

Implementering av kvalitetssystem ved tre bedrifter.

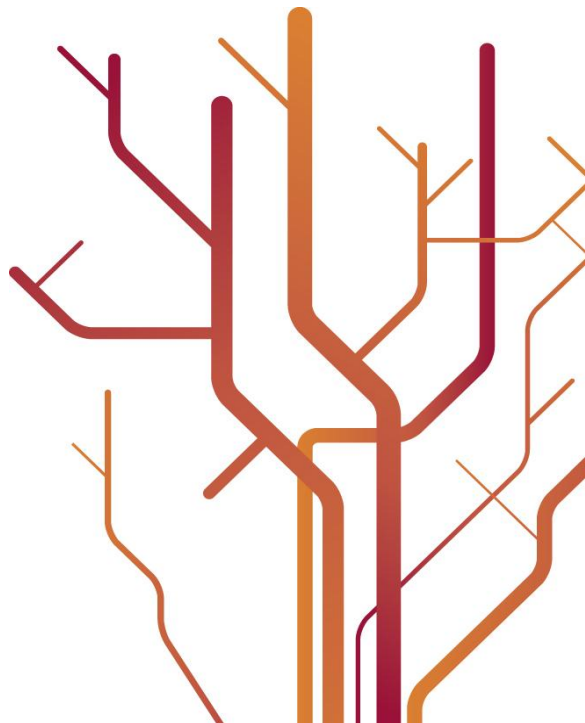
Kunnskapsoverføring fra kilde til mottaker.



Geir Johnsen

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi
- Master of Business Administration

November 2012



Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av studiet i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Gjennomføringen av dette studiet og skrivingen av denne masteroppgaven har vært meget interessant og lærerikt. Det har gitt meg mye ny kunnskap som jeg allerede har hatt nytte av i jobbsammenheng.

I forbindelse med denne oppgaven er det flere personer jeg ønsker å takke i forbindelse med oppgaveskrivingen. Først og fremst ønsker jeg å takke min fantastisk engasjerte og tilgjengelige veileder professor Kjell Arne Røvik. Det har vært en fantastisk oppfølging gjennom hele prosessen med gode innspill og tilbakemeldinger til oppgaven. Videre vil jeg takke teknisk sjef og kvalitetssjef fra Norway Pelagic sentralt og spesielt daglig leder og produksjonssjef fra hver av de tre bedriftene som satte av tid til intervjuene. Jeg må til slutt få takke min familie som har gitt meg støtte gjennom hele studietiden.

Sortland, 15. september 2012.

Geir Johnsen

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven handler om implementering av et kvalitetssystem ved tre bedrifter på Vestlandet. Kvalitetssystemet som skulle implementeres var utviklet og hadde vært i bruk ved en bedrift i Nord-Norge. Det rettes derfor et fokus mot et forsøk på å overføre et kvalitetssystem fra en bedrift i et fiskerikonsern til tre andre bedrifter i samme konsern. Etter at implementeringen var gjennomført ved de tre bedriftene kom det tilbakemelding om variasjon i hvordan det nye systemet ble tatt i bruk. I denne oppgaven er jeg opptatt av hvordan denne overføringsprosessen forløp og hva som ble utfallet. Dette har ført til følgende hovedproblemstilling og som er uttrykt i følgende forskningsspørsmål:

I hvilken grad oppstår det variasjon mellom de tre bedriftene hva angår hvorvidt og hvordan kvalitetssystemet faktisk blir implementert – og hva kan eventuelt forklare likheter og variasjoner mellom bedriftene?

Jeg skal forsøke å finne svar på dette bl.a. ved å gå kritisk gjennom data fra overføringen og implementeringen ved de tre bedriftene – samt ved å ta utgangspunkt i teorier om kunnskapsoverføring mellom organisasjoner. I forbindelse med kunnskapsoverføring er det to faser som er involvert, der den første er dekontekstualisering og den andre er kontekstualisering.

Data i forbindelse med dekontekstualiseringsfasen har jeg samlet inn basert på egne erfaringer fra kildebedriften. Dette vurderer jeg som første hånds kjennskap til praksisen, fordi jeg hadde en sentral rolle i utviklingsarbeidet av kvalitetssystemet. Når det gjelder kontekstualiseringsfasen er den basert på tre casestudier ved bruk av primærdata, fremskaffet gjennom intervju ved hver av bedriftene.

Hovedfunnene når det gjelder første del av forskningsspørsmålet, som omhandler om kvalitetssystemet er implementert eller ikke, viser datagrunnlaget at to av bedriftene har implementert systemet og den tredje har ikke implementert.

Når det gjelder neste del av forskningsspørsmålet som omhandler hva som kan forklare likheter og variasjon mellom bedriftene baseres dette ut fra konkretiserte spørsmål. Hovedfunnet på dette var at de to bedriftene som hadde implementert kvalitetssystemet hadde også installert en kvalitetsdatabase. Den tredje bedriften som ikke hadde installert databasen hadde heller ikke implementert kvalitetssystemet.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
1. Innledning.....	1
1.1. Bakgrunn.....	1
1.2. Problemstilling.....	1
1.3. Oppbygging av oppgave.....	1
2. Teorier om kunnskapsoverføring.....	3
2.1. Dekontekstualisering.....	3
2.2. Kontekstualisering.....	8
2.3. Oversettelses- og omformingsregler.....	9
2.4. Translatørkompetanse.....	13
2.5. Faktorer som påvirker kunnskapsoverføring.....	15
3. Forskningsdesign og metode.....	18
3.1. Problemstilling og forskningsdesign.....	18
3.1.1. Konkretisering (operasjonalisering) av problemstillingen.....	19
3.2. Undersøkellesdesign.....	21
3.3. Forskningsmetode.....	22
3.4. Datainnsamling.....	22
3.4.1. Unnfangelse av ide til oppgave og problemstilling.....	24
3.5. Vurdering av metodebruk.....	24
4. Presentasjon av kildebedrift og kvalitetssystem.....	28
4.1. Historisk tilbakeblikk – utvikling av kvalitetssystemet.....	28
4.2. Organisering.....	32
5. Presentasjon av mottakerbedrifter og kvalitetssystem.....	33
5.1. Beslutning om overføring av kvalitetssystemet til tre bedrifter i konsernet.....	33
5.2. Kort presentasjon av Bedrift 1 (Liavåg).....	34
5.2.1. Historisk tilbakeblikk.....	34
5.2.2. Organisering.....	35
5.2.3. Kvalitetssystemet ved bedriften før innføring av EDI-Kva Pro.....	35
5.3. Kort presentasjon av bedrift 2 (Kalvåg).....	37
5.3.1. Historisk tilbakeblikk.....	38
5.3.2. Organisering.....	38
5.3.3. Kvalitetssystemet ved bedriften før innføring av EDI-Kva Pro.....	38
5.4. Kort presentasjon av bedrift 3 (Måløy).....	41

5.4.1.	Historisk tilbakeblikk	41
5.4.2.	Organisering	42
5.4.3.	Kvalitetssystemet ved bedriften før innføring av EDI-Kva Pro	42
5.5.	Likheter og ulikheter i kvalitetssystemene og vurderingskriteriene.....	44
5.5.1.	Sammenstilling og sammenligning av kvalitetssystemene til de tre mottakerbedriftene	45
5.5.2.	Sammenstilling og sammenligning av kvalitetssystemene til de tre mottakerbedriftene med kildebedriften.....	47
6.	Empiri og resultater	51
6.1.	Dekontekstualisering - praksis hentet fra kildebedrift.....	51
6.1.1.	Trekk ved oversetteren og hvordan oversettelsen er overført	51
6.2.	Kontekstualisering - praksis overført til målbedrifter	52
6.2.1.	Kunnskap om mottakerbedriftene.	52
6.2.2.	Forberedelser før implementering av kvalitetssystemet	53
6.3.	Implementering av EDI-Kva Pro.....	53
6.4.	Kvalitetssystemet implementert eller ikke	54
6.4.1.	Kvalitetssystemet implementert eller ikke for bedrift 1	55
6.4.2.	Kvalitetssystemet implementert eller ikke for bedrift 2	56
6.4.3.	Kvalitetssystemet implementert eller ikke for bedrift 3	56
7.	Analyse: Variasjon i forbindelse med kunnskapsoverføring (dekontekstualisering og kontekstualisering) 58	
7.1.	Dekontekstualiseringen	58
7.1.1.	Praksisens oversettbarhet.....	58
7.1.2.	Kjennetegn ved oversetteren	59
7.1.3.	Anvendelse av oversettelsesregler.....	60
7.2.	Kontekstualisering.....	61
7.2.1.	Vesentlige momenter ved praksisen i kildekonteksten.....	62
7.2.2.	Vesentlige momenter ved mottakerkonteksten.....	62
7.2.3.	Struktur, kultur og aktører	63
7.3.	Translatørkompetanse	63
7.3.1.	Dekontekstualiseringskompetanse	63
7.3.2.	Kontekstualiseringskompetanse	64
8.	Diskusjon/konklusjon.....	65
	Litteraturliste	68

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

I november 2011 besøkte jeg tre bedrifter på Vestlandet for å innføre et kvalitetssystem som var utviklet ved en bedrift i Nordland. Systemet var utviklet for å vurdere kvaliteten på sildeprodukter. Oppdraget gikk ut på å overføre dette databaserte kvalitetssystemet til disse tre bedriftene. Et viktig hensyn var at kvalitetssystemet skulle standardiseres og skulle virke omtrent på samme måte i alle tre bedriftene. I ettertid viser det seg at det var variasjoner i hvordan det nye systemet ble tatt i bruk. Denne observasjonen av variasjonen, hva angår resultatene av kunnskapsoverføringen danner utgangspunkt for min masteroppgave.

Før innføringen av kvalitetssystemet på de tre bedriftene var jeg ansatt i bedriften hvor kvalitetssystemet var utviklet og i bruk. Her var jeg med på å utvikle, innarbeide og forbedre kvalitetssystemet ved bedriften i Nordland. Vi var ferdige med utviklings- og prøveperioden for systemet før det ble overført til de tre andre bedriftene.

1.2. Problemstilling

I denne avhandlingen rettes fokus mot et forsøk på å overføre et kvalitetssikringssystem fra en bedrift i et fiskerikonsern til tre andre bedrifter i samme konsern. Jeg er opptatt av hvordan denne overføringsprosessen forløp og hva som ble utfallet. Hovedproblemstillingen i avhandlingen kan uttrykkes i følgende forskningsspørsmål:

I hvilken grad oppstår det variasjon mellom de tre bedriftene hva angår hvorvidt og hvordan kvalitetssystemet faktisk blir implementert – og hva kan eventuelt forklare likheter og variasjoner mellom bedriftene?

I denne oppgaven skal jeg forsøke å finne noen svar på dette bl.a. ved å gå kritisk gjennom data fra overføringen og implementeringen ved de tre bedriftene – samt ved å ta utgangspunkt i teorier om kunnskapsoverføring mellom organisasjoner.

1.3. Oppbygging av oppgave

Oppgaven starter med forord og sammendrag. Videre fortsetter jeg med en innledning som beskriver tema og dermed avgrensning av hvilket område oppgaven skal beskrive. Ut fra dette er problemstillingen valgt og presentert. Deretter kommer teoridelen som beskriver teori jeg finner relevant i forhold til problemstillingen og som kan gi svar på forskningsspørsmålet. I neste kapittel følger en presentasjon av forskningsdesign og metode. I dette kapitlet gjennomfører jeg en konkretisering (operasjonalisering) av problemstillingen slik at den blir forskbar. Neste del av

oppgaven er en presentasjon av kildebedriften, hvordan det databaserte kvalitetssystemet ble utviklet og hvordan det fungerte før det skulle overføres til mottakerbedriftene. I etterfølgende kapitler blir hver av mottakerbedriftene beskrevet med en gjennomgang av historikk, organisering og beskrivelse av kvalitetssystemene som ble brukt før innføringen av nytt kvalitetssystem. I slutten av dette kapitlet lager jeg en sammenstilling og sammenligning av de tre kvalitetssystemene som ble brukt tidligere i mottakerbedriften, opp mot det nye databaserte kvalitetssystemet. I det neste kapitlet er det beskrevet og gjennomgått empiri i forbindelse med dekontekstualiseringen og kontekstualiseringen. I samme kapittel beskrives det hvordan implementeringen av det databaserte kvalitetssystemet har vært gjennomført på hver bedrift. Til slutt i dette kapitlet, er det for hver bedrift, laget en oversikt som gir svar på forskningsspørsmålet om kvalitetssystemet er implementert eller ikke. I det nest siste kapitlet skal jeg i lys av de teoretiske perspektivene forsøke å forklare og analysere mine funn. Avslutningsvis vil jeg diskutere om forskningsspørsmålet er besvart og deretter komme med en konklusjon angående dette.

2. Teorier om kunnskapsoverføring

I dette kapitlet skal jeg gå gjennom relevant teori som gir begreper om, beskriver og forsøker å forklare hva som er med på å påvirke resultatet i positiv eller negativ retning i forbindelse med overføring av kunnskap mellom organisasjoner. I forbindelse med kunnskapsoverføring er det i følge Røvik (2012) to kritiske faser som er involvert, der den første er dekontekstualisering og den andre er kontekstualisering. Videre skal jeg gå gjennom og beskrive disse to begrepene, som vil være helt sentrale i forhold til å forklare hva som skjer ved overføring av kunnskap mellom organisasjoner.

I følge Røvik (2009) gjøres det mange forsøk på overføring av kunnskap mellom organisasjoner, og at denne overføringen i varierende grad lykkes. Overføringen kan både skje mellom enheter i en enkel organisasjon og mellom separate, uavhengige organisasjoner. Forsøk på overføringer er vanligvis drevet av ambisjonen om å gjenskape visse observerte og ønskelige praksiser og/eller resultat til de utvalgte kontekstene (Røvik, 2012). I følge Gailbraith (1990) viser det seg at det er store variasjoner når det gjelder utfallet i forbindelse med kunnskapsoverføringsprosesser. Det refereres her til i hvilket omfang den nye kunnskapen er adoptert, satt i rutine og integrert i mottakerorganisasjonen. I den omfattende litteraturen om kunnskapsoverføring inkluderer det flere forsøk på å gjøre kjent og forklare variasjoner i utfall av kunnskapsoverføringsprosesser (f.eks. Birkenshaw, Bresman & Nobel, 2010; Gupta & Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996).

I forbindelse med at en suksessfull praksis blir observert i en enhet og reproduisert i en annen, involveres det nesten aldri fysisk flytting av objekter som maskiner, personell eller arkiver mellom enhetene. Kunnskapsoverføring handler derfor ikke om transport, men om oversetting.

I denne oppgaven er det i innledningskapitlet oppsummert at overføringen av kvalitetssystemet varierte mellom de tre bedriftene, hvor implementeringen ble gjennomført. Videre skal jeg gå gjennom teori som omhandler dekontekstualisering og kontekstualisering, for å kartlegge om det er forhold rundt disse prosessene som kan forklare variasjonene i bruken av kvalitetssystemet, etter implementeringen.

Spørsmålet blir da hvilke faktorer som påvirker om kunnskapsoverføringen blir mislykket eller om den lykkes?

2.1. Dekontekstualisering

Dekontekstualiseringen handler om at praksiser eller ideer forsøkes hentet ut av organisasjoner og dermed ut av bestemte sammenhenger eller «kontekster» (Røvik 2009). Røvik (2012:6) beskriver dekontekstualisering som: «processes whereby someone identifies practices in a field or

organization, translates them to abstract ideas and concepts, and then tries to transfer them to other organizations». Overføring av en identifisert praksis skjer som oftest ikke med fysisk flytting, men med å gi praksisen en idemessig representasjon som innebærer at praksisen konseptualiseres, beskrives og får et språklig uttrykk (Røvik 2009). I den forbindelse vil det bli beskrevet om en del utfordringer som kan være aktuelle ved oversettelse fra praksis til ide.

Når det gjelder dekontekstualisering vil det derfor være viktig å se nærmere på forhold som kan være med på å påvirke utfallet. I boken til Røvik (2009) er det i den forbindelse spesielt nevnt forhold knyttet til oversettbarhet og oversettelsesregler, i tillegg til oversetterne.

Videre skal jeg gå gjennom og beskrive hva som er viktig å vurdere i forhold til oversettbarheten til praksisen. I forbindelse med oversettelse av en observert praksis til en abstrakt representasjon, er hovedutfordringen å sikre at representasjonen inneholder all relevant informasjon som er krevd for å forklare og forstå hvordan praksisen fungerer i kildekonteksten. Utfordringen i forbindelse med dekontekstualisering kan begrepgjøres gjennom oversettbarheten til en ønsket praksis, og er i følge Røvik (2012:12) beskrevet som:

«the extent to which a particular practice can be translated to an abstract representation without excluding the elements required for it to function in the source context».

Denne beskrivelsen sier noe om at det kan være ulike forhold som påvirker om man får med seg alle elementer ved praksisen, og hvordan de utelatte elementene påvirker utformingen av den transformerte ide.

I boka til Røvik (2009) nevner han tre trekk som vil virke inn på oversettbarheten til praksisen. Dette er eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. I det følgende skal jeg kort gå gjennom hvert av trekkene.

Kunnskap blant aktørene der praksisen er lokalisert, kan være eksplisitt eller taus (Røvik, 2012). Når det gjelder det første aspektet som er eksplisitet, handler det om hvor eksplisitt en praksis kommer til uttrykk i den organisasjonen hvor praksisen er lokalisert (Røvik, 2009). Det dreier seg om i hvilken grad praksisen er kodifisert, språkliggjort, skrevet ned og dermed synliggjort og kommuniserbar (Røvik, 2009). En praksis som er språkliggjort av en oversetter blir dermed lettere å uttale og kommunisere.

Det kan også forekomme at praksisen i mindre grad er språkliggjort og dermed ha karakter av taus kunnskap. Dette kan være personlig og kontekstspesifikk kunnskap som kan være vanskelig å formalisere og kommunisere (Røvik, 2009). Den tause kunnskapen det er snakk om er den

kunnskapen som ikke er kodifisert, ikke språkliggjort og ikke standardisert, men ligger til grunn for en dyktig utførelse (Polanyi, 1962). Når det gjelder taus kunnskap kan denne derfor være vanskelig å få innsikt i for utenforstående og dermed å overføre til andre. I de tilfeller at oversetteren står over for taus kunnskap kan oppgaven med å språksette praksisen bli vanskeliggjort, fordi den først må gjøres uttalt og kommuniserbar (Røvik, 2009). Når det gjelder eksplisitt-taus dimensjonen så har denne konsekvenser for oversettelsen av en ønsket praksis. Sammenhengen er slik at jo mer eksplisitt, jo lettere er det å oversette kunnskapen til en mer kodifisert og overførbar idemessig representasjon (Lam, 1997).

Det andre aspektet handler om hvor kompleks praksisfeltet er og dermed hvilke muligheter man har til å oversette praksisen til en idemessig representasjon (Røvik, 2009). I boken til Røvik (2009) skriver han om «grad av kompleksitet» som forklares ut fra to forhold ved praksisen. Det første forklares ut fra hvor klare eller uklare årsak – virkning – relasjoner som ligger bak en suksess. I den forbindelse må man spørre om hvilke faktorer som bidrar til resultatet, klarer man å identifisere disse og hvordan virker faktorene sammen? Når det gjelder uklare årsak – virkning sammenhenger er dette verifisert som en av hoved barrierene i forbindelse med kunnskapsoverføring (Simonin, 1999). Det kan være vanskelig å identifisere alle faktorene som bidrar til resultatet, hvordan de påvirker hverandre og hvor viktig hver faktor er, relativt sett. Årsak virkning relasjoner påvirker oversettbarheten på den måten at jo mer tvetydig og kompleks forholdene er mellom de observerte resultat og den underliggende praksisen, jo vanskeligere er det å oversette til en idemessig presentasjon som har med det mest essensielle til kilden (Røvik, 2012).

Det andre punktet handler om forholdet mellom den teknologien og de menneskelige ressursene som benyttes i forbindelse med utførelsen av praksisen der sammenhengen antas å være denne: jo enklere teknologi og jo færre mennesker involvert, desto mindre kompleks er praksisen. I motsatt tilfelle blir praksisen mer kompleks (Røvik, 2009). Konsekvensen blir, i de tilfeller med en kompleks praksis, at det blir vanskelig for den som skal oversette, å få god oversikt. Spesielt i de tilfellene hvor flere faktorer bidrar til resultatene og der det er komplekse samvirkninger mellom faktorene. I disse tilfellene øker sannsynligheten for at viktige faktorer og sammenhenger overses, konsekvensen er at feilslutninger gjøres (Røvik, 2009). En annen konsekvens kan også være at det kan være vanskelig å beskrive samvirkningene mellom de ulike faktorene.

Det tredje aspektet handler om hvor innvevd en praksis er i en kontekst. Dette handler om hvor sterkt en praksis er innvevd i sin organisatoriske og/eller utenomorganisatoriske kontekst (Røvik, 2009). Et sentralt spørsmål handler om kunnskapsbasen er splittet opp eller konsentrert på et sted. Noen ganger er den veldig konsentrert, som i de tilfellene hvor nødvendige ferdigheter og

kunnskaper er tilgjengelig i en organisasjon eller avdeling, slik at en ønsket praksis kan gjennomføres. Andre ganger er kunnskapen kanskje ikke klart lokalisert, men distribuert i nettverk som krysser organisatoriske grenser (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996). Graden av konsentrasjon eller oppsplitting av en ønsket praksis har konsekvenser for oversettbarheten. Sammenhengen er slik at jo mer kunnskapen er konsentrert, jo lettere er det å identifisere og lage en representasjon (Røvik, 2012). Det kan også sies at jo mer en praksis er innvevd i sin organisatoriske og/eller utenomorganisatoriske kontekst, jo mindre oversettbar og overførbar er den. Dette skyldes at det kan være vanskelig å fange inn og lage dekkende representasjoner av praksis som er innvevd i kontekstspesifikke nettverk (Røvik, 2009).

