uklare definisjoner eller forklaringer for hva ISO 9000 innebærer gjør at mange misforstår og ikke greier å implementere tilfredsstillende. Selv om mange virksomheter er ISO 9001 sertifiserte vil innsats og betydning variere avhengig av type virksomhet og ressursgrunnlag. Mange ser også på sertifiseringen som nødvendig for å overleve konkurransen i markedet. I stadig større grad kan man se at sertifiseringen går fra å være et konkurransemessig fortrinn til å bli en selvfølge eller en forutsetning for å bli vurdert, spesielt i forhold til samarbeidsmuligheter eller handel med investorer og leverandører (Walgenbach, 1998).

- *Problematisk med irrelevante prinsipper*

I Walgenbachs studie svarte et klart flertall at minst ett av prinsippene i kvalitetsstandarden var irrelevant for deres virksomhet, men at de likevel gjorde en innsats for å innfri og implementere alle kravspesifikasjonene. Et fåtall benyttet muligheten til å ekskludere de prinsippene som ikke passet inn i virksomheten, men presiserte at dette valget var vanskelig å forsvare. Flere følte et sterkt press fra ISO-konsulenter, om likevel å skulle implementere prinsippene selv om de opplevdes som meningsløse. Bare 4 av 37 intervjuede ledere mente implementeringen av ISO 9000 gikk smertefritt for seg (Walgenbach, 2001).

Konsekvensene av å implementere prinsippene virksomheten i utgangspunktet ikke hadde behov for, var betydelige. Målene med sertifisering endret seg og skapte et forvrengt bilde av både virksomhet og ISO 9000 som sertifiseringsstandard. I en virksomhet ble kategorien «innkjøp» fiktivt beskrevet, bare fordi virksomheten i utgangspunktet formidlet forbrukertjenester og ikke hadde foretatt noen innkjøp relatert til standardiseringen. I andre tilfeller kunne man se virksomheter som følte seg presset til å opprette formaliteter og strukturer knyttet til arbeidsoppgaver og aktiviteter som aldri hadde eksistert, eller som slettes ikke hadde noen prioritet for virksomheten (Walgenbach, 2001).

- *Fallgruvene*

7 av de 12 forskningsartiklene presenterte en eller flere utilsiktede konsekvenser eller fallgruver som kunne oppstå under og i etterkant av implementeringen. Bare en av artiklene (Karapetrovica et al., 2010) hevdet at det sjelden oppstod problemer i forhold til implementeringsprosessen. Blant de uventede konsekvensene gikk kostnader og tidsbruk igjen hos 6 av de 12 artiklene. Implementeringen av ISO 9001 krevde mer ressurser og tid enn planlagt og flere endte med å gjennomføre tiltakene halvveis. Noe av grunnen til dette er at man i utgangspunktet kjenner lite til prosessen, og flertallet av lederne oppga at de synes det var vanskelig å vite hvordan de skulle gjennomføre sertifisering. Det fremstod også som problematisk at ulike land har ulikt syn på hva som inngår i kvalitetssertifisering, hvordan man skal tolke retningslinjene, samt hvor alvorlig de tok den. Dette førte i sin tur til uærlighet og villedende markedsføring, både i forhold til kunder og i samarbeidet mellom leverandører.

- «*Quality is to produce products or present services that fulfill the requirements of the customer, standard technical specifications, and/or technical specification issued by the organization*» (Tigani, O. A., 2011:11).

Kun 1 av de 12 leste forskningsartiklene definerte *kvalitet* som begrep. Videre forklarte bare 7 av de 12 litteraturbidragene hva ISO 9001 som kvalitetsstandard faktisk innebar i form av prinsipper, retningslinjer etc. Disse tallene er overraskende lave i forhold til at artiklene omhandler kvalitetssikring og sertifisering. Dette gir på mange måter et bilde av den usikkerheten som er knyttet til sertifisering i form av innhold og forventninger. Både litteraturen og lederne synes å være usikre på hva ISO 9001 som kvalitetsstandard egentlig innebærer. I halvparten av forskningsartiklene blandet eller sammenlignet man også ISO 9001

med organisasjonskonseptet total kvalitetsledelse (TQM). Hva årsaken til dette kan være vil diskuteres nærmere under diskusjonskapittelet.

4 grupper fallgruver

Fallgruvene ved implementering av ISO 9001 kan oppsummeres med fire grupperinger:

- *Overdreven dokumentasjon*

Papirarbeidet og tiden som går med til dokumentering er hyppigst kritisert som ulempe. Denne formen for byråkratiseringsarbeid tar mye tid og ressurser. Tiden man må bruke på dokumenteringsarbeid i stedet for å arbeide med vanlig produksjonsvirksomhet oppleves som en negativ innvirkning på produktivitet og motivasjon. Spesielt kommer dette tydelig frem i små og mellomstore virksomheter hvor man mangelen på interne ressurser gjør det vanskelig eller umulig å ansette noen i heltidsstilling for å ivareta sertifiseringsoppgaver og ansvar. Dokumenteringen oppleves også som tyngende og komplisert, noe som i sin tur fører til at ansatte og ledere vegrer seg for å utføre dette. Detaljnivå, omfang, innhold og formatet på dokumentasjonen virker skremmende. En leder for et servicefirma gav uttrykk for dette:

«Vi endte opp med et stort arkivskap fullt av dokumenter. Problemet var bare det at de fleste av disse dokumentene fremstod som uleselige, og man tolket innholdet forskjellig. Jeg selv foretrekker dokumenter som er forståelige og interessante å lese.» (Egen oversettelse, Boiral, 2011:207).

- *Manglende oppfølging*

Selv om mange virksomheter synes å være kompatible og i samsvar med sertifiseringskravene ved revisjoner er det ikke nødvendigvis slik situasjonen er. Mange føler implementeringen skjer for raskt, at det er for mange formaliteter, eller at den fremstår som overfladisk. Sertifiseringen på sin side krever kontinuerlig vedlikehold, oppdateringer og forbedringer. Dette står i sterk kontrast til den illusjonen mange ledere ser for seg før de investerer i sertifiseringen, hvor man ser på ISO-sertifiseringen som nærmest en automatisk og selvgående maskin som bare trenger sporadisk oppfølging. Ledere gir tilbakemeldinger om at det er vanskelig å opprettholde et kontinuerlig vedlikehold, og for mange ender det opp med at man bare legger inn en ekstra innsats rett i forkant av de varslede revisjonskontrollene. En leder for en industrivirksomhet uttalte:

«ISO 9001 må holdes aktiv. Jo mindre sertifiseringen blir brukt, jo flere mister interessen for den. De ansatte blir lei. Og en innsats før revisjonene som er en gang i året, vil aldri kunne gi noen konkrete fordeler.» (Egen oversettelse, Boiral, 2011:207).

- *Den kommersielle sertifiseringen*

Respondentene opplever i mange tilfeller kvalitetssertifiseringen som overfladisk, hvor man i stor grad fokuserer på image, markedsføringstiltak og kommersielle formål, snarere enn ønsket om organisatoriske og kvalitetsmessige endringer. Det ytre presset om å skulle sertifisere seg og mangelen på intern involvering og entusiasme underbygger dette synet (Boiral, O., 2011).

- *Manglende ressurser*

Det er vanskelig å beregne tilstrekkelig med ressurser til å kunne implementere og ivareta sertifiseringsordningen. Ledere undervurderer ofte hva som kreves og mangelen på menneskelige, finansielle og tidsmessige ressurser resulterer i en overfladisk implementering, og da gjerne etterfulgt av motstand og irritasjon blant ansatte. I gjennomsnitt oppgir lederne at de som et minimum har behov for ett til to år bare på å skulle komme inn i aktiviteter og rutiner knyttet til sertifiseringen. Denne tiden trengs for å komme kunne sette seg inn i sertifiseringens omfang, etablere arbeidsgrupper, velge riktige konsulenter og endre rutiner, bare for å nevne noe. En mellomleder uttalte:

«Du må gå i etapper og ikke gå for raskt frem. Hvis man skal gjøre alt på en gang vil dette forvirre de ansatte. De vil vite hva alle disse formalitetene skal være godt for, og man kan risikere at de ender opp med å ikke gjøre noe i det hele tatt om de ikke blir skikkelig informert. Man må ta seg tid til å utvikle nye vaner, sette seg inn i konseptet og sørge for at det fungerer underveis.» (Egen oversettelse, Boiral, 2011:208).

- *De ansatte må engasjeres og involveres*

Flertallet av litteraturbidragene (8/12 artikler) fremhever viktigheten av at de ansatte engasjeres og involveres. De ansattes rolle må tas på alvor under implementeringsprosessen og i oppfølgingsfasen. Dersom de ikke aktivt engasjeres i forhold til ISO 9001, vil de bli likegyldige. Forskning viser også at ansatte vil observere hvordan ledelsen forholder seg til implementeringen. Om ledelsen mangler engasjement, vil heller ikke de ansatte inspireres.

4.3. Funn knyttet til forskningsspørsmål 2:

Sier litteraturen noe om virkninger, effekter eller resultater ved ISO 9001?

På generelt grunnlag kan man si at litteraturen oppmuntrer virksomheter til å adoptere kvalitetssertifiseringen ved å fremheve alle de positive fordelene man *kan* oppnå. Merk at ordet *kan* er uthevet, for det er nemlig ingen garanti for suksess. Fallgruver og andre uventede konsekvenser ved en slik implementering havner lett i skyggen. Litteraturen sier svært lite om alt arbeidet som ligger bak en vellykket implementering, både i form av papirarbeider, arbeidstimer og øvrige ressurser. Den interne motivasjonen vil etter en tid synke, og mange vil miste interessen. Dette er bare noen av de vanligste «bieffektene» som er verdt å nevne at kan opptre i kjølevannet av en sertifiseringsprosess (Heraz-Saizarbitoria & Boiral, 2013). I Casadesús & Karapetrovic's artikkel: «*Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study*» fra 2005 ser man på virkningen av ISO 9000 over tid. Resultatene fra denne studien viser at effektene ved kvalitetsstyringssystemet aldres og blekner bort med tiden.

- *Oppportunisme*

Ingen av forskningsartiklene som inngikk i litteraturstudien kunne henviser til dokumenterte effekter. Litteraturen som er gjennomgått sier heller ingenting om hvordan sertifiseringen kommer konkret til uttrykk internt i virksomheten. Kun en forskningsartikkel mener den kommer til uttrykk som en bevisstgjøring av ansatte, ledere, kunder og andre interessenter. For de øvrige artiklene synes den i hovedsak å være et dokument for å kunne sikre seg kunder, leverandører og markedsmessig fortjeneste. Litteraturen omtaler stadig virksomheter og leverandører som opportunistiske.

«Oppportunisme er en bevisst strategi, handling eller atferd der man utnytter omgivelsene til egen fordel, og tar lite hensyn til de ideelle grunnprinsippene.»

(www.wikipedia.org: Opportunisme).

Ettersom sertifikatet blir mer vanlig ser man i stadig større grad uinteresserte ansatte og ledere som egentlig ikke bryr seg. Mange vil bare ha diplommet på veggen. Hele 6 av de 12 forskningsartiklene gav uttrykk for at ISO 9000-serien, og da spesielt ISO 9001 fremstod mer og mer som en fasade, på bakgrunn av de usikre faktorene som gjennomgås i analysen.⁵

⁵ Funn knyttet til forskningsspørsmål 2, og hvilke konsekvenser dette har for både virksomheter og sertifiseringen i seg selv vil diskuteres nærmere under diskusjonskapittelet. Herunder vil også de ulike artiklenes innhold utdypes og redegjøres ytterligere.

4.4. Funn knyttet til forskningsspørsmål 3:

Sier litteraturen noe om virksomhetenes translatørkompetanse?

Bare 6 av 12 artikler vektla viktigheten av translatørkompetanse og henviste til oversettelsesteori. 4 av disse 6 artiklene inneholdt også teori om smitte og overføring ved adopsjonsprosesser. Likevel er min personlige oppfatning at alle forskningsartiklene i denne litteraturstudien kan knyttes opp mot oversettelsesteori og Røviks virusteori, selv om det ikke står skrevet svart på hvitt i den enkelte forskningslitteraturen. Samtlige av artiklene vil på ulike vis illustrere virksomhetenes translatørkompetanse.

- *Virksomheter identifiserer seg med hverandre*

Av 12 forskningsartikler mente 7 av disse at virksomheten eller organisasjonens identitet i noen eller større grad kunne gjenspeiles gjennom kvalitetssertifisering. Med dette mente de at sertifisering i seg selv kunne være identitetsskapende og gi et bilde utad på hvem de ønsket å være eller sammenligne seg med. Bare to av artiklene mente at en sertifisering ikke i noen grad kunne fortelle noe om virksomhetens identitet. Dette begrunnet de blant annet med at virksomhetene tillegger sertifisering ulik betydning, og man gjennomfører den med ulik innsats. Dette var også tema under forskningsspørsmål 1.

Kapittel 5: Diskusjon og analyse

I dette kapittelet vil funnene og resultatene fra litteraturanalysen diskuteres og drøftes opp mot teorien om adopsjons- og implementeringsprosesser, samt Røviks virusteori. Funnene vil også drøftes i lys av det instrumentelle og ny-institusjonelle perspektivet, samt de forventningene til litteraturen som ble utarbeidet på forhånd. Dette vil gjøres underveis der dette er naturlig, men drøftes også avslutningsvis i eget underkapittel for å skape en bedre oversikt. Intervjuguiden er benyttet som verktøy i analysearbeidet, slik at forskningsspørsmål og problemstilling blir belyst på en grundig og god måte. Som man kan se av forrige kapittel som omhandlet funn i forskningslitteraturen, kan man identifisere en rekke «hull» og uklarheter knyttet til implementering og langtidseffekter av ISO 9001. Med dette diskusjonskapittelet er det ønskelig å belyse disse «hullene» og forsøke å finne mulige svar eller årsaksforklaringer gjennom teorien. Som en innledning til dette kapittelet ønsker jeg å presentere noen sentrale funn i Hallströms studie, som på mange områder sammenfaller med denne litteraturanalysen. Videre er diskusjon og analysen delt opp i tre deler for å skape en bedre oversikt når litteraturen skal drøftes opp mot forskningsspørsmålene. Del en omhandler implementeringen av ISO 9001, del to omhandler virkninger, effekter eller resultater ved ISO 9001, mens tredje del omhandler virksomhetenes translatørkompetanse.

5.1. Hallströms studie; med et kritisk blikk på ISO 9001

- Min inspirasjonskilde for masteroppgaven

Kristina Tamm Hallström forsøker med sin doktorgradsavhandling å sette søkelyset på myndighetsutøvelse og statussymboler som følger med implementeringen av ulike sertifiseringsordninger. Som nevnt i introduksjonskapitlene var det nettopp denne studien som vekket interessen og nysgjerrigheten for emnet, og som på mange måter er bakgrunnsteppet for denne masteroppgaven. Hallström ser nærmere på hvilke instanser som innvirker ved sertifisering av ulike virksomheter, samt hvilke makt- og autoritetsforhold en slik prosess kan bære preg av. Hun identifiserer to hovedmotiver for implementering: virksomhetene søker fordeler og signaleffekt og føler de kan oppnå dette gjennom en ISO-sertifisering. Det andre motivet er at de ønsker at omgivelsesverden skal oppleve virksomheten som sterk, gjennomført og tillitsskapende (Hallström, 2000).

5.1.1. Betydelig økning av antallet ISO 9000 sertifiserte virksomheter

Økningen av antall virksomheter som er sertifiserte etter ISO 9000 har økt betydelig siden 90-tallet. En respondent beskrev spredningen av kvalitetsstandarder på følgende måte:

«Smitten har medført at flere andre bransjer nå har begynt å anvende ISO 9000 fordi dette øker kravene til kvalitetssikring. Man merker det er innkjøpere som ikke aner hva ISO 9000 er, til tross for at de har skrevet det opp blant sine krav til leverandører.»

(Egen oversettelse, Hallström, 2000:71).

Boli (1999) hentyder at mange virksomheter anser sertifiseringsordningene og samordningsmulighetene rundt disse som rene inngangsbilletter til nye markeder. For mange virksomheter er det en forutsetning at man er sertifisert for at man skal kunne få anledning til å delta i de internasjonale og globale handelsmarkedene. Drivkraften bak internasjonale standardiseringsordninger som ISO 9001 er gjerne at en søker å effektivisere den globale handelen og utbytte. En ISO 9001 sertifisering kan også anses som en «inngangsbillett» i forhold til at den er tillitsskapende og vekker interesse som kvalitetsstempel. En mann som arbeider for ISO i Sverige kom med følgende uttalelse:

«Det finnes vanligvis to grunner til at en virksomhet eller et foretak velger å sertifisere seg. Den ene tar sikte på å benytte sertifiseringen som et ledd i markedsføringen, fordi markedet stiller krav. Den andre grunnen er et ønske om å videreutvikle virksomheten. Sertifikatet er ikke et mål i seg selv.» (Egen oversettelse, Hallström, 2000:39).

Den første begrunnelsen vektlegger relasjonene til omgivelsesverden, og de krav som stilles i forhold til marked og samarbeidspartnere. I markedsføringsøyemed vil et sertifiseringsstempel av typen ISO 9001 fortelle en del om virksomhetens identitet og verdisyn, altså hvem de ønsker å være og hvem de ønsker å bli sammenlignet med, samtidig som det er tillitsvekkende for nye og allerede etablerte kunder.

5.1.2. Paradoks

Flere ganger tar hun opp problematikken rundt det at virksomheter i dag føler stadig større press på seg til å implementere disse, i utgangspunktet frivillige standardene (Hallström, 2000). Dette kan nok for mange, forfatteren inkludert fremstå som et paradoks. At mange virksomheter ønsker å følge opp en standard uten at den i utgangspunktet er pålagt kan være

et tegn på at den er bra. Likevel kan man stille spørsmålstegn ved hvilke signaler den økte tilhengerskaren fører med seg. Boli (1999) går langt i å hevde at flere av disse virksomhetene implementerer for egen vinnings skyld. Iblant kombineres samordningsargumentets funksjonelle side med økonomiske argumenter. Virksomheter blir fristet med egen fortjeneste og vinning om de investerer. Dette er en motivasjonsfaktor som i sin tur vil innvirke kraftig på hvilken grad sertifiseringene faktisk blir implementert inn i virksomhetenes praksis, samt hvilke av prinsippene som implementeres fra den enkelte sertifiseringen.

5.1.3. ISO 9001 -ikke bare positivt

Den store økningen av antallet virksomheter som sertifiserer seg etter ISO 9001 og andre internasjonale standarder er ikke bare positivt (Hallström, 2000). ISO 9000-serien er ikke lengre fullt så frivillig når underleverandører eller kjøpere krever at de er sertifiserte etter denne standarden i et eller flere ledd. Frivilligheten fungerer ikke i praksis. Dette er også Walgenbach inne på i sine artikler. Det kan handle om situasjoner hvor en sertifisering blir avgjørende i for eksempel forhandlinger, avtale- og kontraktinngåelser. En svensk kvalitetsrevisor uttalte følgende:

«Det kan oppleves som tvang for en del virksomheter eller foretak som befinner seg på det frie markedet å se ISO-sertifiseringsserien ISO 9000 vokse seg større. Til tross for at den er frivillig, begynner kundene og omgivelsene snart å forvente at virksomhetene også sertifiserer seg etter denne fordi det er et godt tiltak. Da føles det ikke lengre frivillig, men mer som tvang.» (Egen oversettelse, Hallström, 2000:20).

