

EK207E 003

Strategisk bruk av IT – Styring av forretningsprosesser

**Innføring av kvalitetssystem i Lofotkraft:
en vurdering av intensjon og resultat**

Kristin T. Harnes

Bodø, våren 2008

**Innføring av kvalitetssystem i Lofotkraft:
*en vurdering av intensjon og resultat***



Lofotkraft

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende del av et treårig bachelorstudium i Økonomi og Ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø, med profilering innen Strategisk bruk av IT – styring av forretningsprosesser. Oppgaven er på 15 studiepoeng og har blitt skrevet våren 2008.

Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg både fått brukt min faglige kompetanse fra både nåværende og tidligere studier, i tillegg til å ha fått god innsikt i en mellomstor organisasjon som Lofotkraft AS og de endringer de har gjennomgått de siste 5 årene. Jeg har tilegnet meg kunnskap om drivkrefter og perspektiver i organisasjoner som jeg utvilsomt vil ta med meg ut i arbeidslivet.

Jeg vil først og fremst takke min far som introduserte meg for kvalitetssystemet påsken 2005, og dermed vekket min interesse for prosessorientert tankegang. Jeg vil takke de ansatte ved Lofotkraft for deres bidrag, spesielt drift- og kvalitetssjef Pål Martinussen, ressursleder Stig Harnes og administrerende direktør Arnt M. Winther for utdypende informasjon og gode detaljer. I tillegg vil jeg takke min veileder Terje Fallmyr for hjelp underveis, og sist men ikke minst, min samboer Magnus for uvurderlig inspirasjon og bidrag til både tematiske og oppgavetekniske løsninger. Innholdet i denne oppgaven står for min egen regning.

Handelshøgskolen i Bodø

21.05.08

Kristin Harnes

Sammendrag

Siden 2005 har energiselskapet Lofotkraft AS i Lofoten gjennomgått store organisatoriske endringer etter å ha innført et såkalt kvalitetssystem. Fra å være en konvensjonell hierarkisk organisasjon med sterkt silopreg og til tider ikke tilfredsstillende kvalitetssikring, har Lofotkraft omorganisert konsernet til en prosess- og matriseorganisert virksomhet.

Målet med denne studien er å analysere innføringen av Lofotkrafts kvalitetssystem og overveie de opprinnelige intensjoner med oppnådd resultat. I denne forbindelse er min problemstilling:

”Innføring av kvalitetssystem i Lofotkraft: en vurdering av intensjon og resultat.”

Grunnen til at jeg har valgt denne problemstillingen er at jeg ønsker å se om de har lyktes med de intensjonelle endringene de igangsatte, og om resultatet er tilfredsstillende i henhold til opprinnelige mål.

Gjennom et kvalitativt forskningsdesign har jeg satt meg grundig inn endringsprosjektet som resulterte i innføring av kvalitetssystemet. Dette designet ga meg også sjansen til å innhente informasjon om bakgrunn, prosess og resultat av innføring gjennom kvalitative intervju med relevante medarbeidere i Lofotkraft.

Oppgaven konkluderer med at endringen Lofotkraft har gjennomgått har vært svært positiv, og at de har lyktes med sine intensjonelle grep for å bedre kvalitetssikring.

Abstract

Since 2005, the energy company Lofotkraft AS in the Lofoten Islands has experienced major organizational changes, having introduced a so-called quality system. From being a conventional hierarchical organization and at times without a satisfactory quality assurance, Lofotkraft has transformed into a process- and matrix-oriented business.

The goal of this thesis is to analyze the implementation of Lofotkraft's quality system, and evaluate their original intentions and achieved results. With this in mind, my problem statement is:

"The introduction of Lofotkraft's quality system: an assessment of intention and result."

This issue was chosen because I wanted to see if Lofotkraft were successful with the initiation of their intentional changes, and if the result was satisfactory in accordance to the original goal.

Through a qualitative research design, I have been able to thoroughly investigate Lofotkraft's process of change, which ultimately resulted in the introduction of their quality system. This design gave me the chance to gather information on background, process and result of the introduction through qualitative interviews with relevant staff at Lofotkraft.

The thesis concludes that the change Lofotkraft has been through has been very positive, and that they have succeeded with their intentional operations to improve quality assurance.

Innhold

Figuroversikt.....	3
Oversikt vedlegg	3
Nøkkelord.....	3
1 Innledning	4
1.1 Bakgrunn	4
1.2 Problemstilling	5
1.3 Litteraturvalg og fremstilling	5
2 Lofotkraft AS.....	6
2.1 Historikk.....	7
3 Teoretisk fundament	8
3.1 Organisasjonsendringer: Planlagt endring	8
3.1.1 Organisasjonen som sosialt system	9
3.2 Gap-analyse	10
3.3 Prosessteori.....	11
3.4 Organisasjonsteori	12
3.4.1 Organisasjonsstruktur	12
3.4.1.1 Formell organisasjonsstruktur	13
3.4.2 Prosess- og matriseorganisering.....	13
4 Metode	16
4.1 Innledning.....	16
4.2 Problemstilling	16
4.3 Forskningsdesign.....	17
4.3.1 Kvalitativ metode	18
4.3.2 Casedesign.....	18
4.4 Datainnsamling.....	19
4.4.1 Primærdata – Intervju	20
4.4.1.1 Valg av intervjuobjekter	20
4.4.1.2 Intervjuguiden	21
4.4.2 Sekundærdata	21
4.5 Evaluering og kvalitet	21
4.5.1 Intern validitet	22
4.5.2 Ekstern validitet.....	23
4.5.3 Reliabilitet	24
4.5.3.1 Bruk av lydopptaker	24
4.5.3.2 Undersøkereffekt/Intervjuereffekt.....	25
4.5.3.3 Konteksteffekt	25
5 Lofotkrafts kvalitetssystem	26
5.1 Bakgrunn for innføring.....	26
5.1.1 Prosjektmandat	27
5.2 Kronologisk fremstilling av prosessen.....	28
5.2.1 Prosess- og matriseorganisering.....	31
5.2.2 ISO-sertifisering	33
5.3 Konsulentens erfaring	34
5.4 Fremtidsutsikter.....	35
5.4.1 Kompetansebank	36
5.4.2 Rask prosess	36
5.5 Kvalitetssystemet i praksis	37

5.5.1 Organisasjonsendring	37
5.5.1.1 Tydeliggjøring av roller og flere ledere?	38
5.5.2 Diskusjoner rettet mot selve kvalitetssystemet	40
5.5.2.1 Kompleksitet	40
5.5.2.2 Størrelse	41
5.5.2.3 Oppdatering av systemet	41
5.5.3 Generelle kommentarer	42
5.6 Oppsummering	43
6 Analyse	44
6.1 Første fase: Diagnoseerkjennelse	44
6.2 Andre fase: Planlegging av tiltak	45
6.3 Tredje fase: Gjennomføring av planlagte tiltak	45
6.3.1 Lofotkrafts prosess- og matrisebaserte organisasjonsstruktur	46
6.4 Fjerde fase: Evaluering av utførte tiltak	47
6.5 Oppsummering	49
7 Konklusjon	51
8 Litteraturliste	53
Vedlegg	55

Figuroversikt

Figur 1: Lofotkrafts hovedforbindelser.....	6
Figur 2: Oversiktskart, Lofotkraft Holding.....	7
Figur 3: Sentrale faser i en planlagt endring.....	8
Figur 4: Gap-modell.....	10
Figur 5: Prosessorganisert arbeidsflyt.....	14
Figur 6: Sammenheng funksjonell, matrise og prosessorientert struktur.....	15
Figur 7: Matriseorganisering.....	15
Figur 8: Organisasjonsplan 2003.....	27
Figur 9: Overordnet prosessorganisering.....	32
Figur 10: Prosess-eksempel: "Behandle kunde".....	32
Figur 11: Lofotkrafts matriseorganisering.....	33
Figur 12: Sentrale faser i en planlagt endring.....	44
Figur 13: Gap-modell Lofotkraft.....	48

Oversikt vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide.....	55
-------------------------------	----

Nøkkelord

Kvalitetssystem, kvalitetssikring, endringsprosess, prosess, prosessorganisering, matriseorganisering, organisasjon, organisasjonsendring, organisasjonsstruktur.

1 Innledning

Å overleve som bedrift er ikke en selvfølge i dagens samfunn. Stadige skift og endringer i bedriftens omgivelser – både økonomisk og teknologisk – skaper usikkerhet, samtidig som tøffe krav til effektivisering, sikker drift og profitt gjør at mange risikerer å bli akterutseilt i forhold til organisasjoner som er nyskapende og klarer å holde tritt med utviklingen.

Utallige arbeidsmetoder og organisasjonsformer er benyttet av organisasjoner for å om mulig bedre sin posisjon, og store ressurser og vilje kreves for å sitte igjen i ettertid med et vellykket resultat. Floraen av bransjer krever ulike tilrettelegginger for organisasjonen og dens ansatte – arbeidsdagen til en i kassen på Rema 1000 er ikke fylt av samme mengde prosedyrebeskrivelser og kvalitetssjekker som en boreoperatør på en Nordsjø-plattform. Men begge jobbene krever en eller annen form for konstruksjon av redegjørelser for hva som forventes utført og hvordan kvalitet arbeidet skal ha, som igjen er korrekt tilpasset de arbeidsoppgaver som utføres.