Videre skal jeg beskrive to hovedstrategier som benyttes i forbindelse med dekontekstualisering av praksiser. Dette er strategier som Røvik (2009) benevner som «uthenting» og «utbringning». Disse strategiene er forskjellige når det gjelder hvem som er oversetterne og hvilke oversettelsesregler som anvendes.

Den første strategien som benevnes «uthenting» handler om aktører som kommer fra utsiden og som skal oversette og overføre en praksis. Uthenting kan skje mer eller mindre systematisk, for eksempel det siste gjennom ikke planlagte bedriftsbesøk (Røvik, 2009). Fra tidlig på 1990-tallet har det vokst frem teknikker og konsepter for å identifisere og overføre gode praksiser. I denne forbindelse kan benchmarking og beste praksis nevnes. I forhold til denne oppgaven vil ikke denne strategien bli videre gjennomgått, fordi oversettelsen av kvalitetssystemet ble gjort internt i bedriften.

Den andre strategien som Røvik (2009) beskriver er «utbringning». Denne går ut på at aktører med erfaring fra en praksis i en organisasjon, formidler praksisen gjennom foredrag og presentasjon på ulike steder utenfor organisasjonen. Hovedforskjellen på en uthenter og en utbringer er at utbringeren kjenner til praksisen i organisasjonen, der den er lokalisert og utføres. Betingelsene for å oversette blir helt forskjellig fra «uthenting» i forbindelse med å lage en idemessige representasjoner av vedkommende praksis (Røvik, 2009).

Videre skal jeg se på utbringerens translatørkompetanse og hva den består i, når det gjelder kunnskapsgrunnlag, ferdigheter, myndighet og posisjon. Det antas at translatørkompetansen generelt antas å bestå av kunnskap om vertsorganisasjonen og praksisen, i tillegg til å lage idemessige representasjoner som kan formidles eksternt (Røvik, 2009).

I forbindelse med utbringerens translatørkompetanse skiller Røvik (2009) mellom to forhold. Det ene er indirekte organisasjonskompetanse og praksiskunnskap. Det andre er innsidebasert organisasjons- og praksiskunnskap.

Når det gjelder det første punktet som omhandler utbringerens indirekte ervervede kunnskap, menes det kunnskap som er ervervet utenfor vertsorganisasjonen (Røvik, 2009). De vanligste indirekte kunnskapene er utdanning og arbeidslivserfaring som begge kan være mer eller mindre relevante.

Når det gjelder det andre punktet som omhandler utbringerens innsidebaserte kunnskap, vil denne kunnskapen gi utbringeren autoritet og legitimitet i forbindelse med at vedkommende opptrer som formidler og oversetter på eksterne arenaer (Røvik, 2009).

I følge Røvik (2009) er ansettelsestid og posisjon viktig i forhold til hvor godt utbringeren kjenner til konteksten som det oversettes fra. Det er også viktig å se på hvilken rolle utbringeren har hatt når det gjelder utvikling, implementering og utførelse av praksis. Utbringeren kan i varierende grad hatt forskjellige roller i forbindelse med oppfinnelse av ideen og praksisen, alene eller i team (Røvik 2009). Jeg skal senere i kapitlet beskrive og drøfte begrepet translatørkompetanse mer inngående.

Det neste punktet handler om hvilke arenaer utenfor organisasjonen hvor utbringeren gjør sine presentasjoner. Arenaene er viktige på den måten at det kan legge føringer på hvordan oversettelsene foregår på og innholdet i dem. Med arena menes møter, konferanser, seminar, kurs, eller studier som kan være utarbeidet som informasjons- opplærings- og/eller utviklingstiltak (Røvik, 2009). I den forbindelse skiller Røvik (2009) mellom nære og fjerne arenaer. Nære arenaer må ses på i den betydningen av om man kommer fra virksomheter som ligner på og befinner seg innenfor samme sektor eller bransje. Fjerne arenaer ses på som det motsatte med andre typer organisasjoner og annen bransje.

En oppsummering gjort av Røvik (2009) viser at ved samling av deltakere på arenaer fra kontekster som er lik vertsorganisasjonen, desto større interesse er det å få presentert et detaljert og representativt bilde av praksisen som mulig og vice versa.

Videre skal jeg gå inn på spørsmål om oversettelsesregler og om det er spesielle regler som benyttes ved transformasjon fra praksiser til idemessige representasjoner. Røvik (2009) knytter dette opp mot hvor representative de idemessige representasjonene er, sett i forhold til de respektive praksisene. Det snakkes her om høy og lav konfigurasjon. Ved høy konfigurasjon får utbringeren gitt et så detaljert bilde som mulig av praksisen og de relevante forutsetninger. Ved lav konfigurasjon blir bare utvalgte deler presentert og viktige forutsetninger utelates (Røvik, 2009).

Graden av overenstemmelse mellom praksisene og utbringerens versjon, tar utgangspunkt i dimensjonene konkrete versus abstrakte representasjoner. Dette forklares med at jo mer konkret en oversettelse er, desto mer fremstår den som et nøyaktig speilbilde av praksisen (Røvik, 2009). At representasjonen er konkret innebærer at praksisen gis en detaljert fremstilling i tillegg til de forholdene som er relevante i forhold til hvordan den har virket. At representasjonen er abstrakt innebærer at den konkrete vertsorganisasjonen trengs i bakgrunnen i oversettelsen. Ved abstrahering i forhold til konkrete praksiser medfører dette dels avmaterialisering og dels avlokalisering som medfører at de fysiske-materielle og de stedlige elementene fortrenses og erstattes med mer generelle begreper, teorier og prinsipper (Røvik, 2009). Senere i dette kapitlet skal jeg beskrive og drøfte begrepene oversettelses- og omformingsregler mer inngående.

2.2. Kontekstualisering

Den andre kritiske fasen i forbindelse med kunnskapsoverføring er kontekstualisering.

Kontekstualisering som i følge Røvik (2012:15) er: «the translation from an abstract representation of a desired performance to a concrete practice embedded in, for example, formal structures, cultures, routines, and individual skills». Når en ide kommer inn i en organisasjon kommer den inn i en kompleks kontekst bestående av fysiske strukturer, formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, samt mer usynlige kulturer (Røvik, 2009).

I forbindelse med kontekstualisering møter oversetteren to hovedbekymringer. Det første handler om å miste de vesentlige momenter ved den ønskelige praksisen i kildekonteksten. Det andre handler om å miste de vesentlige momenter ved mottakerkonteksten og dermed ikke gjøre de nødvendige tilpasninger som skal til for at kunnskapen passer inn i konteksten (Røvik, 2012).

En mottakerorganisasjon er en kontekst med særegne strukturer, kulturer og aktører med ulik interesse og maktbase som kan hindre eller lette implementeringen av en kunnskap (Røvik, 2012). Det viktigste aspektet er trolig mottakerorganisasjonens etablerte praksis, fordi graden av kompatibilitet mellom den nye kunnskapen og den rådende praksis vil være kritisk for utfallet (Kostova, 1999). Utfallet vil avhenge av de forandringer som vil være nødvendig for en suksessfull implementering. I forbindelse med innføring av en ny kunnskap kan det være nødvendig at en eller flere praksiser erstattes med nye (replacement), de blir knyttet sammen med de gamle praksisene (intergration), eller at praksisene ikke er direkte knyttet til dem (loos coupling). Kompleksiteten og utfallet av kontekstualiseringsprosessene kan derfor variere mye med graden av kompatibilitet mellom nye og eksisterende praksiser (Røvik, 2011; Zeitz, Mittal, & McAulay, 1999). Det er derfor viktig at oversetteren får vite om etablerte praksiser i mottakerkonteksten for å bestemme hvordan den nye introduserte kunnskap forholder seg til allerede eksisterende praksis (Røvik, 2012)

Røvik (2009) beskriver også i forbindelse med kontekstualiseringen om det er mulig å identifisere regularitet og bakenforliggende regler i forbindelse med prosesser, der ideer introduseres i nye organisatoriske kontekster. Det skilles her mellom generelle innskrivningsregler og spesifikke oversettelses- og omformingsregler.

Når det gjelder innskrivning handler det om å tolke en ide inn i den lokale kontekstens rom og tid. I følge Røvik (2009) skilles det mellom to typer innskrivningsregler som er regler for lokalisering og regler for tidsmarkering av ideer.

Når det gjelder lokalisering, beskrives dette som prosesser hvor en generell organisasjonside settes inn i en lokal organisasjonskontekst der den over tid formidles med flere referanser til det lokale. Referansene kan være fra ulike slag som lokale aktører, lokale myndigheter osv. I tilfellet med kvalitetssystemet kan dette lokaliseres til markedet.

Det andre punktet handler om tidsmarkering av organisasjonsideer. Dette er i følge Røvik (2009) ideer som introduseres i nye organisasjoner og felt, og har dermed ingen lokal historie. Ofte oppstår det et lokalt problem som man søker en løsning på gjennom en ide som adopteres. For å tidsmerke ideen skjer det i enkelte tilfeller ved at ideen får et lokalt navn eller en lokal «markør» (Røvik, 2009).

2.3. Oversettelses- og omformingsregler

I boken til Røvik (2009) beskrives oversettelses- og omformingsregler som hva som skjer med innholdet i ideene, når disse overføres mellom ulike organisatoriske kontekster. Et sentralt punkt her er hvilken grad og på hvilken måte innholdet som overføres blir omformet, i forsøket på å oversette det til en ny organisasjonskontekst (Røvik, 2009).

Røvik (2012) argumenterer med at analyser av kunnskapsoverføringsprosesser kan avsløre underliggende måter og regler for oversettelse og dermed regelmessighet til slike prosesser. Dette kaster lys over spørsmål om hvordan og i hvilken utstrekning oversettere kan forme kunnskapen ved overføring av dem. Et hovedargument er at noen oversettelsesmåter og regler fører til lite eller ingen endring, mens andre kan føre til dramatiske endringer av den overførte kunnskap (Røvik, 2012).

Røvik (2012) har klassifisert ulike oversettelsespraksiser inn i tre idealtyper. Dette er den reproduserende-, modifierende- og radikale oversettelsesmåten. Til hver av måtene følger det egne oversettelsesregler. Disse oversettelsesmåtene fører respektivt til lav, medium og høy endring av den overførte kunnskap. De tre oversettelsesmåtene er analytiske forskjeller som benyttes for å

identifisere hovedtilnærmingen til kunnskapsoversettelse mellom organisatorisk kilde og målkontekst (Røvik, 2012).

Hver oversettelsesmåte er i følge Røvik (2012) karakterisert av anvendelse av spesifikke oversettelsesregler. Oversettelsesregler peker på formelle og uformelle retningslinjer for å oppnå best mulig oversettelse av kunnskap. Disse retningslinjene kan være uttrykt eksplisitt, men de er oftere uformelle og implisitte og kommer til uttrykk i praksisen, noe som forklares med hvordan aktørene virkelig gjennomfører oversettelse (Røvik, 2012). Den analytiske klassifiseringen er også basert på innsikt på hvordan oversettere oversetter praksiser og ideer i ulike organisatoriske kontekster.

I klassisk språklig oversettelsesteori skilles det analytisk mellom fire grunnleggende oversettelsesregler. Det er kopiering, addering, fratrekking og omvandling, og der hver representerer ulike grader av omforming av det som skal overføres (Røvik, 2009). Når disse fire oversettelsesreglene knyttes opp mot sine representative tre moduser, gjelder følgende fordeling: den reproduserende («kopiering»), den modifierende («addering» og «fratrekking») og radikale modus («omvandling») (Røvik, 2009).

Videre skal jeg gå gjennom de tre modusene for å få en oversikt over disse og de fire oversettelsesreglene slik at det er mulig senere å vurdere hvilke av disse reglene som har vært benyttet i forbindelse med oversettelsen av kvalitetssystemet.

Den første oversettelsesmåten jeg skal beskrive, er den reproduserende måten. Denne er noen ganger et ekko av en gjennomtenkt replikasjons-strategi der organisasjonene sikter mot en konkurransemessig fordel ved systematisk å herme etter innovasjoner og beste praksis. Det kan være flere grunner til at denne oversettelsesmåten anvendes. For det første kan det være et økonomisk argument som går på at innovasjon er dyrt slik at det tvinger flere organisasjoner til å imitere og gjenskape andres innovasjon for å overleve og vokse (Røvik, 2012). For det andre kan den reproduserende måten stadfestes ut fra prestasjonene, ved at de som kopierer mest nøyaktig har størst sjanse til å fortsette i bransjen i forhold til de som er slurvete med kopieringen (Winter, Szulanski, Ringov & Jensen, 2012). Men generelt er det de som kopierer som oftest plukker de initiale fordelene fra innovasjoner, ikke innovatørene selv (Winter, 2000).

Hovedoversettelsesregelen i reproduserende modus er kopiering. Regelen referer til handlinger som har til mål å kopiere visse praksiser og/eller resultat som er funnet i en organisatorisk kildekontekst, over til en mottaker kontekst. Kopiering angir derfor de forsøk på å oppnå samme suksess som den som er observert i en kildekontekst ved å bruke den på samme måte i en ny lokalitet (Røvik, 2012).

Kopiering brukes som oversettelsesregel i de tilfeller at man henter ut en praksis fra en kontekst, gir den idemessig representasjon og deretter setter den inn i en organisatorisk kontekst med ingen eller få endringer i forhold til utgangspunktet (Røvik, 2009). I forhold til teoriutvikling og anvendelse av kopiering er det to faktorer som må vurderes. Den ene er trekk ved det som skal søkes overført og oversatt, det andre er trekk ved relasjonene mellom den konteksten (kontekstene) det oversettes fra og til (Røvik, 2009).

Når det gjelder kopiering skal jeg først si noe om hvor stor sannsynligheten er for at kopiering blir anvendt. Dette kan ha sammenheng med hvor oversettbart og hvor omformbart det som skal overføres er. Faktorer som influerer på oversettbarhet blir påvirket av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet, som er nevnt tidligere (Røvik, 2009). Sammenhengen er i følge Røvik (2009) at jo mer eksplisitt en praksis er, jo mindre innvevd den er og jo mindre kompleks den er, desto lettere er det å lage en dekkende konfigurierende idemessig representasjon av praksisen og dermed mer oversettbar. Videre skriver han at jo lettere det er å lage en god representasjon av praksisen, desto større er muligheten for å kopiere den. Et annet forhold som er med på å påvirke om oversettelsen og overføringen vil skje som kopiering, henger også sammen med hvor omformbart det som skal oversettes er (Røvik, 2009).

Det som er med på å redusere omformbarheten av en praksis kan være innslag av andelen med fysisk-materiell i en praksis. Generelt gjelder det at jo større andel av fysisk-materiell i praksisen jo mindre omformbar er praksisen (Røvik, 2009). Typiske eksempel på dette er hvis en praksis må utføres med spesielle IT-program eller bestemte fysiske maskiner eller verktøy. I andre tilfeller kan operasjonene være beskrevet i prosedyrer hvordan praksisen skal utføres i detalj. Dette kan være en intern prosedyre eller gjennom lov og/eller forskrifter, og som medfører at implementeringen kan etterprøves (Røvik, 2009). I denne modusen er det vanlig at oversetteren tvinges til å kopiere.

Det andre forholdet er går på trekk ved relasjonen mellom konteksten det oversettes fra og til. I dette tilfellet gjelder det at jo mer lik de organisatoriske kontekster som det oversettes fra og til, vil oversetterne med større sannsynlighet forsøke å kopiere og dermed øker sjansen for å lykkes med forsøket (Røvik, 2009). Vanligvis kan man sammenligne likhet gjennom kulturell og/eller nasjonal kontekst de avgivende og adopterende organisasjonene befinner seg i. For å vurdere grad av likhet kan det gjøres med referanse til type organisasjon (offentlig eller privat) eller type arbeidsoppgaver.

Den modifierende modus anvendes i de tilfeller at det må kunne tillates en viss omforming og tilpasning av det som skal oversettes. Den modifierende modus kommer til uttrykk i forbindelse med oversettelsesreglene addering og fratrekking (Røvik, 2009).

Når det legges til noen elementer til en idemessig representasjon, når den skal oversettes og overføres til en ny organisasjonskontekst kalles det for addering. Når Røvik (2012) snakker om addering deler han den opp i to varianter, der det ene handler om å gjøre noe eksplisitt og det andre handler om kombinasjon. Når det gjelder det første handler det om forsøk på å gjøre noe som er implisitt i kildeversjonen, eksplisitt i den oversatte versjonen. Det kan i denne sammenhengen være stilltiende men viktige elementer som påvirker funksjonen til den ønskede kildepraksis som må begrep gjøres, gjort eksplisitt og tilført til den mottatte versjon. Det andre forholdet som beskrives som kombinasjon, involverer tilførsel av visse elementer fra den eksisterende praksisen i mottakerenheten og blander dem med den nye kunnskapen (Røvik, 2012).

I motsatt tilfelle kalles det for fratrekking når elementer trekkes fra den idemessige representasjon, og når den skal oversettes og overføres til en idemessig representasjon (Røvik, 2009). Dette kan også beskrives med at eksplisitte aspekter i kildeversjonen blir pragmatisk forkledd i den oversatte mottakerversjonen.

Under ulike grader og typer av rasjonalitet anvendes den modifierende modus. I boken til Røvik (2009) skiller han mellom to hovedformer av addering og fratrekking som han kaller for rasjonell-strategisk og uintendert.

Ved rasjonell-strategisk addering og fratrekking, som går ut på moderat omforming av ideer, legges det ofte til grunn klare intensjoner og instrumentelle kalkulasjoner (Røvik, 2009). Det kan i enkelte tilfeller være moderate omforminger av ideer for å unngå at endringene blir for omfattende og vanskelig å gjennomføre. I andre tilfeller kan det være pragmatiske forhold som ligger til grunn, som det å unngå for omfattende endringer, i tilfeller at oversetter trekker fra og utelater elementer i oversatte versjoner.

Det andre punktet går på uintendert addering og fratrekking. Dette går på at i enkelte tilfeller trekkes det fra og legges til av oversetter uten at det er basert på rasjonelle intensjoner og kalkulasjoner. Dette kan det være flere grunner til. Som det er nevnt tidligere kan det være flere forhold som gjør at det blir vanskelig å lage idemessige representasjoner av praksiser som skal overføres, i tillegg til at ledere ikke alltid har tid og mulighet til å sette seg inn i praksiser og ideer som de ønsker å modellere og adoptere (Røvik, 2009).

I den radikale modus forventes det stor frihet til å utforme og forsvare sine lokalt tilpassede varianter. I dette inngår det at oversettere i organisasjoner er tilbøyelig til å anse seg ubundet av konsepter og suksessoppskrifter (Røvik, 2009). Når det gjelder den radikale modus kommer dette til uttrykk gjennom en oversettelsesregel som kalles for omvandling, og som legger til grunn en

grunnleggende endring av en praksis og/eller en ide. Ideen/praksisen fremstår dermed snarere å være en lokal innovasjon.

I de tilfeller at ideer og praksiser blir gjenstand for radikal omvandling kan det i enkelte tilfeller ligge en rasjonell, gjennomtenkt og uttrykt intensjon om at det ikke er andres praksiser og ideer som skal kopieres direkte, men bruke det som en inspirasjonskilde til å utvikle egne løsninger (Røvik, 2009). Dette kan medføre at det hentes ideer fra flere praksiser som kan brukes i egen organisasjon der de blandes og fremstår som lokalt og egenartet.

Det kan også være forhold som legger til rette for radikal omvandling av organisasjonsideer. Dette kan være trekk ved det som skal overføres, og implementeringsprosessen. Det omhandler hvor oversettbar og omformbar praksisen er. Det handler derfor om hvor lett eller vanskelig det er å lage en dekkende idemessig representasjon av praksisen (Røvik, 2009). Man snakker da om at jo mindre eksplisitt, jo mer komplekst og jo mer innvevd praksisen er i sin lokale kontekst desto mindre oversettbar er den. Dette kan medføre omfattende refortolkning og omvandling ved overføring til andre.

Implementeringsfasen av en ny ide eller oppskrift kan også ha betydning for hvor stort slingringsmonn det er for lokal omvandling av det som skal overføres. I de tilfeller at ideer og oppskrifter har mindre karakter av prosedyrer forankret i lov eller forskrifter, desto større slingringsmonn i forhold til lokal tilpasning og omvandling (Røvik, 2009).

Avslutningsvis kan det oppsummeres at når det gjelder oversettelsesmåter og regler er noen av disse nøkler for å forstå funksjonen og potensialet for oversettelser. Oversetternes anvendelse av slike regler, uavhengig av om de slavisk følger reglene eller overveier valg av regler, vil ha avgjørende konsekvenser for utfallet av kunnskapsoverføringsprosesser. Anvendelsen kan derfor være avgjørende ut fra om den ønskede kildepraksis blir kopiert, modifisert eller radikalt omvandlet. Derfor kan utførelse av oversettelse være avgjørende uttrykt i hvor sikkert overføringene er evaluert og om de er vurdert som suksess eller fiasko (Røvik, 2012).

2.4. Translatørkompetanse

Translatørkompetanse beskrives av Røvik (2012) som en oversetters mulighet til å oversette praksiser og ideer på måter som øker muligheten for unngå fiasko, og oppnå suksess i forbindelse med kunnskapsoverføring mellom organisatoriske enheter og som er vurdert i forhold til en ønsket slutt. Det kan derfor være grunner til å foreslå at måten oversettelsen er utført på avslører oversetterens kompetanse, og kan også forklare variasjoner i utfallet av kunnskaps overføring.

Det som kjennetegner en god oversetter av organisasjonsideer, er en person som har god kjennskap til det som skal overføres og oversettes, i tillegg til konteksten det skal oversettes fra og det skal oversettes til. En annen forutsetning er at oversetteren har kunnskap om oversettelsesprosesser som handler om hvordan man kan gå frem for å hente «noe» fra en kontekst, i tillegg til hvordan man introduserer og materialiserer det i en annen kontekst.