Hallström henviser til flere studier hvor effektene av standardiseringene i form av rasjonalisering, omstrukturering og såkalt ekspertise fremstår som uheldige. Det er problematisk at stadig flere omtaler seg som eksperter og at disse på andre virksomheters vegne skal fortelle hva som er beste praksis eller løsning (jf. Brunsson og Jacobsson, 2000). Man utsettes for stadige påvirkninger og signaleffekter som sendes ut gjennom ulike bransjeorganer, tidsskrifter, konsulentfirmaer og sertifiseringsorganer.

5.1.4. Veiledende standarder

For en lekmann fremstår effektiviserings- og rasjonaliseringsargumentene i ISO 9000-serien som tydelige. ISO 9000 gir råd om hvorledes virksomheten eller organisasjonen kan strukturere produksjon og drift på en effektiv og gjennomtenkt måte, som i sin tur kan

oppleves som en form for garanti om at produksjonen forbedres. Litteraturen fremmer en rekke eksempler på positive effekter som følger med en standardisering. Samordning og felles målestandard er blant de mest fremtredende argumentene. Mange mener dette er nødvendig for at ulike komponenter internt i virksomheten, samt samarbeid virksomheter seg i mellom skal kunne fungere optimalt. Likevel er det ofte et betydelig gap mellom teori og praksis. Veiledende standarder og konsulenter kan bidra til å minske dette gapet (Hallström, 2000).

Av eksempler på veiledende standarder og verktøy kan man nevne kvalitetsmanualen (Quality Manual), en som går på kvalitetsforbedring (Quality Improvement), en for å kunne strukturere kvalitetskostnader (Quality Economics), en for kvalitetsplanlegging (Quality Planning), samt en for generelle kvalitetsprinsipper (Quality Principles). Siste tilskuddet på stammen er ISO 10018. Dette er en relativt ny standard som skal gi retningslinjer og støtte slik at man får det beste ut av ansattes kompetanse og engasjement, under implementering av ISO 9001. Målet med denne sertifiseringen er å tydeliggjøre viktigheten av menneskelig samspill og videreutvikle de åtte prinsippene som allerede ligger i ISO 9001 (Merrill, 2012).

Synet på disse er imidlertid gjenstand for diskusjon. Enkelte eksperter mener disse veiledende standardene er nødvendige verktøy for virksomheter i arbeidet med å tolke krav og kvalitetsstandarder som er både generelle og abstrakt formulerte for mange. En av uttalelsene fra en respondent i diskusjonen var:

«ISO 9001 er en veldig generell standard og man er avhengige av å tolke den riktig. Så det er bare en fordel at disse støttestandardene finnes, ellers får man bare en rekke andre ulike tolkninger i bøker etc. for hvordan man skal forstå ISO 9001. Det er mer verdifullt og bra om man har en mer nøytral kilde, et konsensusdokument hvor man kan lese om standarden, samt hvordan den skal tolkes og anvendes.» (Egen oversettelse, Hallström, 2000:72).

En annen svensk ekspert var på sin side mer kritisk til utbredelsen av disse veiledende standardene, og mener de kun oppleves som positive verktøy fordi de tilfaller kategorien «statusdokumenter», i motsetning til for eksempel ordinære fagbøker. Han sier:

«Jeg synes fortsatt det er merkelig å skulle kalle denne formen for dokumenter (veiledende standarder) for standarder, men det er mange som synes det er bra ettersom fordelene med standarder er at de har fått en viss myndighet. Det er lettere å henvise til standarder enn å

skulle hen vise til en lærebok etc. Standarder har en status og blir allment spredt. De er enkle å skaffe og fremstår som en nøytral referanse i mange sammenhenger.»

(Egen oversettelse, Hallström, 2000:73).

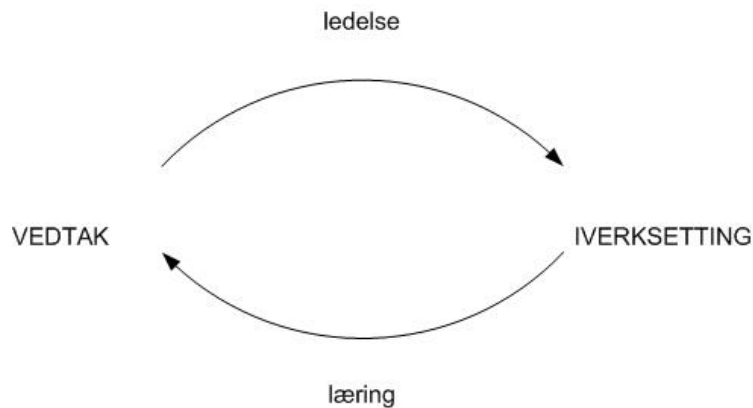
Men til tross for at man har veiledende standarder tilgjengelig, viser både studier og praksis at man likevel trenger en hjelpende hånd, i form av en eller flere konsulenter, både til å tolke, tilpasse og utføre sertifiseringen. På denne måten kan de best mulig bygge opp sitt eget kvalitetssystem basert på de anbefalinger og krav stilt gjennom standarden. En svensk ekspert som arbeider som konsulent for virksomheter som ønsker å implementere ISO 9000 sier:

«Det er ikke mulig å skrive en generell standard som alle foretak skal kunne implementere og anvende samtidig som den fremstår som tydelig og spesifikk i instruksjonen. Den må være mer abstrakt. Som konsulent føler vi at vi fyller en rolle da vi ofte får høre: «Å ja, var det dette det handlet om», og dette tyder på en brist i standarden da den ikke greier å kommunisere dette. Av den grunn er det fornuftig å kunne benytte seg av en konsulent som kan hjelpe til med tilrettelegging, forklaringer og gjøre sertifiseringen begripelig.» (Egen oversettelse, Hallström, 2000:73).

5.2. Del 1 - Implementeringen av ISO 9001

- Lederskapets DNA

Innen ledelse er man hele tiden på jakt etter lederskapet DNA. Det er sammenheng mellom lederskapets kvaliteter og resultater, og man jakter stadig på hvilke faktorer innen lederskap som gir positive og negative effekter (Røvik, 2007). Ledelse handler ikke om «å finne det rette svaret», det handler om å søke bedre forståelse av konsekvensene ved våre handlinger. Det er sentralt at ledelsen observerer og har kunnskap om den daglige driften, samt avdelingenes problemsstillinger og ressursbehov for at de skal kunne implementere effektive grep og strukturer (Beer & Nohria, 2000). Dette foregår som en kontinuerlig prosess, noe modell 5.1 forsøker å illustrere. Både ledelse og læringskapasitet er avgjørende for at man skal kunne utvikle virksomheten og lykkes med å sette vedtak eller planer ut i praksis. Det er viktig å forstå markedets og omgivelsenes behov, men også ivareta de ansatte og øvrige virksomhetsinterne forhold. Mange ledere misforstår behovene, og resultatet er at endringsprosesser mislykkes. Dette koster i sin tur virksomhetene dyrt i form av menneskelige ressurser og økonomiske tap.



Modell 5.1: Veien fra vedtak til iverksettelse.⁶

For å kunne lage en fremtidsplan må en ha et begrep om hva endring og tid er. Som endringsledere bør vi opptre som kritisk refleksive praktikere. Man må skape en sammenheng mellom de ulike modellene som opererer i markedet. Alle organisasjoner er opptatt av hva de kan gjøre for å bedre produksjon og fortjeneste, men man må forstå endringens logikk (Beer & Nohria, 2000).

- Ressurser til implementeringsprosessen

Det er viktig at virksomheten setter av nok ressurser til implementeringsarbeidet allerede fra starten av. Har man satt av for lite ressurser i utgangspunktet, vil man trolig forbruke langt mer ressurser over en lengre tidsperiode. Det samme ser man ved ujevn arbeidsinnsats. Når arbeidet gjøres i etapper er det lettere å miste tråden, og man må gjerne gjøre mye arbeid om igjen fra tidligere. Man bør ha egne kvalitetsansvarlige som jobber med kvalitetssikring på heltid for å sikre kontinuerlig arbeidsinnsats, fokus og fremgang. Engasjement og involvering av de ansatte er også en svært viktig faktor for å lykkes med implementering og gjennomføring av ISO 9001. Ikke minst bør de involveres i spørsmål og avgjørelser som angår deres daglige arbeidsoppgaver og arbeidsplass. Dersom de ikke aktivt engasjeres i forhold til ISO 9001, vil de bli likegyldige. Forskning viser også at ansatte vil observere hvordan ledelsen forholder seg til implementeringen. Om ledelsen mangler engasjement, vil heller ikke de ansatte inspireres. I så måte vil kravene i ISO 9001 fremstå som verdiløse og vanskelige å gjennomføre.

De ansatte oppleves som selve ryggraden for foreninger, organisasjoner og virksomheter verden over. Arbeidsstyrken og deres tilfredshet er viktige faktorer for å lykkes, og motiverte

⁶ Modell 5.1 er hentet fra http://egovernment.wikispaces.com/sammendrag_pensum_egov

ansatte vil ha svært stor betydning for graden av produktivitet og effektivitet (Tigani, O. A., 2011). De ansattes trivsel på arbeidsplassen vil også innvirke betydelig på effektivitet. Av den grunn bør virksomheten etterstrebe gode arbeidsbetingelser, gode fysiske omgivelser og hyggelig atmosfære.

Kvaliteten på varer og tjenester er oftest direkte relatert til kvaliteten på prosessen som produserer dem. «Kvalitet er å gjøre de rette tingene riktige, hver gang» sier Tigani (2011:16). I følge dette utsagnet er man nødt til å lykkes i alle ledd av produksjonen. Man må gjøre det riktig allerede fra oppstarten av. Denne prosessen kan illustreres gjennom Karlsen (2010) sin kvalitetstrapp, som vi kort også var inne på i teorikapittelet. Implementeringsprosessen må gjennomføres på en optimal måte og man er avhengig av god og kyndig veiledning fra revisorer eller øvrige konsulenter underveis, både under kartleggingsfasen, implementeringsfasen og oppfølgingsfasen. Dette vil i sin tur resultere i sterke og effektive prosedyrer og arbeidsprosesser som igjen vil sikre høy kvalitet på de produktene eller tjenestene som leveres ut til markedet (Tigani, O. A., 2011).

Det er også viktig med god og tydelig kommunikasjon ut til både ansatte, kunder og øvrige interessenter. En god kommunikasjon vil medføre bedre beslutninger, myndighet, forbedret produktivitet, mer stabil arbeidskapasitet, sterkere forretningssamarbeider, et mer profesjonelt image utad, raskere respons fra interessenter og bedre løsningsorientering. I Tiganis studie har respondentene imidlertid ingen formening om at det å implementere ISO 9001 har gitt virksomheten eller dem selv ytterligere fordeler eller gevinster. At respondentene hverken observerer eller har inntrykk av at sertifiseringen gir fordeler forklarer litteraturen med feilaktig implementering og gjennomføring (Tigani, O. A., 2011). Det er imidlertid oppsiktsvekkende at respondentene i studien også oppgir at de ikke merker noen endringer i kommunikasjons-forholdene, eller graden av kundetilfredshet, selv om de har ISO 9001.

”Du skal alltid behandle mennesket som et mål og ikke bare som et middel.”

- Immanuel Kant.

En forsker fortalte at han hadde besøkt en stor og velkjent virksomhet som hadde vært sertifiserte i tre år. Blant de ansatte han møtte var det seks respondenter som ikke hadde noen

form for kjennskap eller kunnskap om hva ISO 9001 var eller om deres virksomhet var sertifiserte. (Tigani, O. A., 2011) For å hindre lignende tilfeller er det blant annet nødvendig at ledere blir flinkere til å bruke teorien om endringsledelse mer aktivt. Man bør i større grad kunne sikre at mennesker i endringsprosesser forstår formålet med endringen, årsaken til dette og hva det vil innebære både for virksomheten som helhet, men også for den enkelte som arbeidstaker. Dette vil i sin tur kunne redusere motstand og usikkerhet blant de ansatte.

- *Frivilligheten fungerer ikke i praksis*

Ut fra et teoretisk perspektiv kan det være vanskelig å forstå eller forklare hvorfor virksomheter og organisasjoner investerer i sertifiseringer. Kravene i ISO 9001 er offentlige og konsulenter vil kunne bidra til å implementere disse i praksis uavhengig av om de er sertifiserte eller ikke. Man vil likevel kunne få en operativ fordel, uten at man er sertifiserte. Det finnes flere programmer eller godkjente konsulenter som tilbyr de samme produktene som et sertifiseringsorgan tilbyr, til en langt billigere pris. Ja, det finnes til og med en rekke områder virksomhetene helt fint på egenhånd kunne foretatt justeringer og endringer, slik at man hadde forbedret varer og tjenester. Likevel sverger mange til ISO-symbolet (Paterson, 2002). Mange ser på ISO sertifiseringen som en ekstra skatt, eller en uunngåelig kostnad for å kunne følge opp gitte markeder eller kundegrupper. Interessenter og sentrale myndigheter vil ha en sterk innflytelse, slik at man får belønning for å delta, altså markedsføre seg med kvalitetssymbolet, mens de som ikke deltar blir utsatt for sanksjoner (Heraz-Saizarbitoria & Boiral, 2013). Mange investerer ikke lengre i denne som et ledd i kvalitetsforbedring og effektivisering, men ser heller på sertifiseringen som en nødvendighet for å sikre overlevelse i et ellers hardt konkurransepreget marked.

Denne vissheten om at mange organisasjoner implementerer ISO 9000 som en symbolsk handling, undergraver troverdigheten og verdien av standarden i seg selv. Det fremstår som et paradoks at virksomheter i stadig større grad føler seg presset av omgivelsene til å implementere disse i utgangspunktet frivillige sertifiseringene (Brunsson & Jacobsson, 2002). Eksempelvis kan det være situasjoner hvor sertifiseringen blir avgjørende i forhandlinger, for valg av leverandør eller kontrakter. Denne problematikken er både Hallström (2000) og Walgenbach (1998, 2001) inne på i sine studier. Frivilligheten fungerer ikke i praksis.

- *Isomorfisme*

I den ny-institusjonelle teorien har man en formening om at virksomheter som arbeider innen samme fagfelt eller organisasjonsfelt over et lengre tidsrom vil bli preget av en strukturell konvergens. De formelle prosedyrene og organisasjonsstrukturene vil bli mer like etter hvert som de implementerer og utvikler disse pakkelsesningene som blir presentert gjennom organisasjonsoppskriftene (Selznick, 1957). Isomorfi kan sees som et resultat av at stadig flere virksomheter og organisasjoner kaster seg med på de omreisende trendene. Mange implementerer organisasjonsoppskriftene som er moderne i tiden, og det kan være mange årsaker til at de gjør dette. DiMaggio og Powell (1983; 1991) har definert tre mekanismer for institusjonell isomorf endring:

- Tvangspreget isomorfisme er den første, og innebærer at virksomheten utsettes for et overveldende press, invitasjoner eller overtalelse fra omgivelsene om å skulle innføre spesifikke organisatoriske løsninger eller konsepter som for eksempel ISO 9001. Det vil være nærliggende å tro at dette er mest utbredt blant de større og mer internasjonale selskapene og virksomhetene. Jo mer avhengig de er av omgivelsene og samarbeidspartnere, jo mer vil de trolig sammenligne seg med og imitere andre. De ledende og suksessrike virksomhetene vil være et forbilde, og andre virksomheter vil forsøke å kopiere deres organisasjonssystem, problemløsninger og struktur.
- Mimetiske prosesser er den andre, og den innebærer at virksomheten aper etter omgivelsene. «Alle andre gjør det, og derfor gjør vi det også.» Denne strategien er vanlig ved usikkerhet eller tvetydighet knyttet til virksomhetens forståelse og oppfatning av egne målsettinger, teknologiske elementer eller trekk ved omgivelsesverden.
- Den tredje omhandler normativt press, og da tenker man særlig på profesjonsnormer som spres gjennom faglige nettverk (DiMaggio og Powell, 1983; 1991).

Alle virksomheter er avhengige av støtte fra omgivelsesverden, blant annet gjennom ressurstilgang. Den ny-institusjonelle teorien fokuserer spesielt på de legitimerende aspektene ved implementering av organisasjonskonsepter. Meyer & Rowan (1977) mener virksomheter kan ha mye å hente på å demonstrere sin moderne og tidsriktige organisasjonsstruktur. De kan ikke nødvendigvis verifiseres, men viser at virksomheten er oppdatert og engasjert. Spesielt offentlige organisasjoner, hvor kriteriene for produktivitet og måloppnåelse fremstår som noe tvetydig -kan man være avhengig av å søke denne formen for legitimitet.

- ***Kunder, markeder og land er ikke homogene***

I hovedsak ser litteraturen på implementeringen av ISO 9000 som en homogen adopsjon, samtidig som ulikhetene mellom virksomhetene blir stadig mer fremtredende, og derav heller mot en mer heterogen fremstilling. Kunder, markeder og land er ikke homogene, og det er mange faktorer som vil utgjøre ulike betydning for virksomhetene. Det fremstår derfor som en klar svakhet at sertifiseringer går ut fra at alle er homogene eller like (Heraz-Saizarbitoria & Boiral, 2012).

Som Christmann og Taylor (2006) også var inne på bør man i fremtidig forskning i større grad se forbi kundegruppene som en homogen gruppe. Det kunne eksempelvis vært interessant å se nærmere på de ulike kravene og preferansene de ulike gruppene pålegger leverandørene. Det virker å være et betydelig kunnskapsgap i forhold til selve adopsjons- og implementeringsprosessen. Litteraturen er sprikende på flere områder innenfor dette emnet, blant annet i forhold til det symbolske aspektet og kvalitetssertifiseringens egentlige rolle i virksomheten. Litteraturen gir inntrykk av at ulike virksomheter, blant annet avhengig av land og størrelse, i varierende grad vil implementere og tydeliggjøre sertifiseringer internt og i praksis. Det er også en god del ulikheter i forhold til utviklingsmønsteret over tid, selv om overvekten av litteratur forteller om en dalende effekt. Disse hullene er betydelig i dagens eksisterende litteratur, og bør vies mer plass i fremtidig forskningsprosjekter.