1.1 Bakgrunn

Det selskapet som finner en tilnærmet løsning på disse kravene vil ha fortrinn i stor skala, men det krever mye, både i form av tid, finansielle ressurser, teknologi og til dels hengivne medarbeidere. Hvordan en virksomhet er organisert kan være avgjørende for å holde tritt med eksterne og interne krav, og Lofotkraft AS er et eksempel på et selskap som tar modige steg for å søke mot en tilpasningsdyktig og kvalitetsbevisst organisasjon. I 2005 innførte de et kvalitetssystem og omorganiserte sine ansatte som følge av funn i forbindelse med innføringen av nevnte kvalitetssystem. Dette systemet var basert på prosessorientert tankegang, og skulle kvalitetssikre de arbeidsoppgaver som daglig ble utført i bedriften. Dette endringsprosjektet ble mer omfangsrikt enn først ventet, og fikk større innvirkning på hvordan organisasjonen så ut enn de visste på forhånd.

1.2 Problemstilling

I kraft av det stadige effektiviseringsjaget er fokus på forretningsprosesser blitt viktigere. En bedrifts handlinger er delt inn i et stort antall prosesser på ulike nivåer, med noen få kjerneprosesser som beskriver bedriftens hovedoppgaver og grunnlag for verdiskapning. I tråd med dette er det dermed viktig å utvikle IKT-løsninger som understøtter disse forretningsprosessene, for å forsøke å sørge for best mulig utnyttelse av både teknologi og menneskelige ressurser. Lofotkraft gjorde, med sin innføring av et kvalitetssystem, hensiktsmessige grep for å forbedre en tilstand som ikke var tilfredsstillende i forhold til kvalitet og sikkerhet. Denne innføringen fikk følger utover det rent teknologiske, og organisasjonen måtte omstruktureres for å oppnå best mulig oppnåelse av de satte mål. Jeg vil i denne oppgaven se på hvorfor dette endringsprosjektet ble igangsatt og om det har resultert i en forbedret situasjon for selskapet. Derfor vil min problemstilling i denne oppgaven være:

”Innføring av kvalitetssystem i Lofotkraft: en vurdering av intensjon og resultat.”

Relatert til Filosofi, Etikk og Miljø er mitt tema i hovedsak internt rettet. De endringer Lofotkraft har gjort vil kunne forbedre arbeidsmiljø ved å tilføre en mer stabil og forutsigbar hverdag, samtidig som etiske retningslinjer ovenfor kunder vil forbedres.

1.3 Litteraturvalg og fremstilling

Litteraturvalg er i oppgaven gjort på grunnlag av tematisk basis. Litteraturen skal understøtte de funn jeg har gjort og bygge fundamentet for min analyse. De ulike kildene jeg har benyttet meg av har jeg kommet frem til ved hjelp av tidligere kjennskap eller ved søk i bibliotekets database etter relevant teori.

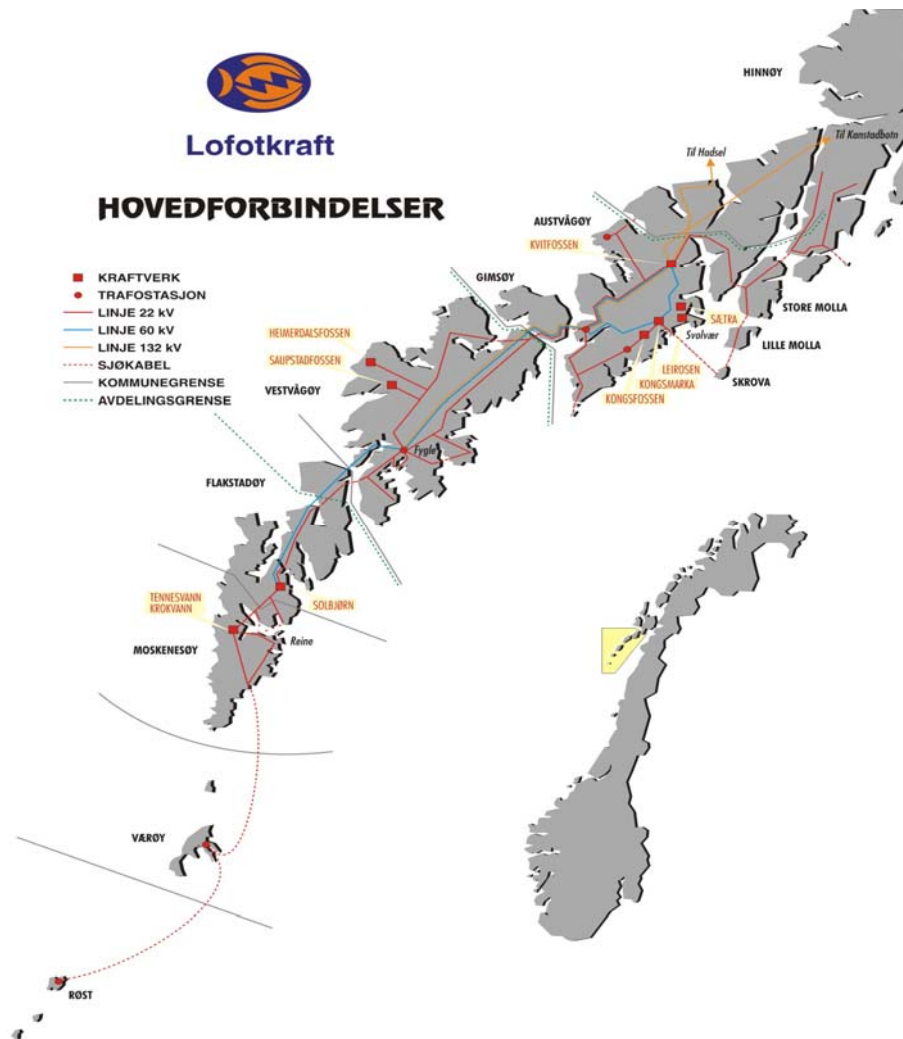
Oppgaven vil begynne med en innledning, hvor det følger et kort kapittel med fakta om selskapet Lofotkraft. I etterfølgende kapittel, kapittel 3, vil jeg ta for meg det teoretiske grunnlaget for oppgaven, her står teori og perspektiver omkring endringsprosjekter sentralt, liksom prosessteori, organisasjonsteori og teori om ulike strukturer i organisasjoner. I kapittel 4 vil det utgreies om bruk av metode, og om mitt valg forskningsdesign og fremgangsmåte ved innhenting av informasjon i forbindelse med oppgaven. Kapittel 5 inneholder den empiri som har blitt samlet inn hos informanter og respondenter i Lofotkraft, bakgrunn for den omorganiseringen de har gjennomført og beskrivelse av prosessen og detaljer rundt omorganiseringen, som videre analyseres i kapittel 6, Analyse. Her vil empirien knyttes opp mot teori nevnt i kapittel 3, og jeg vil diskutere de resultater jeg har funnet. I kapittel 7 vil jeg komme med en faglig og egenevaluerende konklusjon.

2 Lofotkraft AS

”Lofotkraft – et veldrevet og lønnsomt energiselskap – uten grenser.”

Virksomhetens visjon per januar 2008.

Lofotkraft AS er et energiselskap som leverer strøm til 6 ulike kommuner i Lofoten. Selskapet ble etablert i 1967 som følge av en sammenslåing mellom flere tidligere Lofotbaserte energiselskap, og har Lofot-kommunene som eiere. Hovedkontoret med 45 ansatte ligger i Svolvær, og selskapet har avdelingskontorer på Fygle (20 ansatte), Gravdal (datterselskapet Hovdan AS med 25 ansatte), Reine (5 ansatte) og Værøy og Røst (3 ansatte begge steder). Grafikken under viser Lofotkrafts hovedforbindelser i Lofoten.








Figur 1: Lofotkrafts hovedforbindelser (Info Konsern 08)


2.1 Historikk


Lofotkrafts historie kan deles inn i to hovedepoker, før og etter 1990-tallet. Frem til ca 1990 besto arbeidsmengden av omfattende utbygging av linjenettet, i krevende terreng og vanskelig geografi på Lofot-øyene. På begynnelsen av 90-tallet gikk selskapet inn i en mer spesialisert driftsfase, med stort fokus på drift og vedlikehold av det eksisterende linjenettet.