Den gode oversetter er en som besitter og kan kombinere kunnskap fra kontekstene det hentes ut fra og hvor det oversettes til. I følge Carlile (2004) burde en translatør være en grense-overfører som har grundig kunnskap om både kilde- og mottaks-konteksten. Disse to forholdene er beskrevet som dekontekstualiseringskompetanse og kontekstualiseringskompetanse.

Det første punktet som omhandler dekontekstualiseringskompetanse beskriver Røvik, (2009:327) som «evne til å identifisere godt fungerende praksiser i andre organisasjoner og til å lage idemessige representasjoner som fanger inn og gir en dekkende beskrivelse av den praksis/de praksiser man ønsker å overføre og oversette». En viktig del av denne kompetansen handler om å skaffe seg innsikt i hvor kompleks praksisen er, hvor innvevd og videre; hvor eksplisitt den er. I forhold til kompleksitet er det å klargjøre alle årsaks-virknings relasjoner bak en vellykket praksis. Det er også viktig å få innsikt i hvorvidt og hvordan praksisen er innvevd i den organisatoriske konteksten, og/eller i kontekster som knytter organisasjonen sammen med deler av omgivelsene. Om det kan finnes usynlige ressurs- og personnettverk som gjør praksisen vanskelig å skille ut fra og overførbar fra vertsorganisasjonen. Til slutt handler det om praksisens eksplisitet, og dreier seg om hvor godt språksatt og uttalt praksisen er. Ofte kan vesentlige forutsetninger for måten praksisen utføres og virker på, ikke alltid er like språksatt og uttalt, og må i enkelte tilfeller gjøre det uttalte uttalt (Røvik, 2009).

Det andre punktet som er kontekstualiseringskompetanse beskriver Røvik, (2012:27) som «the ability to translate an abstract representation into practices that work in the recipient context» I forbindelse med en kontekstualisering må oversetter være i stand til å konkretisere den abstrakte kunnskapen til funksjonelle praksiser, samtidig som det tilpasses tilstrekkelig i forhold til den eksisterende praksisen hos mottaker. Hovedutfordringen for oversetteren blir å komme opp med en oversatt versjon som gjør rede for det viktigste ved den ønskede giver praksis, mens det samtidig justeres i forhold til mottaker konteksten.

I forbindelse med oversettelsesprosesser er begrepet «viscosity», som refererer til «tykkelsen» av informasjon eller mengden av informasjon som oversetter besitter om kilden og den mottakende kontekst (Røvik, 2012). Kritisk for kvaliteten på oversetterens kunnskap av kilden er typen og

graden av eksplisitet/taushet, kompleksitet og innvevdhet i kilde konteksten. Jo rikere oversetterens informasjon er angående saken, jo mer trolig er det at representasjonen av praksisen inkluderer de elementene som er essensielle for at den skal fungere i kilde praksisen (Almeida & Kogut, 1999). For at det skal være mulig å kontekstualisere representasjonen av den ønskede kildepraksis, er det viktig at oversetteren har god informasjon om mottaker. Dette kan være informasjon angående historien til bedriften, for eksempel om det har vært gjort tidligere forsøk på innføring av kvalitetssystem. Det kan også være informasjon om lokale aktører, nåværende struktur, kultur og teknologi (Røvik, 2012).

Røvik (2009) skiller mellom to typer kunnskap som translatøren bør ha om organisasjonen ideen skal implementeres i. Den ene er sorteringskompetanse og den andre er konfigurasjonskompetanse. Sorteringskompetanse forklares med at translatøren med sin kunnskap til det konkrete praksisfeltet og organisasjonens reformhistorie kan gi råd om hvilke typer ideer og grep organisasjonen har bruk for og ikke har bruk for.

Den andre typen kunnskap kalles for konfigurasjonskompetanse og handler om når en ny ide skal implementeres, og der ideen kommer inn i kontekst der det finnes organisasjonsideer og oppskrifter fra før som i varierende grad er nedfelt i praksiser (Røvik, 2009). Dette kan være ideer som ikke nødvendigvis passer godt sammen, og når en ny ide skal implementeres må denne tilpasses og innpasses i forhold til hva som finnes i organisasjonen fra før.

2.5. Faktorer som påvirker kunnskapsoverføring

I det videre skal jeg som siste punkt gå gjennom faktorer som er med på å påvirke kunnskapsoverføringer. Dette for å få en oversikt over faktorer som kan påvirke kunnskapsoverføringen i positiv eller negativ retning.

Det første punktet omhandler oversetterens kunnskap om oversettelsesregler. I følge Røvik (2012) har oversettelser av organisatoriske praksiser og ideer regler som kan bli slavisk fulgt istedenfor at de velges etter en overveid prosess. En kompetent oversetter av praksiser og ideer må begrepgjøre å være bevisst på utvalget av oversettelsesregler, og hvilke regler som er anvendelige og relevante i visse situasjoner. Dette fører til behovet for å spesifisere rammebetingelser (Suddaby, 2010), som handler om å teoretisere om når og hvordan anvendelse av ulike regler kan være avhengig av visse kontekstuelle forhold.

Det neste punktet blir dermed en gjennomgang av de kontekstuelle forhold. Ut fra et analytisk ståsted inneholder en kunnskapsoverføringsprosess tre nøkkelementer, kilden, den oversatte kunnskap og mottakeren med dens relasjon til kilden (Røvik, 2012). Røvik (2012) argumenterer for

at det er spesifikke kjennetegn for hver av disse som representerer viktige tilstander for oversettere som søker etter den mest anvendelige regelen blant de fire oversettelsesreglene.

Når det gjelder kjennetegn ved kilden er det oversettbarhet som er nøkkelvariabelen. Det handler om i hvilket omfang den ønskede praksis kan omformes til en abstrakt representasjon som inkluderer de viktigste elementene som gjør at den fungerer i kildekonteksten. Oversettbarhet definerer Røvik (2012:31) mer spesifikt med «graden av hvor eksplisitt en kildes praksis er (stilletidende eller ikke kodifisert versus uttalt og kodifisert), dens kompleksitet (teknologisk versus menneskelig komponent og graden av årsak sammenheng) og dens innvevdhet (om kunnskapsbasen er spredd eller integrert i intra- og/eller inter- organisatoriske nettverk eller konsentrert og lettere å hente ut)». Oversettelse av en praksis kan variere fra høyt (høy eksplisitet, lav kompleksitet og lav innvevdhet) til lav (stilltiende, kompleks og innvevd).

Når det gjelder kjennetegn ved den overførte kunnskap er det omformingsmulighet som er nøkkelvariabelen, og handler om graden av frihet som oversettere har til å tolke, endre, og lage deres egen versjon av kunnskapen (Røvik, 2012). Omformbarhet er definert i forhold til to dimensjoner. Først er det den teknologiske komponent, der sammenhengen er slik at jo mer en kunnskap avhenger av en viss teknologi (maskiner, utstyr) for å fungere i mottaker konteksten, jo mindre omformbar er den for oversetteren (Lillrank, 1995). Motsatt, jo mindre en kunnskap avhenger av en spesiell teknologi for å fungere, jo mer omformbar er det for oversetter. Den andre dimensjonen handler om graden av regulering av oversettelsesprosessen. Visse aktører med ulik maktbase kan bestemme at visse versjoner blir overført og implementert. Derfor, jo mer overføringsprosessen er regulert av eksterne og/eller interne autoriteter, jo mindre omformbar er den overførte kunnskap for oversetteren (Røvik, 2011). Omformbarhet kan variere fra høy (lav teknologisk komponent, lav regulering) til lav (høy teknologisk komponent og høy grad av regulering) (Røvik, 2012).

Til slutt handler det om kjennetegn vedrørende forholdet mellom mottaker og kilde, der likhet er nøkkelvariabelen, og som handler om graden mottaker og kildekonteksten varierer eller ligner på hverandre ut fra visse forhold (Røvik, 2012). Studier som er gjennomført av oversettelse verifiserer at jo større avstanden mellom mottaker og kilde kontekst (ut fra språk, kultur, etc.) jo vanskeligere er det å oppnå tilstrekkelig oversettelse (Baker, 1998a). Mottaker og kildekontekst kan være lik og ulik på mange måter som kan influere overføringen av kunnskap mellom dem. Derfor kan graden av likhet/ulikhet være en viktig tilstand i forbindelse med overføring av kunnskap mellom kontekster, og dermed velge hvilken oversettelsesregel som skal anvendes (Røvik, 2012).

De tre nevnte nøkkelfaktorene som er oversettbarhet, omformbarhet og likhet vil derfor være viktig i forbindelse med en vurdering av hvilken oversettelsesregel som bør velges.

I følge Røvik (2012) er oversettelsesmåter og regler viktige nøkler for å forstå rollen og potensialet ved oversettelse. Oversetteres anvendelse av slike regler kan ha betydelig konsekvenser for utfallet av kunnskapsoverføringsprosesser. Anvendelsen kan være avgjørende ut fra om den ønskede kildepraksis er reproduisert, modifisert eller radikalt omformet. Utførelse av oversettelse kan også være avgjørende ut fra hvor sikker overføringer er evaluert og vurdert som suksess eller fiasko (Røvik, 2012).

3. Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet skal jeg først gå gjennom teori som omhandler forskningsdesign og metode, for å kunne komme frem til den fremgangsmåten som best mulig belyser problemstillingen. Deretter skal jeg gå gjennom problemstillingen for å utdype og operasjonalisere den slik at jeg får frem mer operative forskningsspørsmål. Til slutt skal jeg beskrive hvordan jeg har skaffet til veie empiri til oppgaven.

3.1. Problemstilling og forskningsdesign

I prosessen med utforming av en problemstilling er det viktig at den utformes slik at den kan undersøkes empirisk. Dette innebærer at problemstillingen må konkretiseres (operasjonaliseres), ved at den bringes fra et teoretisk til et operativt nivå (Jacobsen, 2010). Når abstrakte begreper skal måles må de gjennom en prosess, som i metodelitteraturen kalles for operasjonalisering. Siden disse begrepene ikke kan måles direkte må det komme frem konkrete indikasjoner ved dem, ved å måle begrepene indirekte. Utfordringen blir å utarbeide operative forskningsspørsmål slik at disse blir målbare (Jacobsen, 2010). Enhver problemstilling inneholder sentrale komponenter som kan brytes ned i undersøkelsesenheter (de vi ønsker å studere), variabler (det vi ønsker å studere mer konkret), verdier (ulike trekk enhetene kan ha på variablene) og konteksten (de rammer studien foregår innenfor) (Jacobsen, 2010).

Neste trekk blir derfor å vurdere hvilken type problemstilling eller spørsmål som skal studeres empirisk. Det er viktig å ha forståelse for hvilken type problemstilling man har, fordi problemstillingen bestemmer hvilket undersøkelsesopplegg som bør benyttes og hvilken metode som skal anvendes for å samle inn empiri (Jacobsen, 2010). I følge Jacobsen (2010) er det tre dimensjoner som kan benyttes til å analysere problemstillinger. Han beskriver disse som om problemstillingen er klar (testende) eller uklar (eksplorerende), forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv) eller om det er ønskelig å generalisere eller ikke. En eksplorerende undersøkelse vil ofte dreie seg om å avdekke hvilke variabler som er relevante, og å avdekke hvilke verdier som finnes på de ulike variablene. Det kan i enkelte sammenhenger være uklart hvilke enheter som skal studeres (Jacobsen, 2010). Jacobsen (2010) oppsummerer med at denne type problemstillinger er utvikling av ny og ukjent kunnskap, og regnes ofte som teori- og hypoteseutviklende.

Den andre typen problemstilling kalles for klar (testende) og handler om de tilfeller at man har god kunnskap om fenomenet, men er usikre på omfang, utstrekning og hyppighet (Jacobsen, 2010). Det er ifølge Jacobsen (2010) en klar problemstilling i de tilfeller at det finnes en godt utarbeidet teori,

men at det er ønskelig å se hva som skjer hvis det innføres en eller noen flere variabler. I denne type problemstillinger er både variabler, verdier og enheter definert.

Den neste gruppen problemstilling er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv). Med en forklarende (kausal) problemstilling er det av interesse å finne årsaken til at noe skjer. Det ligger et ønske om å forklare hvorfor det er forskjeller og likheter. Når det gjelder den beskrivende (deskriptive) problemstillingen handler det mest om å beskrive forskjeller og likheter på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2010).

Det siste spørsmålet handler om det er ønskelig å generalisere eller ikke. Under dette punktet må det tas standpunkt til populasjon og utvalg. Populasjon handler om alle undersøksenhetene man ønsker å uttale seg om og vil alltid være avgrenset innenfor en kontekst (Jacobsen, 2010). Et utvalg defineres som en undergruppe av populasjonen altså en mindre gruppe. For at det skal være mulig å generalisere er det et krav at utvalget må gjøres på en spesiell måte, ved at det trekkes tilfeldig valgte enheter fra populasjonen (Jacobsen, 2010).

3.1.1. Konkretisering (operasjonalisering) av problemstillingen

I kapittel 1 ble problemstillingen presentert som følgende: «I hvilken grad oppstår det variasjon mellom de tre bedriftene, angående hvorvidt og hvordan kvalitetssystemet faktisk blir implementert – og hva kan eventuelt forklare likheter og variasjoner mellom bedriftene?» Det fremgår allerede i problemstillingen at det er tre bedrifter som er med i oppgaven. Disse bedriftene og kvalitetssystemene er presentert i kapittel 5. At det ble tre bedrifter som skulle implementere det nye kvalitetssystemet var på forhånd bestemt av administrasjonen i Norway Pelagic.

For å kunne svare på problemstillingen må den konkretiseres (operasjonaliseres) nærmere, og da spesielt hva som legges til grunn angående hvorvidt kvalitetssystemet blir implementert. Et kvalitetssystem kan regnes som implementert når systemet brukes slik det var planlagt. Det kan på forhånd være utviklet teknologi, i tillegg til faste rutiner som skal følges.

For å kunne svare på spørsmålet om hvorvidt kvalitetssystemet skal regnes som implementert eller ikke, har jeg utarbeidet flere spørsmål (variabler) som er helt sentrale i forbindelse med vurderingen av spørsmålet. Dette er spørsmål som er gåt inn på helt sentrale punkt i forhold til om systemet fungerer i forhold til intensjonen. For at kvalitetssystemet skal vurderes som implementert må det svares bekreftende på (verdier) alle spørsmålene. Hvis det svares nei på et av spørsmålene regnes ikke kvalitetssystemet som implementert. Følgende spørsmål er satt opp i tabellen under:

Tabell 1: Spørsmål i forbindelse med vurdering av om kvalitetssystemet er implementert eller ikke.

Spørsmål	Ja	Nei
1. Er EDI-Kva Pro databasen installert?		
2. Vurderes avvik som vist på bildematerialet?		
3. Prioriteres og telles avvik som beskrevet i kvalitetsvurderingskriteriene?		
4. Fastsettes det en kvalitetskarakter for prøven iht. beskrevne retningslinjer?		
5. Legges data fra kvalitetsvurderingene inn i EDI-Kva Pro databasen?		
6. Gjennomføres det en oppsummering av lotten/partiet?		
7. Settes det en samlet kvalitetskarakter for hele lotten/partiet?		
8. Legges kvalitetskarakteren for hele lotten inn i EDI-Kva Pro databasen?		

Jeg skal kort kommentere/forklare hvert av spørsmålene. Når det gjelder det første spørsmålet er det utviklet en kvalitetsdatabase som vi har kalt for EDI-Kva Pro. I denne databasen legges alle data som er samlet inn i forbindelse med kvalitetskontroller av sildefilet. Denne databasen er helt sentral i forhold til å lagre, systematisere og hente ut informasjon på en effektiv måte.

Det andre spørsmålet handler om hvordan avvik blir vurdert. For at avvik på filetkvaliteten skal vurderes likt er det laget et bildemateriale som viser hva som er avvik og ikke avvik. Hvis ikke dette følges kan resultatene av kvalitetsprøvene gi et «feilt bilde» av de kvalitetsvurderingene som er gjort og dermed føre til avvik i forhold til spesifikasjoner.

Det tredje spørsmålet handler om prioriteringer og vurderinger av avvik som det på forhånd er laget beskrivelser av. Dette punktet vil ha samme effekt på kvalitetsvurderingen som det som er beskrevet i spørsmål 2.

Det fjerde spørsmålet går på dette med fastsettelse av kvalitetskarakter for prøven, og at de beskrevne retningslinjene følges i forbindelse med denne vurderingen. Konsekvensen ved ikke å følge de beskrevne retningslinjene vil være at kvalitetskarakteren som fastsettes vil gi et «feilt bilde» av kvaliteten, i forhold til spesifikasjoner som er laget for hver av karakterene.

Det femte spørsmålet handler om at data fra kvalitetsvurderingene legges inn i EDI-Kva Pro databasen. Som det ble beskrevet i spørsmål 1 er det viktig at data legges inn i forhold til systematisering av informasjon og det å hente ut informasjon effektivt.

Det sjette spørsmålet handler om oppsummering av lotten, dvs. det partiet som er produsert med samme kvalitet. Oppsummeringen skal i korthet beskrive hva som har vært med på å påvirke kvalitetsfastsettelsen og spesielt hvilke avvik det gjelder. Denne informasjonen er viktig i forbindelse med salg av filet.

Når det gjelder det sjuende spørsmålet handler det om å sette en samlet kvalitetskarakter på et parti med sildefilet. Dette gjøres ut fra spesifikke kvalitetskrav. Denne kvalitetsvurderingen er viktig i forhold til at informasjonen skal brukes av salgavdelingen. Det samme gjelder for spørsmål åtte som går ut om kvalitetskarakteren legges inn i EDI-Kva Pro databasen. Dette punktet handler om hvor effektivt informasjon kan hentes ut og brukes.

Ved ikke å svare ja på alle spørsmålene sier det noe om at kvalitetssystem ikke fungerer etter intensjonen. Det kan føre til at kvaliteten på den informasjonen som hentes ut kan være usikker, og at effektiviteten i informasjonshåndteringen ikke blir god nok. I kapittel 4 blir det gjort en beskrivelse av hvordan kvalitetssystemet EDI-Kva Pro ble utviklet og fungerer. Dette vil gi en bedre forståelse og bakgrunn for de valgte spørsmålene.

Det andre punktet i problemstillingen handler om i hvilken grad det oppstår variasjon mellom de tre bedriftene, og hva kan eventuelt forklare likheter og variasjoner mellom dem. For å svare på dette punktet skal jeg anvende teori som omhandler utfordringer knyttet til kunnskapsoverføring (dekontekstualisering og kontekstualisering) mellom organisasjoner.

3.2. Undersøkellesdesign

Med en klart definert problemstilling og klarlagt teori som skal benyttes, er neste trinn å utarbeide et undersøkelsesopplegg som skal teste dette. I denne sammenhengen er det viktig at det velges et undersøkelsesopplegg som er egnet til å belyse problemstillingen (Jacobsen, 2010). Dette er viktig både når det gjelder undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. I denne oppgaven er det flere nyanser (variabler) som må undersøkes i forhold til translatørteorien (dekontekstualisering og kontekstualisering) som er valgt. I slike tilfeller er det vanlig å benytte intensiv design, det vil si å gå i dybden på noen få enheter gjennom intervju av individer (Jacobsen, 2010).

I denne oppgaven blir derfor undersøkelsesopplegget en intensiv design, der jeg går i dybden gjennom case-studier, med fokus på enheter som i dette tilfellet er bedrifter. Når det gjelder case-studier fokuserer disse på kontekst og samspillet mellom mennesker og kontekst (Jacobsen, 2010).

I innledningen av oppgaven er det allerede beskrevet at det er tre bedrifter innenfor hver sin kontekst som har vært involvert i innføringen av kvalitetssystemet.

Ved bruk av intensiv design blir ikke informasjonen løsrevet fra konteksten, men omfatter mange detaljer og går i dybden, noe som medfører at den interne gyldigheten ofte vil være stor (Jacobsen, 2010). Problemet med dette kan være at studiene blir spesifikke med få enheter og kontekster. I slike tilfeller må det vurderes i hvilken grad funnene kan generaliseres. Som nevnt tidligere er det valgt ut tre bedrifter som er med i undersøkelsen, noe som gjør det vanskelig å bruke resultatene til generalisering.

I denne oppgaven er ikke målet å forsøke å generalisere, men å sjekke og vurdere om hvor gyldig og hvordan translator-teorien som er benyttet i denne oppgaven passer sammen eller avviker med det som er erfart gjennom case-studiene.

3.3. Forskningsmetode

Etter at design er valgt skal data samles inn. Dette kan gjøres gjennom en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. Hovedforskjellen på disse er ord og tall, der man ved den kvantitative metode bruker tall og ved den kvalitative metode bruker ord (Jacobsen, 2010). Kvalitativ metode regnes som en åpen metode, der forskeren forsøker å legge så få føringer som mulig på den informasjon som skal hentes inn. Informasjonen blir strukturert etter at informasjonen er samlet inn, satt i kategorier og delt opp i variabler (Jacobsen, 2010). På denne måten får forskeren informasjon som er relevant for den som blir spurt. Ved bruk av kvantitativ metode må man kategorisere før informasjonen samles inn. Forutsetningen for å tilnærme seg en kvantitativ metode er at variablene og verdiene er oversiktlige og kan tilordnes til et tall (Jacobsen, 2010). Ved å benytte denne tilnærmingen medfører det at det legges sterke føringer på hvilke informasjon respondenten kan gi fra seg. Hovedforskjellen mellom disse typene data handler dermed om informasjonsinnsamlingen er forhåndsstrukturert, eller er mer åpen (Jacobsen, 2010).

I og med at jeg har valgt en intensiv design og at ikke informasjonsinnsamlingen er forhåndsstrukturert, benytter jeg kvalitativ metode i denne oppgaven. I følge Jacobsen (2010) er det med bruk av denne metode at det gjøres en beskrivelse med ord, personers opplevelse og fortolkning av situasjonen.