- ***Den kontroversielle virkningen av ISO 9001***

Litteraturen fremhever de positive fordelene man kan oppnå, men sier svært lite om er de kritiske sidene ved implementeringen av ISO 9001. Selve sertifiseringsprosessen er et lite omdiskutert emne i forskningslitteraturen. Mange ledere etterlyser bedre informasjon, og sier at om man hadde vært mer åpen om hvilke fallgruver som kunne oppstå underveis, kunne en ligge mer i forkant og forsøkt å unngå disse. Uventede utfordringer knyttet til internt byråkrati og papirarbeider er noe av det som nevnes. Mange opplever også sertifiseringsprosessen som svært kostbar og ressurskrevende. Utgifter knyttet til revisjoner og konsulentarbeider samt tids- og ressursbruk gir betydelige konsekvenser for mange. Respondenter forteller om tilfeller hvor utgiftene knyttet til sertifisering er høyere enn inntektene den gir. Som et resultat av at man ikke har ressurser, tid og økonomi til å gjennomføre den skikkelig kan den fremstå som overfladisk og i sin tur fremme motstand mot endringer og innsats internt i virksomheten eller organisasjonen (Boiral, O., 2011). En symbolsk implementering av en sertifisering vil i en slik sammenheng fremstå som tomme løfter, uten innhold. Mange kunder

vil på sin side bare være opptatte av at leverandøren har en ISO-sertifisering, mens de er mindre opptatt av kvaliteten på gjennomføringen og oppfølging. Når leverandørene så opplever at kundene i mindre grad er opptatt av prinsipper, krav og strategier knyttet til sertifiseringen, vil de heller ikke ta seg bryet med å implementere den tilstrekkelig inn i virksomhetens rutiner og arbeidsprosesser. Det hele ender i en dårlig sirkel (Christmann & Taylor, 2006). For å kunne lykkes med implementeringen av ISO 9001 må virksomhetene ha en grunnleggende interesse og motivasjon for å være sertifiserte, annet enn bare å kunne vise til et diplom på veggen (Bladfält & Henriksson, 2003).

Bladfält & Henriksson (2003) har med et kritisk blikk gransket flere brister i kvalitetsstandardene, og kartlagt ulike fallgruver og problemer man kan møte på i forbindelse med implementering og oppfølging av ISO 9001. Særlig tre typer problemer går igjen:

- Det er vanskelig å forankre sertifiseringen og de medfølgende rutineene hos de ansatte. Mange opplever det som vanskelig å forklare for de ansatte *hvorfor* den kvalitetssertifiseringen er bra for virksomheten.
- Kostnader og tidsbruk knyttet til implementeringen av ISO 9000 blir ofte langt større enn virksomheten hadde sett for seg på forhånd.
- Det er krevende å forstå hva kvalitetsstandardene egentlig innebærer, og hvilke rutiner som må etableres i virksomheten (Bladfält & Henriksson, 2003).

I deres studie hadde samtlige virksomheter valgt å implementere i ISO 9000-sertifiseringen på bakgrunn av krav fra kunder, omgivelser og leverandører. En av de intervjuede virksomhetene fryktet at dersom man ikke var ISO-sertifisert ville de miste viktige tilbud. Lederne hadde flere erfaringer og råd til andre som vurderer å implementere ISO 9000-serien:

«Företaget anser att det är viktigt att veta vad vinsten är med ett kvalitetssystem när processen påbörjas, exempelvis att företaget på några års sikt kan få stora kostnadsminskningar på grund av effektivare processer. Vidare bör kvalitetssystemet ses som en ständig process där arbetet måste fortgå löpande för att det skall fungera bra. Det är viktigt att information sker löpande inom organisationen, da det bidrar till även bättre föränkring.»

(Bladfält & Henriksson, 2003:18).

Når virksomhetene føler seg tvunget til å etablere rutiner som ikke nødvendigvis passer organisasjonen, vil dette medføre at rutineene oppleves mer som en ekstrabelasting. Det

oppleves også frustrerende at kvalitetsstandarden er såpass vag i formuleringene. På denne måten er det vanskelig å vite hva som kreves av rutinene, og hva disse bør inneholde. Et annet gjennomgående problem er at ledelsen i forkant ikke setter av nok tid og ressurser til å sette seg tilstrekkelig inn i hva sertifiseringsarbeidet innebærer. Mange føler frykt og motstand for det de opplever som byråkrati. Sertifiseringen bringer med seg mange detaljer som kan virke forulempende og belastende for de ansatte (Bladfält & Henriksson, 2003).

«Rutinerna som skapas bör beskrive verksamheten och vara väl anpassade för företaget.»
(Bladfält & Henriksson, 2003:18).

«Standarden ska endast användas som ett verktyg och rutinerna bör skapas så att de är lätta att förstå. Genom att låta alla delta i dokumentationsarbetet förankras arbetet bättre. Vid utformning av detaljer i checklistor bör alla vara delaktiga så att besluten förankras väl. Vidare bör uppföljningar göras för att undersöka om rutiner efterlevs.»
(Bladfält & Henriksson, 2003:19).

«Det är viktigt att kvalitetssystemet inte blir en pappersprodukt, utan håll i verkligheten. Antalet rapporter bör minimeras, inför istället möten där aktuella problem tas upp och protokoll förs över dessa. Vidare bör kvalitetssystemet förankras hos ledningen innan övrig personal inblandas.» (Bladfält & Henriksson, 2003:21).

- ***Kan egentlig ISO 9001 karakteriseres som et «beste praksis» konsept?***

ISO 9001 anses i mange forbindelser og relasjoner som en selvfølge. Sertifiseringen presenteres som en «beste praksis», spesielt i større internasjonale virksomheter eller organisasjoner, og passer i den forbindelse godt med beskrivelsen som rasjonalisert myte.

Likevel bærer mye av forskningslitteraturen preg av en «enten eller» mentalitet. Man kan enten lese artikler som fronter de spesifikke fordelene man kan oppnå, mens andre artikler igjen stiller hele sertifiseringsordningen i et kritisk lys. Som et resultat av dette er det vanskelig å få et balansert og globalt bilde av den internasjonale sertifiseringsordningen. Det er også svært mangelfull forskning i forhold til *hvilke* av prinsippene eller sertifiseringskravene som reelt blir implementert inn i virksomheten, og hvilken betydning eller effekt dette har, både for virksomheten, men også for sertifiseringens innhold. Dette fremstår som et stort hull i litteraturutvalget. Effektene av en sertifisering er langt fra monotone eller forutsigbare. Denne litteraturstudien forsøker imidlertid å dekke noe av dette

gapet ved å danne et bilde av hvilke kontekstuelle forhold som vil kunne innvirke på resultatene ved implementering av ISO 9001.

Til tross for mange positive tilbakemeldinger fra både konsulenter og sertifiserte virksomheter setter den nyere litteraturen spørsmålsteget ved selve sertifiseringsprosessen og om ISO-standardene egentlig er noen «beste praksis». En administrerende direktør for en virksomhet som leverte baderomløsninger uttalte: «*En av de beste avgjørelsene jeg har tatt er å ende og melde meg ut av ISO 9001-sertifiseringen. Byrden med papirarbeidet ble for mye.*» (Egen oversettelse, Boiral, 2011:200). Denne holdningen og opplevelsen av ISO-sertifiseringene er en gjenganger i litteraturen og på ingen måte unik. Selv om veksten har vært enorm, kan man nå også se at gjennomføringen og salget av ISO 9001-sertifiseringer er på veg til å flate ut. En forklaring på dette kan være at man har fått en mer åpen økonomi eller at virksomheter foretar outsourcing til land som Kina, slik at sertifiseringen blir mindre aktuell. Men man ser også en stadig større motstand blant ledere i forhold til det å skulle vedta eller fornye sertifikatene med tanke på de usikre konsekvensene og ulempene man kan se komme tydeligere til syne i kjølevannet av ISO 9001 (Boiral, O., 2011).

- **Oppsummering**

Den kostbare prosessen med implementering, samtidig med lite dokumenterte effekter eller fordeler, gjør sitt til at man kan anta at spredningen av ISO 9000 skyldes andre formål enn effektivitet eller kvalitetssikring. Motivasjonen for å implementere ISO 9001 knyttes i hovedsak til isomorfisme og behovet for å søke legitimitet i markedet.

Analysen i denne litteraturstudien viser at det instrumentelle og ny-institusjonelle perspektivet overlapper og supplerer hverandre internt i virksomhetene. Likevel ser man litteraturen har en klar draging mot det ny-institusjonelle, grunnet den symbolske fremstillingen. Selv om virksomheter og organisasjoner gir uttrykk for at de ønsker å implementere ISO 9001 for å kunne forbedre effektivitet, vil de fleste også oppgi at det gjøres som et behov for legitimitet og vinningspotensiale (jf. Boli, 1999). Det er også nødvendig å legge til at dette er gjeldene for både internasjonale og nasjonale virksomheter, i alle størrelser. Studien inneholdt ingen litteraturbidrag om lokale virksomheter. Nyere forskningsresultater viser at ledere og ansatte har mindre tro på at ISO 9001 i seg selv kan forbedre kvaliteten og effektiviteten i virksomheten, men at sertifiseringen likevel kan ha en verdi i andre sammenhenger, som for eksempel i forhold til markedsføring, legitimitet og omdømmebygging. Disse funnene

samstemmer på alle punkter med Hallströms studie, og en finner de samme hovedmotivene for implementering som hun gjorde i sine undersøkelser ved årtusenskiftet. Virksomhetene søker fordeler og signaleffekter, og har et ønske om å bli oppfattet som tillitsvekkende, sterke og ansvarlige.

5.3. Del 2 - Virkninger, effekter eller resultater ved ISO 9001

- *Selvmotsigende litteratur*

Karapetrovica et al. (2010) står bak en av de få «optimistiske» artiklene som dukket opp under denne litteraturstudien, og de mener kvalitetssertifiseringen har overveiende positive effekter. Et av sitatene i studien er at «*svært få selskaper tilhører den kategorien som mener at en ISO-sertifisering er for kostbart og at det ikke er verdt pengene.*» (Karapetrovica et al. 2010:247). Dette strider imidlertid imot det bildet den øvrige litteraturen presenterer. Det er også verdt å merke seg at til tross for disse uttalelsene og promotering av fordeler, kunne verken forskerne selv eller de involverte virksomhetene henvise til dokumenterte effekter.

De omtaler ISO 9001 som et solid og godt anvendelig verktøy, samtidig som artikkelen er selvmotsigende på enkelte områder, noe som også kommenteres. Resultatene fra denne studien viser at fordelene ved å implementere og investere i en ISO 9001-sertifisering avtar, men at virksomhetene likevel rapporterer om fordeler knyttet til sertifiseringsprinsippene. Studien fant også at kostnadene i forhold til implementering er redusert de senere årene og at mange bruker mindre tid på implementeringsprosessen enn tidligere. En forklaring på at kostnadene svakt har hatt en nedgang kan være at stadig flere mindre virksomheter også sertifiserer seg, og disse vil havne i den samme statistikken som de store og komplekse organisasjonene. De store internasjonale organisasjonene vil naturlig nok ha langt høyere utgifter og omfang av ressurser knyttet til implementeringsprosessen, enn en mindre virksomhet vil ha og dette kan føre til en misvisende statistikk. En annen forklaring kan også være at man har større tilgang på opplæringsmaterieell for de ansatte og at man har større kunnskap om hva en sertifisering er (Karapetrovica et al., 2010).

Forøvrig viste resultatene også at implementeringen av ISO 9001 ikke generelt påvirket antallet fraværstimer, salg per ansatt eller lagerbeholdning (Karapetrovica et al., 2010). Med tanke på alle de positive fordelene artikkelen henviser til, kan dette synes som noe motstridende funn. Samtidig hevdet 3 % av de ansatte at sertifiseringen handlet *mot* de

ansattes interesser. Det er imidlertid verdt å legge til at fraværstatistikken synes å være den minst relevante effekten ved ISO 9001. Denne effekten er ikke et spesifikt tema i sertifiseringens krav, men kan ses på som en bieffekt i forhold til de ansattes trivsel og øvrige arbeidsforhold.

Studien viser også at kvalitetssertifiseringen i seg selv ikke lengre kan anses å være et konkurransefortrinn da den i dag er svært utbredt verden over. Et annet funn er at man ikke oppnår høyere kundetilfredshet utelukkende på grunn av at man er sertifiserte etter ISO 9001. Man kunne også se at virksomhetene som nylig var registrerte som sertifiserte var så tilfredse med sin egen handling og innsats, at de automatisk opplevde de positive effektene ved å være kvalitetssertifiserte som sterkere enn de reelt var i virkeligheten (Karapetrovica et al., 2010).

- *Kinesiske industrivirksomheter*

Gjennom intervjuer med ledere i Kina, har Heraz-Saizarbitoria & Boiral (2012) forsøkt å undersøke verdien av ISO 9000 som et tredjeparts sertifikat innen global handel. Deres studier kan konkludere med at det foreligger en hyklersk og umoralsk adopsjon av ISO 9000 i Kina. Kinesiske industrivirksomheter omtales som «verdens største fabrikk». De er under veldig stort institusjonelt press, og standardiseringene fremgår mer som tvang enn som et valg. Dette har medført at Kina er det landet i verden med høyeste andel sertifikater. Ved 2010 hadde de til totalt 297 037 sertifiseringer registrert, etterfulgt av Italia på andre plass med 138 892 sertifiseringer. Kinas sertifiseringer sto for hele 26 % av det totale antallet sertifiseringer som finnes i verden ved utgangen av 2010.

Kundenes krav til sertifiseringsordninger går ut over leverandører og virksomheters faktiske evne og kapasitet til å kunne innfri disse. Variasjoner i kundenes interesse og inngående kunnskap om sertifiseringen vil i sin tur også påvirke i hvilken grad virksomhetene vil overholde kravene og prinsippene som inngår i sertifiseringen. En sertifisering vil ikke sikre leverandørens atferd, og sertifiseringen gir heller ingen garanti for ærlighet. Et graverende og problematisk eksempel på dette er de falske kvalitetssertifikatene som florerer på markedet. Dette er særlig et problem i kinesisk industri og kinesiske ledere ser ikke ut til å ta denne utviklingen alvorlig. Urovekkende mange ledere fortalte at de kjente til flere som hadde falske sertifiseringsdiplomer de kun benyttet til markedsføring, men de anså imidlertid ikke dette som noe særlig problem (Heraz-Saizarbitoria & Boiral, 2012).

Det ble observert at de kinesiske arbeiderne hadde tilgjengelige prosedyrebeskrivelser, tiltakslistor, arbeidsbeskrivelser og annen dokumentasjon tilknyttet kvalitetsstandarder. Alle ansatte i virksomheten hadde tilsynelatende fått opplæring i kvalitetsledelse og hva ISO 9000 innebar. De fikk også ta del i interne revisjoner. Når man snakket med kinesiske arbeidere og ledere fikk man imidlertid en annen versjon. En av lederne uttalte:

«Nearly all of the Chinese suppliers have their ISO 9001 certification, and if they don't they get it in one day. In China if you pay a little money Chinese agencies give you the certification from one day to another.» (Heraz-Saizarbitoria & Boiral, 2012:36).

En leder for en spansk virksomhet besøkte sin kinesiske leverandør og gjorde oppsiktsvekkende observasjoner. Lederen uttalte følgende i etterkant av besøket:

«Yes, they are ISO 9001 certified, but then you go into the company and you ask for the QMS and no one knows what a manual or a procedure is. You go to take a look at the machines and you see that they aren't even calibrated. They tell you that the products are traceable, but you check in a minute that it is not true, there's no product traceability at all.» (Heraz-Saizarbitoria & Boiral, 2012:36).

En annen undersøkelse av 172 Kinesiske industribedrifter konkluderer med at kineserne strategisk velger grad av implementeringsinnsats avhengige preferanser, kundegrupper, forventede bevegelser i markedet osv. De implementerer i den grad det samsvarer med deres forventninger til kostnader og nytteverdi. Virksomheten vil velge lav kvalitet på gjennomføringen og oppfølgingen av sertifiseringen dersom de kun forventer fordeler av sertifiseringen i form av symbolsk verdi. Målet er da å tilfredsstille kundenes behov og opprettholde større legitimitet. Dette samsvarer godt med hva Meyer & Rowan (1977) og DiMaggio & Powell (1991) har hevdet i sine teoretiske antakelser om legitimitet (jf. teorikapittelet; legitimitet). De virksomhetene som til gjengjeld har en høy kvalitet på implementeringsprosessen vil i langt større grad bygge inn standardiseringen i daglige rutiner, målsettinger og formål (Christmann & Taylor, 2006).

- Verdiløs dokumentasjonshåndbok & dårlig revisjonsordning

En av respondentene i Walgenbach (2010) sin studie uttaler at det er problematisk med revisjoner av kvalitetssystemet. Vedkommende uttaler at en ekstern revisor i utgangspunktet

bare får et bilde av det som er skrevet ned og dokumentert, men at dette ikke nødvendigvis forteller hele sannheten om hvordan sertifiseringen innvirker reelt i virksomheten. Det er betenkelig at hele 29 av 37 respondenter oppgir at deres dokumentasjonshåndbok ikke fremstår som særlig informativ. Flere av dem påpeker at den ikke er detaljert nok til å kunne forsikre kundene om at virksomheten leverer varer og tjenester av høy kvalitet. Flertallet forteller at dokumentasjons-håndboken vanligvis oppdateres en gang i året, og det da rett før kontrollorganene avlegger sine besøk. Mange reagerer også på håndbokens generelle formuleringer og beskrivelser. Den forteller om kvalitetssystemet i seg selv, men lite om hvilken betydning dette utgjør for virksomheten. Det finnes ingen eksakte beskrivelser som kan fortelle kundene hva de får, og kundene har i sin tur liten mulighet for å kontrollere de varer eller tjenester de mottar ytterligere (Walgenbach, 2001).

En respondent uttalte: *«Ved siste gangs revisjon hadde vi besøk av en ekstern revisor uten noen forståelse for vår virksomhet. Det eneste han var i stand til var å henvise til de formelle kriteriene. Han forstod seg ikke på vårt styringssystem eller produksjonssystem, og var langt fra i stand til å kunne identifisere svake punkter. Når han ikke forstår hva som skjer i virksomheten vil han utgjøre et problem. Det er faktisk et kvalitetsproblem, og våre ansatte tar ikke sertifiseringen på alvor lengre.»* (Egen oversettelse, Walgenbach, 2001: 707).

Når man ikke kan henvise til dokumenterte effekter eller resultater fører dette til at sertifiseringen tas mindre alvorlig, og den mister noe av sin verdi. Etter hvert blir også lederne og ansvarlige ressurspersoner mer avslappet. De vet hva som kreves for å innfri minimumskravene ved revisjoner og kjenner til revisorens rutiner. Når en ikke implementerer eller forholder seg profesjonelt til sertifiseringen vil dette underbygge inntrykket av at det hele fremstår som en fasade for virksomheten. Om ledelsen eller de ansatte ikke engasjerer seg eller viser oppriktig interesse vil man spille på kommersielt image.