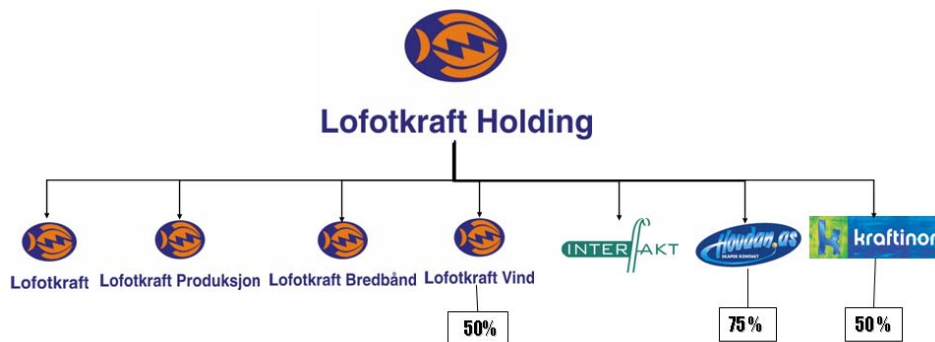
De siste 10 årene har Lofotkraft hatt et større forretningsmessig fokus enn tidligere, med kontinuerlige struktur-, selskaps- og organisasjonsendringer. I 1993 ble selskapet omdannet til et aksjeselskap, Lofotkraft AS, og de ulike virksomhetsområdene ble etablert i egne datterselskaper. Med dette ble Lofotkraft AS fra 1998 stående som et rent nettselskap, som eier 2 400 km strømnnett, 120 km fibernett og med 15 700 kunder.

I 1999-2000 gikk nettselskapet gjennom omorganisering og bemanningsreduksjoner, og ble videre omstrukturert til et holdingselskap¹ i 2004. Nye forretningsområder, som vindkraft, bredbånd og tidevann, har kommet til underveis. Samlet omsetning i holdingselskapet (med alle datterselskaper) var i 2006 på ca 160 millioner, og består i dag av:

-  Lofotkraft : netteier
 -  Lofotkraft Bredbånd²: bredbånd
 -  Lofotkraft Vind⁴: vindkraft
 -  Lofotkraft Produksjon : produksjon og drift av kraftstasjoner
- 
 Interfakt: fakturering og avregning


 Kraftinor AS³: strømleverandør


 Hovdan AS: installasjon



Figur 2: Oversiktskart, Lofotkraft Holding

I 2005 ble Lofotkraft AS omorganisert til en prosess- og matriseorganisert virksomhet. Lofotkraft fortsetter å fokusere fremover, og er per dags dato inne i en omfattende strategiprosess.

¹ En holdingstruktur innebærer at et selskap har kontrollerende innflytelse over et eller flere andre selskaper.

² Samarbeid med Lyse Energi.

³ Eies sammen med Narvik Energi AS.

⁴ Eier sammen med Narvik Energi AS.

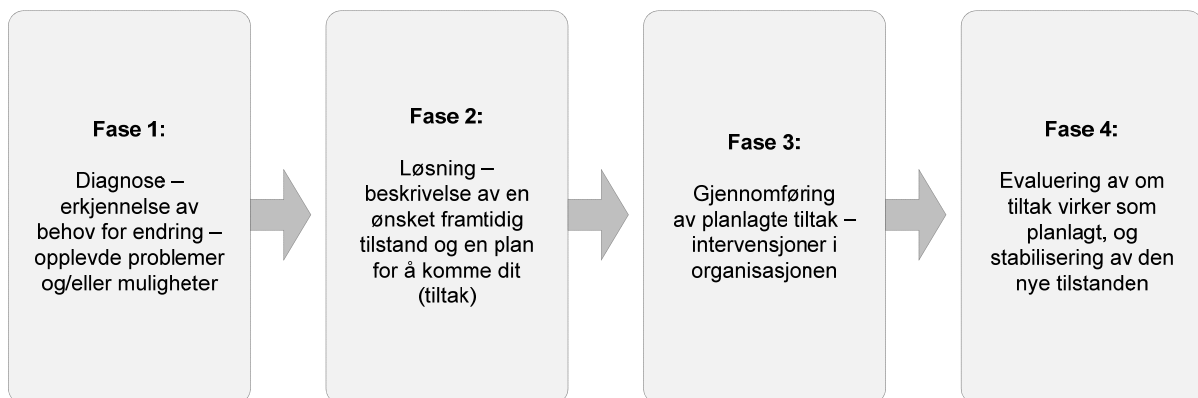
3 Teoretisk fundament

Dette kapitlet tar for seg relevant teori. Det teoretiske fundamentet danner grunnlag for analysen utført i kapittel 6, hvor det knyttes opp mot innsamlet empiri fra kapittel 5.

3.1 Organisasjonsendringer: Planlagt endring

Organisasjoner endrer seg fordi noen mennesker har sett behov for og ønsker at noe skal endres for å kunne oppnå nye mål. Jacobsen (2004) sier i sin bok at planlagt endring er en tilnærming som bygger på spesifikke forutsetninger, hvor det viktigste er at selve endringen er intensjonal. Med det mener han at bak de endringer som gjennomføres står det visse intensjoner eller mål. Dette har igjen blitt skapt av personer eller grupper som har analysert den aktuelle situasjon, og funnet den ikke tilfredsstillende, eller at det finnes ubenyttede muligheter. Deretter har de utarbeidet løsninger og iverksatt tiltak som skal møte disse problemområdene. Det utføres vurdering av om effektene av tiltakene svarer til de resultatene som ønskes etter hvert som tiltak iverksettes.

Denne endringsformen er illustrert i figur 3 under.



Figur 3: Sentrale faser i en planlagt endring (Jacobsen 2004: 20)

Denne tilnærmingen til endring kan også kalles analytisk og rasjonell i følge Jacobsen (2004). Dette vil si ”at endringen baseres på et oppfattet behov for endring, en analyse av hvilke problemer som skal løses, og hvordan de skal løses, en strategi for iverksetting av endring, og en vurdering av hvorvidt endringene faktisk løste problemene eller ikke” (Jacobsen 2004: 21). I første fase av en endringsprosess har noen i eller på utsiden av organisasjonen oppdaget at ting ikke fungerer helt som de skal. Dette kan være f. eks salgssvikt, synkende lojalitet blant kundene, mangel på kommunikasjon og interne konflikter etc. Ved å erkjenne disse

problemstillingene og se at det er behov for å endre organisasjonen kan man forplikte seg til endring ved å sette av tid og ressurser til en endringsprosess.

Fase 2 inneholder analyser av hva problemene faktisk består av. Disse analysene kan være ulike former for kartlegging, spørreundersøkelser, intervjuer og lignende, gjerne i samarbeid med eksterne ressurser, som konsulenter eller forskere. Når kartleggingen er utført spesifiserer man ulike måter å løse problemene på og man velger den løsningen som passer best.

I fase 3 utarbeides det i første rekke en plan for hvordan endringen skal utrettes, gjerne med tidsplan – en aktivitetsplan basert på tidspunkt med tilknyttede ansvarspersoner. Deretter gjennomføres de ulike aktivitetene ved bruk av eksempelvis arbeidsgrupper, spesialist/konsulentbidrag eller ved opplæring.

Endringen evalueres i fase 4, der man ser om de iverksatte løsninger løste problemene.

Dersom endringen karakteriseres som vellykket vil man stabilisere endringen, og få de ansatte til å støtte opp om og forsterke endringene, ved å tilpasse belønningssystemer, strukturer og prosedyrer til de endringer som er gjort (Jacobsen 2004).

3.1.1 Organisasjonen som sosialt system

Jacobsen (2004) forteller og at den vestlige kulturen har sterke bånd til en slik måte å tenke på – at man kan sette seg mål, finne løsninger og sette dem i funksjon slik at man når målet. Selv om dette er en svært vanlig måte å tenke endring på, er det likevel er det ikke den eneste.

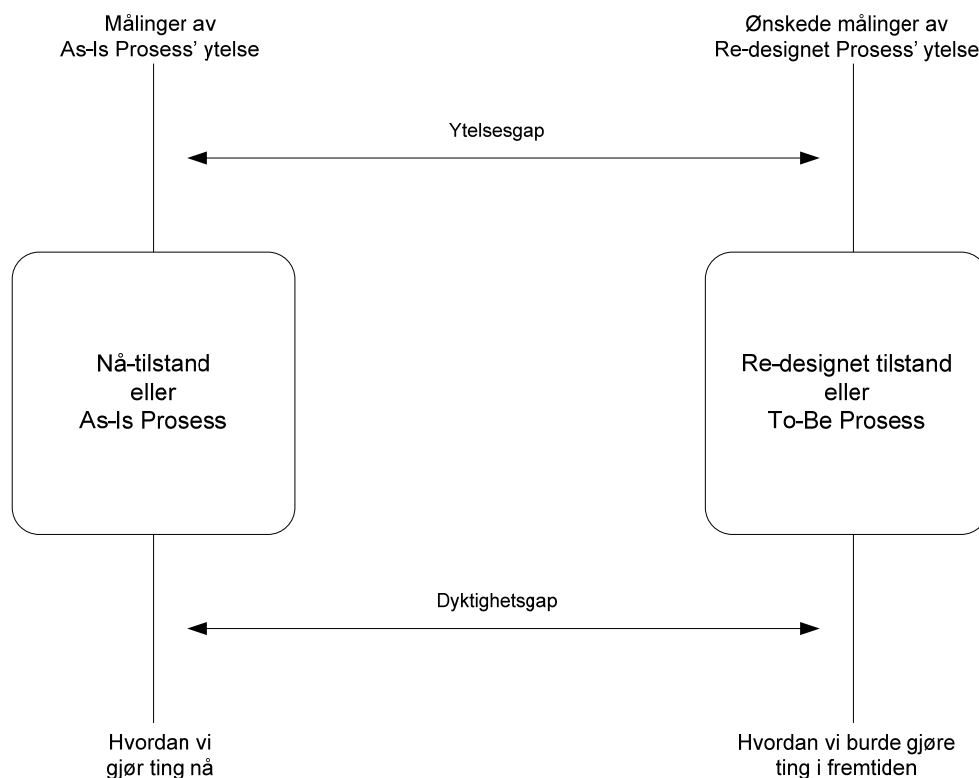
Organisasjoner er sosiale systemer som består av mennesker som handler og samhandler, og et grunnleggende trekk er at slike systemer er indeterministiske. Med dette begrepet menes det at det er umulig med hundre prosents sikkerhet å forutsi hva som kommer til å skje i fremtiden, noe som betyr at planlagte endringer ikke alltid fører med seg de resultater man opprinnelig ønsket å oppnå, eller at prosessen gjennomføres slik man først planla. Det er for mye usikkerhet forbundet med å endre sosiale systemer, møte av uforutsette problemer i form av løsninger man trodde skulle virke ikke har ønsket effekt, og at løsninger gjerne bare skaper nye problemer.