3.4. Datainnsamling

I forbindelse med undersøkelser er det viktig at kravene til metode som benyttes til innsamling av empiri tilfredsstiller krav om gyldighet og relevans, i tillegg til pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2010). Datainnsamlingsmetode vil i følge Jacobsen (2010) påvirke dataenes gyldighet ut fra om metoden er egnet til den problemstillingen som man ønsker å kartlegge. Hovedforklaringen på at metoden vil påvirke dataenes pålitelighet er fordi alle metoder er selektive i sin

informasjonsinnsamling (ved at noe informasjon faller ut systematisk), og fordi selve metoden kan påvirke resultatene på en spesiell måte (undersøkelseeffekt) (Jacobsen, 2010).

I følge Jacobsen (2010) er det fire ulike metoder for datainnsamling. Disse er; det individuelle, gruppeintervjuet, observasjon og dokumentundersøkelse. I denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i en bedrift som er kildebedrift og tre andre som målbedrifter når det gjelder kvalitetssystemet. I forbindelse med datainnsamling er dette innhentet gjennom egne erfaringer og primærdata. Data innhentet i forbindelse med hva som har skjedd ved kildebedriften, der kvalitetssystemet ble utviklet er basert på egne erfaringer. Dette skyldes at jeg var ansatt i denne bedriften og hadde hovedansvar for utvikling, forbedring og innføring av kvalitetssystemet i kildebedriften. Når det gjelder primærdata ble dette samlet inn gjennom personlige intervju med daglig ledere og/eller produksjonsledere. I denne oppgaven er det hentet inn informasjon og data som skal gi svar på om kvalitetssystemet er implementert eller ikke. I tillegg er det samlet inn data som skal forsøke å forklare i hvilken grad det oppstår variasjon mellom de tre bedriftene, og hva som eventuelt kan forklare likheter og variasjon i forbindelse med kunnskapsoverføring mellom organisasjonene. (dekontekstualiseringen og kontekstualiseringen).

Når det gjelder det første punktet, som er hovedspørsmålet i oppgaven, blir dette kartlagt for hver bedrift gjennom intervjuer av daglig leder og/eller produksjonsleder ved hver bedrift. Under intervjuet skal de oppsatte spørsmål svares på og ut fra svarene avgjøre om kvalitetssystemet er tatt i bruk eller ikke tatt i bruk.

Når det gjelder det neste punktet som omhandler dekontekstualisering, er alle data og informasjon som er hentet inn og benyttet i forbindelse med denne fasen samlet inn på basis av egne erfaringer fra bedriften i Lødingen. Datagrunnlaget som gjelder for dekontekstualiseringen er derfor basert på egne erfaringer og praksis som går fra utarbeidelsen av kvalitetssystemet, praktisk bruk, utvikling (forbedring) til oversettelse av praksisen til ideplanet gjennom beskrivelse av oppbygging av kvalitetssystemet på overhead plansjer, rutiner, eksempler av filetet, plansjer av skjermbilder i database og kvalitetsvurderingskriterier. Datagrunnlaget som omhandler dette har jeg hentet ut fra egne erfaringer og praksis.

Når det gjelder kontekstualiseringen som omhandler introdusering av praksisen til en ny organisatorisk kontekst, er datagrunnlaget for denne prosessen basert på informasjon hentet inn etter samlingene og intervjurunde hos de tre bedriftene hvor kvalitetssystemet ble implementert. Implementeringsmøtene var gjennomført i oktober i 2011, mens intervjuene var gjort i begynnelsen

av juni 2012, åtte måneder etter at implementeringen av kvalitetssystemet var gjennomført hos de tre bedriftene.

I etterkant av samlingene har jeg skrevet ned informasjonen vedrørende hvordan samlingene ble gjennomført og hvem som var med. Intervjuene åtte måneder senere ble gjennomført hos hver av de tre bedriftene sammen med daglig leder og/eller produksjonssjef til stede.

Før intervjuene ble gjennomført var det på forhånd laget en strukturert intervjuguide. En intervjuguide er en oversikt over tema som det ønskes å gå gjennom under intervjuet og for å sikre at man kommer med spørsmål som er viktig å belyse (Jacobsen, 2010). Det ble derfor i forkant av intervjuene utarbeidet en intervjuguide som omhandler generell informasjon om bedriften, kvalitetssystemene og rutine før innføring av nytt system. Det var også utarbeidet spørsmål som omhandlet hva som skjedde i prosessen ved valg av kvalitetssystem, både når det gjelder hvem som var med i beslutningsprosessen og om det var flere system å velge mellom. Til slutt er det utarbeidet spørsmål som omhandler forhold i forbindelse med samlingene for hver bedrift, og hvordan implementeringen av kvalitetssystemet har gått.

3.4.1. Unnfangelse av ide til oppgave og problemstilling

Prosesen med overføring av kvalitetssystemet fra kildebedriften til målbedriftene var startet opp mange måneder før samlingene ble gjennomført på hver av bedriftene. Det var først etter noen måneder, etter at samlingen hadde vært gjennomført, at ideen til denne masteroppgaven ble unnfanget. Dette skjedde etter at vi hadde gått gjennom teori som omhandler kunnskapsoverføring fra kilde til mottaker. Det som startet hele prosessen var tilbakemeldinger fra kvalitetssjefen i konsernet om at det var variasjoner når det gjaldt om kvalitetssystemet var implementert eller ikke, ved de tre bedriftene. Dette medførte at problemstillingen til denne masteroppgaven ikke var tenkt på før det var gått flere måneder etter at samlingene på bedriftene var gjennomført. Noe som har medført at all informasjon og datainnsamling ble gjennomført i etterkant av forberedelsene til innføring av kvalitetssystemet og samlingene. Dette er et punkt jeg skal ta med i diskusjonen rundt metodebruk, i neste kapittel.

3.5. Vurdering av metodebruk

I denne masteroppgaven har jeg valgt kvalitativ metode ved innsamling av data i forbindelse med avklaring av spørsmålet som går på om kvalitetssystemet har vært implementert eller ikke. Den samme metoden skal anvendes når det skal samles inn data som gjelder kontekstualiseringsfasen. Disse dataene skal samles inn gjennom intervju hos de tre bedriftene.

Når det gjelder innsamling av data som omhandler dekontekstualiseringsfasen, vil denne være spesiell ut fra at dette er basert på egne erfaringer fra den tiden jeg arbeidet i bedriften med utvikling, forbedring og innføring av kvalitetssystemet i kildebedrift. I de årene jeg arbeidet med kvalitetssystemet hadde jeg en helt sentral rolle i prosessen fra utvikling til innføring av kvalitetssystemet. I flere år var denne prosessen organisert som et prosjekt i kildebedriften der jeg hadde hovedansvaret, sammen med kvalitetssjefen for en av hovedkundene våre. I samme periode ble det også utviklet et dataverktøy hvor alle kvalitetsdata skulle lagres. Gjennom denne prosessen som har gått over flere år har jeg tilegnet meg detaljert kunnskap om kvalitetssystemets virkemåte, spesifikasjoner, styrker og svakheter.

I følge Røvik (2009) gir dette utgangspunktet første hånds kjennskap til praksisen og de idemessige representasjonene som lages. Men det kan med dette være en fare for at man i translatørrollen ikke er nøytral og distansert ved formidling mellom ulike kontekster. I forbindelse med oversettelse og formidling av sin egen praksis blir det på en måte å forvalte sitt eget omdømme. I et slikt perspektiv er det derfor lett å fremheve de positive sidene ved kvalitetssystemet.

Dette forholdet har jeg vurdert og tenkt gjennom i forbindelse med dekontekstualiseringsfasen. Gjennom det erfaringsbaserte studiet som jeg har gjennomgått, har vektlegging av objektivitet i forbindelse med undersøkelser vært sentralt i hele studiet. Og da spesielt metodekurset som spesifikt omfatter innsamling av empiri på en systematisk måte i forbindelse med forskningsprosesser. I dette ligger det også at man skal være klar over de valg som må tas og konsekvensene av disse valg (Jacobsen, 2010).

Videre skal jeg vurdere valg av kvalitativ metode og metode benyttet ved innhenting av data til dekontekstualiseringsfasen. Først skal jeg se på noen fordeler og ulemper ved bruk av kvalitativ metode ut fra hvor gyldig og relevant den er. Deretter skal jeg vurdere den andre innsamlingsmetoden ut fra de samme kriteriene.

I følge Jacobsen (2010) legger kvalitativ metode få begrensninger på de svar en respondent kan gi. Det vektlegges detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver respondent. Et sentralt stikkord i forbindelse med denne metoden er åpenhet (Jacobsen, 2010). Med åpenhet betyr det at den som undersøker i liten grad har bestemt på forhånd hva det skal letes etter (Jacobsen, 2010). Det er i de situasjonene som undersøkernes intervjuer mennesker som bestemmer hva slags informasjon de får inn. I disse situasjonene benyttes det ikke faste spørsmål med faste svarkategorier (Jacobsen, 2010). I følge Jacobsen (2010) vil kvalitativ tilnærming ofte ha høy begrepsgyldighet, ved at undersøker får frem riktig forståelse av et fenomen eller en situasjon. Åpenheten fører også til at dataene

forskerne får tak i, blir svært nyansert ved at den enkelte respondent gir sine fortolkninger. Disse dataene egner seg derfor godt til å få frem det spesifikke, det unike ved en respondent og konteksten. Ved innhenting av kvalitative data oppnås det nærhet mellom den som undersøker og den som blir undersøkt (Jacobsen, 2010).

Når det gjelder ulemper med denne metoden så er den ressurskrevende, ved at intervjuene tar lang tid. Med få ressurser må man nøye seg med få respondenter (Jacobsen, 2010). Det blir et valg der man prioriterer mange variabler foran mange enheter. Men ved å velge denne metoden fører det til at man bare rekker å intervju et fåtall personer, noe som fører til et problem med representativiteten til de som blir spurt (Jacobsen, 2010). Dette vil i følge Jacobsen (2010) føre til at den kvalitative tilnærmingen som regel får problemer med den eksterne gyldigheten. Det kan også være at informasjonen er ganske vanskelig å tolke på grunn av sin nyanserikdom, og at et intervju på en time utgjør mange ord.

Datagrunnlaget gir derfor lite grunnlag for å si noe generelt, men det er mulig å si noe om dekontekstualiseringsprosessen ved denne ene bedriften i forhold til hva som beskrives i teorien som er benyttet i denne oppgaven.

Når det gjelder innhenting av data i forbindelse med dekontekstualiseringen, er det i denne oppgaven kun basert på mine egne erfaringer fra kildebedriften. I forskningssammenheng kan dette være problematisk i forhold til troverdigheten til denne delen av oppgaven fordi min oppfattelse av det som har skjedd og som er vektlagt ikke blir så lett å kontrollere av andre. Men på den andre siden har jeg detaljert kunnskap om hva som har skjedd i prosessen, som ikke nødvendigvis andre har fått med seg og vektlagt. For en mest mulig objektiv innsamling kunne alternativt en forsker laget spørsmål og intervjuet meg. Et annet forhold for å kunne si noe generelt om teorien, er om det burde vært samlet inn data fra flere bedrifter som skal ta i bruk praksiser fra andre bedrifter.

En annen fare ved å bruke data fra egen praksis kan også være at det er lettere å utelate forhold som ikke støtter opp om teorien eller som oppfattes som feilvurderinger.

At utarbeidelse av problemstilling og innsamling av data skjedde noen måneder etter samlingene på hver bedrift kan ha medført at jeg ikke husket alle detaljene etter disse møtene. Hadde problemstillingen vært utarbeidet før samlingen ville denne vært mer strukturert og det hadde vært notert ned fortløpende hva som ble gjort før, under og etter samlingene.

Under innsamling av data som omhandler det som skjedde før og etter samlingen har jeg vært bevisst disse nevnte forholdene og mener derfor at dette ikke skal være med på å endre oppsummeringer og konklusjoner som fremkommer i denne oppgaven.

4. Presentasjon av kildebedrift og kvalitetssystem

I dette kapitlet skal jeg presentere bedriften hvor kvalitetssystemet som det refereres til ble utviklet, prosessen frem til et ferdig system og bakgrunnen for at det ble utviklet. Denne presentasjonen gjør jeg gjennom et historisk tilbakeblikk som beskriver hendelsesforløpet. I denne sammenhengen beskriver jeg også hvilken type teknologi og programvare som benyttes for å få systemet til å fungere etter hensikten. Til slutt skal jeg beskrive hvordan bedriften er organisert, og hvem som er involvert i bruken av kvalitetssystem, både de som samler inn og de som benytter seg av informasjonen.

Det blir kort beskrevet hva bedriften oppfatter som fordel med kvalitetssystemet.

4.1. Historisk tilbakeblikk – utvikling av kvalitetssystemet

Bedriften ble etablert på begynnelsen av 1990-tallet. I de første årene var det hovedsakelig produksjon av saltet sild og frysing av lodde. Fra tidlig på 2000-tallet ble det startet opp med produksjon av sildefilet, sildefiletbiter og flekket sild. I løpet av 2000-tallet økte produksjonen av sildefiletprodukter kraftig ved bedriften. I 2003 fikk bedriften et av Tysklands mest kvalitets beviste firma, når det gjelder sildefiletprodukter, som kunde.

Vi var i denne perioden opptatt av kvaliteten på sildeproduktene og var i gang med å utvikle et kvalitetssystem som skulle dokumentere kvaliteten på sluttproduktet av rund sild, filet og filetbiter. Etter at den tyske produsenten ble kunde, begynte en prosess der vi sammen startet et arbeid med å forbedre og videreutvikle det kvalitetssystemet som var under utvikling ved bedriften. I den videre prosess med videreutvikling av kvalitetssystemet ble det fra nå av i større grad satt fokus på kundens (produsentens) behov og hvilke kvalitetskriterier som var viktigst, i forhold til deres produksjon. Med dette ble det innledet et samarbeid med denne kunden der fokus i hovedsak ble rettet mot kvaliteten på filetproduktene og, hvordan man kunne dokumentere denne ut fra kriterier som var viktige og avgjørende for sluttproduktet til kunden.

Selve prosessen med utarbeidelsen foregikk på den måten at kvalitetssjefen fra den tyske kunden kom på besøk til vår fabrikk og var der i opptil flere uker. I første omgang ble våre kvalitetsparametere sammenlignet med kundens og ut fra dette ble vi enige om hvilke kriterier som var viktige og som skulle vurderes i forbindelse med kvalitetskontroller. Det ble deretter satt opp en prioritert rekkefølge av kvalitetskriteriene, der konsekvensen av kvalitetsavviket i den videre produksjon ble lagt til grunn.

Neste steg i utviklingen av kvalitetssystemet hadde deretter fokus på hvordan de ulike kvalitetsparameterne skulle vurderes. I denne prosessen var det viktig at vi ble enige om hva som

skulle vurderes som avvik, og dermed grunnlag for hva som skulle telles og registreres. Vi hadde en liste på 9 kvalitetsparametere hvor det skulle fastsettes grenseverdier for kvalitetsavvik. Deretter ble det utarbeidet en prioritert rekkefølge av kvalitetsparametere der konsekvensen for videre produksjon, når det gjelder effektivitet og anvendelse, ble lagt til grunn for vurderingen.

Til slutt ble det utarbeidet et kvalitetsvurderingsskjema som tok utgangspunkt i type avvik og vektning av disse. Dette ga oss et utgangspunkt for å lage et system for å skille de ulike kvalitetene (A-, B- og C-kvalitet). Etter at dette var gjort ble systemet tatt i bruk der prøvetakere og formenn deltok slik at alle skulle lære seg å vurdere hva som var avvik eller ikke, for hver kvalitetsparameter.

De neste sesongene ble det tatt kvalitetsprøver basert på dette systemet. Etter hver sesong ble det gjennomført en tur til kunden hvor prøver av filetene ble gjort og ut fra dette vurdert om kvalitetssystemet og prøverutinene var gode nok i forhold til kundenes krav og om det ga et godt nok bilde av kvaliteten på fileten som kunden brukte i sin produksjon av videreforedledede sildeprodukter. I stort sett alle sesongene frem til 2010 har det vært gjort små justeringer av systemet både når det gjelder poengskala som danner grunnlag for en kvalitetsgradering og antall kvalitetsgraderinger. Først var graderingen satt fra A til C, og deretter utvidet fra A til D. Den opprinnelige prioriteringslisten over kvalitetsavvik har kun vært justert en gang.

Allerede i 2004 fikk vi utarbeidet en database (EDI-Kva Pro) hvor alle kvalitetskriteriene var lagt inn på forhånd, slik at antall avvik for hvert kvalitetskriterie kunne registreres. Fortløpende ble hver prøve vurdert ut fra om det var avvik fra den foregående prøven og hvilke type avvik. Systemet er basert på to typer avvik – de man ikke kan gjøre noe med og de man kan gjøre noe med. Eksempel på avvik som ikke kan gjøres noe med er bløthet på fileten. Når det gjelder eksempel på avvik man kan gjøre noe med, er i de tilfeller at det registreres beinrester i fileten på grunn av feil på en filetmaskin.

I tillegg til kvalitetsvurdering av fileten, filetbiter og rund sild, er kvalitetsvurdering av fileten den viktigste delen av systemet, gjøres det andre kvalitetsvurderinger som fettanalyser, mikrobiologiske analyser, temperaturkontroller. Disse blir imidlertid gjort etter standard prosedyrer og gjøres på alle anlegg som produserer fileten og ligger inne som kundekrav.

Men en viktig del av kvalitetssystemet er en oppsummering av hva de ulike prøvene har vist og om det er spesielle forhold og/eller faktorer som har påvirket fastsettelsen av kvalitetsgradering. Om det er faktorer innenfor de påvirkbare parameterne eller om det er innenfor de ikke påvirkbare

parameterne. Disse vurderingene, i tillegg til selve kvalitetsgraderingen (A, B, C...) er informasjon som kan benyttes i forbindelse med salg av filet.

Et sentralt punkt i forhold til at kvalitetssystemet skal fungere er at rutiner følges, ved at skrevne og uskrevne retningslinjer etterleves. Når det gjelder de skrevne retningslinjer er det utarbeidet et bildemateriale som benyttes ved vurdering av avvik. Det er også utarbeidet retningslinjer for hvordan avvik skal prioriteres og kvalitetskarakter skal fastsettes. I tillegg er det rutiner som gjennomføres som er innarbeidet i løpet av de årene systemet har vært i bruk, og som ikke er beskrevet noen steder. Dette kan være rutiner som vurderes som vanskelig å beskrive og som det gis opplæring i, gjennom en praksisperiode. Eksempler på dette kan være hvilke momenter som er viktig å vektlegge ved oppsummering av flere filetprøver og ved fastsettelse av en felles kvalitetskarakter. Det har vært en bevist holdning gjennom hele utviklingsprosessen at ikke alt skal beskrives detaljert i manualer. En viktig begrunnelse for dette har vært at det kunne være lettere for andre å kopiere systemet og ta det i bruk hvis detaljerte manualer og beskrivelser kom på avveie. Dette punktet ble viktigere etter hvert som det ble kjent i næringen at vi hadde et kvalitetssystem som ga bedriften fordeler i forhold til reduksjon i reklamasjoner og forbedrede marginer på sildefilet. Det ble gjort flere henvendelser fra andre filetprodusenter og kunder om de fikk innsyn i kvalitetssystemet.

Videre skal jeg si noe om kvalitetssystemet som gjør det mulig å håndtere filet som har fått ulik kvalitetsvurdering. Det er i den forbindelse utarbeidet et tallnummersystem (lottnummersystem) som benyttes for å holde de ulike kvalitetene og produktvariantene adskilt fra hverandre. Den første utgaven av kvalitetssystemet ga oss seks ulike kvalitetsvurderinger av hver produktvariant. De ulike produktvariantene består av filet, biter og rund sild, i tillegg til at det er 4-5 ulike størrelsesgraderinger av filet og rund sild. Dette gir et stort antall produktvarianter med ulike kvalitetsvurderinger, noe som krever en god lagerstyring for å holde adskilt. I 2005 ble kvalitetssystemet utvidet til ni ulike kvalitetsvurderinger, slik at det ble enda flere varianter å holde styr på.

Dette medførte at vi fikk en større utfordring når det gjaldt lagerstyring og hvordan vi kunne håndtere alle disse ulike variantene. Det ble derfor kjøpt inn et nytt lagerstyringssystem (frysehotell) og det ble gjort omorganiseringer på fryselageret slik at det var mulig å håndtere alle kvalitetene og sorteringene. Etterhvert som produsert kvantum økte med årene, ble det i 2008 installert et nytt automatisk reolsystem slik at vi fikk utnyttet fryselagerplassen bedre og mer effektivt.

Etter at bedriften tok i bruk dette kvalitetssystemet har erfaringene vært gode. De to viktigste faktorene som har betydd mest for økonomien er at antallet reklamasjoner falt dramatisk etter at vi tok systemet i bruk. I tillegg ble kundene mer fornøyde ut fra at de fikk produkter i henhold til spesifikasjoner. Det har også vært gode erfaringer med bruken av kvalitetsdatabasen EDI-Kva Pro. Denne har sørget for at vi har hatt fortløpende informasjon under produksjonen. Dette har vært veldig god informasjon i forhold til produksjonsplanlegging og korrigerende avvik. I tillegg har den tilgjengelige informasjonen i databasen vært viktig i forbindelse med salg.

Det har også vist seg at opplæring av nye kontrollører har fungert godt gjennom en kombinasjon av praktisk trening og bruk av det beskrevne materialet.

Forbedringer av kvalitetssystemet ble vurdert og spesielt to forhold ble diskutert i sesongen 2009. Det ene punktet gjaldt om det burde gjøres en utvidelse av karakterskalaen fra A-D til A-E, fordi det viste seg at det var behov for flere kvalitetsgraderinger i forhold til det å oppfylle kundekrav. Det andre punktet gjaldt om det var ønskelig å legge til en kvalitetsparameter, for å få en enda bedre oversikt over feil som kunne føre til avvik.