Fraser Paterson er selv erfaren revisor, men har skrevet en offentlig kritikk av sertifiseringsordningen slik den praktiseres. Han påpeker at sertifiseringssystemet anses som byråkratisk og ineffektivt. Mange virksomheter sertifiserer seg ut fra en forventning, de gjør det «fordi alle andre gjør det». Et resultat av dette er at innsatsen legges på et minimum, og de tiltakene de gjør utføres slik at de akkurat holder seg innenfor kravene for å kunne beholde sertifiseringen. Paterson stiller seg også spørsmål om resultatene av revisjonene burde offentliggjøres. På denne måten kan interessenter få mer informasjon om hvordan

virksomheten arbeider med sertifiseringen (Paterson, 2002). Ved å gjøre revisjonsresultatene mer tilgjengelige og åpne vil man gjøre både virksomhetene og revisorene mer ansvarlige, noe som i sin tur vil øke troverdigheten og verdien av kvalitetsstandarder. Ikke minst vil man med en gang også kunne dokumentere effektene på en langt bedre måte enn det en gjør i dag.

Paterson mener det også er problematisk at det er så mange sertifiseringsorganer. Det er en stadig økning av antallet, og flere er ikke engang offentlig godkjente. Dette medfører til dels useriøs oppfølging og veiledning av blant annet ISO 9000-standarder. For å endre dette burde man redusere antallet organer, og eksempelvis ha ett hovedorgan for EU for å kunne samkjøre sertifiseringsordningene på en bedre måte. ISO burde styres gjennom nasjonale strukturer, og systemet må gjøres robust i hvert enkelt land (Paterson, 2002).

Mangelen på kvalifiserte revisorer er særlig et stort problem i Kina. Man har ikke fagpersoner eller revisorer med tilstrekkelig erfaring eller kompetanse til å kunne veilede etter samme standard som man for eksempel har her i Norden. På bakgrunn av dette vil man ikke føre samme tilsyn og mange ISO 9000-sertifiserte virksomheter i Kina klarer ikke oppfylle kravene (Yeung & Mok, 2005). Likefullt gjør kravene fra utenlandske kunder det nødvendig for dem å «implementere» kvalitetsstandarder, slik at de har et papir å vise til. Den fremstår kun som et primært krav for eksport, men betyr svært lite for virksomhetenes indre motivasjon eller prosesser.

Resultatene markerer et betydelig behov for økt kontroll og bruk av sanksjoner for å sikre effektivitet og kvalitetskontroll. Når kundene i for stor grad stoler på sertifiseringens symboleffekt, uten å kontrollere de faktiske forhold eller innsatsgrunnlag i den enkelte virksomhet vil leverandører og virksomheter i langt større grad opptre opportunistisk. Virksomheten kan legge et minimum av innsats i sertifiseringen uten at kundene legger merke til det. Mangelen på sanksjoner og reaksjoner fører til at virksomhetene ikke har særlig press på seg. Liten innsats utgjør ingen stor risiko. Inntil revisjonsordningene blir styrket er det viktig at man som kunde ikke stoler blindt på at en sertifisering sikrer leverandørens atferd. Kunder som er interessert i noe mer enn en symbolsk sertifisering, må sørge for å informere leverandøren slik at de vet at kundene deres ikke bare er interessert i sertifiseringen, men også i selve gjennomføringen av standardens kravspesifikasjoner. Man må gi uttrykk for at man vil følge med og overvåke prosessen aktivt. Spesielt virksomheter som har lang fartstid som sertifiserte kjenner godt til revisjonsordningene, og kan bli erfarne i forhold til å forsere

minimumskravene. Av den grunn kan det være smart å holde et ekstra godt øye med de erfarne. Nybegynnere vil oftest være mer påpasselige med å overholde regelverk og krav.

- ***Opprør mot detaljene og byråkratiet***

Svært mange opplever sertifiseringen som for byråkratisk, og synes det er vanskelig å vite hvordan de skal forholde seg til den. Usikkerheten fører i sin tur til at den ikke tas alvorlig. Ettersom lederne observerte at det ikke var noen sammenheng mellom en kvalitetssertifisering i seg selv, og kvaliteten på produktene og tjenestene de leverte, begynte flere nærmest å provosere frem mangler i forkant av revisorbesøkene. Eksempelvis var det noen som formulerte ufullstendige rutiner som «sjekk harddisken for virus», hvor de utelot å skrive *hva* man skulle gjøre dersom det ble oppdaget virus på harddisken. Ledere og ansatte fører en form for opprør mot alle detaljene og systemet (Walgenbach, 2001).

Slike historier er med på å fremlegge en langt mer kynisk utvikling av kvalitetssystemet. I slike tilfeller er ikke lengre fokuset å produsere varer og tjenester av god kvalitet, men det handler mer om å utfylle de formelle kriteriene i standarden. Det handler mer om avkrysning i et skjema enn produktutvikling og praksis (Walgenbach, 2001). Det tidkrevende byråkratiet og erfaringene med eksterne revisorer som ikke kjenner virksomheten tilstrekkelig, gjør sitt til at lederne og andre samarbeidspartnere mister respekten for ordningen. Verdien av en sertifisering som bevis for kvalitet er ikke lengre særlig høy.

- ***Effektene og virkningen av ISO 9001 avtar over tid***

Litteraturen gir tydelig uttrykk for at fordelene, effektene og virkningen ved ISO 9000 avtar over tid. To prosesser er særlig medvirkende til at sertifiseringen får en symbolsk effekt. Den første er at virksomhetene utvikler kunnskap og erfaringer knyttet til revisjonene, slik at de kan passere disse problemfritt. De tilegner seg kunnskap om revisorens preferanser og vaner, slik at de får godkjent sertifiseringen til tross for at de ikke nødvendigvis innfrir kravene. For det andre vil ressurspersoner i virksomheten oppleve sertifiseringsarbeidet som mindre engasjerende og interessant, eller man vil kanskje oppleve at virksomheten avsetter mindre tid og penger til arbeidet, og sertifiseringen havner litt i skyggen av alle de andre gjøremålene.

Sertifiseringen har mest effekt i begynnelsen hvor virksomheten avsetter tid, ressurser og økonomi, samtidig som arbeidstakerne og ledelsen ofte kan være engasjerte og oppspilte over denne nye investeringen. Men til tross for at fordelene reduseres over tid, gir litteraturen

likevel uttrykk for at kvalitetssertifiseringen i seg selv fortsatt viktig. Grunnen til dette er imidlertid noe uklart, og fremstår som et av «hullene» i forskningslitteraturen. Litteraturen forteller ingenting om hvordan ISO 9001 iverksettes i virksomheten, og det er derfor vanskelig å belyse hvorfor dette skjer.

- *Gir sertifiseringen høyere mulighet for overlevelse?*

Oertel & Walgenbach (2011) undersøkte nær 20 000 små og mellomstore håndverksvirksomheter i Tyskland. Resultatene fra deres studie viser at de positive effektene ved å implementere en sertifisering avtar etter virksomhetens alder. Noe overaskende viser også studien at virksomheter som ikke er sertifiserte har bedre muligheter for langtidsoverlevelse, enn de som er sertifiserte. Omgivelsene viser en tendens til å tro at sertifiserte virksomheter er mer ressurssterke og profesjonelle enn de usertifiserte, derfor vil disse også ha større muligheter for å overleve. En kan tenke seg at siden de oppfattes som solide virksomheter, foretrekkes de av kundene og på denne måten styrkes de. En virksomhet som er etablert under krevende forhold har imidlertid større sjanse for å overleve i det lange løp enn det en virksomhet som er startet under gode forhold vil ha (Oertel & Walgenbach, 2011). Noe av bakgrunnen for dette er at motstanden i oppstartsfasen gjør virksomheten bedre motstandsdyktig og rustet til å takle uventede forhold. Dersom de ikke har en sertifisering å markedsføre seg med i begynnelsen, må de vise ansvar på en annen måte. De vil trolig også ha bedre og mer robuste rutiner, tydelig ledelse, kompetente og ressurssterke ansatte.

Det er svært lite litteratur som undersøker betydningen av sertifiseringen gjennom virksomhetens livssyklus. Ettersom virksomheten vokser og endres vil behovene også endre seg. Sett fra et institusjonelt perspektiv vil ISO-sertifisering være en viktig kilde for omdømme for nyetablerte virksomheter. I etableringsfasen vil dette være et viktig signal for potensielle kunder, leverandører, investorer eller andre interessenter, om at man imøtekommer spesifikke krav eller reguleringer, og at man tar dette ansvaret på alvor (jf. Røvik, 2007). Dette vil bedre mulighetene for å overleve og bygge seg opp et nettverk i oppstartsfasen. Dette var også Meyer & Rowan (1977) og DiMaggio & Powell (1983) inne på. Etter 6 års drift er virksomheten så godt etablert at risikoen for nedleggelse er tilsvarende lik eller større hos de virksomhetene som er sertifiserte kontra de som ikke er det. Ettersom virksomheten blir mer etablert og anerkjent i markedet vil kunder, leverandører og andre interessenter ha større kjennskap til virksomheten, deriblant deres kvalitet på varer og tjenester. Yngre virksomheter oppnår legitimitet og tillit ettersom de gjennomfører revisjonene, men etter en

stund kan de produsere denne legitimiteten på egenhånd, fordi markedet stoler på og vet hva de kan forvente av virksomheten. Av den grunn vil ikke sertifiseringen være fullt så viktig for at eldre virksomheter skal overleve og beholde omdømmet sitt (Oertel & Walgenbach, 2011).

- *Oppsummering*

Litteraturen er noe todelt og presenterer et gap i forhold fordelene man kan oppnå ved å implementere en kvalitetssertifisering. På den ene siden vil ISO 9001 klart ha et potensiale for å kunne hjelpe virksomhetene i å forbedre og tydeliggjøre sin informasjon ut til både kunder og samarbeidspartnere, de vil kunne forbedre HMS strategier, sette i verk kvalitetssikringstiltak eller forbedre kunderelasjoner. På den andre siden stiller imidlertid litteraturen seg kritisk til den manglende dokumentasjonen. Det finnes ingen «beviser» som tilsier at en kvalitetssertifisering i seg selv reelt gjør kundene mer tilfredse med produktene, at produktene nødvendigvis er av høyere kvalitet eller at sertifiseringen fører til økt salg eller ytelsesevne blant ansatte (Guler, Guillen & Macpherson, 2002).

For at virksomhetene skal bli mer effektive og kunne forbedre kvaliteten er det nødvendig med en kontinuerlig oppfølging av sertifiseringens prinsipper og kravspesifikasjoner. Problemer knyttet til kvalitet og kompetanse ved revisjon gjør sitt til at enkelte virksomheter får fortsette som sertifiserte, til tross for at de ikke innfrir krav og forventninger knyttet til en slik sertifisering. Ulike revisjonsordninger, kunnskap og kompetanse resulterer i ulik kvalitet og oppfølging av standarden. Dette vil i sin tur føre til at den vil utgjøre ulik betydning og dybde avhengig av hvilket land eller verdensdel du befinner deg i, til tross for at ISO 9000-seriens hovedprinsipp er likhet for alle. Dette gjør at flere og flere tar sertifiseringen mindre seriøst (Christmann & Taylor, 2006).

Det er tankevekkende at omtrent samtlige forskningsartikler i denne litteraturstudien formidler en rekke forventninger til resultater, men samtidig kan ingen av disse dokumentere eller på annen måte bevise at implementeringen av denne sertifiseringen faktisk gir effekter eller resultater. Dette er gjeldene også for den øvrige litteraturen og datamaterialet som er gjennomgått i forbindelse med denne analysen. Dette fremstår i denne studien som et funn, men samtidig er dette også det største hullet litteraturen presenterer. Litteraturen kunne heller ikke gi noen konkrete eksempler hvor ISO 9001 fremstod som et godt verktøy, og flertallet av forskningsresultatene hevdet at kvalitetssertifiseringen i seg selv ikke kunne garantere eller sikre effektivitet eller kvalitet. Dette fremstår som et stort paradoks. Sertifiseringen er i en

årrekke blitt hyllet og implementert i virksomheter verden over. Det er blitt og blir fortsatt brukt enorme finansielle summer, ressurser og tid på en investering ingen kan dokumentere effekten av? Med dette tas det forbehold om at det kan finnes relevant litteratur eller dokumentasjon som ikke er funnet under litteratursøket som er foretatt i forbindelse med denne studien, men det er uavhengig av dette betenkelig at det ikke finnes flere forskningsresultater som omhandler denne tematikken.

5.4. Del 3 - Virksomhetenes translatørkompetanse

- *Fenomener og oppskrifter smitter*

Hvordan fenomener kan smitte mellom virksomheter og forflytte seg verden over har i lang tid opptatt forskerne. Globaliseringsepoken vi nå er inne i gjør temaet ennå mer interessant. Noen forskere har fokusert på de tekniske fordelene ved innovasjon eller praksis, mens andre har undersøkt de institusjonelle effektene av spredningen av ISO 9001. Alle forskningsresultatene i denne studien kan i mer eller mindre grad knyttes til en institusjonaliserings- eller adopsjonsprosess. Og på ulike vis illustrerer også samtlige av artiklene virksomhetenes translatørkompetanse. Som virksomhet er man drevet av en ressursavhengighet og man er gjerne en del av et nettverk hvor fenomener og forventninger smitter (Guler, Guillen & Macpherson, 2002).

Guler, Guillen & Macpherson (2002) har gjennomført en studie over 6 år, hvor 85 land er involvert. Et sentralt funn for denne studien er at spredningen av kvalitetssertifiseringen på tvers av landegrenser og kontinenter, er sterkt påvirket av hvordan de individuelle landene forholder seg til hverandre i det globale handelssystemet. Dette samstemmer også med teorien som argumenterer for at innovasjon og spredning av ulike organisasjonsoppskrifter skjer gjennom imitasjoner blant aktører i samme nettverk. Virksomheter identifiserer seg med hverandre, og forsøker å etterligne de som er fremgangsrike. Man vil alltid definere seg selv og andre i forhold til noen og noe (Hallström, 2000; Wadel, 1986). Litteraturen henviser til begrepet *bandwagon-effect*, som kan defineres som en psykologisk teori hvor man kan se individer (ledere) ta beslutninger eller utføre gitte handlinger med bakgrunn i at andre gjør det. Alle har vi vell hørt eller tenkt at «*alle andre gjør det jo så da...*» Man ønsker å være en del av flertallet, og ønsker ikke å skille seg ut av mengden (www.businessdictionary.com).

- **ISO 9001 må defineres tydeligere og bedre**

ISO 9001 formulerer en svært generell standard, og mange kritiserer den for å ikke i tilstrekkelig god nok grad spesifisere eller formulere *hvordan* man kan implementere de ulike prinsippene som medfølger. Sertifiseringen er lagt opp til at den enkelte virksomhet selv skal kunne tilpasse og implementere prinsippene etter hva som er best for deres egen individuelle virksomhet eller problemstilling. Det er forvirrende for mange at det er prinsippene i seg selv som utgjør reguleringen og selve sertifiseringen, mens implementeringen i seg selv er unik og skal tilpasses den enkelte virksomhets behov. ISO 9001 gir ingen detaljert eller forklarende oppskrift på *hvordan* man skal oppå kvalitet, men fremstår i stedet som et verktøy. Det er et paradoks at virksomhetene blir instruert til å følge opp gitte prinsipper og kravspesifikasjoner, men at de selv står fritt til å velge *hvordan* de vil gjøre disse. Det er ikke lett å forstå hva ISO 9000-serien egentlig innebærer, og ofte trenger en konsulenthjelp for å kunne tolke prinsippene og implementere korrekt (Furusten, 2002).

Selv begrepet *kvalitet* er ikke entydig definert. Dette er en klar svakhet, og medfører i større grad til forvirring. Mange er spesielt opptatte av å etablere de riktige rutinene, til tross for at standarden ikke pålegger dette. Ansatte og ledere misforstår hva et kvalitetssystem er, og forstår ikke at det er rettet mot hele virksomheten som en helhet. Dette kan også medføre at virksomheter bare rapporterer eller beskriver de enkelte prinsippene eller rubrikkene som er oppgitt i standarden, og dermed unngår å formidle det virkelige bildet av virksomheten. Ved å benytte veiledende standarder og konsulenthjelp kan man rettlede usikre ledere, og slik kunne bidra til å minske dette gapet mellom teori og praksis (Hallström, 2000; Merrill, 2012; Furusten, 2002). Disse veiledende standardene synes å bli mer omtalte i den nyere litteraturen, men det skal samtidig sies at også disse er omdiskuterte på lik linje med ISO 9001. Særlig revisorer synes disse støttestandardene er et godt tiltak. Kritikerne derimot er ledere som gjerne frykter enda mer papirarbeid, og som synes det er ironisk at man må ha en standard som kan gi retningslinjer for en annen standard. Andre igjen frykter at støttestandardene vil føre til enda mer forvirring, og at de ansatte vil blande sertifiseringene.

Det er også verdt å merke seg at man i halvparten av forskningsartiklene blandet eller sammenlignet man ISO 9001 med organisasjonskonseptet total kvalitetsledelse (TQM), som er definert i teorikapittelet. Disse organisasjonsfenomene har mye til felles, og begge omhandler kvalitetssikring, effektivitet og forbedringspotensial, men at de tidvis forveksles i litteraturen kan være et tegn på at organisasjonskonseptet kan være i ferd med å ta over for

kvalitetssertifisering, fordi TQM fremstår som mer tydelig, handlings- og resultatorientert enn det ISO 9001 er og gir bedre retningslinjer for «kvalitet i praksis».