3.2 Gap-analyse

Harmon (2007) sier i sin bok at endring-/ forbedringsprosjekter har sin opprinnelse i problemer, og at utfordringen er å finne årsaker til problemene og deretter vurdere hvilke tiltak som trengs for å løse det. Formelt sett er et problem forskjellen mellom dagens tilstand og hvilken tilstand man ønsker. Harmons angrepsvinkel på problemløsning er fremstilt ved hjelp av en Gap-analyse, hvor de to tilstandene er representert med hver sin boks.

Harmon nevner to måter å snakke om de to tilstandene på. Enten kan man snakke om måling som beskriver ytelsen til prosessen, eller så kan man beskrive hvordan de to tilstandene fungerer i praksis. Ledere som igangsetter endringsprosjekter kan for eksempel på en side si at han krever at resultatet i en avdeling må doubles eller at kostnadene må halveres, eller at arbeidsoppgavene må automatiseres fordi en lignende bedrift har gjort det.

Avhengig av situasjonen, ender prosjektgruppen som oftest med å arbeide seg frem og tilbake mellom beskrivelser av dagens status og hvordan den kan bli, og mellom målinger som definerer hvordan prosessen fungerer i dag og foreslåtte aktiviteter som gjengir hvordan prosessen burde fungere så fort den er ”forbedret”.



Figur 4: GAP-modell (Harmon 2007: 205)

Gapet mellom ytelsen til dagens tilstand og ønsket tilstand kalles ytelsesgapet. Forskjellen mellom hvordan ting gjøres i dag, og hvordan de kunne eller burde bli utført kalles dyktighetsgapet.

Et problem alle endringsprosjektgrupper vil møte er forskjellen på beskrivelser av faktiske problemer, og beskrivelser av årsaker eller konsekvenser. Med andre ord vil det være avvik mellom beskrivelser av problemer, og beskrivelser av årsaker til problemer. Det en slik gruppe ønsker er å få beskrivelser av problemene (symptomene) frem i lyset. Dette vil sannsynligvis da komme fra forskjellig hold, og de vil få store utfordringer med å finne de faktiske årsakene.

Ved utvidelse av Gap-modellen kan man også skape et rammeverk for analytiske teknikker som kan brukes for å definere avdekkede problem, og videre foreslå redesign-teknikker som passer i rette forbindelser.

3.3 Prosessteori

En av flere sterke trender i organisasjonstankegangen kommer til syne rundt år 2000. Fokus i denne retningen er de verdiskapende prosessene⁵ i en organisasjon. Opphavet for tankegangen er heller uklart, men felles for alle som har bidratt er at de ser på en sentralt styrt og vertikalt sterkt funksjonsinndelt organisasjon med stor skepsis (Røvik 2007). Dette fordi en rigid organisasjon ikke sees på som forenlig med de verdiskapende prosessene, det vil si hovedgeskjeften til virksomheten – det den ”lever av”. Siden prosesser som skaper verdi for virksomheten ofte har aktiviteter som spenner horisontalt på tvers av alle avdelinger, og dermed risikerer flaskehals eller andre hemninger av vertikal organisering (Røvik 2007).

Ifølge Røvik (2007) er en prosess en handlingskjede hvor input transformeres til output med formål om å oppfylle en eller flere interessenters behov. Prosesser inneholder sekvenser med aktiviteter som til sammen er verdiskapende, og som utfolder seg i tid og rom. Input i en prosess kan være så mangt, alt fra faste materialer, til kapital og enkle henvendelser. Det som utføres av arbeid, selve transformasjonen kan være faktiske fysiske operasjoner eller rent kunnskapsarbeid. Røvik bemerker at en tydelig fellesnevner for prosessstilnærmingen er at *”fokus er mot kunder og aktører som antas å ha interesser i prosessers output, og som derfor tilfredstilles i den grad organisasjonen har de prosessene som for interessenten er de riktige og best mulig utformede”* (Røvik 2007: 182).

⁵ **Prosess:** proses's (fra fr, av lat. *processus* 'framskreden') 1: forløp, utvikling, omdannelse 4: i edb: avgrenset serie av elektroniske inngrep el. handlinger (Caplex 2008)

3.4 Organisasjonsteori

Organisasjoner finner vi i alle viktige funksjoner i samfunnet – i privat, offentlig, kommersiell og frivillig form (Hellevik 2001). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007: 13) er en organisasjon *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*. Organisasjonen kan betraktes som et produksjonssystem som er avhengig av tilførsel av ressurser fra omliggende miljø, og som i retur produserer noe som er etterspurt og ønsket av disse omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik 2007). Dette systemet har arbeidsoppgaver som utføres av mennesker, og det er disse menneskenes atferd som er tema innen organisasjonsteori – også kalt en atferdsvitenskap (Jacobsen og Thorsvik 2007).

3.4.1 Organisasjonsstruktur

Når mennesker går sammen for å arbeide, organiseres de på ulike måter, med andre ord at virksomheten har en organisasjonsstruktur. Dette kan karakteriseres som organisasjonens arkitektur, kartet over hvordan organisasjonen skal se ut (Jacobsen og Thorsvik 2007). Ulike bransjer vil kreve ulike organisasjonsstrukturer, og disse organisasjonsformene kan prege måten arbeidet utføres på.

Organisasjonskart er den mest alminnelige måten å beskrive virksomheten på, men kan til tider ikke fungere tilstrekkelig i forhold til informasjon om oppgave- og stillingsbeskrivelser, rutiner, regelverk med mer (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Organisasjonsstruktur kan ha tre generelle effekter på atferd:

1. *Fokus*
2. *Koordinering*
3. *Stabilitet*

Fokus: Struktur sørger for at det er begrenset hva ansatte har ansvar for og at virksomheten har begrenset arbeidsområde. Det er konkret avklart hva de skal drive med, noe som muliggjør større grad av spesialisering som følge av avgrensning av ansvar og oppgaver hos ansatte

Koordinering: Samkjøring av aktiviteter, bruk av regler, rutiner, belønningssystemer og formelle strukturer gjør at graden av teamarbeid økes, og menneskene opptrer mer som en avpasset gruppe.

Stabilitet: Organisasjonsstruktur sikrer en mer forutsigbar og stabil arbeidsdag for medarbeiderne, med mer eller mindre faste arbeidsoppgaver – de ansatte vet hva arbeidet deres går ut på, uten de store overraskelser.

Jacobsen og Thorsvik (2007) diskuterer om disse effektene er positive eller negative. Slutninger de her drar er at ulike strukturer fremmer ulik grad av disse effektene, og i hvilken retning de beveger seg er bestemt ut fra hvilken atferd som ønskes i organisasjonen i kombinasjon med hvilke mål organisasjonen har.

3.4.1.1 Formell organisasjonsstruktur

Dersom det finnes en formelt vedtatt arbeidsdeling så kalles det en formell organisasjonsstruktur – der spesialisering, oppgavefordeling på enheter, ansvarsfordeling, i tillegg til styringssystemer, koordinering og kontroll av arbeid er fremmet. Uformell organisasjonsstruktur forekommer på sin side ofte der eksplisitte og formelle mål er ikke-eksisterende, og medarbeidernes atferd og arbeidsdag bærer preg av tilfeldigheter og fraskrivelse av ansvar (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Formelle organisasjonsstrukturer oppstår etter at en virksomhet har tatt stilling til en del beslutninger enhver virksomhet burde ha tatt før det konkrete arbeidet kan utføres. Disse avgjørelsene dreier seg først og fremst om hvilke oppgaver som må til for å oppnå målene med selskapet – hvilke trinn skal produktet gjennom for at det skal produseres og leveres på en tilfredsstillende måte for både kunde og virksomhet. I neste omgang må disse oppgavene fordeles på de ressurser man har til gode, det bestemmes hvem som skal gjøre hva.