I 2010 ble bedriften oppkjøpt og inngikk i Norway Pelagic konsernet som opererer innenfor pelagisk sektor. I forbindelse med dette arbeidet ble kvalitetssystemet revidert og de vurderingene som var gjort før oppkjøpet ble tatt med. Dermed ble kvalitetssystemet utvidet fra ni til ti kvalitetsparametere ved kvalitetsvurdering av hver filetprøve. I tillegg ble karakterskalaen utvidet til A-E.

Med utgangspunkt i det som er beskrevet, er kvalitetssikringssystemet for sild bygget opp rundt en egenutviklet database, skriftlige beskrivelser, bilder og rutiner som ikke er beskrevet. Dette er faktorer som må tas med i vurderingen i den videre oppgave når jeg skal se på prosessene rundt dekontekstualiseringen og kontekstualiseringen.

For lettere å få oversikt over alle faktorene som er belyst i forhold til kvalitetssystemet har jeg laget en tabell som oppsummerer nøkkelopplysningene for kildebedriften som gjelder fra 2010, etter at bedriften inngikk i Norway Pelagic konsernet 2010. Det er denne versjonen av EDI-Kva Pro, etter revideringen av kvalitetssystemet i 2010, som det refereres til videre i oppgaven.

Tabell 2: Nøkkelopplysninger om kvalitetssystemet til kildebedrift.

Rutiner for antall fileter pr. prøve	Ja
Antall kvalitetsparametere	10
Prioritert rekkefølge av kvalitetsparametere	Ja
Telles avvik flere gang?	Nei
Føres resultatene av kvalitetsprøvene på skjema	Ja
Føres resultatene av kvalitetsprøvene i eget dataprogram	Ja
Kvalitetsskala	(A-E) med + og – for hver karakter
Totalvurdering av prøven ut fra totalsummen på alle parametere	Nei, ulik vekting av parameterne
Totalvurdering av hele produksjonen etter en leveranse	Ja, gjøres på lottnivå.
Lottnummersystem	Ja
Søke for å hente ut produkter med en gitt kvalitet	Ja
Daglig kontroll på at kvalitetssystemet brukes	Ja
Opplæring av kontrollører	Ja
Brukes kvalitetsdata fortløpende i produksjonen	Ja
Brukes kvalitetsdata i forbindelse med salg	Ja

4.2. Organisering

Etter at bedriften ble en del av Norway Pelagic-konsernet har bedriften vært organisert med en daglig leder, en produksjonsleder, to skiftledere og produksjonsarbeidere. I tillegg har bedriften en kvalitetsavdeling som er underlagt produksjonsleder. På denne avdelingen arbeider det to prøvetakere som tar ut prøver av sildeprodukter som deretter analyseres fortløpende.

Produksjonsleder og skiftledere får fortløpende informasjon om status på prøvene for å ha oversikt over kvaliteten på de ferdigproduserte varene. Ved endring av kvalitet besluttes det om det skal skiftes til nytt lottnummer eller ikke. Daglig leder og salgsavdelingen holder seg fortløpende orientert om kvaliteten på produktene som brukes i salgssammenheng.

5. Presentasjon av mottakerbedrifter og kvalitetssystem

I dette kapitlet skal jeg starte med å beskrive hva som var bakgrunn for at EDI-Kva Pro ble valgt som kvalitetssystem og hvilke deler av systemet som skulle implementeres på disse tre bedriftene. Deretter skal jeg presentere de bedriftene hvor kvalitetssystemet skal implementeres. Dette gjør jeg gjennom en kort presentasjon av hver bedrift, i tillegg til et historisk tilbakeblikk som beskriver kvalitetsarbeidet ved hver bedrift før og etter at bedriftene ble en del av Norway Pelagic-konsernet. I denne sammenhengen beskriver jeg også hvordan kvalitetssystemene var bygd opp og fungerte frem til implementering av EDI-Kva Pro. Til slutt skal jeg beskrive hvordan hver bedrift er organisert og hvem som er involvert i bruken av kvalitetssystem, både de som samler inn og de som benytter seg av informasjonen.

5.1. Beslutning om overføring av kvalitetssystemet til tre bedrifter i konsernet

I 2010 ble det gjennomført et akademi for mellomlederne i konsernet. Det var daglige ledere og produksjonsledere fra de ulike bedriftene i konsernet, i tillegg til at kvalitetsansvarlig og teknisk sjef var til stede fra administrasjonen.

Temaet på denne samlingen var kvalitet og i den forbindelse ble det gjennomført en presentasjon av hvert av kvalitetssystemene som ble brukt ved bedriften i Liavåg og i Lødingen. På denne samlingen ble det bestemt at det skulle nedsettes en komite med representanter fra administrasjonen, daglig ledere fra to av bedriftene, salg og fra Lødingen. Denne komiteen fikk mandat og oppdrag til å fremlegge forslag til felles system for kvalitetsbedømming i Norway Pelagic konsernet.

I denne prosessen sto valget mellom kvalitetssystemene som var i bruk ved Liavåg, Kalvåg og Lødingen (EDI-Kva Pro). Komiteen gikk gjennom dokumentasjon som gjaldt de tre kvalitetssystemene. Dette var dokumentasjon som var gjennomgått på ledersamlingen, i tillegg til dokumentasjon som var tilsendt fra de tre bedriftene etter samlingen. Alle dokumentene fra de ulike bedriftene ble samlet sammen, og det ble laget en presentasjon av de tre kvalitetssystemene som ble sendt ut til alle driftsledere for tilbakemelding og innspill. Det viste seg å være liten respons og få kommentarer til det utsendte materialet.

Etter dette tok arbeidsgruppen beslutningen om at Norway Pelagic konsernet skulle ta i bruk og bygge videre på EDI-Kva Pro systemet.

Det som var utslagsgivende når det gjaldt valg av kvalitetssystem var at det allerede var laget et databaseverktøy som hadde vært i bruk og forbedret over flere år, og som man viste fungerte. Et annet viktig punkt var at omfanget av reklamasjoner var redusert og har ligget på et lavt nivå de

siste årene i Lødingen. Det tredje punktet som var utslagsgivende var muligheten til å separere de ulike kvalitetene fra hverandre, noe som gjorde salgsarbeidet lettere.

For å komme i gang med innføring av det nye kvalitetssystemet ble det på administrativt nivå besluttet at det i første omgang skulle innføres på tre bedrifter i konsernet. Bedriften i Lødingen fikk ansvaret med å innføre kvalitetssystemet på de tre bedriftene. Prosjektet med innføring av kvalitetssystemet gikk ut på at brukerne ved de tre bedriftene skulle få forståelse av logikken i systemet, i tillegg til å lære seg i å ta i bruk de delene av systemet som omhandler kvalitetsvurderingene og kvalitetsdatabasen. Det var besluttet fra sentralt hold at det kun var den delen av kvalitetssystemet som omhandler kvalitet på filet som skulle innføres. Systemet med lottnummer skulle det informeres om, men det skulle ikke innføres på grunn av at ikke alle bedriftene hadde på plass teknologi for å gjennomføre dette.

Videre skal jeg gi en kort presentasjon av bedriftene i Liavåg, Kalvåg og Måløy hvor kvalitetssystemet skal implementeres.

5.2. Kort presentasjon av Bedrift 1 (Liavåg)

Den første bedriften jeg skal beskrive ligger i Møre og Romsdal, i Hareide kommune, nærmere bestemt i Liavåg. Dette er en bedrift som har drevet innenfor pelagisk industri, med produksjon av sild, makrell og lodde siden den ble bygget i 1969. I dag produserer bedriften ca. 50 tusen tonn totalt, der silda utgjør størstedelen av produksjonsvolumet. For å produsere denne mengden med fisk går det med ca. 65 årsverk, noe som har holdt seg stabilt over de siste fire år.

Bedriften brukte et eget kvalitetssystem frem til høsten 2011. Dette systemet var utarbeidet for å utføre kontroller av både rund fisk og filet. Men som det har vært nevnt tidligere omhandler denne oppgaven bare filet av sild. Jeg skal senere i dette kapitlet beskrive mer detaljert hvordan dette kvalitetssystem var oppbygget og fungerte når det gjelder kvalitetskontroll av sildefilet.

5.2.1. Historisk tilbakeblikk

I 1987 ble bedriften kjøpt opp av Skaarfish as, som på den tiden var et konsern og besto av tre bedrifter. Etter denne overtakelsen startet arbeidet med et kvalitetssystem i bedriften. Men ti år senere, i 1997, ble bedriften kjøpt opp av Global AS. Global AS var også et konsern som besto av fem bedrifter. I Globalkonsernet hadde de utarbeidet et eget kvalitetssystem som ble slått sammen med det eksisterende. Daglig leder i bedriften i dag var kvalitetsleder for alle fem bedriftene i Globalkonsernet, slik at det har vært sterk fokus på kvalitet og kvalitetskontroller i bedriften de siste 15 årene.

Det siste oppkjøpet av bedriften ble gjort av Norway Pelagic i 2007. Det kvalitetssystemet som var i bruk før oppkjøpet, ble brukt videre frem til innføringen av det nye kvalitetssystemet (EDI-Kva Pro) høsten 2011.

5.2.2. Organisering

Bedriften var organisert med en daglig leder, tre produksjonsledere der en av dem har ansvaret for selve produksjonen, de to andre har ansvar for lager og mottak og produksjonsarbeidere. I denne bedriften var kvalitetsavdelingen direkte underlagt daglig leder og med to prøvetakere.

Produksjonsleder for produksjonsavdelinga ble fortløpende orientert angående status på prøvene som ble tatt for å ha oversikt over kvaliteten på de ferdigproduserte varene. Slik at personer som var involvert i forbindelse med kvalitetssystemet var daglig leder, produksjonsleder og to prøvetakere.

5.2.3. Kvalitetssystemet ved bedriften før innføring av EDI-Kva Pro

Videre skal jeg beskrive kvalitetssystemet som ble benyttet for kontroll av filet og som var i bruk frem til høsten 2011, før det nye systemet (EDI-Kva Pro) ble innført. Dette for å kunne si noe om det er store forskjeller eller likheter med det nye kvalitetssystemet som ble innført.

I kvalitetssystemet som ble brukt ved bedriften før EDI-Kva Pro, ble seks ulike kvalitetsparametere kontrollert. Fem av disse ble kontrollert visuelt og en ble kontrollert ved bruk av vekt. De fem parametere ble vurdert ut fra skjønn og fikk derfor en subjektiv karakter. Den eneste som ble kontrollert ut fra et objektivt skjønn var størrelsessorteringen av filet, der en og en filet ble lagt på en vekt og registrert automatisk.

I forbindelse med prøvetakingen var det faste rutiner på at det skulle tas to filetprøver hver time med en fast mengde fileter som skulle kontrolleres, og der resultatene ble registrert i eget dataprogram. Avvik ble registrert ut fra kriterier som var fastsatt på forhånd. Antall fileter med avvik talt og registrert i % på registreringsskjema for hver kvalitetsparameter. Kvalitetssystemet med kvalitetsvurderingsskjema var installert på datamaskinen. På prøveskjemaet var det laget en prioritert liste over kvalitetsparametere som skulle kontrolleres. Etter hver prøve ble disse ført inn på skjema som ble lagre på datamaskinen. I følge produksjonsleder var merking blitt mer og mer en selvfølge ut fra at utsyr og systemer for merking var blitt veldig driftssikkert og standardisert. Punkt nummer to, som var bløthet, ble rangert som den viktigste kvalitetsparameter.

Kvalitetssystemet og kvalitetsvurderingen ble i alle år, og spesielt i de ti siste årene vurdert som viktige i forbindelse med salg av filet. Kvaliteten på fileten ble rangert på en skala fra 1 til 3, der 1 er best.

Vurderingen av hvilken karakter filetprøven skulle få, ble gjort ut fra en totalvurdering av alle prøvene og hvilke type kvalitetsavvik det gjaldt. Dette ble gjort i forhold til den prioriterte listen med kvalitetsparametere og hvor alvorlig avvikene var. Disse vurderingene ble basert på erfaring og gjennom opplæring av kontrollører.

For å sikre at kvalitetssystemet ble brukt var det innarbeidede rutiner på dette, ved at det daglig ble gjennomført en kvalitetsvurdering som ble lagt inn i en produksjonsrapport. Dette var en rapport som også inneholder informasjon om kvantum, produktsortiment, økonomiske vurderinger/kalkulasjoner i tillegg til kvalitetsvurderinger. All denne informasjonen ble brukt i forbindelse med salg av de ferdigproduserte produktene. Hvis ikke produksjonsrapportene var ført kom det umiddelbart tilbakemeldinger fra daglig leder og salgssavdeling, fordi denne informasjonen ble brukt aktivt av disse.

I intervjuet ble det poengtert hvor viktig opplæring av kvalitetskontrollørene var og at ikke hvem som helst kunne utføre kvalitetskontrollene uten opplæring. Gjennomføringen av opplæringen av nye prøvetakere ble gjort sammen med erfarne prøvetakere og den ble også gjennomført ved bedriften. I bedriften ble det lagt vekt på at opplæringen skulle være langvarig og kontinuerlig, fordi det å drive med prøvetaking bygger på erfaring. Det var derfor utarbeidet en manual som beskrev rutiner og vurderingskriterier.

For lettere å kunne få oversikt over alle faktorene som er belyst i forhold til kvalitetssystemet har jeg laget en tabell som oppsummerer nøkkelopplysningene for bedrift 1.

Tabell 3: Nøkkelopplysninger om kvalitetssystemet til bedrift 1, før innføring av nytt system.

Rutiner for antall fileter pr. prøve	Ja
Antall kvalitetsparametere	5
Prioritert rekkefølge av kvalitetsparametere	Ja
Telles avvik flere gang?	Ja
Føres resultatene av kvalitetsprøvene på skjema	Ja, direkte på data
Føres resultatene av kvalitetsprøvene i eget dataprogram	Ja
Kvalitetsskala	1-3
Totalvurdering av prøven ut fra totalsummen på alle parametere	Nei
Totalvurdering av hele produksjonen etter en leveranse	Ja
Lottnummersystem	Nei
Søke for å hente ut produkter med en gitt kvalitet	Nei
Daglig kontroll på at kvalitetssystemet brukes	Ja
Opplæring av kontrollører	Ja
Brukes kvalitetsdata fortløpende i produksjonen	Ja
Brukes kvalitetsdata i forbindelse med salg	Ja

Fra 2007 inngikk bedriften i Norway Pelagic-systemet, som i dag består av 15 bedrifter. Frem til oktober 2011 ble dette presenterte kvalitetssystemet brukt.

5.3. Kort presentasjon av bedrift 2 (Kalvåg)

Den andre bedriften jeg skal beskrive ligger i Sogn og Fjordane, i Bremanger kommune, nærmere bestemt i Kalvåg. Dette er en bedrift som har drevet innenfor pelagisk industri, med produksjon av sild og makrell siden den ble bygget i 1981 som en Domsteinbedrift. I dag produserer bedriften totalt ca. 40-45 tusen tonn med sild og makrell, der sild utgjør størstedelen av produksjonsvolumet. For å produsere denne mengden med fisk går det med ca. 50 årsverk, noe som har holdt seg stabilt over de siste fire år.

Bedriften brukte et eget kvalitetssystem frem til høsten 2011. Dette systemet var utarbeidet for å utføre kontroller av både rund fisk og filet. Men som det har vært nevnt tidligere omhandler denne oppgaven bare filet av sild. Jeg skal senere i dette kapitlet beskrive mer detaljert hvordan dette kvalitetssystem var oppbygget og fungerte når det gjelder kvalitetskontroll av sildefilet.

5.3.1. Historisk tilbakeblikk

Fra 1994 ble det vedtatt EU- krav om innføring av egenkontroll i fiskerinæringa. I regelverket, som ble sendt ut fra norske myndigheter, var det i de første årene etter innføringen krav om kvalitetskontroller som en del av egenkontrollsystemet. Dette medførte at bedriften startet opp allerede i 1997 utvikling av et kvalitetssystem som ble brukt ved bedriften frem til 2007. Med dette systemet var det kvaliteten som styrte produksjonen og kvalitetsgradering avgjorde hvilken kunde som burde kjøpe produktene.

Bedriften ble oppkjøpt av Norway Pelagic i 2007. Etter at bedriften ble en del av Norway Pelagic konsernet ble det gjort en forenkling av kvalitetssystemet. Denne forenklingen og tilpasningen ble gjort for at karaktervurderingene skulle passe med de andre bedriftene i konsernet. Dette forenklete og tilpassede kvalitetssystemet ble brukt videre frem til innføringen av det nye kvalitetssystemet (EDI-Kva Pro) høsten 2011.

5.3.2. Organisering

Bedriften var organisert med en daglig leder, tre produksjonsleder der en av dem hadde ansvaret for mottak filet, de to andre har ansvar for bearbeiding og lager/skipning og til slutt produksjonsarbeidere. I denne bedriften var det en egen kvalitetsavdeling med en kvalitetsjef som var direkte underlagt daglig leder, i tillegg til to prøvetakere. Produksjonsleder for mottak filet ble fortløpende orientert angående status på prøvene som ble tatt for å ha oversikt over kvaliteten på de ferdigproduserte varene. Slik at personer som var involvert i forbindelse med kvalitetssystemet var daglig leder, produksjonsleder og kontrollørene. I tillegg kom det kommentarer fra salgsavdelingen.

5.3.3. Kvalitetssystemet ved bedriften før innføring av EDI-Kva Pro

Videre skal jeg beskrive kvalitetssystemene som ble benyttet for kontroll av filet og som var i bruk frem til høsten 2011, før det nye systemet ble innført. Dette for å kunne si noe om det er store forskjeller eller likheter med det nye kvalitetssystemet som ble innført.

I kvalitetssystemene som ble brukt før EDI-Kva Pro, ble tretten ulike kvalitetsparametere kontrollert. Tolv av disse ble kontrollert visuelt og en ble kontrollert med bruk av vekt. Kvalitetsvurderingene for filet er i registreringsskjemaet splittet opp i to ulike bolker. Den ene tar for seg parametere som omhandler avvik forårsaket av faktorer som bedriften i mindre grad kan påvirke og gjøre noe med, men kun konstatere om det er avvik eller ikke. Den andre bolken omhandler avvik forårsaket av maskin/tekniske feil. Dette er parametere som ble vurdert ut fra skjønn og fikk derfor en subjektiv karakter. Den eneste som ble kontrollert ut fra et objektivt skjønn var størrelsessortering av filet, der en og en filet ble lagt på en vekt og registrert automatisk.

I forbindelse med prøvetakingen var det faste rutiner på at det skulle tas to filetprøver hver time med en fast mengde fileter som skulle kontrolleres, og der resultatene ble registrert for hånd på registreringsskjema og deretter skannes. Avvik ble registrert ut fra kriterier som var fastsatt på forhånd. Antall fileter med avvik ble talt opp og ført på registreringsskjema for hvert kvalitetskriterium. På prøveskjemaet var det laget en liste over kvalitetsparametere som skulle kontrolleres. Disse var ikke satt opp i noen prioritert rekkefølge, men alle kvalitetskriterier skulle vurderes og resultatet registrert i registreringsskjema som deretter ble arkivert. Fra 1997 frem til 2007 ble alle registreringer lagret i permer. Etter 2007 og frem til 2011 ble registreringsskjema skannet og lagret på data.

Kvalitetssystemet og kvalitetsvurderingen var fra 1997 frem til 2007 et system som var utarbeidet sammen med kundene. I denne perioden ble kvalitetsvurderingene av ferdigvarene og kvalitetskategoriseringen gjort ut fra en skala fra 1 til 5 år. Fra 2007 frem til 2011 ble kvalitetssystemet forenklet ved at det ble innført en kvalitetsskala fra 1 til 3, noe som i mindre grad muliggjorde en presis nok kvalitetsvurdering og dermed en god nok kvalitetskategorisering. Det som i praksis skjedde var at med det gamle systemet (skala fra 1-5) var det mulig med flere graderinger. Men etter innføring av det nye systemet (skala fra 1-3) ble dette redusert, med det resultat at en karakter dekket et større kvalitetsområde. Når det gjelder kvalitetsparametere som skulle kontrolleres var disse de samme i hele perioden fra 1997 til 2011.

Vurderingen av hvilken karakter filetprøven fikk, ble gjort på grunnlag av totalsummen etter at avvikene fra alle kvalitetskriteriene var summert opp. Det var ikke innebygget i kvalitetssystemet en vektning eller prioritering av de ulike kvalitetskriteriene. Det var ut fra totalsummen at det ble fastsatt en karakter på prøven, basert på karakterskalaer som var beskrevet på forhånd.

For å sikre at kvalitetssystemet ble brukt var det innarbeidede rutiner på dette. Fra 1997 frem til 2007 var kvalitetssystemet innarbeidet i egenkontrollen. At systemet ble brukt ble kontrollert gjennom eksterne revisjoner. I tillegg ble det gjennomført internrevisjoner og salgsavdelingen spurte fortløpende etter kvalitetsdokumentasjon. Hvis ikke kvalitetsdokumentasjonen var tilgjengelig kom det umiddelbart tilbakemeldinger fra salgsavdelingen og kundene.

Kvalitetsdokumentasjonen var et viktig grunnlag for salg og valg av kunde.

Etter 2007 ble all kvalitetsdokumentasjon lagt inn i produksjonsrapport og mapper hvor kvalitetsregistreringsskjema ble skannet og lagret på pc. Når det gjelder produksjonsrapporten inneholdt den informasjon om kvantum, produktsortiment, økonomiske vurderinger/kalkulasjoner i tillegg til kvalitetsvurderingen. All denne informasjonen ble brukt i forbindelse med salg av de

ferdigproduserte produktene. Hvis ikke produksjonsrapportene ble ført kom det umiddelbart tilbakemelding fra daglig leder og salgssavdeling om dette, fordi denne informasjonen brukt aktivt av disse.