- *Translasjonsteoriens to aspekter*

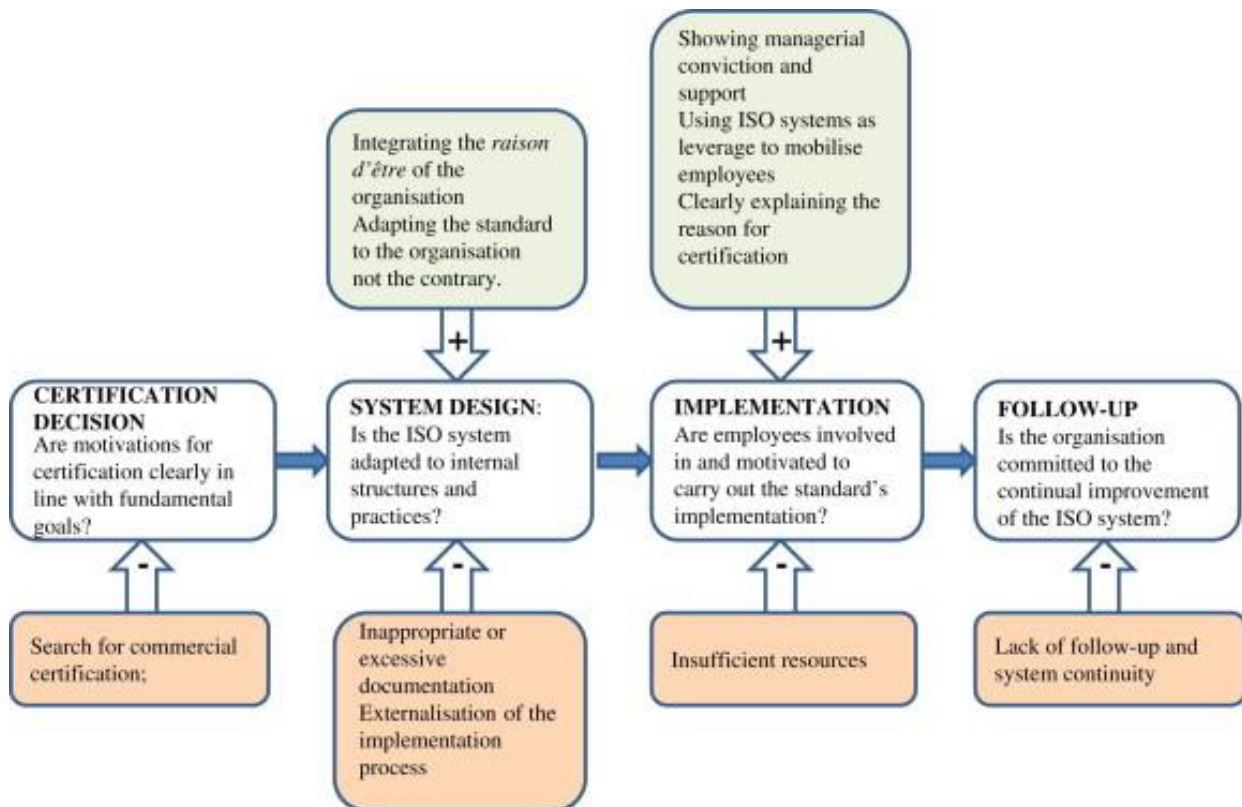
Dersom en virksomhet endrer praksis sier man gjerne at standarden er implementert. Translasjonen består av to aspekter: den første omhandler at man må gå fra prat til handling, den andre omhandler å gjøre noe generelt om til noe spesifikt. Man tilpasser standardiseringen til virksomhetens egne spesifikke praksis. Når alt dette har kommet på plass kan virksomheten praktisere standarden (Brunsson & Jacobsson, 2002). Alternativt har man de som kun lar det sistnevnte aspektet være, altså at man lar spesifikk handling bli til generelt snakk. Virksomhetene endrer gjerne presentasjonen av hvordan de gjør ting i virksomheten i for eksempel markedsføringsøyemål, men de endrer ikke nødvendigvis praksisen i seg selv. Tidligere praksis videreføres, men man omtaler den på en annen måte slik at den passer inn med standardiseringens prinsipper og verdier.

Som vi også var inne på i teorikapittelet er to faktorer utslagsgivende for utfallet i overføringsprosesser (Røvik, 2007). Den første er eksisterende kunnskap i den mottakende enhet. Jo mindre match og kunnskap de ansatte har om den nye oppskriften, jo vanskeligere vil det bli å implementere. Det andre er ledelsens etterstrebelser og interesse for å ta opp ny kunnskap og kompetanse i virksomheten. Jo mer trykk og engasjement ledelsen utviser, jo mer mottakelige vil også de ansatte være. Disse to faktorene er også gjennomgående i omtrent samtlige av forskningsartiklene som inngår i denne studien. 9 av de 12 artiklene som er analysert omtaler en eller begge av disse to overføringsfaktorene i mer eller mindre grad, og man kan også se de går igjen flere steder her i analysekapittelet.

Det finnes en rekke tidligere studier som impliserer klare forskjeller mellom teori, snakk og praksis (Brunsson & Jacobsson, 2002). Virksomhetene har ulike organisasjonssystemer og hevder de følger opp prinsippene i standardene, selv om dette ikke gjennomføres i praksis. Dette er et fenomen som sertifiseringsorganene selv ser ut til å «feie under teppet» og ignorere. Hittil har dette temaet også i mindre grad vært åpent for diskusjon eller debatt i offentlig rom. Sertifiseringsorganene synes å være av den oppfatning av at standarder som endrer presentasjon av en virksomhet, også endrer praksis.

- **Man bør vurdere hvorfor virksomheten ønsker å sertifisere seg og integrere virksomhetens grunnleggende mål i sertifiseringen**

Flere funn viser at den overfladiske adopsjonen av ISO 9001 ofte kan knyttes til misvisende forestillinger og misforståelser knyttet til målsettingene i sertifiseringen, samt hvordan disse skal håndteres. Forbindelse mellom virksomhetens formål og sertifiseringens formål fremstår som en viktig suksessfaktor. Å investere i en kvalitetssertifisering er ikke obligatorisk og man bør foreta en nøye vurdering i forkant om det å sertifisere seg har noen verdi for virksomheten. En må reflektere over hvorvidt sertifiseringen er relevant, hvorfor man ønsker å implementere sertifiseringen, hvilke interne fordeler som kan oppnås, om disse fordelene er i tråd med virksomhetens strategiske målsettinger eller øvrige formål etc.



Modell 5.2: Veikart for å lykkes med implementeringen av ISO 9001 (Boiral, 2011:215).

Hvert trinn i modell 5.2 kan forbindes med fallgruver (markert med -) og suksessfaktorer (markert med +). Modellen kan benyttes av ledere for å kunne drøfte kritiske spørsmål knyttet til implementeringen både i forkant og underveis i implementeringsprosessen. Den første fasen retter fokuset mot motivasjon og motiver for å skulle adoptere sertifiseringen. Forskningsresultater viser at dersom man implementerer sertifiseringen av markedsmessige

og kommersielle grunner vil man oppleve manglende oppfølging, avhengighet knyttet til bruk av eksterne konsulenter, gap mellom prat og praksis etc. Den andre fasen, systemdesign, stiller kritiske spørsmål i forhold til hvordan man planlegger å implementere sertifiseringen inn i interne strukturer og praksisfeltet. Den tredje fasen omhandler implementeringsprosessen og hvordan man tenker å involvere ansatte, mens fjerde og siste fase omhandler oppfølging (Boiral, 2011). Virksomhetene bør benytte seg av Demings sirkel (Modell 1.1) i arbeidet med den kontinuerlige evaluering- og effektiviseringsprosessen. Denne sirkelen oppfordrer virksomheten til å kontinuerlig vurdere de ulike stegene i prosessen, slik at man kan identifisere og utbedre svakheter og bygge opp under virksomhetens styrker (Tigani, O. A., 2011).

Walgenbach mener man i særlig grad kan møte på utfordringer knyttet til oversettelses- og implementeringsprosessen, når man overfører denne sertifiseringen til nye sektorer. Man etablerer nye prosedyrer, praksiser og teknikker uten at de nødvendigvis er teknisk nødvendig, eller fremmer effektiviteten i virksomheten (Walgenbach, 1998). Hvor vellykket ISO 9001 er for virksomheten avhenger av hvor godt sertifiseringen adopteres og oversettes inn i de interne strukturene ved virksomheten. Brunsson og Jacobsson (2000) påpekte at dette er en toveis translasjonsprosess hvor man både skal oversette sertifiseringen til virksomhetspraksis, før man overfører praksis tilbake til forhold relatert til kunder, revisorer etc. Dersom det oppstår spenningsforhold i form av eksempelvis ulike forventninger vil dynamikken svikte og det kan oppstå en frikobling (Brunsson, Rasche & Seidl, 2012).

- ***Fire faktorer må til for å kunne lykkes med adopsjonsprosessen og oversettelse***

For at sertifiseringen skal kunne forbedre virksomhetens praksis kan man oppsummere fire faktorer som anses som nødvendige. Disse vil gjøre seg like gjeldene både i adopsjons- og implementeringsprosessen som i oppfølgingsarbeidet:

• ***Ledelsen må vise engasjement og gi støtte***

Det er sentralt at ledelsen viser at de er engasjerte, aktive og deltakende i implementeringsprosessen. Hvordan lederen opptrer ut i virksomheten tolkes og tillegges symbol- og signalverdi. Av den grunn er ordtaket «*walk the talk*», sammenheng mellom ord og handling viktig. Ledelsen må følge opp arbeidet, informere og involvere de ansatte. Misforståelser av standardens krav, mangelen på tid eller krevende papirarbeid kan svekke lederes tålmodighet og engasjement. Dette vil i sin tur kunne føre til at de ansatte blir usikre.

Mangelen på engasjerte ledere vil i større grad føre til at ansatte og øvrige interessenter opplever sertifiseringen som overfladisk (Boiral, O., 2011).

- *Man må tydelig forklare årsaken til hvorfor man sertifiserer seg*

Som førsteinntrykk kan man anta at de ansatte av sertifiserte virksomheter og organisasjoner er godt informerte og opplært i forhold til sertifiseringens krav og målsettinger. Gjennom intervjurunder er det derimot avdekket at mange ansatte ikke engang vet hvilken sertifisering som er implementert i egen virksomhet, og hvordan denne gjør seg gjeldene. Mange er lite kjent med hvilke ISO-krav som gjelder, hvilke prosedyrer de skal følge og hvilke konsekvenser dette medfører. På generelt grunnlag er det viktig at de ansatte kjenner til og forstår målsettingene i den implementerte sertifiseringen, samt hva deres spesifikke rolle i forhold til dette er. Dersom ledere greier å få frem positive fortrinn ved implementeringen vil dette være styrkende (Boiral, O., 2011).

- *Man må mobilisere medarbeidere og kunnskap*

I litteraturen presiseres viktigheten av å engasjere de ansatte nesten like ofte som man forklarer innholdet i ISO 9001. Flere fremmer muligheten til å bruke sertifiseringen som en slags døråpner for å styrke de ansattes arbeidsmotivasjon og bevissthet omkring utfordringer som ikke alltid står først på prioriteringslisten. Sertifiseringen kan også føre til at man kan nyttiggjøre seg av taus implisitt kunnskap, gjerne ved å engasjere de ansatte i metoder for å kunne forbedre arbeidsprosesser etc. Ved å lytte til de ansatte og ta hensyn til deres kompetanse, kan man oppmuntre de ansatte til å delta og støtte oppunder sertifiseringen.

«Dersom man ikke involverer de ansatte vil sertifiseringen bare fremstå som et styringssystem på papiret.» (Egen oversettelse, Boiral, 2011:212).

- *Man må tilpasse sertifiseringen til virksomheten, ikke motsatt*

Ved å bli flinkere til å tilpasse sertifiseringen til virksomheten vil man trolig i langt mindre grad oppleve problematikken med frikobling fra rutiner og praksis. Man bør så langt det lar seg gjøre bygge videre på allerede eksisterende prosedyrer, som fra tidligere er godt dokumenterte og tilpasse til interne behov og utfordringer. Dette sammenfaller også med sertifiseringens målsettinger. Det vil være vanskelig å forholde seg til et system som er både komplisert og fjernt fra virksomhetens virkelighet. Som en respondent uttalte:

«Etter min mening må det allerede være et styringssystem på plass. Hensikten er ikke å bygge opp et helt nytt system med utgangspunkt i sertifiseringen.»

(Egen oversettelse, Boiral, 2011:212).

5.5. Analyse og diskusjon i lys av de teoretiske perspektivene

I teorikapittelet ble det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet presentert. Herunder ble det også utarbeidet en rekke forventninger til hva man kunne finne i analysen av det empiriske materialet. Under dette delkapittelet vil disse forventningene drøftes nærmere opp mot funn og resultater fra litteraturanalysen. Av de tre forskningsspørsmålene vil de to første som omhandler implementering og effekter være mest relevante for drøfting i denne sammenhengen.

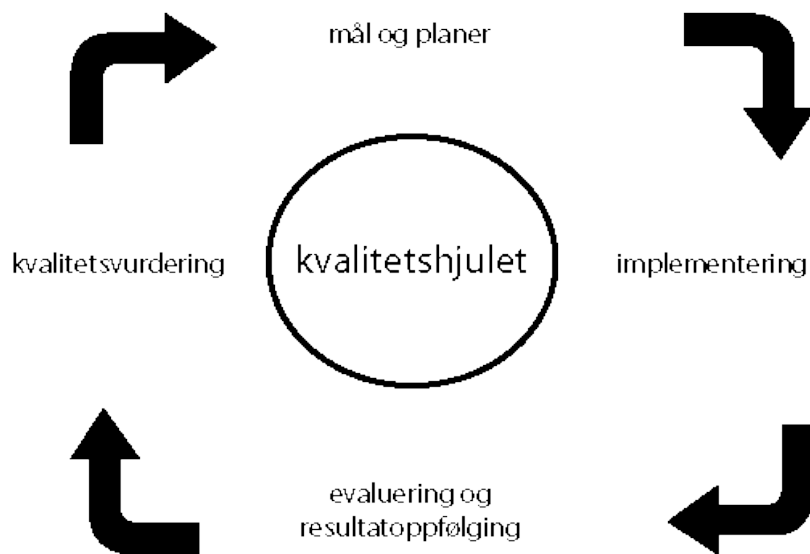
Perspektivene skiller seg fra hverandre på flere områder. Den instrumentelle tilnærmingen anser organisasjonen som et verktøy lederne kan benytte for å oppnå virksomhetsspesifikke målsettinger og økonomisk fortjeneste. Ledelsen arbeider ut fra en konsekvens-logikk hvor man i større grad kjenner til virkning og av de handlingene eller aktivitetene man utfører i virksomheten. Man har en mål-middel-rasjonalitet som gir forutsigbarhet, og eventuelle endringsprosesser vil skje som en rasjonell og kalkulert beslutning bestemt av ledelsen. Den ny-institusjonelle tilnærmingen derimot handler ut fra egne institusjonaliserte normer, regler og verdier. Ledelsen vil i større grad handle ut fra hva som oppleves som passende for situasjonen, og tar i langt større grad hensyn til ønsker og behov som signaliseres fra omgivelsesverden. Endringsprosessene vil skje mer gradvis, og man har ikke nødvendigvis noe forhold til hva resultatet kan være (Christensen et. al., 2004). Sammen gir de to perspektivene et nyansert bilde av forskningslitteraturen og implementeringsprosessen i praksis. Rasjonalitet og modernitet er sentralt for begge, men dog på noe ulikt vis.

5.5.1. Det instrumentelle perspektivet

Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet ble det forventet at de ulike artiklene ville definere kvalitet som begrep, samt redegjøre for hva ISO 9001 som kvalitetsstandard innebar. Litteraturen ville også presentere en entydig og klar forståelse av ISO 9001 og hvilke formål implementeringen var rettet mot. Litteraturen forteller en hel del om hva kvalitetssertifiseringen ISO 9001 inneholder av sertifiseringsprinsipper og bruksområder.

Likevel er informasjonen av svært generell karakter slik at den kan tilpasses i flest mulig virksomheter, noe som vanskelig kan forklares gjennom det instrumentelle perspektivet.

For det instrumentelle perspektivet vil rasjonaliteten bygge på at virksomheten har formålsrasjonelle ledere som målrettet søker å oppnå resultater på en effektiv måte. Moderniteten bygger på troen om fremskritt, og at man med erfaringer også blir mer effektive. Her vil de publiserte forskningsartiklene kunne bidra til å spre kunnskap om metoder, prosesser og erfaringer knyttet til implementeringen av ISO 9001. I de publikasjonene hvor man promoterer ISO 9001 som et populært konsept, gis det inntrykk av at denne sertifiseringen raskt og problemfritt kan innføres i de fleste virksomheter og organisasjoner. Det gis inntrykk av at man kan forme sertifiseringen til virksomhetens struktur helt uten interne friksjoner. Ledelsen har på forhånd utarbeidet planer og strategier for innføringen av ISO 9001, og de følger opp arbeidet med målesystemer og fremdriftsplaner som sikrer en kontinuerlig kvalitetsforbedring og gode resultater. Dette arbeidet vil pågå kontinuerlig som illustrert i kvalitetshjulet, modell 5.3.



Modell 5.3: Kvalitetshjulet.⁷

ISO 9001 fremstår for ledelsen som et teknisk-rasjonelt instrument, som kan bidra i forhold til virksomhetens muligheter for måloppnåelse og profittmaksimering. Konkurransfortrinn er et sentralt stikkord, og dersom ledelsen anser ISO 9001 for å være et strategisk eller effektivt redskap vil de med stor sannsynlighet forsøke å adoptere sertifiseringen. I et instrumentelt

⁷ Modellen er hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/2008/nou-2008-18/8/6.html?id=532056>

perspektiv vil ledelsen søke å implementere sertifiseringen som en løsning på en reel eller «ekte» problemstilling (kvalitetsutfordring) i virksomheten. I noen tilfeller vil man også se at implementeringsprosessen er et resultat av myndighetenes krav, men dette var ikke en aktuell problemstilling for de forskningsartiklene som inngikk i denne studien. Adopsjonen og implementering er bygget på rasjonell kalkulasjon av nytteverdi. Den instrumentelle tankegangen fremstiller i denne sammenhengen ISO 9001 som et ferdig utviklet verktøy, en ferdig pakke som man uten interne forberedelser eller tilpasning bare kan koble til og integrere i organisasjonssystemet. Dette samstemmer godt med den «positive» litteraturens fremstilling. Den instrumentelle tilnærmelsen presenterer en tett kobling mellom det virksomheten ønsker eller planlegger å gjennomføre og det som reelt iverksettes i praksis. Gjennom formålsrasjonelle handlinger, planverk og struktur vil en kunne oppnå de intensjonene en hadde på forhånd. Dersom man får problemer underveis ser ledelsen i samarbeid med kompetente fagarbeidere på mulige endringer eller alternative løsningsforslag.

Sertifiseringen vil raskt nedfelles i organisasjonsstruktur og rutiner. ISO 9001 vil på beste måte tilpasses og justeres etter virksomhetens behov, utgangspunkt og kapasitet. Den vil formaliseres gjennom strategier, formelle dokumenter, rutiner og ansvarsfordeling (Blindheim & Røvik, 2011). Den formelle strukturen vil definere hvordan ISO 9001 ivaretas i praksis og hvordan ansvaret for gjennomføringen er fordelt i virksomheten. Det er vanlig å ansette egne sertifiseringsansvarlige som kan ivareta oppfølgingsarbeidet av ISO 9001. Arbeidsoppgaver eller roller i forhold til implementerings- og oppfølgingsarbeidet kan være delegert ut til flere for å sikre gjennomføringen. Ledelsen vil hele veien ha en god dialog med de ansatte og holde de godt informerte og oppdaterte. De ansatte fungerer som ledd for å holde hjulene i gang i virksomheten, og det er sentralt at de holder seg oppdaterte på sine ansvarsområder. Dersom de ikke innfrir til forventningene eller greier å følge opp sertifiseringen i tilstrekkelig grad kan det ventes at ledelsen raskt vil foreta noen grep eller omstruktureringer. Ledelsen vil være opptatt av at sertifiseringen integreres og implementeres på best mulig og riktig måte, slik at man unngår senere friksjoner og uforutsette utgifter. Dersom ikke oppskriften gir de forventede resultatene skyldes dette trolig feil som er begått under implementeringen, og man bør da forsøke å rette opp i dette, eller i verste fall melde seg ut av sertifiseringen. For ledere med et instrumentelt syn vil det være avgjørende at sertifikatet gir mer fortjeneste enn utgifter.