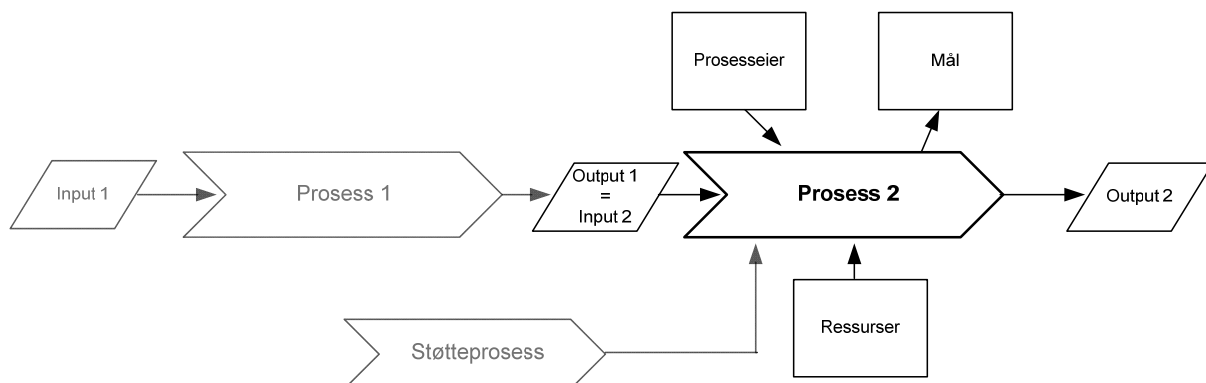
Grupperinger opprettes for å utrette arbeidsoppgaver på mest effektivt vis, og det legges det til rette for spesialisering. Videre må det sørges for koordinering av alle de fordelte arbeidsoppgavene. Man kan regne med naturlig samarbeid mellom de ansatte, men dette burde ofte styres i noen grad – da menneskelig innsikt om egen og andres kapasitet ikke alltid er tilstrekkelig – noe som gjør at en viss overordnet styring på teamsammensetning og samarbeid burde være tilstede. Det er også viktig å fordele ansvar til enkelte medarbeidere som da har myndighet til å ta beslutninger som ikke fanges opp av regler eller rutiner (Jacobsen og Thorsvik 2007).

3.4.2 Prosess- og matriseorganisering

Der er ifølge Røvik (2007) ikke store bidrag i prosesslitteraturen om de strukturelle konsekvensene av å ha en prosessbasert tilnærming i en organisasjon. Han nevner ulike leire innen litteraturen med delte meninger om behov for formelle strukturer i slike organisasjoner, da frykten for å miste akkurat den raske og effektive horisontale prosessflyten er stor. Men

samtidig sier han at det der en gryende erkjennelse av at effektiv prosessflyt ikke nødvendigvis hemmes av fravær av slike faste formelle strukturer, men heller trenger å understøttes av strukturer som legger til rette for den horisontale prosessflyten (Røvik 2007). Litteraturen sier lite om hvilke strukturelle kjennetegn en ren prosessbasert organisasjon har, den sier heller hvilke den *ikke* har (som fravær av sentralstyrte hierarkiske strukturer eller rigide, byråkratiske siloenheter). Derfor meddeler Røvik at det er vanskelig å skulle klarlegge de nøyaktige strukturelle grep som må tas for å oppnå en vellykket prosessbasert organisering. I stedet er det foreslått i litteraturen en pragmatisk løsning; en kombinasjon av en eller annen variant av matrisestruktur for å ivareta hensynet til den prosessbaserte organiseringa. Ved en slik sammenkobling ”oppnår man at det beholdes elementer av sentral styring og vertikal, funksjonsdelt organisering med de fordeler det har, som blant annet evnet til å raskt oppfatte og iverksette autoritative beslutninger som forplikter organisasjonen” (Røvik 2007: 189). Slike sammensetninger av flere organisasjonsstrukturer er såkalte hybridstrukturer (Hatch 2001).

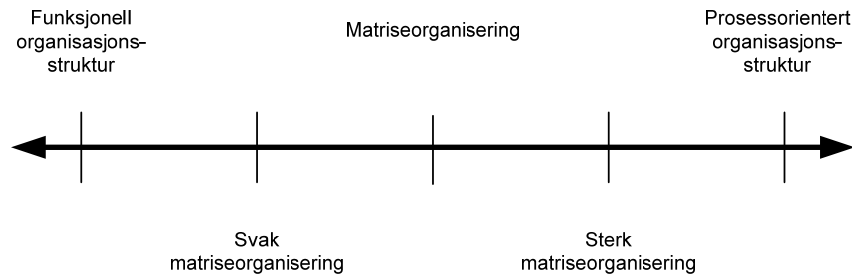
Figur 5 visualiserer grovt et eksempel på prosessbasert organisering.



Figur 5: Prosessorganisert arbeidsflyt

Denne figuren viser hvordan arbeidsflyten beveger seg fra å være input til en prosess der arbeid blir utført, hvor det resulterer i output som igjen blir input i en annen prosess. Alle prosesser har visse krav tilknyttet. Prosesser eksisterer for å oppnå kvalitative eller kvantitative mål, og en prosesseier har til enhver tid det overordnede ansvaret for at prosessen produserer tilfredsstillende output. Alle prosesser understøttes også av andre prosesser og ressurser i form av IKT-systemer eller mennesker. (Eriksson og Penker 2000).

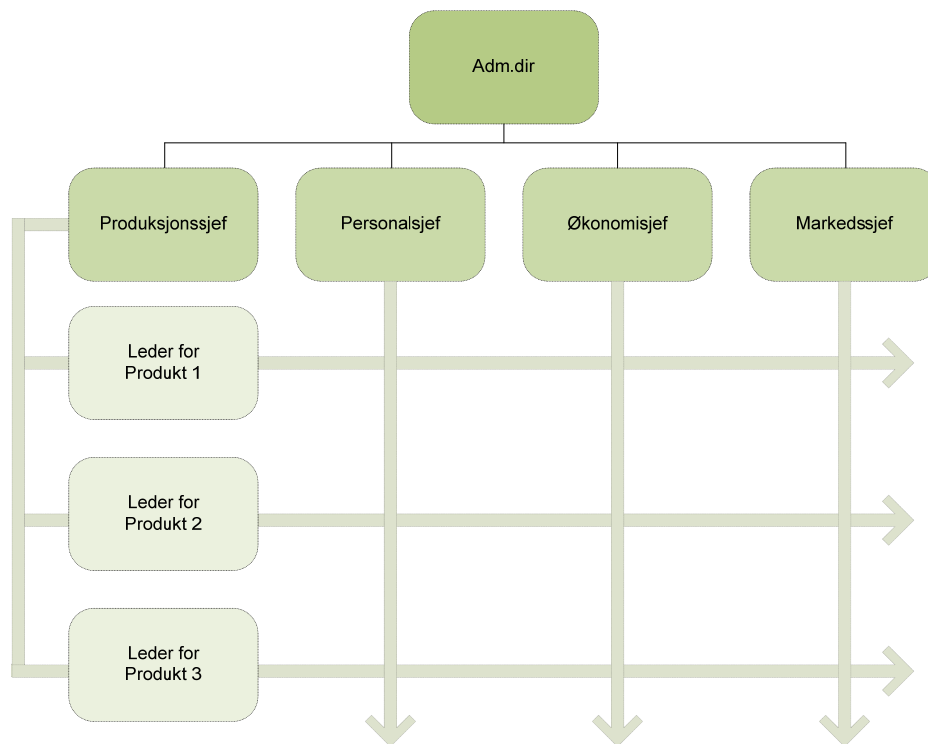
Hver prosess inneholder videre flere nivå med underprosesser med tilhørende aktiviteter. Disse underprosessene ledes av prosessledere som har det daglige ansvar for sitt nivå og er underordnet prosesseierne.



Figur 6: Sammenheng, funksjonell, matrise og prosessorientert struktur (Harmon 2007: 121)

Når man beveger seg fra prosessorganisering mot funksjonell organisasjonsstruktur skaper man en matrisebasert organisasjon, som vist i figuren over.

Matriseorganisering finner man i organisasjoner som har behov for kunne kombinere teknisk ekspertise med andre viktige funksjoner. Denne typen organisering er en kraftig form av horisontal sammenkjedning, og den unike karakteristikken av organisasjonsformen er at både selskapets produksjon og funksjonelle organisasjonsstrukturer (horisontale og vertikale) er implementert på samme tid og gitt lik myndighet (Daft 2004).



Figur 7: Matriseorganisering (Daft 2004: 106)

Figur 7 viser organisasjonsstrukturen ved matrise. Modellen skal formidle at både de vertikale og de horisontale autoritetslinjene bør bli gitt likestilt anerkjennelse, noe som gjør at en todelt autoritetsstruktur er skapt for å balansere myndigheten mellom de ulike delene av organisasjonen.