I intervjuet ble det poengtert viktigheten med opplæring av kvalitetskontrollørene og at ikke hvem som helst kunne utføre kvalitetskontrollene uten opplæring. Gjennomføringen av opplæringen av nye prøvetakere måtte gjøres sammen med erfarne prøvetakere, som en fadderordning og at den ble gjennomført ved bedriften. Ved bedriften ble det utarbeidet et opplærings skjema for alle jobbooperasjoner, deriblant for kvalitetskontrollører. Her ble det utarbeidet en detaljert kravliste som spesifiserte hva som skulle gjennomgås og hvilken opplæring som krevdes.

For lettere å kunne få oversikt over alle faktorene som er belyst i forhold til kvalitetssystemet har jeg laget en tabell som oppsummerer nøkkelopplysningene for bedrift 2.

Tabell 4: Nøkkelopplysninger om kvalitetssystemet til bedrift 2, før innføring av nytt system.

Rutiner for antall fileter pr. prøve	Ja
Antall kvalitetsparametere	12
Prioritert rekkefølge av kvalitetsparametere	Nei
Telles avvik flere gang?	Ja
Føres resultatene av kvalitetsprøvene på skjema	Ja
Føres resultatene av kvalitetsprøvene i eget dataprogram	Nei, reg. skjema skannes
Kvalitetsskala	Før 2007 (1-5), Etter 2007 til 2011 (1-3)
Totalvurdering av prøven ut fra totalsummen på alle parametere	Ja
Totalvurdering av hele produksjonen etter en leveranse	Ja
Lottnummersystem	Nei
Søke for å hente ut produkter med en gitt kvalitet	Nei
Daglig kontroll på at kvalitetssystemet brukes	Ja
Opplæring av kontrollører	Ja
Brukes kvalitetsdata fortløpende i produksjonen	Ja
Brukes kvalitetsdata i forbindelse med salg	Ja

Fra 2007 inngikk bedriften i Norway Pelagic-systemet, som i dag består av 15 bedrifter. Frem til oktober 2011 ble dette presenterte kvalitetssystemet brukt.

5.4. Kort presentasjon av bedrift 3 (Måløy)

Den tredje bedriften jeg skal beskrive ligger i Sogn og Fjordane, i Vågsøy kommune, nærmere bestemt i Måløy. Dette er en bedrift som har drevet innenfor pelagisk industri, med produksjon av sild, makrell og lodde siden den ble bygget i 1993, som en Domsteinbedrift. I dag produserer bedriften totalt 37 tusen tonn med sild og makrell der sild utgjør størstedelen av produksjonsvolumet. For å produsere denne mengden med fisk går det med ca. 30 årsverk, noe som har holdt seg stabilt over de siste fire år.

Bedriften brukte et eget kvalitetssystem frem til juni 2012. Dette systemet var utarbeidet for å utføre kontroller av både rund fisk og filet. Men som det har vært nevnt tidligere omhandler denne oppgaven bare filet av sild. Jeg skal senere i dette kapitlet beskrive mer detaljert hvordan dette kvalitetssystemet var oppbygget og fungerte når det gjelder kvalitetskontroll av sildefilet.

5.4.1. Historisk tilbakeblikk

Bedriften ble bygget i 1993. I perioden fra 1993 frem til 2006 ble det kun pakket rund fisk. Fra 1993 var det utarbeidet og tatt i bruk et kvalitetssystem som ble brukt i forbindelse med produksjon av rund fisk. I 2006 ble det satt inn filetmaskiner og produksjon av filet startet opp dette året. Som tidligere nevnt var bedriften en del av Domsteinkonsernet, sammen med bedrifter i Kalvåg (Beskrevet tidligere som bedrift 2) og på Selje. Dette var bedrifter som allerede hadde utarbeidet og innarbeidet kvalitetssystemer for filet. Fra 2006 ble det gjennomført en opplæring og innføring av kvalitetssystemene som ble brukt ved disse bedriftene. Kvalitetssystemet ble helt identisk med det som ble benyttet ved Kalvåg etter 2007. Dette var basert på at 13 kvalitetsparametere ble kontrollert og at det ble benyttet en karakterskala fra 1-3.

Bedriften ble oppkjøpt av Norway Pelagic i 2007. Etter at bedriften ble en del av Norway Pelagic konsernet ble det kvalitetssystemet som var innført fra 2006 videreført. Denne videreføringen ble gjort for å tilpasse kvalitetssystemet med systemene i de andre bedriftene i konsernet. Dette forenklet og tilpassede kvalitetssystemet ble brukt videre frem til slutten av 2011. Fra januar 2012 ble det ansatt ny daglig leder ved bedriften. Etter januar 2012 og frem til juni 2012 ble kvalitetssystemet videreført med justering av karakterskala, i tillegg til at daglig leder gjorde den endelige kvalitetsvurderingen etter en produksjon.

5.4.2. Organisering

Bedriften var organisert med en daglig leder, tre produksjonsledere der en av dem hadde ansvaret for logistikk, de to andre hadde ansvar for produksjon og lager og til slutt produksjonsarbeidere. I denne bedriften var det en egen kvalitetsavdeling som er direkte underlagt produksjonsleder for produksjon, i tillegg til to prøvetakere. Produksjonsleder for produksjon ble fortløpende orientert angående status på prøvene som ble tatt for å ha oversikt over kvaliteten på de ferdigproduserte varene. Slik at personer som var involvert i forbindelse med kvalitetssystemet var daglig leder, produksjonsleder og kontrollørene.

5.4.3. Kvalitetssystemet ved bedriften før innføring av EDI-Kva Pro

Videre skal jeg beskrive kvalitetssystemene som ble benyttet for kontroll av filet og som var i bruk frem til mai 2012, før det nye systemet ble innført. Dette for å kunne si noe om det er store forskjeller eller likheter med det nye kvalitetssystemet som ble innført.

Bedriften hadde et kvalitetssystem fra 2006 til januar 2012, som var identisk med kvalitetssystemet som ble benyttet ved bedriften på Kalvåg, der det ble benyttet en poengskala fra 1-3. Fra januar 2012 ble kvalitetssystemet justert slik at poengskalaen ble i området fra 1-5. Den siste endringen medfører at kvalitetssystemet blir identisk med systemet som ble benyttet ved Kalvåg frem til 2007. Fra januar 2012 gjorde daglig leder den endelige kvalitetsvurderingen av alle prøvene som ble tatt i løpet av en produksjonsdag. Det som er nytt i forhold til systemet som ble brukt frem til januar 2012 er at han har laget en prioritert liste over de viktigste kvalitetsparameterne. Slik at det ikke bare er totalsummen som avgjør kvalitetsvurderingen men det er også type avvik som vurderes.

I kvalitetssystemene som ble brukt frem til mai 2012, er helt identisk med det kvalitetssystemet som ble beskrevet i kapittel 5.3.3. Jeg refererer derfor til dette kapitlet for detaljert informasjon om kvalitetssystemet.

I forbindelse med prøvetakingen var det faste rutiner på at det skulle tas to filetprøver hver time med en fast mengde fileter som kontrolleres. Avvik ble registrert ut fra kriterier som var fastsatt på forhånd. Antall fileter med avvik ble talt opp og registrert for hvert kvalitetskriterium.

Kvalitetssystemet med kvalitetsvurderingsskjema har ligget på datamaskinen siden 2006 og i denne perioden har registreringsskjema vært ført og lagret på data. På prøveskjemaet var det laget en liste over kvalitetsparametere som skulle kontrolleres. Disse var ikke satt opp i noen prioritert rekkefølge, men alle kvalitetskriterier skulle vurderes og registreres på data. Før 2012 ble kvalitetskarakter fastsatt av kvalitetskontrollør, men det etter 2012 gjorde daglig leder dette.

Vurderingen av hvilken karakter filetprøven fikk, ble gjort på grunnlag av totalsummen etter at avvikene fra alle kvalitetskriteriene var summert opp. Det var ikke innebygget i kvalitetssystemet en vektning eller prioritering av de ulike kvalitetskriteriene. Det var ut fra totalsummen at det ble fastsatt en karakter på prøven, basert på karakterskalaer som var beskrevet på forhånd. Dette systemet ble benyttet frem til januar 2012. Etter januar 2012 ble kvaliteten vurdert og fastsatt av daglig leder med bakgrunn i kvalitetsregistreringen som var gjort av kontrollørene, som beskrevet over.

For å sikre at kvalitetssystemet ble brukt, var det innarbeidede rutiner på dette ved at det ble gjennomført en kvalitetsvurdering, med bakgrunn i kvalitetsregistreringene, som daglig ble lagt inn i en produksjonsrapport. Etter januar 2012 gjorde daglig leder en kvalitetsvurdering av kvalitetsregistreringene etter endt produksjonsdag, noe som ga han god oversikt om kvalitetsprøvene ble gjennomført. Når det gjelder produksjonsrapporten inneholdt den informasjon om kvantum, produktsortiment, økonomiske vurderinger/kalkulasjoner i tillegg til kvalitetsvurderingen. Hvis ikke produksjonsrapportene ble ført kom det umiddelbart tilbakemelding fra daglig leder og salgsavdeling om dette, fordi denne informasjonen ble brukt aktivt av disse.

I intervjuet ble det poengtert viktigheten med opplæring av kvalitetskontrollørene og at ikke hvem som helst kunne utføre kvalitetskontrollene uten opplæring. Gjennomføringen av opplæringen av nye prøvetakere måtte gjøres sammen med erfarne prøvetakere.

For å kunne lettere få oversikt over alle faktorene som er belyst i forhold til kvalitetssystemet har jeg laget en tabell som oppsummerer nøkkelopplysningene for bedrift 3.

Tabell 5: Nøkkelopplysninger om kvalitetssystemet til bedrift 3, før innføring av nytt system.

Rutiner for antall fileter pr. prøve	Ja
Antall kvalitetsparametere	12
Prioritert rekkefølge av kvalitetsparametere	Nei
Telles avvik flere gang?	Ja
Føres resultatene av kvalitetsprøvene på skjema	Ja
Føres resultatene av kvalitetsprøvene i eget dataprogram	Ja
Kvalitetsskala	Fra 2006 til 2012 (1-3), fra 2012 (1-5)
Totalvurdering av prøven ut fra totalsummen på alle parametere	Ja
Totalvurdering av hele produksjonen etter en leveranse	Ja
Lottnummersystem	Nei
Søke for å hente ut produkter med en gitt kvalitet	Nei
Daglig kontroll på at kvalitetssystemet brukes	Ja
Opplæring av kontrollører	Ja
Brukes kvalitetsdata fortløpende i produksjonen	Ja
Brukes kvalitetsdata i forbindelse med salg	Ja

Fra 2007 inngikk bedriften i Norway Pelagic-systemet, som i dag består av 15 bedrifter. Frem til mai 2012 ble dette presenterte kvalitetssystemet bruk.

5.5. Likheter og ulikheter i kvalitetssystemene og vurderingskriteriene

I dette delkapitlet skal jeg gjennomføre en sammenligning av kvalitetssystemene og vurderingskriteriene for de tre bedriftene som skal implementere kvalitetssystemet EDI-Kva Pro. Denne sammenligningen gjør jeg for å få en oversikt over om det er likheter og ulikheter mellom kvalitetssystemene som var i bruk frem til implementeringen av det nye kvalitetssystemet.

For å gjøre sammenligningen oversiktlig har jeg først slått sammen tabellene som er laget for hver av bedriftene, til en tabell.

Deretter skal jeg sammenligne kvalitetssystemene og vurderingskriteriene til kildebedriften med mottakerbedriftene. Dette gjør jeg ved slå sammen tabellen med nøkkelopplysningene tilhørende kvalitetssystemet til kildebedriften, sammen med samletabellen til mottakerbedriftene.

Dette vil være informasjon jeg får bruk for i oppgaven og vil derfor komme tilbake til senere.

5.5.1. Sammenstilling og sammenligning av kvalitetssystemene til de tre mottakerbedriftene

I dette kapitlet skal jeg sammenstille og sammenligne informasjonen angående nøkkelopplysningene for hver av bedriftene ved å sette dette sammen til en tabell. På denne måten er det lettere å sammenligne kvalitetssystemene til de tre mottakerbedriftene. Dette gir følgende tabell:

Tabell 6: Sammenligning av nøkkelopplysninger mellom de tre mottakerbedriftene, før innføring av nytt system.

Nøkkelopplysninger	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3
Rutiner for antall fileter pr. prøve	Ja	Ja	Ja
Antall kvalitetsparametere	5	12	12
Prioritert rekkefølge av kvalitetsparametere	Ja	Nei	Nei
Telles avvik flere gang?	Ja	Ja	Ja
Føres resultatene av kvalitetsprøvene på skjema	Ja, på data	Ja	Ja, på data
Føres resultatene av kvalitetsprøvene i eget dataprogram	Ja	Nei, reg. skjema skannes	Ja
Kvalitetsskala	1-3	Før 2007 (1-5), Etter 2007 til 2011 (1-3)	Fra 2006 til 2012 (1-3), fra 2012 (1-5)
Totalvurdering av prøven ut fra totalsummen på alle parametere	Nei	Ja	Ja
Totalvurdering av hele produksjonen etter en leveranse	Ja	Ja	Ja
Lottnummersystem	Nei	Nei	Nei
Søke for å hente ut produkter med en gitt kvalitet	Nei	Nei	Nei
Daglig kontroll på at kvalitetssystemet brukes	Ja	Ja	Ja
Opplæring av kontrollører	Ja	Ja	Ja
Brukes kvalitetsdata fortløpende i produksjonen	Ja	Ja	Ja
Brukes kvalitetsdata i forbindelse med salg	Ja	Ja	Ja

Etter en gjennomgang av de tre bedriftene viser det seg i prinsippet at det er to forskjellige kvalitetssystemer som benyttes. Liavåg har sitt eget kvalitetssystem som de har utviklet selv og har brukt uendret i mange år. Kalvåg har også utviklet sitt eget kvalitetssystem som har vært brukt i mange år med kun en endring av poengskala etter 2007, ellers har de samme kvalitetskriteriene vært

brukt hele tiden. Når det gjelder bedriften i Måløy begynte den først i 2006 å produsere filet og i den forbindelse ble kvalitetssystemet til bedriften i Kalvåg innført men med en kvalitetsskala fra 1-3. Den eneste forskjellen mellom systemene i Kalvåg og i Måløy er at registreringsskjemaene av kvalitetsregistreringene skannes i Kalvåg, mens de legges inn i eget dataprogram på Måløy. Begge bedriftene har også benyttet en karakterskala fra 1-3 og fra 1-5 men på ulike tidspunkt. Så i prinsippet er disse to kvalitetssystemene helt like med unntak av lagringen av kvalitetsdata.

Ut fra tabellen viser det seg at det for noen av punktene under nøkkelopplysningene er større ulikheter mellom kvalitetssystemene til bedrift 1 og 2 i forhold til bedrift 3 (Liavåg). Disse forskjellene går i hovedsak ut på at antall kvalitetsparametere som ble kontrollert, prioritert rekkefølge av kvalitetsparametere og at totalsummen av alle kvalitetsparametere danner grunnlag for totalvurdering av prøven. Dette er i prinsippet to forskjellige måter å vurdere filetprøvene på men i praksis er det ikke så store forskjeller mellom disse tre kvalitetssystemene, med unntak av de få punktene som er kommentert.

5.5.2. Sammenstilling og sammenligning av kvalitetssystemene til de tre mottakerbedriftene med kildebedriften

I dette kapitlet skal jeg sammenstille og sammenligne informasjonen angående nøkkelopplysningene når det gjelder kvalitetssystemene for mottakerbedriftene (tabell 6) med nøkkelopplysninger for kvalitetssystemet for kildebedriften (tabell 2) ved å sette dette inn i en felles tabell. På denne måten er det lettere å sammenligne kvalitetssystemene til de tre mottakerbedriftene med kildebedriften. Dette gir følgende tabell:

Tabell 7: Sammenligning av nøkkelopplysninger mellom de tre mottakerbedriftene og kildebedriften.

Nøkkelopplysninger	Kildebedrift	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3
Rutiner for antall fileter pr. prøve	Ja	Ja	Ja	Ja
Antall kvalitetsparametere	10	5	12	12
Prioritert rekkefølge av kvalitetsparametere	Ja	Ja	Nei	Nei
Telles avvik flere gang?	Nei	Ja	Ja	Ja
Føres resultatene av kvalitetsprøvene på skjema	Ja	Ja	Ja	Ja
Føres resultatene av kvalitetsprøvene i eget dataprogram	Ja	Ja	Nei, reg. skjema skannes.	Ja
Kvalitetsskala	(A-E) med + og – for hver karakter.	1-3	Før 2007 (1-5), Etter 2007 til 2011 (1-3)	Fra 2006 til 2012 (1-3), fra 2012 (1-5)
Totalvurdering av prøven ut fra totalsummen på alle parametere	Nei, ulik vektning av parametere.	Nei	Ja	Ja
Totalvurdering av hele produksjonen etter en leveranse	Ja, gjøres på lottnivå.	Ja	Ja	Ja
Lottnummersystem	Ja	Nei	Nei	Nei
Søke for å hente ut produkter med en gitt kvalitet	Ja	Nei	Nei	Nei
Daglig kontroll på at kvalitetssystemet brukes	Ja	Ja	Ja	Ja
Opplæring av kontrollører	Ja	Ja	Ja	Ja
Brukes kvalitetsdata fortløpende i produksjonen	Ja	Ja	Ja	Ja
Brukes kvalitetsdata i forbindelse med salg	Ja	Ja	Ja	Ja

I forrige kapittel ble det oppsummert at det i prinsippet ikke er så store forskjeller mellom de tre kvalitetssystemene som tidligere ble brukt ved mottakerbedriftene. Når jeg sammenligner disse tre kvalitetssystemene mot det som er hentet fra kildebedriften finner jeg flere forskjeller når det gjelder kvalitetssystemene og vurderingskriteriene. Jeg kommenterer bare de viktigste punktene som har størst påvirkning på kvalitetssystemene og vurderingskriteriene.

Det første punktet gjelder antall kvalitetsparametere som vurderes. Her kommer bedrift 1 ut med bare 5 parametere mot bedrift 2, 3 og kildebedrift som anvender henholdsvis 12, 12 og 10. Ved bruk av 10 og 12 kvalitetsparametere gir dette et mye bedre bilde av kvalitetsstatus for filetpøven. Det neste punktet handler om kvalitetsparameterne er satt opp i en prioritert rekkefølge. For bedrift 1 og kildebedriften er dette gjort. At det er laget en prioritert rekkefølge for parameterne har sammenheng med at noen avvik vurderes å ha større konsekvenser sluttproduktet enn andre. Det er dette som danner grunnlag for at det er valgt en prioritert rekkefølge av kvalitetsparametere i kvalitetssystemet til kildebedriften.

Det neste punktet her gjelder det å telle flere avvik på hver filet. Kvalitetssystemet som brukes ved kildebedriften telles avvik kun en gang, for hver filet. De andre tre bedriftene teller flere avvik for hver filet. Denne forskjellen på måte å telle avvik på vil til slutt påvirke sluttresultatet på filetpøven.

Når det gjelder kvalitetsskala ser man i tabellen at det er variasjoner. Der det for bedrift 1 har vært brukt en skala fra 1-3 og for de andre to bedriftene har det variert mellom 1-3 og 1-5. I kildebedriften er det et system med en skala fra A-E i tillegg til at det settes + og – for hver karakter (ikke A og E) dette gir til sammen 12 graderinger. Ved å bruke en gradering med flere graderingspunkter gir dette en mer detaljert inndeling og mer nyansert informasjon. Dette vurderes for å være positivt i forhold til salg av sildeproduktene.

Det neste punktet som handler om en totalvurdering av prøvene ut fra totalsummen på alle parameterne, er dette et viktig punkt i forbindelse med fastsetting av en kvalitetskarakter på en filetpøve. Det som er den viktigste forskjellen på kvalitetsvurderingene mellom kildebedriften og de tre andre bedriftene er at alle kvalitetsparameterne blir vektet ut fra hvilken konsekvens avviket har i forhold til videre prosessering. Denne forutsetningen gir oss bedre oversikt over hvordan de ulike kvalitetsparameterne påvirker kvalitetsvurderingene.

De to neste punktene gjelder lottnummersystemet og om det er mulig å søke og å hente ut produkter med en gitt kvalitet. For at kvalitetssystemet skal fungere etter hensikten er disse to punktene helt avgjørende for at systemet skal kunne benyttes optimalt. Som det går frem av tabellen hadde ikke

de andre bedriftene denne muligheten. Dette skyltes at ikke teknologien var installert ved alle bedriftene og at lottnummersystemet ikke var kommet på plass.

6. Empiri og resultater

Jeg skal videre beskrive i kronologisk rekkefølge hva som skjedde i forbindelse med uthenting og implementering av kvalitetssystemet fra kildebedrift til mottakerbedrifter. Dette gjør jeg ved å knytte dette opp mot teori som er beskrevet i teorikapittelet angående dekontekstualisering og kontekstualisering.

6.1. Dekontekstualisering - praksis hentet fra kildebedrift

All informasjon angående dekontekstualiseringen har jeg hentet fra egen erfaring og praksis i kildebedriften, hvor kvalitetssystemet EDI-Kva Pro ble utviklet og tatt i bruk. Hele utviklingsprosessen som ble beskrevet i kapittel 3.1. førte frem til det kvalitetssystemet som ble hentet ut fra bedriften i Lødingen og implementert i de tre bedriftene på Vestlandet.

Videre skal jeg gå gjennom og si noe om oversetteren av kvalitetssystemet, og hvordan oversettelsen av praksisen har vært gjennomført.

6.1.1. Trekk ved oversetteren og hvordan oversettelsen er overført

Når det gjelder oversetteren har jeg vært med i utvikling, oppbygging, implementering og revidering/justering av kvalitetssystemet fra 2004 og helt frem til i 2009. I 2010 ble kvalitetssystemet revidert og justert som tidligere beskrevet. Det er den siste utgaven av systemet som ble oversatt og som skulle implementeres i de tre andre bedriftene i konsernet. At jeg har vært med i hele prosessen fra planlegging til ferdigstilling av systemet, i tillegg til å være med i produksjonen, gjør at jeg vet hvilke rutiner som gjennomføres som er beskrevet og ikke beskrevet (uttalt og uuttalt).