I et instrumentelt perspektiv vil virksomhetene fremstå som et virkemiddel eller redskap for effektivitet, og dens legitimitet er basert på hvor effektiv den er. Effektivitet bør på sin side

oppnås gjennom å minimere kostnader og maksimere avanse, fortjeneste og produktivitet. På den måten er ISO 9001 en svært relevant sertifisering, samtidig som den er helt avhengig av å kunne «bevise» at den blir mer effektiv i realiteten, og ikke bare på papiret, slik enkelte trekk ved det ny-institusjonelle perspektivet hentyder. Man burde som et resultat av dette kunne observere en rekke henvisninger til resultatrapporter og dokumentasjon, hvor man kan se at adopsjonen innfrir forventningene en hadde på forhånd, noe litteraturen i denne studien på ingen måte gjør. Ledelsen vil hele tiden arbeide under press for å sikre verdistigning for eiere og øvrige interessenter. For å greie dette må lederne designe og re-designe virksomhetens grep fortløpende etter hva de må fokusere på eller forsøke å oppnå (Røvik, 2007). I den forbindelse kan man trekke enkelte paralleller til det ny-institusjonelle perspektivet hvor man også hele tiden lever under press om å skulle tilpasse seg og re-designe seg ettersom omgivelsenes behov eller interesser endres.

I søken etter å bli mer effektive vil det være naturlig at ledelsen benytter rasjonelle ledelsesteknikker. Det kan også være at ledelsen kombinerer flere konsepter eller strategier samtidig, fordi de overlapper og supplerer hverandre. Litteraturanalysen viste blant annet at flere så ut til å forveksle ISO 9001 med konseptet Total Kvalitetsledelse (Forkortet TQM). Sammen utfyller de hverandre i forhold til kvalitetstenkningen, men det er verdt å merke seg at TQM synes å være tydeligere definert og mer anvendelig enn det ISO 9001 er. Med klarere rammer og retningslinjer er det derfor ikke utenkelig at TQM på sikt kommer til å overta som styringsverktøy slik at ISO 9001 utgår.

5.5.2. Det ny-institusjonelle perspektivet

Også i dette perspektivet er fokuset på rasjonalitet og modernitet helt sentralt, men det fremstår i et noe annet lys enn det instrumentelle. I dette perspektivet er det rasjonelt å ta hensyn til og forme omgivelsenes verdier og normer inn i virksomheten. Siden omgivelsene er i kontinuerlig endring finnes det ingen klare og entydige definisjoner eller beskrivelser av adopterte konsepter som ISO 9001. Den er veldig generelt beskrevet slik at den kan passe mange, også relativt ulike virksomheter. Når den er vag gir det rom for individuelle løsninger, og man tilpasser både sertifiseringen og implementeringsprosessen etter den enkelte virksomhets behov. Det finnes heller ingen klar og tydelig definisjon av kvalitet. Begrepet kvalitet kan oppfattes subjektivt avhengig av for eksempel type virksomhet, land eller omgivelsenes kultur. Siden definisjonen eller beskrivelsen av sertifiseringen oppfattes som vag og tvetydig, vil mange ledere ha problemer med å implementere standarden tilstrekkelig

inn i virksomheten. Ledelsen opplever også problemer i forhold til å formidle sertifiseringens innhold og betydning ut til de ansatte siden de har problemer med å tolke den selv. I motsetning til det instrumentelle perspektivet vil en kunne forvente en treghet ved implementeringen av ISO 9001. Prosessen kan fremstå som både lang, uoversiktlig og seig. Det er vanlig at ledelsen og ansatte mangler initiativ og engasjement rundt implementeringsprosessen og oppfølgingsarbeidet. I arbeidet med denne litteraturanalyse kan en slå fast at implementeringsprosessen på langt nær er så uproblematisk som man forventer ut fra et instrumentelt perspektiv. Sertifiseringen fremstår nærmest som en kontinuerlig prosess, en slags handlingskjede hvor mening og innhold endres underveis. Dette preges også forskningslitteraturen av. I hvilken grad virksomheten implementerer og følger opp sertifiseringen vil blant annet avhenge av motivasjon, ressursgrunnlag, normative og kulturelle betingelser. Revisorenes kompetanse og kvalitet på gjennomføringene av revisjonene vil også i større grad kunne innvirke på disse faktorene, særlig i oppfølgingsfasen.

For det ny-institusjonelle perspektivet fremstår det som viktig å ivareta omgivelsenes normer og verdisyn, slik at virksomheten i sin tur kan høste legitimitet og støtte. Dermed var det også forventet at litteraturen trolig ville presentere ISO 9001 som en «merkelapp» eller et verdisymbol, og at man i større grad kunne se tendenser hvor investering og implementering av ISO 9001 fremstod som et resultat av press fra omgivelser og marked. Dette kom også tydelig frem i litteraturen. Analysen viser at mange føler seg presset til å adoptere konseptet fordi «alle gjør det», og lederne frykter de vil tape markedsmessig status, kunder, leverandører etc. om de lar være å implementere. De vil vise omverden at de tar ansvar og har de rette styringsprinsippene, at de er moderne og oppdaterte. På denne måten ivaretar de både rasjonalitet og modernitet. Likevel har de ingen øvrig plan om å implementere eller ivareta sertifiseringen internt i organisasjonen. Resultatet innebærer ofte en frikobling og et betydelig gap mellom «prat og praksis». Konseptet implementeres ikke internt, slik at arbeidet i realiteten foregår som tidligere. Slik vil virksomhetens interne strukturer og produksjon påvirkes i minst mulig grad. Som følge av frikoblingen var det forventet at en ville finne lite om dokumenterte effekter eller konsistente resultater i litteraturen. Den dokumentasjonen litteraturen eventuelt ville formidle ville i så fall trolig skje i form av argumentasjon, og ikke gjennom vitenskapelige eller empirisk beviselige resultater. Dette samstemte godt med analyseresultatene.

Ved den ny-institusjonelle tilnærmelsen opplever man en løsere sammenheng mellom det virksomheten planlegger eller ønsker å gjennomføre og det som reelt blir gjennomført i praksis. En av årsakene til at gjennomføringen ikke blir helt som forutsett kan blant annet skyldes at de ansatte mangler informasjon og derfor har vanskelig for å omstille seg eller ta inn over seg nye rutiner. Det kan være vanskelig for både ledere og ansatte å knytte tilhørighet til sertifiseringen, spesielt dersom man ikke helt forstår hva den går ut på i praksis eller hvilken betydning den utgjør for virksomheten. Overraskende mange ledere forteller i intervjuer at de implementerte sertifiseringen uten egentlig å ha noen plan eller konkrete mål for resultatet, og da vil dette naturlig nok gi seg utslag i fremdrift og resultater.

Forskningslitteraturen gir uttrykk for relativt stor motstand mot ISO 9001, særlig i de senere årene. Kritikken er i hovedsak rettet mot de mange misvisende fordelene man blir presentert i forkant av implementeringen. Det er også en hel del fallgruver og utfordringer underveis som verken ledere eller ansatte har mulighet til å forutse. Mange mener sertifiseringen fremstår som en illusjon. Den er diffus og vanskelig å forholde seg til, revisjonene er mangelfulle og resultatene av sertifiseringen uklare. Det kan være vanskelig å forutse hvor kompatibel sertifiseringen er, spesielt siden ISO 9001 består av flere sertifiseringsprinsipper. Ikke minst vil det være store variasjoner mellom virksomheter. Det er vanskelig å måle sertifiseringens effekter da virksomhetene er så komplekse, samtidig som de har ulike ressursgrunnlag og ambisjoner for å være sertifiserte.

Litteraturanalysen påpeker viktigheten av at virksomhetene fremstår som endringsvillige. Dette kan eksempelvis komme til uttrykk gjennom fokus på fornyelse, ansvarstaging, rasjonalitet og kontinuerlig fremskrittsorientering. Det vil være en kontinuerlig strøm av sosiale normer og verdier som vil påvirke virksomhetens utforming og utvikling. Da omgivelsene er avgjørende for overlevelse vil det være svært viktig å oppnå legitimitet. Mange virksomheter vil også forsøke å bygge en «fiktiv» identitet knyttet til ISO-sertifiseringen fordi det symbolsk vil gi markedsmessige fordeler å være «lik» eller identifisere seg med de samme verdigrunnlagene som andre leverandører eller suksessrike virksomheter. I litteraturen blir dette behovet særlig tydelig for internasjonale virksomheter hvor konkurranseforholdene blir stadig hardere. Samtidig vil bivirkningen av dette være at virksomheter med samme industri eller bransjetilhørighet blir stadig mer lik hverandre. (Isomorfisme). Men dette blir det vanskelig å skille seg ut, og på sikt kan man lure på hvilke konsekvenser dette kan få for markedskonkurransen.

ISO 9001 fremstår som en rasjonalisert myte. Den presenteres som et styringsverktøy for effektiv måloppnåelse og institusjonaliseres som en selvfølge i store deler av verden (Christensen et. al., 2004). Dette til tross for at de institusjonelle omgivelsene verken er stabile eller homogene. Hva som oppfattes som den korrekte måten å lede, organisere og styre på endres, akkurat som en mote (Røvik, 1998). Sertifiseringen oppfattes som et statussymbol, og forskningslitteraturen viser en klar overvekt av virksomheter som søker å implementere den bare for å kunne markedsføre seg med ISO-logoen og ha sertifikatet på veggen. Likevel er det skapt en overbevisning utad til omgivelsene om at virksomhetene implementerer og ivaretar sertifiseringen i praksis. Dette til tross for at manglende dokumentasjon og «beviselige» resultater presenteres som et stort hull i forskningslitteraturen.

For omgivelsene synes troen på fremskritt å være en sterk drivkraft. De har troen på at man som enkeltmennesker og virksomhet stadig er i bevegelse fremover og oppover mot noe bedre (Røvik, 1998). ISO 9001 har i lang tid sirkulert i internasjonale industrivirksomheter. Som konsept har det over tid opparbeidet seg en betydelig verdi som merkenavn. Det er naturlig å tro at oppskrifter eller konsepter som kan knyttes opp mot fremragende eller suksessfulle virksomheter eller driftsresultater har spesielt stor spredningsevne. Gjennom litteraturen kan man se at det blir presentert en rekke generelle problemstillinger, som de fleste virksomhetsledere selv i mer eller mindre grad kan kjenne seg igjen i og identifisere som et av sine egne virksomhetsproblemer. Dette medfører i sin tur at de motiveres til å adoptere sertifiseringen, som andre tidligere har implementert, tilsynelatende med stort hell. Altså er vi igjen inne på: «alle andre gjør det / lykkes med det, så da kan vell vi også prøve..» Dette var vi også inne på i overføringsteorien (jf. Røvik, 2007).

Virksomheten oppleves som en handlende aktør og man bør være oppmerksom på ens politiske ansvarlighet og påvirkningskraft. Som leder i et ny-institusjonelt perspektiv ønsker man å ha en bevisst rolle og innvirkning på samfunnets utvikling. En handler ut fra tolkninger om hva som er «det felles beste». Naturlig nok tilfaller ISO 9001 denne kategorien med alle sine rosemalte fordeler og lovnader om høyere effektivitet, mer kundeorientering og kvalitet på produksjon, tjenester og produkter. Kvalitetsmerket fremstår som en form for samfunnsansvarlighet. Denne litteraturanalysen bærer preg av at virksomhetsledere verden over føler et betydelig press fra omgivelsene om å skulle implementere kvalitetssertifiseringen. Likevel er det bra å ha i bakhodet at noen fortsatt kan oppleve det som oppriktig givende, selv om dette ikke kommer så klart frem i all kritikken. Det er viktig å

være bevisst på at samfunnsansvar, sosiale konvensjoner eller sertifiseringsordninger ikke alltid oppleves som et ytre press som man enten må velge å tilpasse seg eller ikke. For noen kan disse konseptene eller trendene oppriktig transformere og endre både ansatte og lederes preferanser eller verdigrunnlag, slik at de opplever det nærmest som det eneste riktige å bidra eller implementere (Blindheim & Røvik, 2011). Dersom dette skjer vil man som virksomhet imidlertid føle en sterk og indre drivkraft i arbeidet, noe som på ingen måte synes å være et representativt inntrykk for virksomhetene som inngår i denne studien.

5.5.3. Oppsummering

Med dette kan man se at begge perspektivene bidrar med ulike, men også utfyllende forklaringer. De ser på rasjonalitet og modernitet med ulikt syn, uten at den ene kan sies å være mer riktig enn den andre. Sammen gir de oss bedre forståelse av hvordan virksomhetene ser på implementeringen av ISO 9001. Med utgangspunkt i den forskningslitteraturen som er gjennomgått i forbindelse med denne studien, kan man i stor grad forklare og belyse analyseresultatene ut fra det ny-institusjonelle perspektivet. Særlig homogeniseringsteorien og dekoplingsteorien som ble presentert i teorikapitlet, kommer klart til uttrykk i resultatene. Virksomhetene presenterer store individuelle og bransjerelaterte variasjoner. Den enkelte virksomhet er kompleks og den kulturelle heterogeniteten er stor. Slik kan man også forstå at det vil være store ulikheter i forhold til hvordan man tolker og forstår innholdet og definisjonen av ISO 9001.

5.6. Virusteorien

Røvik sin virusteori vil i dette underkapitlet presenteres og drøftes opp mot litteraturanalysen. Virusteorien omhandler kontekstualisering, og fremstår som en metafor for å kunne gi innsikt i hvordan organisasjonsideer adopteres og innvirker. Den illustrerer på en god måte implementeringsprosessen gjennom flere faser, og viser hva sertifiseringen kan gjøre med virksomheten (Røvik, 2007). Tolkningen kan skje i lys av syv ulike kjennetegn.

- ***Form, innhold og opprinnelse***

Organisasjonsoppskrifter fremstår som immaterielle ideer som ofte kan spres raskt til mange og ulike virksomheter eller organisasjoner. Disse oppskriftene har flere umiddelbare likhetstrekk med virus. Et av disse er enkelheten. Oppskriftene fremstår som relativt enkle, sammenlignet med de mange unike og komplekse virksomhetsinterne praksisfeltene de

forsøkes implementert inn i (Brunsson, 1989). Organisasjonsoppskriftene har i likhet med viruset et slags skall eller innpakning, med en godt synlig og lett kommuniserbar merkelapp. Man kan eksempelvis se at oppskriften omhandler TQM: total kvalitetsledelse, en ISO-sertifisering eller et målstyringsverktøy. Kjernen inneholder en tekst i form av for eksempel sertifiseringsprinsipper, som igjen gir en tilsynelatende tydelig oppskrift for handling eller tiltak. Dette skal gjøre virksomhetene kapable til å foreta en rask tilkobling. (Røvik, 2007).

- *Smitte*

Likhetene er slående mellom virus og organisasjonsoppskrifter, både i forhold til det faktum at de spres, men også i måten de spres på. Begge spres som smitte, enten ved direkte kontakt eller gjennom smittebærere. Organisasjonsideer eller oppskrifter reiser gjerne mellom enkeltpersoner, virksomheter, organisasjoner, ulike sektorer, land og kontinenter. Jo mer kontakt eller tettere relasjonen er, jo mer sannsynlig er det å bli smittet (Røvik, 2007). De mest sentrale smittebærerne og formidlere av ideer i dagens samfunn er akademiske institusjoner, konsulentselskaper, internasjonale virksomheter og ulike litterære forlag.

- *Immunitet*

Virus vil som regel utløse forsvarsmekanismer når det forsøker å infisere en celle i vertsorganismen. Dette er en form for immunreaksjon, som vil variere i type og styrke. Forsvarsverk finner man også i virksomheter, og tematikken «motstand mot endringer» er for lengst en godt etablert sjanger innenfor ledelses- og organisasjonslitteratur (Røvik, 2007). I dette ligger viktigheten av å ta de ansattes rolle på alvor under implementeringsprosessen og i oppfølgingsfasen. Dersom de ikke involveres i prosessen kan dette medføre motstand, eller man kan oppleve svikt og ineffektiv gjennomføring. Det er viktig med god kommunikasjon, åpenhet og dialog. Som leder bør man også være bevisst i forhold til at også andre endringstiltak indirekte kan innvirke på implementeringen av ISO 9001 eller de ansattes motivasjon og kapasitet.

Man har et indre og et ytre organisatorisk forsvar mot inntrengende ideer for å verne organisasjonen mot forstyrrelser. Det ytre forsvaret gjør at ideer fanges opp av ledelsen, men de får ikke nødvendigvis muligheten til å bevege seg innover eller nedover i organisasjonens praksisfelt og ut til de ansatte. Man kan oppleve organisasjonsinterne blokkeringer mellom prat og praksis, altså en frikobling. Som et resultat av slike barrierer vil andre mekanismer igjen forsterkes. Blant annet kan man observere at ledelsen ikke i tilstrekkelig grad arbeider

hardt nok for å implementere ideer, vedtak eller oppskrifter i praksis (Røvik, 2007).. Årsaken til at ledere mangler initiativ og engasjement kan være mange. Eksempelvis kan det være at lederen har erfaringer fra tyngre byråkratiske og hierarkiske virksomheter som gjør at han eller hun har utviklet en overtro og tiltro til at de ansatte kjenner til sertifiseringens innhold, og selv tar ansvar for å implementere ideen i sine daglige rutiner (Nilsen, 2007). Man kan også forklare årsaker i lys av det ny-institusjonelle perspektivet, hvor man kan se at institusjonelle omgivelser kan komme med relativt klare og sterke forventninger og krav til ledere om å demonstrere virksomhetens modernitet, samt evne til forandring og fornyelse. Som leder stilles det en forventning til at man er oppdatert og orientert på siste nytt, og man bør signalisere ut til omgivelsene at dette er noe man er opptatt av å vedlikeholde internt og eksternt i organisasjonen. Å bruke tid på nye organisasjonsideer betyr imidlertid ikke alltid at man har tid, motivasjon og energi til å faktisk implementere dem. Implementeringsprosessen kan i mange tilfeller fremstå som en svært langvarig, langsom og til tider «grå» prosess, hvor man må sette seg inn i en ufattelig detaljrikdom. Utfallet kan også i mange tilfeller være relativt uklart, noe denne litteraturstudien underbygger (Røvik, 2007).