4 Metode

4.1 Innledning

Når man går inn i en undersøkelsessituasjon er det en fordel å være bevisst på hva man har begitt seg ut på, man behøver visse retningslinjer for hvordan man går frem før man tar fatt på selve forskningsprosessen, med andre ord en metode. Med metode menes det i korte trekk at man skal følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et.al 2004), om hvordan man skal gå frem når man skal innhente informasjon om virkeligheten og ikke minst når man skal analysere og tolke de funn man eventuelt har gjort.

Det kan ligge mange hensikter bak en empirisk undersøkelse, men felles for dem alle er at de har til hensikt å framskaffe kunnskap. Det kan være kunnskap som jeg ikke har visst noe om fra før eller som et supplement og en utvidelse av noe jeg allerede vet. Ingen forskningsprosess er perfekt og alle slike prosesser kan være beheftet med feil, svakheter eller manglende presisjon. Litt av hensikten med metode er derfor å kunne gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatene av en undersøkelse.

4.2 Problemstilling

Som tidligere nevnt har jeg valgt å formulere problemstillingen slik:

”Innføring av kvalitetssystem i Lofotkraft: en vurdering av intensjon og resultat.”

En problemstilling er ifølge Johannessen et.al (2004) som oftest spørsmål som omfatter det undersøkelsen skal svare på. De definerer videre en problemstilling slik:

”En problemstilling er noe vi er interessert i å undersøke. Det kan være et tema, et spørsmål eller en hypotese.” (Johannessen et.al 2004: 59)

Ved å bestemme seg for en problemstilling blir et viktig valg tatt og det blir avgrenset hva som skal fokuseres på i undersøkelsen. Dette er viktig og nødvendig for å kunne gjennomføre en undersøkelse på en effektiv måte (Jacobsen 2005).

Denne problemstillingen består av tre hovedbegreper. Man har i første rekke en eller flere *enheter*, som er hvem eller hva som undersøkes. Disse enhetene har egenskaper; *variabler* som er det vi ønsker å undersøke, hvor variablene videre har *verdier* (Hellevik 2002). I tillegg får man en *kontekst* rundt problemstillingen, som innebærer rammene eller gyldighetsområdet for undersøkelsen (Jacobsen 2005).

Det finnes ulike typer problemstillinger. Jacobsen (2005) skiller mellom tre hovedtyper:

- a) klar eller uklar problemstilling
- b) forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv) problemstilling
- c) ønske om generalisering eller ikke

Problemstillingen i denne oppgaven er i første rekke deskriptiv. Ved en beskrivende, eller deskriptiv problemstilling ønsker man å få en oversikt over hvordan en situasjon er på et gitt tidspunkt, eller hvordan utviklingen har vært over tid. Denne typen problemstilling vil være konsentrert rundt å beskrive forskjeller og likheter på et gitt tidspunkt. Dersom en problemstilling er klar betyr det at man vet ganske mye om et fenomen, men mangler dybdekunnskap om dette. Slike problemstillinger er mer testende. Når problemstillingen er uklar derimot vil man ha lite forhåndskunnskap om det en ønsker å undersøke, og man får da en eksplorerende og utforskende problemstilling (Jacobsen 2005).

Min problemstilling bærer til dels preg av elementer fra alle disse tre ulike typene, men er hovedsakelig av en deskriptiv art. En del forhåndskunnskap hadde jeg før jeg startet undersøkelsen, uten å ha en klar problemstilling fordi jeg da enda ikke visste nøyaktig hva jeg ønsket å undersøke. Den problemstillingen jeg endte opp med til slutt var å beskrive det aktuelle tema over tid, for å gi både meg selv og oppdragsgiver god oversikt over hvordan utviklingen av kvalitetssystemet og organisasjonsendringen har forløpt.

4.3 Forskningsdesign

I en undersøkelse vil man bevege seg gjennom flere trinn, en såkalt forskningsprosess (Johannessen et.al 2004). Denne prosessen går over fire faser: forberedelse, datainnsamling, analyse av data og rapportering av resultater. I forberedelsen begynner man med å ta stilling til hva man ønsker mer kunnskap om, ved å sette seg inn i relevant litteratur og konkretisere formålet med undersøkelsen. Når problemstillingen er klarere må forskningsdesignet bestemmes – ut fra hvordan man ønsker å organisere og gjennomføre undersøkelsen på. Forskningsdesignet er altså en oppskrift på hvordan forskningsprosessen skal se ut, på hvilke måter datainnsamlingen skal utføres og hvordan man skal analysere de funn man eventuelt gjør. I de følgende underkapitler vil jeg ta stilling til mine valg i denne forbindelse.

4.3.1 Kvalitativ metode

Forskningsdesign kan deles inn i to hovedkategorier, kvalitative og kvantitative forskningsdesign/metoder. Kvalitativ metode benyttes når det finnes begrenset kunnskap om emnet og det er ønskelig å utvikle nye teorier og hypoteser. Man går i dybden på noen få enheter og ser kun på ett enkeltstående tilfelle. Hensikten med den kvalitative metoden er å få et så oversiktlig bilde som mulig (Johannessen et. al 2004).

Ut i fra min problemstilling og mitt ønske om å forstå og forklare hvordan Lofotkrafts valg har fått utslag har jeg valgt å benytte meg av en kvalitativ metode. Dette fordi jeg ønsket å få frem alle nyansene og detaljene, og få et så helhetlig bilde av situasjonen som mulig, både fra ”topp og bunn” i organisasjonen. Jeg så ikke noe løsning i å skulle utføre en kvantitativ undersøkelse som bare i ytterste tilfelle ville gi meg hint om tendenser i bedriften, ikke detaljene og personoppfatningene som jeg jo faktisk er ute etter. Et spørreskjema ville ikke dekket undersøkelsen dypt nok, noe som er nødvendig i mitt tilfelle.

En kvalitativ undersøkelse kan være kostnads- og ressurskrevende på grunn av at det tar lang tid å samle inn data, og den informasjonen som blir samlet inn er ofte så detaljert og nyansert at det kreves mye analysearbeid. Data er i ord og bilder, og derfor mer komplisert å tolke og analysere enn tall. Dessuten gir resultatene rom for flere tolkninger og det blir derfor vanskelig å kunne generalisere resultatene (Johannessen et. al 2004).

4.3.2 Casedesign

Noen eksempler på kvalitative forskningsdesign er fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign. Mitt forskningsdesign er basert på det siste. En casestudie har to særlige kjennetegn, det ene at det er et avgrenset fokus på det som undersøkes og det andre at beskrivelsen skal være så inngående som den aktuelle undersøkelse tillater (Johannessen et. al 2004). Et case kan betegnes både som et studieobjekt og som et forskningsdesign, og begge gjelder i mitt tilfelle. Case som studieobjekt kan være et program, en aktivitet, et individ eller et sammensatt system eller bedrift, som Lofotkraft. Videre innebærer et casedesign at man studerer et eller flere case over tid ved hjelp av detaljert og relativt omfattende datainnsamling (Johannessen et. al 2004).

Et casestudium kan også være en undersøkelse av hvordan mennesker i en virksomhet handler og samhandler, noe som er svært aktuelt i denne oppgaven. Man kan ta i bruk både kvantitativ og kvalitativ tilnærming i et slikt studium, også en kombinasjon. Jeg har som tidligere nevnt kun benyttet meg av en kvalitativ tilnærming.

Da dette bare er en undersøkelse i forbindelse med en bacheloroppgave har ikke datainnsamlingen foregått over lengre tid enn noen måneder, men i og med at jeg har hatt kjennskap til systemet fra tidligere har jeg valgt dette designet. I tillegg blir ikke innsamlingen like omfattende som i et større studium, men heller tilpasset den mengde jeg har behov for i min oppgave. Min forhåndskunnskap om systemet dreide seg kun i grove trekk om hva Lofotkraft hadde gjort, ikke hvorfor eller hvordan, og der var derfor nyttig å kunne gå inn og studere dette mer i detalj som et case.

4.4 Datainnsamling

Før en forestående undersøkelse må en ta strategiske valg om hvordan man skal få best mulig tak på virkeligheten. Den ene strategien kalles deduktiv, ”fra teori til empiri”. Her vil forskeren skape seg noen teorier om hvordan virkeligheten ser ut, for så å gå ut og samle inn empiri for å se om teoriene stemmer overens med virkeligheten. Teoriene dannes på grunnlag av tidligere empiriske funn og tidligere teorier. Kritikken mot en slik tilnærming til datainnsamling er at den vil føre til at forskeren bare leter etter den informasjon som han eller hun finner relevant og som dermed har en tendens til å understøtte de forutsetningene som forskeren hadde på forhånd (Jacobsen 2005). Alternativet kalles induktiv tilnærming. Her går forskeren motsatt vei, ” fra empiri til teori”. Forskeren går da ut i virkeligheten med et tilnærmet åpent sinn og samler inn all relevant informasjon og går tilslutt i tenkeboksen og systematiserer innsamlede data. Ut fra en slik åpen tilnærming dannes så teoriene. Målet er at ikke noe skal kunne begrense hvilken informasjon som samles inn (Jacobsen 2005).