Måten oversettelsen har vært gjennomført på, er i mest mulig grad å få med så mange detaljer som mulig i forhold til praksis og rutiner som er innarbeidet.

Første del av oversettelsen gikk med til å hente ut all informasjon som var beskrevet (uttalt). Dette foregikk på den måten at det ble laget plansjer av alle sidene til kvalitetsvurderingskriteriene og av alle sidene hvor data skulle skrives inn i kvalitetsdatabasen. Det ble også hentet ut ferdig utfylte registreringsskjemaer av alle de ulike kvalitetsregistreringene som ble utført og skulle vise eksempler på hvordan utfylling av skjema foregikk i praksis, hvilken type informasjon som måtte fylles inn, hvordan denne lagres og kan hentes frem. Det var også laget et bildemateriell som viste eksempler på alle typer avvik og for hvert avvik var det bilde av en «perfekt filett», og av en filett med avvik for den gjeldende kvalitetsparameter (for eksempel skinnrester).

Andre del av oversettelsen gikk mer ut på å lage en oversikt over rutiner og vurderinger som ikke var beskrevet (uuttalt). Dette var informasjon som skulle gi en oversikt over hvor ofte prøver bør

tas, hva telles som avvik eller ikke, vurdering av enkeltprøver og flere prøver, regler for skifte av lottnummer, hvordan komme inn i kvalitetsprogrammet og hvordan dette virker.

I kildebedriften har all opplæring av nye kontrollører foregått på en slik måte at «aspiranter» har vært sammen med de kontrollørene som har vært i jobben i flere år. Det er ikke mulig å utføre denne jobben uten grundig opplæring av nye. Opplæringen foregår på den måten at det skriftlige materialet og bildene som er laget går gjennom i tillegg til at «aspiranten» får være med på alle prøvene, vurdere og å legge inn data i kvalitetsdatabasen.

Hele oversettelsesprosessen har vært basert på den erfaringen som jeg har opparbeidet meg gjennom å utarbeide og revidere kvalitetssystemet, i tillegg til å være kvalitetskontrollør.

Det kan oppsummeres ved at bildematerialet, kvalitetskriteriene, kvalitetsvurderingskriteriene og registreringsbildene i kvalitetsdatabasen er kopiert. De andre faktorene som går på rutiner, vurderinger av hva som er avvik eller ikke, oppsummeringer av kvalitet og vurderinger om lottnummerendring blir muntlig beskrevet, med utgangspunkt i stikkord. Utgangspunktet var å overføre rutiner og praksis slik det ble utført hos kildebedriften, over til mottakerbedriftene uten noen form for tilpassing eller omforming.

6.2. Kontekstualisering - praksis overført til målbedrifter

I dette kapitlet skal jeg beskrive kontekstualiseringsprosessen, hvordan praksisen ble implementert i målbedriftene. Dette blir gjort gjennom en gjennomgang av de forberedelsene som ble gjort før samlingene ved hver av bedriftene. Deretter går jeg kort gjennom hvert av møtene. Møtene var i utgangspunktet planlagt med en gjennomgang av de samme punktene som var satt opp på forhånd. I de tilfellene at det er forskjeller ved møtene nevner jeg dette spesielt. Men før denne gjennomgangen skal jeg si noe om hvilken kunnskap jeg hadde om målbedriftene før møtene med implementeringen startet opp.

6.2.1. Kunnskap om mottakerbedriftene.

På forhånd hadde jeg ikke noe kjennskap til de tre bedriftene som kvalitetssystemet skulle overføres og implementeres til. Det var informert om hvilke bedrifter det gjaldt og hvor de var lokalisert. Det var bedrifter som produserte produkter av samme type råstoff, innenfor pelagisk sektor, som sild, makrell og lodde. Alle tre bedriftene hadde kvalitetssystemer for rund fisk og filet, men jeg visste ikke hvordan de var bygget opp og hvordan de ble brukt i praksis.

Disse tre bedriftene ligger plassert på Vestlandet, nærmere bestemt i Ålesund, Måløy og Kalvåg i forhold til kildebedriften som ligger i Nordland. Geografisk sett er det altså lange avstander mellom

enhetene. Det var heller ikke på forhånd sagt noe om hvor lenge de hadde drevet, og hvor lenge de hadde hatt kvalitetssystem, og hvor mange personer som arbeidet med deres egne kvalitetssystem.

6.2.2. Forberedelser før implementering av kvalitetssystemet

På forhånd var det gitt beskjed om at kvalitetsdatabasene skulle være installert på datamaskinene hos de kvalitetsansvarlige på hver bedrift. Dette skulle gjøres på forhånd, fordi vi ønsket å øve på bruk av databasen under samlingene.

Selve presentasjonen og implementeringen av kvalitetssystemet skulle foregå på samme måte hos de tre bedriftene. På forhånd var det avtalt et oppmøte på hver bedrift der bakgrunn for utarbeidelse av kvalitetssystemet ble presentert. Det skulle også gjennomgås hvordan kvalitetssystemet var bygget opp og forklare logikken i systemet. Deretter var det planlagt en gjennomgang av det skrevne materialet som beskriver kvalitetskriterier, rutiner, størrelse på prøven, kvalitetsvurderinger og bildene av perfekte fileter og fileter med avvik. Det skulle gjennomgås og vises plansjer av hvor data registreres i databasen.

Før møtene, på hver bedrift, skulle det tas ut sildefilet som var produsert tidligere og som vi skulle bruke ved en kvalitetsvurdering. Dette var for å få en oversikt over hvordan kvalitetskontrollørene på hver bedrift vurderte filetene i forhold til hver av kvalitetsparameterne, og hva de vurderte som kvalitetsavvik eller ikke. Denne gjennomgangen hadde også som målsetting å vurdere om alle hadde en felles oppfatning av kvalitetsparameterne og om de ble vurdert likt. Et helt sentralt punkt for at kvalitetsvurderingene skal være sammenlignbar mellom bedriftene, er at alle som vurderer filetene har samme oppfattelse av hva som vurderes som avvik eller ikke for hvert av kvalitetskriteriene.

På slutten av gjennomgangen var det planlagt å starte opp databasen, øve seg å navigere i programmet og hente opp de ulike registreringsskjemaene. Det skulle også legges inn data av en filetpørve som skulle kvalitetsvurderes med utgangspunkt i de retningslinjer som skulle utdeles og gjennomgås. Helt på slutten av hver samling skulle dagens aktiviteter gjennomgås og det skulle vurderes om det er gjennomførbart å ta i bruk det nye kvalitetssystemet.

Planen var at de samme punktene skulle gjennomgås ved hver av de tre bedriftene, med samme innhold og fremgangsmåte hver gang.

6.3. Implementering av EDI-Kva Pro

I oktober 2011 ble det gjennomført en samling på bedriften som var starten på implementeringen av det kvalitetssystemet EDI-Kva Pro. Til stede på samlingen fra bedrift 1 var daglig leder, avdelingsleder for bearbeiding, avdelingsleder mottak, linjeleder filet, to kontrollører og en person

fra salg. Fra bedrift 2 var daglig leder, avdelingsleder for bearbeiding, avdelingsleder mottak, linjeleder filet, to kontrollører og en person fra salg. Fra bedrift 3 var det til stede på samlingen produksjonsleder for produksjon og to kontrollører. På dette tidspunktet var det ikke ansatt daglig leder ved denne bedriften.

Samlingen foregikk på den måten som er beskrevet tidligere der jeg startet med generell informasjon om EDI-Kva Pro systemet, og hvordan det er bygget opp og bakgrunn for kvalitetssystemet. Deretter ble alle kvalitetsparametere gjennomgått, med hovedvekt på hvordan disse er prioritert og vektlagt. Det ble også foretatt en gjennomgang av programmet hvor data kan legges inn og hvordan disse kan hentes ut.

Før vi gikk ned for å gjennomføre en kvalitetsvurdering av filet, gikk vi gjennom bildematerialet som viser eksempler på fileter, for alle kvalitetsparametere, med og uten avvik.

Etter at kvalitetsvurderingen var gjennomført ble det konkludert med at alle som var til stede hadde samsvarende oppfattelse av hva som skulle karakteriseres som avvik eller ikke. Dette punktet er helt sentralt når man skal begynne å sammenligne karakterfastsettingene både internt i bedriften og mellom bedriftene i konsernet som skal ta i bruk EDI-Kva Pro systemet. For til syvende og sist er det salgsavdelingen i konsernet som skal benytte denne informasjonen til salg og da må personen ved denne avdelingen være sikker på at et parti filet vurdert til karakter B ved en bedrift må samsvare med en vurdering som er gjort ved en annen bedrift. Dette punktet ble poengtert under samlingen ved hver bedrift. For å sikre at dette skjer må det legges vekt på at alle som bruker EDI-Kva Pro får samme opplæring i å vurdere kvalitetsparametere og at opplæringen skjer både teoretisk og praktisk.

Det viste seg at bedrift 1 og bedrift 2 hadde fått installert EDI-Kva Pro databasen. Dette var ikke gjort ved bedrift 3 og som medførte at den delen av planen som omhandlet opplæring og bruk av databasen ikke ble gjennomført ved denne bedriften.

Etter den visuelle vurderingen av filetprøven ble resultatet av prøven lagt inn i EDI-Kva Pro databasen.

Helt på slutten av samlingen ble dagens aktiviteter gjennomgått og alle var enige om at det var gjennomførbart å ta i bruk det nye kvalitetssystemet basert på gjennomgangen på samlingen.

6.4. Kvalitetssystemet implementert eller ikke

I dette kapitlet skal jeg presentere og reflektere rundt de resultater som kom frem i forbindelse med intervjuene som ble gjennomført ved de tre bedriftene. For å kunne kartlegge hva som hadde skjedd

ved hver av bedriftene etter innføringen av EDI-Kva Pro fra oktober 2011 og frem til begynnelsen av juni 2012, ble det gjennomført en spørreundersøkelse. Det viktigste spørsmålet gikk ut på om EDI-Kva Pro var implementert og tatt i bruk ved hver av bedriftene. For å kunne svare på dette må spørsmålene som var satt opp i tabell 1 i metodekapitlet, besvares av daglig leder/produksjonsleder.

6.4.1. Kvalitetssystemet implementert eller ikke for bedrift 1

Tabell 8: Spørsmål i forbindelse med vurdering av om kvalitetssystemet er implementert eller ikke for bedrift 1.

Spørsmål	Ja	Nei
1. Er EDI-Kva Pro databasen installert?	X	
2. Vurderes avvik som vist på bildematerialet?	X	
3. Prioriteres og telles avvik som beskrevet i kvalitetsvurderingskriteriene?	X	
4. Fastsettes det en kvalitetskarakter for prøven iht. beskrevne retningslinjer?	X	
5. Legges data fra kvalitetsvurderingene inn i EDI-Kva Pro databasen?	X	
6. Gjennomføres det en oppsummering av kvaliteten for lotten/partiet?	X	
7. Settes det en kvalitetskarakter for hele lotten/partiet?	X	
8. Legges kvalitetskarakteren for hele lotten inn i EDI-Kva Pro databasen?	X	

Det ble i intervju i mai 2012 bekreftet at EDI-Kva Pro kvalitetssystemet var implementert etter samlingen i oktober, og at innføringen ikke har vært problematisk. I tillegg var tilbakemeldingen at innføringen i oktober 2011 hadde gitt dem en et godt bilde av logikken i systemet og et godt grunnlag for å ta kvalitetssystemet i bruk.

6.4.2. Kvalitetssystemet implementert eller ikke for bedrift 2

Tabell 9: Spørsmål i forbindelse med vurdering av om kvalitetssystemet er implementert eller ikke for bedrift 2.

Spørsmål	Ja	Nei
1. Er EDI-Kva Pro databasen installert?	X	
2. Vurderes avvik som vist på bildematerialet?	X	
3. Prioriteres og telles avvik som beskrevet i kvalitetsvurderingskriteriene?	X	
4. Fastsettes det en kvalitetskarakter for prøven iht. beskrevne retningslinjer?	X	
5. Legges data fra kvalitetsvurderingene inn i EDI-Kva Pro databasen?	X	
6. Gjennomføres det en oppsummering av kvaliteten for lotten/partiet?	X	
7. Settes det en kvalitetskarakter for hele lotten/partiet?	X	
8. Legges kvalitetskarakteren for hele lotten inn i EDI-Kva Pro databasen?	X	

Det ble i intervju i mai 2012 bekreftet at EDI-Kva Pro kvalitetssystemet ble implementert etter samlingen i oktober, og at innføringen ikke har vært problematisk. I tillegg var tilbakemeldingen at innføringen i oktober 2011 hadde gitt dem en et godt bilde av logikken i systemet og et godt grunnlag for å ta kvalitetssystemet i bruk.

6.4.3. Kvalitetssystemet implementert eller ikke for bedrift 3

Tabell 10: Spørsmål i forbindelse med vurdering av om kvalitetssystemet er implementert eller ikke for bedrift 3.

Spørsmål	Ja	Nei
Er EDI-Kva Pro databasen installert?		X

Det ble i intervju i mai 2012 bekreftet at EDI-Kva Pro kvalitetssystemet ikke var installert. Dermed faller alle de andre spørsmålene ut, noe som gir et klart svar på at kvalitetssystemet ikke var implementert etter samlingen i oktober. Det ble opplyst at kvalitetssystemet skulle implementeres og tas i bruk etter mai 2012.

Før intervjuet ble gjennomført ved bedriften, ble EDI-Kva Pro databasen installert. Det ble også avsatt tid til å starte opp databasen sammen med kontrollørene, slik det var gjort ved de to andre bedriftene.

I tillegg var tilbakemeldingen at innføringen i oktober 2011 hadde gitt dem en et godt bilde av logikken i systemet og et godt grunnlag for å implementere systemet.

7. Analyse: Variasjon i forbindelse med kunnskapsoverføring (dekontekstualisering og kontekstualisering)

I dette kapitlet skal jeg i lys av de teoretiske perspektivene forsøke å forklare og analysere mine funn. Jeg er særlig opptatt av å drøfte hvorfor det i noen tilfeller oppstår variasjon i forbindelse kunnskapsoverføring og hvilke faktorer som er med på å påvirke dette.

Først minner jeg på om utlegningene i teorikapitlet.

7.1. Dekontekstualiseringen

I følge Røvik (2009) er det tre viktige forhold som kan være med på å påvirke utfallet i forbindelse med dekontekstualiseringen. Dette gjelder forhold knyttet til oversettbarhet, oversetterne og oversettelsesregler. Videre skal jeg gå gjennom hvert av disse punktene og vurdere disse opp mot dekontekstualiseringsprosessen i kildebedriften.

7.1.1. Praksisens oversettbarhet

Når det gjelder praksisens oversettbarhet er det i følge Røvik (2009:262) tre trekk som vil være med på å påvirke dette, og handler om praksisens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet.

Det første aspektet jeg skal beskrive og drøfte, med utgangspunkt i dekontekstualiseringsprosessen i denne oppgaven er eksplisitet. Når det gjelder eksplisitet kan kunnskap blant aktørene i en kildebedrift være eksplisitt eller taus (Røvik, 2012). Når det gjelder praksisen som er beskrevet i denne oppgaven, i forhold til kvalitetssystemet som brukes i kildebedriften, vil det være flere forhold som er viktig å få nevnt og som kan bety noe for oversettbarheten.

I forhold til eksplisitet tyder mye på at kunnskapen til de aktørene som bruker kvalitetssystemet kommer til uttrykk både gjennom språkliggjorte og nedskrevne rutiner og beskrivelser. I den forbindelse er det for eksempel laget skriftlige beskrivelser av kvalitetsvurderingskriteriene og bildemateriale av de ulike avvikene.

Når det gjelder taus kunnskap så er det ikke laget rutiner og beskrivelser for alle operasjoner. Dette kan skyldes at det har vært vanskelig å lage skriftlige beskrivelser som blir detaljerte og gode nok i forhold til den operasjonen eller praksisen som skal dokumenteres. Det kan også skyldes at det ikke er ønskelig å lage beskrivelser av alt på grunn av økende fare for kopiering av konkurrenter. Et eksempel som kan illustrere dette kan være i forbindelse med fastsettelse av grenseverdier når det gjelder avvik. Enkelte av kvalitetskriteriene er umulig å beskrive nøyaktig, de må bare erfares.

Det neste aspektet handler om kompleksitet og hvor komplekst praksisfeltet er. Her er det snakk om klare eller uklare årsak – virkning relasjoner (Røvik, 2009). Dette punktet kan ses i sammenheng

med at praksisen inneholder en del rutiner og vurderinger som ikke er beskrevet. At ikke alt er beskrevet vil vanskeliggjøre identifikasjonen av alle faktorene som vil bidra til resultatet. Mye tyder på at ved ikke å få med seg detaljer vedrørende den tause kunnskapen, vil resultatet av en kvalitetsvurdering være forskjellig fra den gjeldende praksis. Dette kan føre til en varierende, usikker og ustabil kvalitetsfastsettelse av fileprøvene. Et annet forhold som sier noe om hvor kompleks praksisen er, ser man gjennom at alle som skal være kvalitetskontrollører må gjennomgå en opplæring og praksisperiode for å kunne utføre denne jobben.

Det andre punktet angående kompleksitet handler om forholdet mellom teknologien og de menneskelige ressursene som benyttes ved gjennomføring av praksisen. Kompleksiteten i dette tilfellet avhenger av hvor avansert teknologien er og hvor mange mennesker som er involvert (Røvik, 2009). Når det gjelder teknologi som benyttes som en del av kvalitetssystemet er dette en selvutviklet kvalitetsdatabase (EDI-Kva-Pro). Denne er enkelt bygget opp og har en ganske lav brukerterskel og jeg vurderer den ikke som avansert teknologi som det kreves mye opplæring og trening for å kunne ta i bruk. Når det gjelder kompleksiteten vurdert opp mot hvor mange personer som er involvert i praksisen vil jeg si at det i forbindelse med den daglige bruken av kvalitetssystemet er få personer involvert. Det er snakk om tre til fire personer som daglig er involvert med prøvetaking og oppfølging.

Det tredje aspektet handler om innveddhet, og hvor sterkt en praksis er innvedd i en organisatorisk og/eller utenomorganisatorisk kontekst. I denne sammenhengen handler det om kunnskapsbasen er splittet opp eller ikke (Røvik, 2009). Når det gjelder kvalitetssystemet som skal overføres er kunnskapsbasen samlet innenfor en organisasjon, til og med innenfor en avdeling (kvalitetsavdelingen). Slik at praksisen i hovedsak er samlet innenfor en avdeling med få aktører, noe som gjør den lett identifiserbar.

7.1.2. Kjennetegn ved oversetteren

I følge Røvik (2009) er det to hovedstrategier som benyttes ved dekontekstualisering og som benevnes som «uthenting» og «utbringing». I forbindelse med dekontekstualiseringen av praksisen som er beskrevet i denne oppgaven kommer strategien som omhandler «utbringing» til anvendelse. Dette begrunnes med at jeg har arbeidet mange år i kildebedriften med utvikling, implementering og forbedring av kvalitetssystemet. I denne prosessen har jeg hatt en helt sentral rolle i bedriften, noe som har gitt meg detaljert kunnskap om kvalitetssystemet. Gjennom denne erfaringen har jeg tilegnet meg førstehånds informasjon om praksisen, noe som vil være en fordel ved oversettelse og overføring av praksisen. Dette fører over til neste punkt som omhandler translatørkompetanse.

Det å inneha innsidebasert organisasjons- og praksiskunnskap vil gi utbringeren autoritet og legitimitet som formidler og oversetter på eksterne arenaer (Røvik, 2009). Slik jeg har oppfattet prosessen har jeg blitt valgt til å hente ut og overføre praksisen med bakgrunn i den kunnskapen jeg har opparbeidet meg i forhold til kvalitetssystemet. Dette mener jeg har gitt meg legitimitet og autoritet som har ført til at arbeidsgiver føler seg sikker på at informasjon som er sentral i forhold til at kvalitetssystemet ble hentet ut og formidlet videre. Med en slik legitimitet og autoritet vil det også være lettere å få gehør og oppmerksomhet i forbindelse med implementeringsfasen.

Videre skal jeg kort beskrive arenaer hvor utbringeren gjør sine presentasjoner. Med arenaer menes møter, konferanser, seminar eller kurs, og det skilles også mellom nære og fjerne arenaer. Med nære arenaer må det i følge Røvik (2009) ses på i den betydning at man kommer fra en virksomhet som ligner og befinner seg innenfor samme sektor. Både kildebedriften og mottakerbedriftene opererer innenfor samme sektor som er pelagisk. Det viser seg gjennom den innsamlede informasjonen at de også produserer de samme produktene og er relativt likt organisert. Dette gir et godt utgangspunkt for implementering, fordi alle som er involvert har mye til felles.

Når det gjelder gjennomføringen av implementeringen har denne vært gjennomført som kurs (samlinger) med en teoretisk og en praktisk del. Disse har vært gjennomført ved hver av bedriftene, og kursdeltakerne har vært i kjente omgivelser gjennom kurset ved at alt av utstyr og systemer er lett tilgjengelig. Dette har vært med på å effektivisere implementeringsfasen.

7.1.3. Anvendelse av oversettelsesregler

I denne delen skal jeg gå gjennom og vurdere om det har vært brukt spesielle regler i forbindelse med transformasjon fra praksis til den idemessige representasjon. I denne sammenhengen snakkes det om høy eller lav konfigurasjon som innebærer om hvor detaljert bilde man får gitt av praksisen, og hvilke forutsetninger som tas med. Graden av overenstemmelse mellom praksisens og utbringerens versjon tar utgangspunkt i dimensjonene konkrete versus abstrakte representasjoner (Røvik, 2009).