En annen årsak til problemer rundt implementeringsprosesser kan være turnover i lederskapet (Røvik, 2007). Dersom noen forlater virksomheten, kan det være et tap at de tar med seg kompetanse, erfaringer og innsikt om ideer eller sertifiseringen som er i ferd med å bli implementert. Dette kan føre til at man setter prosessen litt på vent, eller man kan oppleve en form for organisatorisk glemsel av ideen eller frikobling for en periode. Nye ledere som kommer til vil på sin side kunne føle et behov for å implementere «sine» reformideer, og den foregående prosessen havner dermed i skyggen (Røvik, 2008). Dette kan resultere i at virksomhetsideer aldri reelt får anledningen til å forflytte seg nedover i virksomheten. Og om den skulle flytte seg nedover i virksomheten vil den uoversiktlige og manglende lederskap kunne føre til at de ansatte blir usikre og urolige, og dette får igjen bivirkninger for kvaliteten og graden på implementeringen. Det indre forsvaret inntreer når det ytre svikter og ideene forsøkes implementert på dårlig grunnlag, jf. (in)kompatibilitetsargumentene. Det er tre hensyn i denne sammenheng. Ideen som skal implementeres må passe i forhold til utøvet praksis, den må passe eventuelle normer, verdier og samfunnshensyn som noen organisasjoner har ansvaret for å ivareta, samt at man må ta hensyn til enkeltpersoners og virksomhetsinterne interesser (Røvik, 2007). Når virksomhetene da tilhører både ulike sektorer, arbeidsområder og land sier det seg nærmest selv at en adopsjons- og

implementeringsprosess av ISO 9001 vil være krevende og gi høyst ulike utfall og konsekvenser, når disse hensynene skal tas.

- ***Inkubasjonstid (modning av ideene)***

I et sykdomsforløp vil inkubasjonstiden være tiden det tar fra et individ smittes av et virus, til man opplever symptomer og sykdommen bryter ut (Røvik, 2007). I en implementeringsfase kan man forklare det med at ideene eller organisasjonskonseptene må modnes før de kan tas i bruk eller gjøre utslag i organisasjonen. En oversettelsesprosess er tidkrevende og man må være tålmodig. Organisatorisk prat er en betingelse for at ikke viruset skal dø ut. Oppskriftens modningstid vil påvirkes av ideenes aggressivitet, samt hvor stor motstand endringstiltaket møter i organisasjonen. Ideene kan i likhet med virus dø ut om det går for lang tid.

Et gjennomgående problem i forhold til modningsprosessen ved implementering av ISO 9001 er at ledelsen i forkant ikke setter av nok tid og ressurser til å sette seg tilstrekkelig inn i hva sertifiseringsarbeidet egentlig innebærer. Dette medfører at forberedelsene gjerne blir mangelfulle, og man kan risikere at det blir vanskelig å planlegge hvor mye ressurser en trenger å avsette til implementeringen. Har man satt av for lite ressurser i utgangspunktet, er sjansene større for at man vil forbruke langt mer ressurser over en lengre tidsperiode, de ansatte kan miste interessen og man kan risikere en frikobling.

- ***Fra smitte til symptomer***

Det er en hel del mekanismer som aktiveres i prosessen hvor organisasjonsideer tas inn i organisasjonen og forsøkes implementert i praksis. Organisasjonsideer kommer vanligvis inn i organisasjoner som språksmitte i form av begreper, argumenter og resonnementer. Ofte er det ledelsen som i første omgang lar seg begeistre. Forskningslitteraturen viser at sertifiseringen har mest effekt i begynnelsen hvor virksomheten avsetter tid, ressurser og økonomi, samtidig som arbeidstakerne og ledelsen ofte kan være engasjerte og oppspilte over denne nye investeringen. Dette omtales også som *adhesjon*, hvor man kan se at populære organisasjonsideer har sterk tiltrekningskraft og påvirkningsevne gjennom sine språklige merkelapper og lett kommuniserbare budskap. Ideene får gjennom denne formen for språksmitte anledning til å feste seg ved organisasjoner og gi konsekvenser på lengre sikt. Dette kalles *adsorpsjon* (Røvik, 2007).

Jf. det ny-institusjonelle perspektivet er det en relativt etablert forestilling at idesmitte hos lederskapet eller i virksomhetens overflatestruktur, også gjerne vil forbli et «overflatefenomen», slik at ideene ikke får anledning til å implementeres nedover i organisasjonen og praksisfeltet. Likevel finnes det tre mekanismer, sett i et langt mer pragmatisk lys som kan bidra til at ideer og oppskrifter får feste og kan materialiseres i praksis (Røvik, 2007).

- Den første omhandler hvorvidt ideene fremsettes som instruksjoner. Som vi tidligere var inne på inneholder virusets kjerne en tekst som gir informasjon eller instruksjoner for hvordan det skal kunne trenge inn i og formere seg i vertscellen, som i denne sammenhengen er mottakelige organisasjoner. Spesielt de aller mest populære organisasjonsideene kan være relativt diffuse, og gir derfor betydelig frihetsgrad i forhold til lokal tilpasning. Som analysen tidligere har vist tilfaller ISO 9001 særlig denne kategorien og det vanskeliggjør adopsjon og implementeringsprosessen betydelig. Andre organisasjonsideer derimot inneholder svært klare retningslinjer og instruksjoner for praksis, for eksempel i forhold til rutiner, prosesser og strukturer. Disse instruksjonene øker sannsynligheten og mulighetene for at ideene eller standardene faktisk implementeres, integreres og materialiseres i virksomheten.
- Man har behov for konsistens mellom prat og praksis. I et ny-institusjonelt perspektiv har mange en forestilling om at man som virksomhet kan oppfylle modernitetsnormenes forventning om kontinuerlig endring ved bare å snakke om organisasjonsideene, uten at man nødvendigvis arbeider for å implementere disse selv. Denne formen for inkonsistens vil med stor sannsynlighet bli oppdaget før eller siden, enten av eksterne aktører, myndigheter, media, konkurrenter, aksjeeiere eller egne medarbeidere. Et annet fornøytelig eksempel er denne litteraturstudien som viser et betydelig gap mellom fine ord og praksis. Frikobling er en stadig økende problemstilling, og man kan begynne å se konsekvensene og opprørstendenser de senere årene, både blant ledere og ansatte.
- I mange virksomheter kan idesmitte spres raskt internt gjennom engasjerte medarbeidere og «korridorsnakk», slik at flere aktører og enheter blir infisert. Dette øker naturlig nok mulighetene for at ideen implementeres og materialiseres. I så fall vil sertifiseringen tas inn og institusjonaliseres i virksomheten. Litteraturen gir på ingen måte inntrykk av at dette synes å være tilfellet for ISO 9001, det virker tilsynelatende å være motsatt for virksomheter som implementerer i

kvalitetssertifisering. Press og krav fra kunder, omgivelser og leverandører gjør sitt til at flertallet av virksomhetene ikke føler de ikke har noe valg, og dermed blir påtvunget et «frivillig» konsept de egentlig ikke helt vet hva innebærer. ISO 9001 vil kopiere seg selv mellom virksomheter som en følge av at den nærmest blir en nødvendighet eller en forventning i et konkurranseutsatt marked, men den sprer seg ikke uten videre internt i virksomheten uten at ledelsen selv gjør en innsats og formidler den ut til de ansatte, rutiner og praksisfelt.

- **Mutasjon**

Organisasjonsoppskrifter og ideer blir ofte omformet når de har smittet virksomhetene. Virusmutasjoner oppstår ofte spontant, men sjansen for at dette skjer er spesielt stor ved uregelmessigheter knyttet til kopieringsprosessen (Røvik, 2007). Enkelte virksomheter foretar en form for omdøping ved at man eksempelvis begynner å referere til ideen med et lokalt navn eller preg for å gjøre det mer til sitt eget. Det blir en form for språklig maskering som kan benyttes for å lure det organisatoriske immunsystemet til å tro man jobber med noe unikt, innovativt og resultatgivende. Man anvender *grepet*, men unngår *begrepet*.

I forhold til implementering og oppfølging av ISO 9001 gir litteraturen ingen eksempler hvor virksomheter forsøker å dekke over at de er ISO-sertifiserte. Snarere tvert imot. Virksomheter synes å investere i sertifikatet på bakgrunn av at dette kan gi markedsmessige fordeler og økonomisk fortjeneste. Imidlertid kan man se en form for mutasjon eller endring i sertifiseringens innhold. Siden ISO 9001 ble utgitt i 1987 er den blitt revidert flere ganger, noe som er et resultat av at forholdene er blitt endret siden den gang. Når virksomheter verden over adopterer og implementerer det samme organisasjonskonseptet vil det ikke bare påvirke virksomheten og markedet, det vil også skje en endring med selve ideen eller sertifisering. De organisatoriske praksisfeltene vil variere sterkt verden over, avhengige av det enkelte lands normative og kulturelle betingelser. Lokale tilpasninger vil i særlig grad innvirke på små, nærmest ikke-merkable endringer som gir konsekvenser over tid. Disse kommer imidlertid til syne i studiene som er gjort, spesielt de siste ti årene. Inntrykket er at forskningslitteraturen synes å være delt i to. Den nyere litteraturen er langt mer kritisk til sertifiseringens reelle effekter og implementeringsgrad, enn det litteraturen var på 90-tallet. Som nevnt flere ganger gjennom analysen skal ISO 9001 være en samlende sertifisering som i sin tur skal gi en felles målestandard og like betingelser. Ettersom sertifisering er implementert i varierende grad, med ulike perspektiver, ressurser og oppfølging får det følger

for hvordan ledere nå opplever og respekterer sertifiseringen. Tidligere var den svært anerkjent, men litteraturen viser at verdien har tapt seg de senere årene av flere sammensatte grunner som er redegjort for i dataanalysen. Dette er et resultat av mutasjon og samfunnsendringer.

- ***Inaktivering og reaktivering***

Det er gjort forholdsvis få longitudinale studier av hvorledes organisasjonsoppskrifter, konsepter og ideer oppfører seg i virksomheter og organisasjoner over lengre tidsperioder. Men det er klart at ideene i likhet med virus kan oppholde seg i virksomheten i lang tid og veksle mellom aktive og inaktive perioder (Røvik, 2007). Som avsnittene om inkubasjonstid og smitte indikerte, kan det ta lang tid før sertifiseringen får feste i organisasjonsstrukturen og praksisfeltene. Som en kan lese ut av dette analysekapittelet er det en hel del innvirkende faktorer som rører seg i kulissene, og som vil kunne innvirke på implementeringen og oppfølgingsarbeidet.

Av dette kan man spesielt nevne tre trekk som går igjen. I den første fasen hvor en vedtar å innføre ideen eller konseptet kan virksomheten bære preg av mange planer, stor entusiasme, forventninger og høyt aktivitetsnivå. I etterkant av denne fasen vil man komme i perioder med betydelig mindre aktivitet og oppmerksomhet. Ideene kan nærmest bli usynlige, men de forsvinner ikke. De går bare i en form for hvileperiode. Karapetrovica et al. (2010) som gjennomførte en oppfølgingsstudie over åtte år, fant ut at en implementeringsprosess i gjennomsnitt foregikk i 18 måneder, før ytelsen og innsatsen knyttet til oppfølgingen av sertifiseringen gikk over i et mer stillestående modus. Et annet trekk er at man ofte etter lange inaktive perioder vil kunne se at ideene blir reaktivert. De blir gjerne hentet frem igjen og det legges nye planverk for hvordan de kan implementeres. Dette gjøres ofte av noen andre aktører i virksomheten enn sist. Det tredje trekket er at man i flere tilfeller hvor man ser ideer bli reaktivert, også kan observere at de blir moderat omformet. Ideene muterer (Røvik, 2007). Slik kan man se ringen sluttes gjennom virusteorien, og man forstår at adopsjon, implementering og oppfølgingsarbeid er en kontinuerlig prosess som både vil påvirke selve konseptet ISO 9001 like fullt som virksomhetene selv.

Kapittel 6: Konklusjon

Formålet med denne litteraturstudien var å undersøke hva litteraturen inneholdt av kunnskap i forhold til effekter og virkninger ved implementering av kvalitetssertifiseringen ISO 9001. Det var spesielt ønskelig å se hva som skjer når virksomheten har vært sertifisert over lengre tidsrom. Med bakgrunn i inklusjonskriteriene var jeg forholdsvis sikker på at litteraturen ville inneholde mer informasjon om selve implementeringsprosessen, slik at man også kunne tolke effekter og resultater ut fra hvordan sertifiseringen var innført. I etterkant viser det seg derimot at litteraturen tilsynelatende handler om implementeringsprosessen, men den er veldig utydelig og sier ingenting om hvordan ISO 9001 iverksettes og ivaretas i virksomheten. Dette var veldig overraskende, og gjorde at analysen ikke kunne belyse disse feltene i like stor grad som ønsket.

For å kunne belyse problemstillingen tok jeg utgangspunkt i tre forskningsspørsmål, utarbeidet en intervjuguide for litteraturen og foretok en dybdeanalyse. Dette arbeidet ble gjort i lys av det instrumentelle og ny-institusjonelle perspektivet, slik at man kunne tolke empirien fra flere sider. Med utgangspunkt i resultatene fra litteraturanalysen kan man se at den ny-institusjonelle tilnærmingen har betydelig forklaringskraft i forhold til implementering, oppfølging og effekter ved ISO 9001. Den instrumentelle tilnærmelsen havner derimot i skyggen, da svært lite av funnene kan forklares ut fra dette perspektivet. Her kommer en kort presentasjon av de viktigste funnene og konklusjonene av litteraturanalysen:

- ***ISO 9001 forbedrer ikke ytelsesevne eller effektivitet hos de ansatte***

ISO 9001 fremstår i litteraturen som en svært kompleks sertifisering med mange sider. Forskningsartiklene undersøker sertifiseringen fra flere ulike perspektiver. Historisk gir litteraturen et utfyllende bilde av hvordan ISO 9001 har utviklet seg, og den sier også en hel del om sertifiseringens prinsipper og kravspesifikasjoner – på generelt grunnlag vell og merke. Den gir også et forholdsvis bredt innblikk i ulike motivasjonsfaktorer. Noe overraskende var det svært lite av litteraturen som tilsynelatende kunne fortelle noe om de faktiske effektene eller resultatene i etterkant av en gjennomført implementering. Her presiseres det imidlertid, som innledningsvis i oppgaven at det tilsiktes effekter tilknyttet sertifiseringens hensikter. Litteraturen presenterer en rekke effekter i form av uventede utfordringer, fallgruver og dårlige revisjonsordninger, men en kan ikke finne dokumenterte resultater som omhandler eller oppfyller sertifiseringens intensjoner, i form av eksempelvis

mer tilfredse kunder eller bedre kvalitet på produksjon, varer og tjenester. Virksomheter som opplever disse forbedringene kan ikke dokumentere at det skyldes deres ISO 9001-sertifisering, og det kan følgelig like gjerne skyldes andre organisatoriske årsaker. Det virker til å være stor mangel på fremdrifts- og utviklingsplaner rundt om i virksomhetene. Lederne synes å ha resignert noe over alt papirarbeidet som følger med, og mange mangler motivasjon og engasjement, noe som fører til at oppfølgingsarbeidet stagnerer. I mange tilfeller følges heller ikke implementeringen opp, og man evaluerer i for liten grad hvorvidt verktøyet eller metoden er implementert etter opprinnelig intensjon. Men en konklusjon er det stor enighet om i litteraturen, det å implementere ISO 9001 forbedrer ikke graden av ytelse eller effektivitet hos de ansatte.

- ***Virksomheter implementerer ISO 9001 for å oppnå legitimitet og fortjeneste***

Kundenes krav til sertifiseringsordninger går ut over leverandører og virksomheters faktiske evne og kapasitet til å kunne innfri disse. Variasjoner i kundenes interesse og inngående kunnskap om sertifiseringen vil påvirke i hvilken grad virksomhetene vil overholde kravene og prinsippene som inngår i sertifiseringen. Litteraturen bekrefter langt på veg at virksomheter i hovedsak er mer opptatt av å implementere kvalitetssertifiseringen som et ledd i å oppnå legitimitet og økonomisk fortjeneste, fremfor behovet for å forbedre kvaliteten på produksjon eller virksomhetsinterne forhold. Resultatene markerer et betydelig behov for økt kontroll og bruk av sanksjoner for å sikre effektivitet og kvalitetskontroll. Når kundene i for stor grad stoler på sertifiseringens symboleffekt, uten å kontrollere de faktiske forhold eller innsatsgrunnlag i den enkelte virksomhet vil leverandører og virksomheter i langt større grad opptre opportunistisk. Virksomheten kan legge et minimum av innsats i sertifiseringen uten at kunder eller revisorer legger merke til det. Mangelen på sanksjoner og reaksjoner fører til at virksomhetene ikke har særlig press på seg, altså liten innsats utgjør liten risiko for å miste sertifikatet.

- ***Store forventninger til virksomheters translatørkompetanse***

Den instrumentelle tankegangen ser på ISO 9001 som et ferdig utviklet styringsverktøy man på en rask og problemfri måte kan implementeres rett inn i virksomheten (rask tilkobling). I realiteten opplever imidlertid flertallet av ledere gjennomføringen som langt mer kompleks og krevende. Sertifiseringen fremstår som rik på detaljer og dette legger et ekstra press på ledelsen og de ansatte i forhold til implementeringsprosessen. Translatørkompetanse er en viktig egenskap for å kunne lykkes med kunnskaps- og ideoverføring. Oppskriftene kan

illustreres som halvfabrikata som må pakkes ut og ferdigstilles lokalt. For å kunne lykkes er det sentralt at ideene tas opp og oversettes til lokale versjoner for at de i det hele tatt skal kunne tilpasses og brukes. Forskningslitteraturen stiller seg kritisk til at ISO 9001 er så generell og lite definert. Dette er en kilde til forvirring, misforståelser og frustrasjon for både ansatte og ledere. Sertifiseringen fremstår som diffus og mange opplever det som et paradoks at virksomhetene blir instruert til å følge opp gitte prinsipper og kravspesifikasjoner, men at de selv står fritt til å velge *hvordan* de vil gjøre disse. Dette medfører igjen problemer når virksomheter verden over skal adoptere og implementere det samme konseptet. Bransjetilhørighet, ressursgrunnlag og kulturelle betingelser er bare noen av faktorene som vil innvirke på hvordan man tolker og følger opp sertifiseringsarbeidet.

- ***Frikobling mellom prat og praksis er et betydelig problem***

Litteraturanalysen viser at frikobling er et betydelig problem i forhold til implementering og oppfølging av ISO 9001 i internasjonale virksomheter. Sertifiseringen fremstår som et «beste praksis» konsept, og ledere verden over er under et enormt press fra kunder, leverandører og omgivelser om å skulle implementere, den tilsynelatende frivillige kvalitetssertifiseringen. Ansatte og ledere opplever det som svært krevende å imøtekomme de institusjonelle omgivelsenes forventninger og for mange virksomheter blir dette en nærmest umulig oppgave. Resultatet er da at de forsøker å adoptere og tilsynelatende «implementere» sertifiseringen, mens de i realiteten holder den frikoblet fra den virksomhetsinterne agendaen. Slik får den minst mulig styrende virkning på aktiviteter, beslutninger og vedtak knyttet til produksjon av varer og tjenester, samtidig som de opprettholder legitimitet fra omgivelsene. Gapet mellom teori og praksis er stort. Særlig ved de kinesiske industrivirksomhetene. Overaskende mange studier viser at lederne selv er ærlige og åpne om dette i intervjuer. De føler selv at de ikke har noe valg og at det å implementere ISO 9001 er nødvendig for å sikre omdømme, fortjeneste og kunder. For enkelte er sertifiseringen avgjørende i forhold til samarbeid med leverandører, forhandlinger eller kontrakter, noe som i sin tur kan innvirke på mulighetene for å overleve den harde konkurransen på det internasjonale markedet. Her kan det være greit å legge til at et av funnene i denne litteraturanalysen er at verdien av ISO 9001 som sertifiseringssymbol er blitt betydelig redusert de senere årene, nettopp på grunn av all usikkerheten og mangelen på dokumenterte effekter. Mye kan endre seg i løpet av de neste fem årene, og flere ledere begynner å tro at kvalitetssertifiseringen etter hvert vil utgå.