Min kvalitative innsamlingsmetode ligger tett opp mot en induktiv tilnærming, men jeg la også samtidig visse begrensninger i forhold til hva jeg ønsket å undersøke. Jeg visste på forhånd at mine undersøkelser kunne bli svært omfattende, så man kan si at jeg har valgt en mellomting mellom deduktiv og induktiv da det ble lagt noen føringer for hvilken informasjon som ble søkt etter. Disse føringene var i hovedsak tematiske, jeg valgte for eksempel bort å skulle undersøke tekniske eller finansielle faktorer. Disse føringene er spesifisert i intervjuguiden (vedlegg 1).

Informasjon som samles inn kan kategoriseres i primær og sekundærdata. De opplysningene som samles inn direkte fra den primære kilden for informasjon, altså mennesker eller grupper av mennesker, er primærdata – opplysninger som samles inn for første gang. Denne informasjonen fås tak i ved hjelp av metoder som intervju, observasjon eller spørreskjema. Samlebetegnelsen sekundærdata innbefatter andre typer informasjon som ikke er samlet inn

direkte fra kilden, men baseres på opplysninger som andre har samlet inn, som rapporter og litteratur (Jacobsen 2005).

4.4.1 Primærdata – Intervju

Datainnsamling i denne oppgaven ble utført gjennom intervju, som jeg til en viss grad ønsket skulle være strukturerte. En av hovedgrunnene til dette var at jeg ville forsikre meg om at mest sentrale temaene ble belyst, samtidig som muligheten til å føre en fleksibel dialog var tilstede. Semistrukturert intervju var da en god løsning. Slike intervjuer baseres på en intervjuguide, som er en liste over tema og spørsmål som ønskes besvart i løpet av samtalen (Johannessen et. al 2004). Disse temaene er utarbeidet på grunnlag av forskningsspørsmålene. Jeg hadde liten erfaring med intervjuer fra før og den delvis strukturerte intervjuguiden ga meg et rammeverk å jobbe ut i fra. Den ble mer en ”huskeliste” og praten gikk løst rundt temaene. Dersom informantene og respondentene (definert i kap. 4.4.1.1) ikke forsto spørsmålene ble disse utdypet og forklart nærmere. Intervjuene ble gjennomført på en uformell måte der hvert tema ble innledet med åpne generelle spørsmål der respondentene fikk mulighet til å utfolde seg fritt. Lengden på intervjuene varierte fra 15-60 minutter, alt etter type informant eller respondent Dette lå tett opp mot det jeg forventet. Jeg benyttet meg av lydopptaker i intervjuene, noe som lot praten gå fritt uten at jeg trengte å bekymre meg for om jeg fikk notert alt, i og med at jeg utførte intervjuene alene. Uten tvil en stor fordel. Etter hvert intervju forsøkte jeg å reflektere over eventuelle funn, og en meningsfortetning av intervjuet ble skrevet der jeg noterte ned hovedtrekkene i samtalen. En meningsfortetning er en forkortning av intervjuobjektens uttalelser der man konsentrerer den umiddelbare meningen med få ord (Johannessen et.al 2004).

4.4.1.1 Valg av intervjuobjekter

Det sier seg selv at det ikke var mulig å intervju alle ansatte i Lofotkraft for å høre om deres opplevelse av innføringen. Derfor var det viktig å velge ut et fåtall som kunne representere bedriften på best mulig måte, et representativt utvalg. Et utvalg er en mindre gruppe enheter trukket fra populasjonen, der en populasjon er alle de undersøkelsesenheterne vi ønsker å si noe om (Jacobsen 2005). Populasjonen i denne forbindelse er Lofotkraft i sin helhet, og utvalget blir da ansatte i ulike deler av bedriften.

Intervjuobjekter kan klassifiseres som informanter eller respondenter. En respondent er en som selv har opplevd det vi ønsker å undersøke, mens en informant er en som kun har kunnskap om det vi ønsker å undersøke og ikke har opplevd det selv.

I mitt tilfelle vil jeg kategorisere de med inngående kjennskap til innføringen som informanter, altså administrerende direktør, drifts- og kvalitetssjef og ressursjef. Hvem som var ønsket som informanter var rimelig klart allerede fra starten av, da de satt på førstehåndsinformasjon på hele prosessen fra starten av, i ulik grad. Disse vil følgelig ha andre perspektiver av og forventninger til systemet pga sin deltakelse i endringsprosessen, enn andre ansatte som inntar et mer brukerbasert perspektiv.. Disse fem intervjuobjektene er respondenter i undersøkelsen, og de fant jeg frem til via dialog med ressursjef. Det var viktig at de representerte store deler av organisasjonen, at de kom fra ulike avdelinger og hadde forskjellig bakgrunn og fartstid i virksomheten.

4.4.1.2 Intervjuguiden

Utarbeidelsen av denne startet relativt tidlig, og arbeidet gikk gjennom flere faser der jeg fikk den kvalitetssjekket med informanter i Lofotkraft og veiledere på høgskolen. Etersom jeg skulle intervjuer både informanter og respondenter i ulike stillinger i bedriften ble tre utgaver laget, som hver ble tilpasset det nivå informant/respondent befant seg på.

Jeg ønsket med oppsettet av denne guiden å ha en ledetråd å følge gjennom intervjuene.

Guiden er stykket opp i flere deler med tilhørende underspørsmål, disse for å sikre at jeg etter endt intervju har fått besvart det jeg ønsket å få informasjon om, en slags sjekklister.

Basis for inndelingen er at jeg søkte etter en rimelig kronologisk fortelling av informantene/respondentene. Intervjuguiden er grovt inndelt i 4 deler, første del med informasjon om meg selv og hvorfor jeg ønsker å gjennomføre intervjuet med den aktuelle deltaker. Andre punkt vender seg mot toppledelse/mellomledelse der jeg spør etter bakgrunn for innføring av kvalitetssystemet. Punkt tre tematiserer selve prosessen rundt innføringen, og her har alle blitt spurt, i likhet med punkt fire som omhandler informantens/respondentens opplevelse av innføringen i ettertid – sett i lys av hvordan de mener resultatet har blitt. Dette siste punktet har i tillegg blitt delt inn i to retninger, en mot selve systemet og en mot organisasjon/arbeidshverdag.

Intervjuguide i hovedversjon følger vedlagt (Vedlegg 1).

4.4.2 Sekundærdata

I tillegg til intervjuene har jeg benyttet meg av et fåtall interne rapporter og informasjonsmateriell som jeg har fått tilgang til, utgitt internt i forbindelse med innføringen av kvalitetssystemet.

4.5 Evaluering og kvalitet

Hvordan kan man si noe om kvaliteten på kvalitative undersøkelser? Disse undersøkelsene krever om mulig andre kriterier enn kvantitative undersøkelser ifølge Johannessen et.al (2004). Så for å sikre seg så godt som mulig drøfter man gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) på ulike nivåer, og man kan da enklere forholde seg kritisk til kvaliteten på de data som er samlet inn. Jeg har her tatt med tre ulike innfallsvinkler til gyldighet og pålitelighet av kvalitative undersøkelser:

- I. *Intern validitet (relevans)*; har jeg fått tak i det jeg ønsket å få tak i?
- II. *Ekstern validitet (overførbarhet)*; kan jeg overføre det jeg har funnet til andre sammenhenger?
- III. *Reliabilitet (pålitelighet)*; kan jeg stole på de data jeg har samlet inn?

For å få et bra sluttresultat er det også viktig å være oppmerksom på at det finnes en del metodiske feller en kan gå i. Jeg vil videre ta for meg de vanligste feilene og hvordan man på best mulig måte kan unngå dem.

4.5.1 Intern validitet

Intern gyldighet dreier seg om resultatene er relevante i forhold til det jeg var ute etter. Det kan være vanskelig å komme fram til en sann beskrivelse av et fenomen, da snakker man om intersubjektivitet. Begrepet intersubjektivitet betyr at det nærmeste jeg kan komme sannheten er at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse. I praksis betyr dette at jeg bare kan argumentere for at en beskrivelse er riktig hvis andre personer også er enige i det. Jo flere som er enige desto større er sannsynligheten for at beskrivelsen er riktig (Jacobsen 2005). Testing av gyldighet innebærer at en tester resultatene ovenfor andre mennesker. To tiltak kan gjennomføres for å teste den interne gyldigheten. Det første er å kontrollere undersøkelsen og konklusjoner mot andre, noe jeg har prøvd å oppnå ved å kvalitetssikre tema og intervjuguide med faglærere og representanter fra Lofotkraft. Det andre er å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv. Denne formen for validering innebærer en vurderende gjennomgang av de mest sentrale fasene i forskningsprosessen. Det første man kan se på er om jeg har fått tak i de riktige kildene og om disse har gitt riktig informasjon. Selv om utvalget tilfredsstilte mine krav visste jeg ikke om disse korrekt gjenspeilte virkeligheten og om den informasjonen de ga var et uttrykk for deres egentlige mening. Jeg sitter igjen med en følelse om at respondentene ga ærlige svar. Det andre man kan se på er selve analysen. Her vurderes det om kategoriseringen jeg har foretatt gjenspeiler de data som er samlet inn. Deretter kan jeg også

se på om sammenhengene og forklaringene som jeg har funnet er reelle eller om det er en konstruksjon jeg har skapt.