Videre blir det derfor sentralt å vurdere i hvilken grad og på hvilken måte det overførte innholdet ble omformet og hvilke oversettelsesregler som har vært benyttet. For å kartlegge dette bruker jeg klassifiseringen som Røvik (2012) har utviklet, der han deler ulike oversettelsespraksiser i tre idealtyper. Dette er reproduserende-, modifiserende, og radikale oversettelsesmåter. Til disse tre idealtypene følger det spesifikke oversettelsesregler som er kopiering, addering, fratrekking og omvandling (Røvik, 2012).

Når det gjelder den reproduserende måte så følger kopiering som oversettelsesregel. Dette innebærer at ved anvendelse av denne regelen er målet å kopiere praksisen. I forhold til praksisen i kildebedriften er det flere elementer jeg vurderer som kopiert. Det første elementet handler om databasen som blir kopiert og skal overføres uendret til mottakerbedriften. Databasen er bygget opp på en slik måte at det er faste punkt som skal utfylles, og at det ikke er mulighet til å endre noe uten at programutvikler blir kontaktet. Det andre elementet er kriteriene for kvalitetsevaluering og karakterfastsettingsreglene. Disse er helt fastlagt og kan ikke endres uten at hele kvalitetssystemet endrer karakter. Det tredje elementet er bildematerialet som er utarbeidet for å gi eksempler på perfekte fileter og fileter med avvik. Dette bildematerialet blir kopiert uten noen endringer.

Videre skal jeg vurdere den modifierende oversettelsesmåten og de to oversettelsesreglene addering og fratrekking. I denne oversettelsesprosessen er det ikke bevisst eller kalkulatorisk lagt til eller trukket fra praksisen i kildebedriften. Men det kan ha skjedd en uintendert addering og fratrekking når det gjelder enkelte elementer og da spesielt for rutiner og vurderinger som ikke er beskrevet. Tidligere har det vært påpekt at praksisen i kildebedriften har enkelte rutiner som ikke er beskrevet. Dette gjelder for eksempel hvordan man vurderer grenseverdiene for avvik og hva som legges til grunn for en totalvurdering ved kvalitetsvurdering av prøver fra et lottnummer. Det er i forhold til disse elementene at det kan oppstå addering og fratrekking, sammenlignet med kildepraksisen. Det er for øvrig ikke snakk om store modifiseringer gjennom addering og fratrekking.

Dette fører meg over til radikal oversettelsesmåte med tilhørende oversettelsesregel som er omvandling. Denne kommer ikke til anvendelse ut fra at det ble fastslått i forrige avsnitt om at det ikke er snakk om store modifiseringer gjennom addering og fratrekking.

7.2. Kontekstualisering

Denne fasen regnes som den andre kritiske fasen i forbindelse med kunnskapsoverføring. Det som skjer når ideen kommer inn i en organisasjon er at den kommer inn i en kompleks kontekst bestående av særegne strukturer, kulturer og aktører med ulik interesse og maktbase som kan hindre eller lette implementeringen av kunnskapen (Røvik, 2012). I forbindelse med kontekstualisering handler det om ikke å miste det vesentlige ved den ønskelige praksisen i kildekonteksten. I tillegg, ikke miste det vesentligste ved mottakerkonteksten og dermed ikke gjøre nødvendige tilpasninger som skal til for at kunnskapen skal passe inn i konteksten (Røvik, 2012). Jeg skal videre i dette kapitlet vurdere disse to punktene opp mot det som har skjedd i kontekstualiseringsprosessen. Deretter skal jeg beskrive de funn som omhandler struktur, kultur og om det er ulike interesser i de ulike bedriftene.

7.2.1. Vesentlige momenter ved praksisen i kildekonteksten

Det første punktet handler om ikke å miste det vesentlige ved den ønskelige praksisen i kildekonteksten. Jeg føler at denne delen av kontekstualiseringen er godt ivaretatt med den begrunnelse at jeg har vært med i utviklingen, implementeringen og forbedringen av kvalitetssystemet som skulle hentes ut fra kildebedriften. Ut fra dette mener jeg at jeg har fått ut alle relevante detaljer om praksisen både beskrevne og ikke beskrevne.

7.2.2. Vesentlige momenter ved mottakerkonteksten

I forbindelse med forberedelsene til samlingsmøtene ved de tre bedriftene ble det ikke på forhånd tatt kontakt eller gjort undersøkelser angående hvordan bedriftene var organisert, hvilke kvalitetssystem de hadde og hvordan de fungerte. Denne problemstillingen var ikke aktuell på dette tidspunktet, fordi jeg i denne fasen vurderte disse tre bedriftene som bedrifter i samme konsern innenfor pelagisk sektor og med samme produktspekter. Det ble først aktuelt å undersøke disse faktorene etter at samlingene var gjennomført og jeg hadde arbeidet med problemstilling og teori.

Når det gjelder dette punktet er det i følge Kostova (1999) trolig mottakerorganisasjonens etablerte praksis som er det viktigste aspektet, fordi graden av kompatibilitet mellom den nye kunnskapen og den rådende praksis vil være kritisk for utfallet. Etter at informasjonen var samlet inn gjennom intervjuene var det mulig å gjøre seg noen betraktninger rundt dette. Det viser seg etter at informasjonen er strukturert og gjort sammenlignbar, at det er en del likheter og ulikheter i praksis mellom kildebedrift og mottakerbedrifter. Kartleggingen viser at to av bedriftene har identisk system og den tredje fraviker på noen punkt. Men i forhold til kildebedriften viser det seg å være flere vesentlige forskjeller når det gjelder kvalitetssystem og vurderingskriterier. De forskjellene som er vurdert og satt opp i kapittel 5.5.2 og visualisert i tabell 7, vurderer jeg til ikke å være store. Men selv om det er flere og større forskjeller er det snakk om små justeringer for de fleste punktene som skal til for at systemene skal være kompatible. Det kan være spesielt to forhold som må erstattes med nye rutiner, dette gjelder telling av avvik for alle bedriftene og prioritering av rekkefølge av kvalitetsparametere for to av bedriftene.

I forhold til kompatibilitet og utfallet av kontekstualiseringsprosessen er det derfor viktig at oversetteren får vite om etablert praksis i mottakerkonteksten for å bestemme hvordan den nye kunnskapskonstruksjon forholder seg til eksisterende praksis (Røvik, 2012). I forbindelse med implementeringen av kvalitetssystemet til de tre bedriftene var det ikke gjort en slik kartlegging. Jeg er sikker på at hvis det hadde vært gjort en kartlegging i forkant hadde jeg hatt et mye bedre utgangspunkt for å vite hva som skulle legges vekt på under samlingene. En undersøkelse på forhånd

ville sannsynligvis også ha avdekket at det ikke var installert kvalitetsdatabase ved en av bedriftene, slik at implementeringen ikke ble gjennomført som planlagt.

7.2.3. Struktur, kultur og aktører

I ettertid, gjennom spørreundersøkelsene for hver bedrift har jeg fått svar på mange spørsmål som dreier seg om struktur, kultur, aktører og kvalitetssystem. Kort oppsummert viser det seg at alle bedriftene er likt formelt strukturert med daglig leder, produksjonsleder og kvalitetsavdeling. Det viser seg også at det er mye de samme aktørene som er involvert i kvalitetsarbeidet og som benytter seg av informasjonen som kommer fra kvalitetssystemene. Alle jobber sammen mot et felles mål med å få frem tilstrekkelig informasjon som kan brukes fortløpende til produksjonsstyringen og i forbindelse med salg. Når det gjelder kultur er det vanskelig ut fra dataene å si noe spesifikt om dette. Men det viser seg at alle bedriftene er opptatt av kvalitet og har en kvalitetskultur som går ut på at det skal tas prøver og at det kontrolleres at kvalitetssystemene brukes. Dette bekreftes også gjennom at alle bedriftene har en egen kvalitetsavdeling med egne kvalitetskontrollører.

7.3. Translatørkompetanse

Avslutningsvis i dette kapitlet skal jeg gå gjennom og vurdere dette som omhandler translatørkompetanse og oversettelsesprosessen. Jeg skal vurdere dette ut fra at praksisen skulle oversettes fra kildebedriften og deretter overføres til mottakerbedriftene. Det som kjennetegner en god oversetter av organisasjonsideer er i følge (Røvik, 2012), en person som har god kjennskap til det som skal overføres og oversettes, i tillegg til konteksten det skal oversettes fra og til. En annen forutsetning er at oversetteren har kunnskap om oversettelsesprosesser som handler om hvordan kan gå frem for å hente «noe» fra en kontekst, i tillegg til hvordan man introduserer og materialiserer det i en annen kontekst. Dette fører meg over til begrepene dekontekstualiseringskompetanse og kontekstualiseringskompetanse som jeg skal benytte meg i den videre diskusjon.

7.3.1. Dekontekstualiseringskompetanse

Når det gjelder dekontekstualiseringskompetanse handler det om å skaffe seg innsikt i hvor kompleks praksisen er, hvor innvevd og eksplisitt den er. Som det er beskrevet tidligere i denne oppgaven har jeg hatt en sentral rolle i utviklingen av kvalitetssystemet og ut fra det mener jeg at jeg hadde god oversikt over praksisen og konteksten. Dette var en viktig grunn til at jeg kunne skaffe meg innsikt i kompleksiteten og dermed ha oversikt over årsak-virkning relasjonene til praksisen. Når det gjelder eksplisitet hadde jeg god oversikt både over de eksplisitte og de uutalte aktivitetene. Det samme gjelder i forhold til hvor innvevd praksisen var og teknologi som ble benyttet.

Når det gjelder den andre forutsetningen som omhandler kunnskap om oversettelsesprosesser er det flere forhold jeg mener ikke er oppfylt. Dette skyldes at prosessen med implementering startet opp før arbeidet med denne masteroppgaven og fordypning i teori. Med dette utgangspunktet hadde jeg derfor ikke god nok detaljkunnskap om oversettelsesreglene. Hadde jeg hatt mer inngående kunnskap om dette ville jeg vært mer nøye når det gjelder skillet mellom rutiner som var beskrevne (uttalte) og de som ikke var beskrevne (uuttalt). I forbindelse med gjennomgangen ville det blitt brukt mer tid på de uuttalte rutinene, fordi mange av disse er helt sentrale for at kvalitetssystemet skal fungere optimalt.

7.3.2. Kontekstualiseringskompetanse

Det andre punktet handler om kontekstualiseringskompetanse der hovedutfordringen for oversettere blir å komme opp med en oversatt versjon som gjør rede for det viktigste ved den ønskede givers praksis, mens det samtidig justeres i forhold til mottakerkonteksten. Det er i denne sammenhengen at det er viktig at man har god informasjon om kilden. I følge Almeida & Kogut (1999) er sammenhengen at jo rikere oversetterens informasjon er angående saken, jo mer trolig er det at representasjonen av praksisen inkluderer de elementer som er essensielle for at den skal fungerer i kildepraksisen. I forbindelse med implementeringen av kvalitetssystemet hadde jeg ikke samlet inn noe informasjon om bedriftene. Jeg hadde i utgangspunktet bare informasjon fra kildebedriften. Det eneste jeg visste om mottakerbedriftene var at de var innen samme sektor og hvor de var plassert. Har jeg hatt bedre informasjon om bedriftene, hadde jeg vært bedre forberedt og jeg hadde også vist at databasen ikke var installert ved den ene bedriften. Med dette som utgangspunkt var det derfor ikke gjort noen spesielle tilpasninger i forbindelse med implementeringen for hver bedrift.

8. Diskusjon/konklusjon

I denne avhandlingen har det vært rettet fokus mot et forsøk på å overføre et kvalitetssystem fra en bedrift i et fiskerikonsern over til tre andre bedrifter i samme konsern. Jeg har i den forbindelse vært opptatt av hvordan denne overføringsprosessen har forløpt og hva som ble utfallet. I denne sammenheng har jeg tatt utgangspunkt i følgende problemstilling som jeg har forsøkt å få svar på:

I hvilken grad oppstår det variasjon mellom de tre bedriftene hva angår hvorvidt og hvordan kvalitetssystemet faktisk blir implementert – og hva kan eventuelt forklare likheter og variasjoner mellom bedrifter?

Jeg skal først svare på første delspørsmålet som omhandler «I hvilken grad oppstår det variasjon mellom de tre bedriftene hva angår hvorvidt og hvordan kvalitetssystemet faktisk blir implementert?»

For å finne svar på om kvalitetssystemet var implementert eller ikke ble det tatt utgangspunkt i noen teoretiske perspektiv, deretter operasjonaliserte versjoner av disse – og så utarbeidet et spørreskjema til hver av bedriftene. For at kvalitetssystemet skal regnes som implementert må det svares med ja på alle spørsmål. Det viste seg at bedrift 1 (Liavåg) og bedrift 2 (Kalvåg) svarte ja på alle spørsmål og kvalitetssystemet ble dermed vurdert som implementert ved disse bedriftene. Når det gjelder bedrift 3 (Måløy) var det negativt svar på spørsmål 1, som også medførte at alle de andre spørsmålene falt ut. Dette ga et klart svar på at kvalitetssystemet ikke var implementert ved denne bedriften.

Når det gjelder vurderingen om i hvilken grad det har oppstått variasjon mellom de tre bedriftene viser resultatene at det ikke var variasjon mellom bedrift 1 og 2. Dette begrunnes med at det ble svart ja på samtlige spørsmål. Men ved en sammenligning av bedrift 3 med bedrift 1 og 2, viser resultatene stor variasjon. Dette kommer frem ved at bedrift 3 ikke hadde fått installert databasen og kunne derfor ikke ta i bruk resten av materialet som var utdelt og gjennomgått.

Dette fører meg over til neste spørsmål; nemlig hva som kan forklare likheter og variasjoner mellom bedriftene? Ut fra resultatene viser det seg at det som kan være med å forklare dette, er spørsmålet om EDI-Kva Pro databasen er installert. De to bedriftene som hadde fått installert kvalitetsdatabasen før samlingene ble vurdert like. Den tredje bedriften som ikke hadde fått installert kvalitetsdatabasen før samlingene, ble dermed vurdert som ulik sammenlignet med de to andre bedriftene. Ut fra dette kan det konkluderes med at installasjonen av EDI-Kva Pro databasen var viktig i forhold til det å skulle lykkes med implementeringen av kvalitetssystemet.

Jeg skal kort kommentere det punktet som går på at det ikke fremkommer variasjon når det gjelder bruken av kvalitetssystemet i bedrift 1 og 2. Dette har trolig sammenheng med at de spørsmålene som er stilt, er generelle og ikke går i dybden. Selv om begge bedriftene har svart ja på disse spørsmålene kan det være nyanser og dermed små variasjoner i bruken av kvalitetssystemet. For å få frem dette burde det vært stilt flere detaljerte tilleggsspørsmål for hvert hovedspørsmål. I tillegg burde det vært satt av tid til observasjon når kvalitetssystemet var i bruk ved ordinær produksjon. Da ville det være mulig å kartlegge hvordan de beskrevne og ikke beskrevne rutinene var tatt i bruk. I forbindelse med denne oppgaven har ikke dette vært mulig å gjennomføre på grunn av omfang av oppgaven og tidsbruk. Det ville krevd flere dagers observasjon ved hver bedrift. Med en slik tilnærming vil jeg tro det har fremkommet variasjon. Utfallet av en slik undersøkelse vil være vanskelig å si noe om, men jeg tror nok at det har kommet frem flere nyanser. Disse ville gitt et bedre grunnlag for å forklare likheter og variasjoner mellom bedriftene, med bakgrunn i de teoretiske perspektivene i denne oppgaven.

Det neste spørsmålet handler om hvilke faktorer som kan forklare variasjonen mellom virksomhetene. Variasjonen mellom virksomhetene er begrunnet med at det var/ikke var installert EDI-Kva Pro database før samlingene. Dette fører meg over til det som tidligere er skrevet om translatørkompetanse og da spesielt kontekstualiseringskompetanse. Det er tidligere i teorikapitlet beskrevet om viktigheten med å kjenne mottakerkonteksten. Før implementeringsprosessen startet opp burde det vært gjennomført en kartlegging av hver av mottakerbedriftene. På forhånd burde jeg ha satt opp en sjekkliste over forhold som måtte være på plass før samlingene. Og et av punktene burde være om databasen var installert, fordi denne er helt sentral i forhold til at kvalitetssystemet skal kunne brukes.

Gjennom kartleggingen og sammenligningen av bedriftene viser det seg at kildebedriften og mottakerbedriftene har mange felles trekk. For det første er det bedrifter innenfor samme sektor som produserer de samme produktene. For det andre er de relativt likt organisert, der alle bedriftene har en egen kvalitetsavdeling. For det tredje har alle fire firmaene erfaring med kvalitetssystemer for sildeprodukter. For det fjerde viser det seg at deler av kvalitetssystemene er helt like for alle fire bedriftene, og i andre deler av kvalitetssystemene er det små variasjoner. Ut fra dette er det stor sannsynligheten for at kvalitetssystemet har vært implementert i bedrift 3, hvis gjennomført en kartlegging før samlingene.

Jeg synes at mine funn er i overenstemmelse med teorien som er brukt. Dette gjelder både dekontekstualiseringsfasen og kontekstualiseringsfasen. Kort summert hadde jeg god oversikt i den første fasen når det gjaldt kunnskap om konteksten og praksisen. Med bedre oversikt over

oversettelses- og omformingsregler hadde jeg kartlagt og vektlagt de skrevne og uskrevne rutinene på en annen måte. Under samlingen skulle de uskrevne rutinene blitt mer detaljert gjennomgått. Disse punktene er viktig i forbindelse med å få på plass en konkret representasjon av praksisen.

Når det gjelder kontekstualiseringsfasen viser det seg hvor viktig det er å ha god kunnskap om kilden. Men det viste seg at kvalitetssystemet ble implementert ved to av bedriftene. Det viste seg etter gjennomgang av datamaterialet at alle fire bedrifter var relativt like både organisatorisk, samme sektor og fokus på kvalitet. Dette er i følge teorien viktige punkt i forhold til å lykkes med en overføring av kunnskap.

Kort oppsummert må jeg si at teorien har vært veldig avklarende i forhold til prosjektet med å overføre kvalitetssystemet fra kilde til mottakere. Alt har stemt godt i forhold til praksis.

Forøvrig ser jeg en del utfordringer og da særlig i forbindelse med «uthenting» og «utbringning». Det handler om hvor mye informasjon og hvilken type informasjon som bør fremskaffes. Når det gjelder «uthenting» ser jeg for meg mange utfordringer med å skaffe seg god nok innsikt i praksisen og da spesielt når det gjelder deler av praksisen som er uutalt og innvevd. Hvordan skal en oversetter klare å få med seg det essensielle i kildebedriften, og få den til fungerer på samme måte i mottakerbedriften? Det andre spørsmålet er hva som vurderes som essensiell informasjon?

Dette fører meg over til et spørsmål som jeg synes det må være viktig å forske videre på. Utfordringen blir hvordan man skal organisere arbeidet ved kunnskapsoverføringer slik at man sikrer at den ønskede praksis blir oversatt og implementert. Hvordan skal man klare dette i praksis? Er det mulig å løse dette ved å oppnevne en gruppe med personer som har detaljert kunnskap om praksisen både fra kildekonteksten og mottakerkonteksten?

Det denne oppgaven har vist meg er at det er mange forhold som må vurderes nøye. Teorien er god, men jeg ser for meg videre forskning på organisering og gjennomføring av kunnskapsoverføringsprosesser, som fører frem til et vellykket resultat.

I denne oppgaven var det bare en del av et helt kvalitetssystem som skulle overføres. Jeg ser for meg en større utfordring når hele kvalitetssystemet fra Lødingen skal implementeres i de andre bedre bedriftene i konsernet. Det vil da bli involvert flere personer, avdelinger, andre deler av kvalitetssystemet, osv. som vil bli mer omfattende og ressurskrevende. Når den tid kommer har jeg gjennom dette studiet og arbeidet skaffet meg et begrepsapparat som vil være viktig og nyttig å ta med seg videre når den prosessen starter.

Litteraturliste

- Almeida, P., & Kogut, B. 1999. Localization of knowledge and mobility of engineers in regional networks. *Management Science*, 45(7): 905-917.
- Baker, M. 1998a. Introduction. In M. Baker (Ed.), *Routledge encyclopedia of translation studies*: 2-6. New York, London: Routledge.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Nobel, R. 2010. Knowledge transfer in international acquisitions: A retrospective. *Journal of International Business Studies*, 41: 21-26.
- Carlile, P.M. 2004. Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5): 555-568
- Gailbraith, C.S. 1990. Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms. *California Management Review*, 32: 56-70.
- Gupta, A.K., & Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 21: 473-496.
- Jacobsen, D.I. 2010. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kostova, T. 1999. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24: 308-324.
- Lam, A. 1997. Embedded firms, embedded knowledge: Problems of collaboration and knowledge transference in global cooperative ventures. *Organization Studies*, 18(6): 973-996.
- Lillrank, P. 1995. The transfer of management innovations from Japan. *Organization Studies*, 16(6): 971-989.
- Polanyi, M. 1962. *Personal knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Powell, W.W., Koput, K.W., & Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaborations and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145.
- Røvik, K.A. 2009. *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget as, Oslo. 2. opplag.

- Røvik, K.A. 2011. From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas. *Organization Studies*, 32: 631-654.
- Røvik, K.A. 2012. Knowledge transfer as translation: A Normative-Instrumental Theory, Artikel under publisering, University of Tromsø, Norway.
- Simonin, B.L. 1999. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20: 595-623.
- Suddaby, R. 2010. Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review*, 35: 346-357.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter special issue): 27-43
- Winter, S.G. 2000. Appropriating the gains from innovations. In G.S. Day, P.J.H. Schomaker, & W.R.E. Gunther (Eds.), *Wharton on Managing Emerging Technologies*: 242-265. New York: John Wiley.
- Winter, S.G., Szulanski, G., Ringov, D., Jensen, R. 2012. Reproducing Knowledge: Inaccurate Replication and Failure i Franchise Organizations: *Organization Science*, 23 (3): 672-685
- Zeitz, G., Mittal, V., & McAulay, B. 1999. Distinguishing adoption and entrenchment of management practices: a framework analysis. *Organization Studies*, 20(5): 741-776.