Med dette kan en til dels gi svar på utgangspunktet for masteroppgaven om at ISO 9001 fremstår mer som en fasade, enn som verktøy for urovekkende mange virksomheter. Imidlertid har denne litteraturstudien også gitt meg bedre forståelse av ISO 9001 som fenomen, og man kan til en viss grad forstå at virksomheter ikke ser seg råd til å la være. Som mennesker liker vi oss instinktivt best i flokk og legitimitet eller støtte fra omgivelsene er helt essensielt. Resultatene fra denne litteraturanalysen viser også at populariteten til et fenomen eller et konsept ikke nødvendigvis kan begrunnes eller forklares ut fra vitenskapelig dokumentasjon eller statistikk. I de fleste tilfeller vil det være helt andre krefter og sosiale faktorer som kan forklare hvorfor vi mennesker handler som vi gjør, både som enkeltmennesker, endringsledere eller som virksomhet. Handler det om å overleve, har man ikke mye valg.

Avslutningsvis passer det seg godt med en liten illustrasjon:



Modell 5.4: Viktigheten av dokumentasjon. En illustrasjon⁸.

Denne illustrasjonen er et ypperlig eksempel på hvordan virksomhetslederne synes å oppleve effektene av ISO 9001, uten tilstrekkelig kunnskap og dokumentasjonsgrunnlag.

Forbedringene kan like gjerne skyldes andre organisatoriske årsaker.

⁸ Illustrasjonen er hentet fra www.ytrevestre.no: teknikker for refleksjon.

6.1. Forbehold om mulige feilkilder

I forhold til denne litteraturstudiens validitet og mulige feilkilder er det flere forbehold det avslutningsvis er naturlig å redegjøre for.

Ulikheter i litteraturen kan skyldes at ISO 9001 er revidert flere ganger i sin helhet, og at dette i sin tur kan ha påvirket datamaterialet og de studiene som er gjort. I hovedsak forholder denne studien seg til den siste revisjonen som er ISO 9001:2000.

Forskningsartiklene er publisert i ulike land, og individuelle forskjeller mellom disse kan innvirke på datamaterialet eller empirien. Det kan også godt være at det er relevant litteratur som ikke har blitt oppdaget, hvor eksempelvis forskerne har definert perspektiver eller implementeringen av sertifiseringsordningen noe annerledes, eller eksempelvis har andre inklusjonskriterier. Det er trolig en hel del akademisk kunnskap og forskningsresultater som ikke er kommet med i denne litteraturstudien, men som metodekapittelet impliserte har man ett semester til rådighet og litteratursøk og omfang av besvarelsen vil naturlig avgrenses av tidsmessige årsaker. Likefullt er denne litteraturstudien et resultat av et bredspektret søk, med flere preferanser, og den vil forhåpentligvis kunne være en bærebjelke for andre som ønsker å undersøke ISO 9001 som fenomen nærmere. Det er et stort utvalg av forskningsartikler, men fortsatt en hel del huller i litteraturen å tette før man kan finne noen konkrete svar i litteraturen.

Videre forskning

Det er ønskelig å bringe stafettpinnen videre, og forhåpentligvis kan resultatene fra denne litteraturstudien gi utspring til videre undersøkelser på dette fagområdet. Litteraturen inneholder som presentert i analysekapittelet, en rekke «hull» og mangelfull forskning som bør undersøkes nærmere. Det er liten tvil om at effekter ved implementering av ISO 9001 er et emneområde man i langt større grad bør vie oppmerksomhet til i fremtiden. Det ville være interessant med en studie som undersøkte hvilke av de ulike prinsippene i ISO 9001 som reelt blir implementert, hvordan de implementeres og selvfølgelig hvilke effekter eller resultater dette medfører for den enkelte virksomhet. Sistnevnte bør undersøkes i særlig stor grad, da dette er et svært mangelfullt og lite dokumentert område i forskningslitteraturen.

Det bør også nevnes at det en periode ble vurdert å spesifisere de ulike typene industri nærmere for å se om det kunne gjøre utslag på resultatene, men jeg fant fort ut at dette ble for omfattende. Derfor går jeg bare ut fra generell industrivirksomhet i denne studien. Likevel kunne det kanskje være aktuelt ved en senere anledning å undersøke om man kan se noen forskjell i forhold til effekter av ISO 9001 relatert til mer spesifikke industrier.

Som litteraturanalsen i denne studien viser er gjennomføringen av revisjonsordningen et gjennomgående tema. Dette er et særlig viktig område, nettopp fordi det er revisjonene som avgjør om virksomhetene skal få anledning til å opprettholde sertifiseringen. På den måten legger også revisjonene standarden for de kravene virksomhetene må innfri. I fremtidige undersøkelser kunne det være interessant å studere nærmere hvordan revisorene innvirker på implementering og oppfølgingen av ISO 9001. Dette er et forskningsområde også andre forskere i litteraturen etterlyser mer kunnskap om. På hvilket grunnlag er disse revisorene valgt til å revidere de ulike virksomhetene? Har de tilstrekkelig med kunnskap og kompetanse om den virksomheten eller bransjen de reviderer? *Hvordan* kan revisjonen gjøre virksomhetens praksis bedre? Og hvilken betydning utgjør det for virksomheten om man har samme revisor under hver periodekontroll kontra en rulleringsordning hvor man stadig møter nye, men kompetente revisorer? Som man kan se er det mange uløste svar og «hull» for fremtidige forskere å belyse. Med dette gir jeg pennen videre.

Referanseliste

A

Anderson, S.W., Daly, J.D. & Johnson, M.F. (1999) "Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage?" *Production & Operations Management, Vol. 8(1)*, pp. 28-43.

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2008) *Changing Organizational Culture. Cultural Change Work in Progress*. London/ New York: Routledge.

Alvesson, M. (2011) *Hvordan motivere individer. MAGMA; Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, utg. 3/2011, pp. 33-40. Lastet ned 17.02.13., fra: <http://www.magma.no/hvordan-motivere-individer>.*

B

Beer, M. & Nohria, N. (red.) (2000) *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Bladfält, D. & Henriksson, D. (2003) *Kvalitetscertifisering. En fokusering på de problemer som oppstår ved implementering av ISO 9000:2000 for småforetag*. Avdelingen for Ekonomistyring, Luleå Tekniska Universitet.

Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. (Second ed.) Cambridge Polity Press.

Blindheim, B. T. (2010) *Towards a Convergent Institutional Perspective on Corporate Social Responsibility*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Stavanger.

Blindheim, B. T. & Langhelle, O. (2010). *A reinterpretation of the Principles of CSR: A Pragmatic Approach. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 17(2)*, pp. 107-117. DOI: 10.1002/csr.235

Blindheim, B. T. & Røvik, K. A. (2011) *Ledelse og bedrifters samfunnsansvar*. (Kap. 4. i Ottesen, O. (red.) (2011) *Ledelse. Å bruke teori i praksis*.) Kristiansand: Høgskoleforlaget.

- Blowfield, M. & Murray, A. (2011) *Corporate Responsibility*. (Second ed.) Oxford University Press.
- Boiral, O. (2005) *ISO 14001: A Rational Myth? Organizational Science*. Vol. 18(1) (2007), pp. 127-146. DOI: 10.1287/orsc.1060.0224
- Boiral, O. (2011) *Managing with ISO Systems: Lessons from Practice. Long Range Planning*, Vol. 44, pp. 197-220. Elsevier Ltd. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.12.003
- Boli, J. (1999) *Conclusion: World Authority Structures and Legitimations*. (Kap. 11. i Bali & Thomas G. (red.) (1999) *Constructing World Culture - International Non-governmental Organizations Since 1875*.) Stanford: Stanford University Press.
- Brunsson, N. (1989/2002) *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Action in Organizations*. (Second ed. 2002) Copenhagen Business School Press.
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (1990) *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons.
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (1993) *The Reforming Organization*. New York: Routledge.
- Brunsson, N. & Jacobsson, B. (2002) «A World of Standards». Oxford University Press.
- Brunsson, N. Rasche, A. & Seidl, D. (2012) *The Dynamics of Standardisation: Three Perspectives on Standards in Organisation Studies. Organization Studies*, Vol. 33(5-6), pp. 613-632. London: Sage Publications Ltd.
- Brunsson, N. & Winberg, H. (1990) *Att genomföra reformer* i Brunsson, N. & Olsen, J. P. (red.) (1990) *Makten att reformera*, pp. 171-192. Stockholm: Carlssons.
- Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2009) *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Businessdictionary.com: *Definition bandwagon effect*: <http://www.businessdictionary.com/definition/bandwagon-effect.html#ixzz2PsSJULkG>

Buttle, F. (1997) *ISO 9000: Marketing motivations and benefits*, *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 14(9), pp. 936-48.

C

Christensen, T. (1991) *Virksomhetsplanlegging: myteskapning eller instrumentell problemløsning?* Oslo: Tano Aschehoug.

Christensen, T. & Lægreid, P. (2002). *Reformer og lederskap. Omstillinger i den utøvende makt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christmann, P. & Taylor, G. (2006) *Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, pp. 863-878. USA: Academy of International Business.

Cunliffe, A. L. (2009) *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Management*. London: Sage Publications Ltd.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996) (red.) *Translating Organizational Change*, pp- 69-92. Berlin: Walter de Gruyter.

D

Dalland, O. (2000) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, Vol. 48(2), pp. 147-160.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

E

Egovernment.wikispaces.com: Modell av den kommunale styringskjeden, lastet ned 21.04.13.
fra: http://egovernment.wikispaces.com/sammendrag_pensum_egov

F

Ford, J., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008) *Resistance to Change: The Rest of the Story*.
Academy of Management Review, Vol. 33(2), pp.362-377.

Furusten, S. (2002) *The Knowledge Base of Standards*. (Kap. 5. i Brunsson, N. & Jacobsson, B. (2002) «A World of Standards».) Oxford University Press.

G

Gripsrud, G. & Olsson, U. H. (2000) *Markedsanalyse*. (2. utg.) Kristiansand:
Høgskoleforlaget.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige Metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Guler, I., Guillen, M. F. & Macpherson, J. M. (2002) *Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47(2), pp. 207-232. USA: Cornell University.

H

Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.
Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Hallström, K. T. (2000) *Kampen för auktoritet –standardiseringsorganisationer i arbete*.
Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorsexamen vid Handelshögskolan i Stockholm 2000. Stockholm: Elanders Gotab Tryckeri.

Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. London: Sage Publications Ltd.

- Hart, C. (2005) *Doing a Literature Search. A Comprehensive Guide for the Social Sciences*. London: Sage Publications Ltd.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006) *Organizational Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hennestad, B. (2010) *Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker*. *MAGMA; Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, utg. 8/2010. Lastet ned 16.02.13., fra: <http://www.magma.no/?nid=208247>.
- Hennestad, B., Lunnan, R., Nilsen, S., Lervik, J. E. & Amdam, R. P. (2001) *Standardisering – en hemske for fornyelse?* *MAGMA; Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, utg. 3/2001. Lastet ned: 21.04.13., fra: <http://www.magma.no/standardisering-en-hemske-for-fornyelse>.
- Hennestad, B. W., Revang Ø. & Strønen, F. H. (2012) *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Heraz-Saizarbitoria, I. & Boiral, O. (2012) *Is ISO 9001 really effective for the global supply chain management? A preliminary exploratory analysis on customer-suppliers relationships in China*, (in Bernard, M. (2012) *Quality management and beyond: the current situation and future perspectives*) Documenta Universitaria, pp. 29-41. Catalunya: Universitat de Girona.
- Heraz-Saizarbitoria, I. & Boiral, O. (2013) *ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, pp. 47-65. Oxford/USA: Blackwell Publishing Ltd. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00334.x
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (2004). *Metodevalg og metode bruk*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Holmes, E. C. (2003) *Error thresholds and the constraints to RNA virus evolution*, *Trends in Microbiology*, Vol. 11(12), pp. 543-546.

Høgskolen i Østfold: *ISO-definisjoner*. Lastet ned 15.03.13., fra: http://hiof.no/nor/hogskolen-i-ostfold/om-hogskolen/kvalitetssystem/iso_definisjoner?lang=nor&PHPSESSID=t3d1jbs6n4qcr620e914ljh6r2

I

Ishikawa, K. (1985) *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.

Iso.org.: *ISO 9000 – Quality management. International Organization for Standardization (ISO)* Lastet ned 19.01.13., fra: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

J

Jacobsen, D.I. (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse. Endringsprosessen - tid, oversettelse og motstand*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg.) Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

K

Karapetrovica, S., Casadesús Fab, M. & Heras-Saizarbitoria, I. (2010) *What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study. Total Quality Management. Vol. 21(3), pp. 245-267*. Routledge. DOI: 10.1080/14783360903553149

Karlsen, J. E. (2010) *Ledelse av Helse, Miljø og Sikkerhet*. (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Karlsen, J. E. (2011) *Metoder for HMS-regulering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

M

Manders, B. & Vries, H. J. (2012) *Does ISO 9001 pay? – Analysis of 42 studies*. Lastet ned 21.03.13., fra: http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1665

Margolis, J. D & J. P. Walsh (2003). *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 268-305.

Merrill, P. (2012) *Getting the best out of people – ISO 10018 aids ISO 9001 implementation*. Lastet ned: 23.03.13., fra: <http://www.iso.org/iso/livelinkgetfile-isocs?nodeId=16179326>

Meyer J. W. & Rowan, B. (1977) *Institutionalized Organizations. Formal Structures as Myth and Ceremony*. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83(2), pp. 340-363.

Miller, A. (2013) *Hva er ISO 14001/ISO 9000/OHSAS 18001. Heve bevissthet og kompetanse for styringssystemer*. *Det Norske Veritas*. Lastet ned 14.03.13., fra: <http://innkjop.btvregion.no/miljo/Presentasjon%2014001%2018001%209001.pdf>

N

Nilsen, E. (2007) *Oversettelsens Mikroprosesser: Om å forstå møtet mellom en global idè og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging*. Doktorgradsavhandling ved Instituttet for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.

O

Oertel, S. & Walgenbach, P. (2011) *A License to Survive? The Influence of Master Certificates on the Survival Chances of Organizations*. *European Management Review*, Vol. 8, pp. 33-45. Oxford/USA: Blackwell Publishing Ltd.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2003) *Forskningsprosessen: kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.

P

Parsons, T. (1956) Suggestions for a Sociological Approach to Theory of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, pp. 63-85.

Paterson, F. (2002) *The Auditors Tale. Conformity Assessment As Seen By A Practitioner. ISO Management Systems, July-August ed.*, pp. 47-52.

Ponte, S., Gibbon, P. & Vestergaard, J. (2011) *Governing through Standards. Origins, Drivers and Limitations.* (Ch.1., in Svendsen, A. (red.) (2012) *The Professionalization of Intelligence Cooperation.* London: Palgrave Macmillan.

R

Regjeringen.no: Modell av kvalitetshjulet, lastet ned 21.04.13. fra:

www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/2008/nou-2008-18/8/6.html?id=532056

Røvik, K. A. (1996) *Deinstitutionalization and The Logic of Fashion.* (i Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) (1996) *Translating Organizational Change*, pp. 139-172.) Berlin: Walter de Gruyter.

Røvik, K.A. (1998) *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet.* Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K.A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon.* Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K. A., Almestad, I. & Røkenes, A. (1995) *Tidsspill eller forbedring: Innføring av målstyring og rutineforbedring ved sosialkontorene.* NIBR-rapport; 1995:7. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.

S

Sahlin-Andersson, K. (1996) *Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields.* (in Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996) (red.) *Translating Organizational Change*), pp- 69-92. Berlin: Walter de Gruyter.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (Fifth ed.) Essex: Pearson Education Limited.

Scott, W. R. (1995) *Institutions and Organizations*. London: Sage Publications Ltd.

Scott, W. R. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems*. (Fifth ed.) New Jersey: Upper Saddle River, Pearson Education International.

Selnes, F. (1999) *Markedsundersøkelser*. (4.utg.) Oslo: Tano Aschehoug.

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.

Standard Norge: *Kvalitetsstyring – ISO 9000*. Lastet ned 13.03.13. fra:

<http://www.standard.no/no/Fagomrader/Kvalitet/ISO-9000---kvalitetsstyring/ISO-9000---Kvalitetsstyring1/>

Stensaasen, S. (1996) *Total kvalitetsledelse i praksis. Hvordan nå verdensklasse i kvalitet og holde seg der?* Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Stensaasen, S. & Tofte, B. (1992) *Kvalitet I Japan. Rapport fra en studietur i mars 1992*. Pedagogisk forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo.

Store norske leksikon: *Kvalitetsstyring*: <http://snl.no/kvalitetsstyring>

T

Tigani, O. A. (2011) *The Impact of the Implementation of the ISO 9000 Quality Management System upon the Perception of the Performance of the Organization's Worker*. *Global Journal of Management and Business Research*, Vol.11(8). USA: Global Journals Inc.

W

Wadel, C. (1986) *Vi er våre sosiale relasjoner: en artikkelsamling*. Redigert av Jentoft, S. & Larsen H. O. Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.

Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: Seek A/S.

Walgenbach, P. (1998) *Zwischen Showbusiness und Galeere - zum Einsatz der DIN EN ISO 9000er Normen in Unternehmen*. *Industrial Relations*, Vol. 5, pp. 135-164. Tyskland.

Walgenbach, P. (2001) *The Production of Distrust by Means of Producing Trust*. *Organizational Studies*, Vol. 22, pp. 693-714. London: Sage Publications Ltd.

Webster, J. & Watson, R. T. (2002). *Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review*. *MIS Quarterly*, Vol. 26(2), pp. xiii-xxiii.

Wikipedia: *ISO 9000*: http://no.wikipedia.org/wiki/ISO_9000

Wikipedia: *Opportunisme*: <http://no.wikipedia.org/wiki/Opportunisme>

Wæraas, A. (2004) *Den karismatiske offentlige organisasjon: konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktorgradsavhandling i statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.

Wærness, M. (1990) *Treårsbudgetering som rationalisering*. (i Brunsson, N. & Olsen, J. P. (red.) *Makten at reformera*, pp. 143-171.) Stockholm: Carlssons Bokforlag.

Y

Yeung, G. & Mok, V. (2005) *What are the Impacts of Implementing ISOs on the Competitiveness of Manufacturing Industry in China?* *Journal of World Business*, Vol. 40(2), pp. 139-157.

Ytreenstre.no: Illustrasjon, lastet ned 20.05.13. fra <http://www.ytreenstre.no/teknikker-for-refleksjon/>