Begrensninger i tid har gjort at jeg ikke har konfrontert respondentene med funnene jeg har kommet frem til. Det er derfor alltid en mulighet for at tvetydige svar kan ha blitt tolket feil av meg.

4.5.2 Ekstern validitet

Den eksterne gyldigheten tar for seg i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres og overføres til andre like situasjoner. Hensikten med kvalitative undersøkelser er som regel ikke å generalisere fra et utvalg til en populasjon og kan i liten grad slå fast hyppigheten av et fenomen (Jacobsen 2005), derfor snakkes det ofte om overførbarhet i stedet for generalisering i forbindelse med kvalitative undersøkelser (Johannessen et.al 2004).

Likevel har disse undersøkelsene til hensikt å få tak på generelle fenomener, og da finnes det finnes to typer generalisering:

- i. Teoretisk generalisering → generaliserer fra empiri(virkelighet) til teori.
- ii. Statistisk generalisering → generaliserer fra utvalg til populasjon.

Kvalitative metoders styrke er teoretisk generalisering. Ut fra det opplevde i virkeligheten kan man danne teorier. Disse kan også passe i andre sammenhenger. Statistisk generalisering er vanskelig å få til ut fra en kvalitativ tilnærming, siden man her bare undersøker noen få enheter. Disse enhetene er også trukket ut fordi de er spesielt interessante og kan gi god informasjon. Det er dermed vanskelig å påstå at disse er representativ for en populasjon (Jacobsen 2005).

Ut i fra min innfallsvinkel på oppgaven, kvalitativ tilnærming, kan jeg kun generalisere teoretisk. Jeg har ingen mulighet til å si at resultatene som kommer frem til er gjeldende for andre lignende bedrifter, men det kan likevel lages hypoteser som kan brukes til videre forskning på området.

4.5.3 Reliabilitet

Hvordan en undersøkelse utføres påvirker påliteligheten til funnene; hvilke data som brukes, hvordan de ble samlet inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et.al 2004). Dette er enklere å måle i kvantitative undersøkelser, der man kan utføre ulike tester for å sikre datas reliabilitet, for å kontrollere om det finnes like resultater i flere tilfeller.

I kvalitativ forskning er det verre å sikre påliteligheten ved de funn som gjøres.

Innsamlingsteknikkene er ikke nok strukturerte eller objektive, og det er problematisk å forsøke å duplisere resultatene som ved kvantitative reliabilitetstester. For å styrke påliteligheten må forskeren i stedet sørge for å gi gode detaljerte beskrivelser av kontekst, situasjon og fremgangsmåte, som forenkler sporbarhet i ettertid (Johannessen et.al 2004).

I mitt tilfelle forsøkte jeg å øke reliabiliteten til min undersøkelse ved å i første rekke intervju respondentene med forskjellig bakgrunn og med ulik fartstid i bedriften. Jeg ville unngå et resultat farget av en brukergruppes mening, noe jeg også mener jeg har lyktes med. Bruk av lydopptaker sikrer også reliabilitet ved at ingen informasjon fra intervjuene ble avglemt og ikke tatt med. Sannsynligheten for at unøyaktigheter kan oppstå er alltid tilstede, men jeg mener denne er lav på grunn av god gjennomgang rett i etterkant av intervju og mulighet til å kontrollere/gjennomlytte intervjuene flere ganger i ettertid ved hjelp av opptak. De konklusjoner jeg har trukket er utelukkende direkte tatt som følge av den informasjonen som er samlet inn, uten at mine egne oppfatninger har fått spillerom.

4.5.3.1 Bruk av Lydopptaker

Dette er en veldig effektiv og enkel løsning, men kan også ha sine ulemper. Enkelte misliker å bli tatt opp og blir mer restriktive med hva de sier. I mitt tilfelle følte jeg ikke opptakeren var noe problem i noen av intervjuene. Man kan i tillegg til opptakeren benytte seg av notatskriving underveis i intervjuet. Siden jeg utførte intervjuene alene besluttet jeg å ikke notere i tillegg, da jeg fryktet at dette kunne forstyrre samtalen, noe jeg er glad for i ettertid. Dialogen flyter enklere hvis man kan konsentrere seg fullt om temaene. Det er også alltid risiko for at tekniske problemer kan dukke opp underveis, derfor burde man alltid ha ekstra batterier og notatbøker i tilfelle noe skulle skje. Alle lydklipp er også tatt vare på og blitt benyttet underveis i oppgaveskrivingen. Alle deltakerne ble spurt om de hadde motsigelser på at opptaker ble brukt, de hadde full frihet til å takke nei.

4.5.3.2 Undersøkereffekt/Intervjuereffekt

Et kjent fenomen er det som kalles intervjuereffekten. Det vil si i hvilken grad respondenten blir påvirket av intervjuerens utseende, bekledding, talemåte, kroppsspråk, væremåte osv (Jacobsen 2005). Min oppfatning er at væremåte og kroppsspråk er særdeles viktig for at respondenten skal føle seg komfortabel og avslappet. Jeg inntok bevisst en lyttende holdning og viste interesse for hva de sa. Det kan være et problem med lite snakkesalige respondenter. I slike situasjoner er det lett å ”legge ord i munnen” på dem. Jeg forsøkte å unngå dette så godt som mulig, og føler ikke jeg påvirket deres svar i stor grad.

4.5.3.3 Konteksteffekt

Denne effekten knytter seg i denne forbindelse til hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn i, at miljøet kan påvirke hvilke svar man får (Hellevik 2002). Intervjuene ble utført i respondentenes naturlige omgivelser, det vil i hovedsak si på deres arbeidsplass. Alle intervjuene unntatt tre ble foretatt i et nøytralt møterom, i Lofotkrafts lokaler. To av intervjuene ble utført på den ansattes kontor, mens ett i et møterom i tilknytning til respondentens kontor. Det var ikke merkbare forhold som forstyrret noen av intervjuene, kun telefoner som ringte i et par tilfeller, men jeg føler dette ikke var noe spesielt problem da samtalene kom raskt i gang etter telefonavbrudd.

5 Lofotkrafts kvalitetssystem

Innholdet i dette kapitlet er empirisk informasjon fra syv intervju med ansatte i Lofotkraft. To informanter har gjort rede for bakgrunn og hovedtrekk ved selve prosessen rundt innføringen av kvalitetssystemet, mens fem ansatte i ulike deler av organisasjonen har kommet med sine synspunkter rundt prosess og effekt av innføring av systemet.

I tillegg har jeg med en kort oppsummering av konsulentens perspektiv på hvordan Lofotkraft håndterte dette prosjektet.

5.1 Bakgrunn for innføring

Innføringen av Lofotkrafts kvalitetssystem har en relativt lang forhistorie. Nåværende administrerende direktør, Arnt M. Winther, så flere utilstrekkeligheter da han kom til bedriften i 1997. Etter å ha vært flere år i Forsvaret forventet han betraktelig større lærdom rundt sikkerhet og kvalitet da han startet i kraftbransjen, og han ble svært forbauset da han så hvor lite fokus det var på prosedyrer og rutiner – noe som gjaldt i hele bransjen, ikke bare på Lofotkraft. Han savnet en totalitet og sammenheng rundt oppfølging av kvalitet- og sikkerhetsnormer.

Historisk sett var det i Norge en utbyggingsfase i elektrisitetsforsyning til godt utpå 1980-tallet, hvor det var ett fokus; få strøm ut til folk. Det var ikke nødvendigvis viktig hvordan det ble gjort, hvilke løyper strømmettet fulgte, men at strømmen kom frem til alle som trengte det. Plutselig var bransjen inne i en ny fase hvor de bare skulle optimalisere og vedlikeholde strømmettet, noe kanskje ikke alle bedrifter har taklet like lett, med hensyn på organisasjonsutvikling og tilrettelegging av sikkerhetsrutiner. Winther ble forundret over hvor kort de faktisk hadde kommet, hvor stor mangelen på godt beskrevne rutiner og prosessbeskrivelser faktisk var. Problemet var at noen få i organisasjonen aldri greide å dokumentere det de gjorde rett, noe som senere kunne sette de i vanskelige situasjoner opp mot krevende kunder. Kunden har tross alt alltid rett, og ord mot ord er i slike situasjoner ikke tilstrekkelig – man må da gi kunden rett, og ikke sine ansatte som man aller helst stoler på.

Modellen til høyre viser Lofotkrafts organisering per 1.februar 2003.

Av organisasjonskartet ser vi at Lofotkraft i 2003 var seksjonert i åtte ulike avdelinger, med et varierende antall ansatte per avdeling. Avdelingene er grovt sett delt inn i to hovedgrupper, der merkantile avdelinger er plassert under utenom Nettseksjonen, der driftsrelaterte avdelinger er samlet.

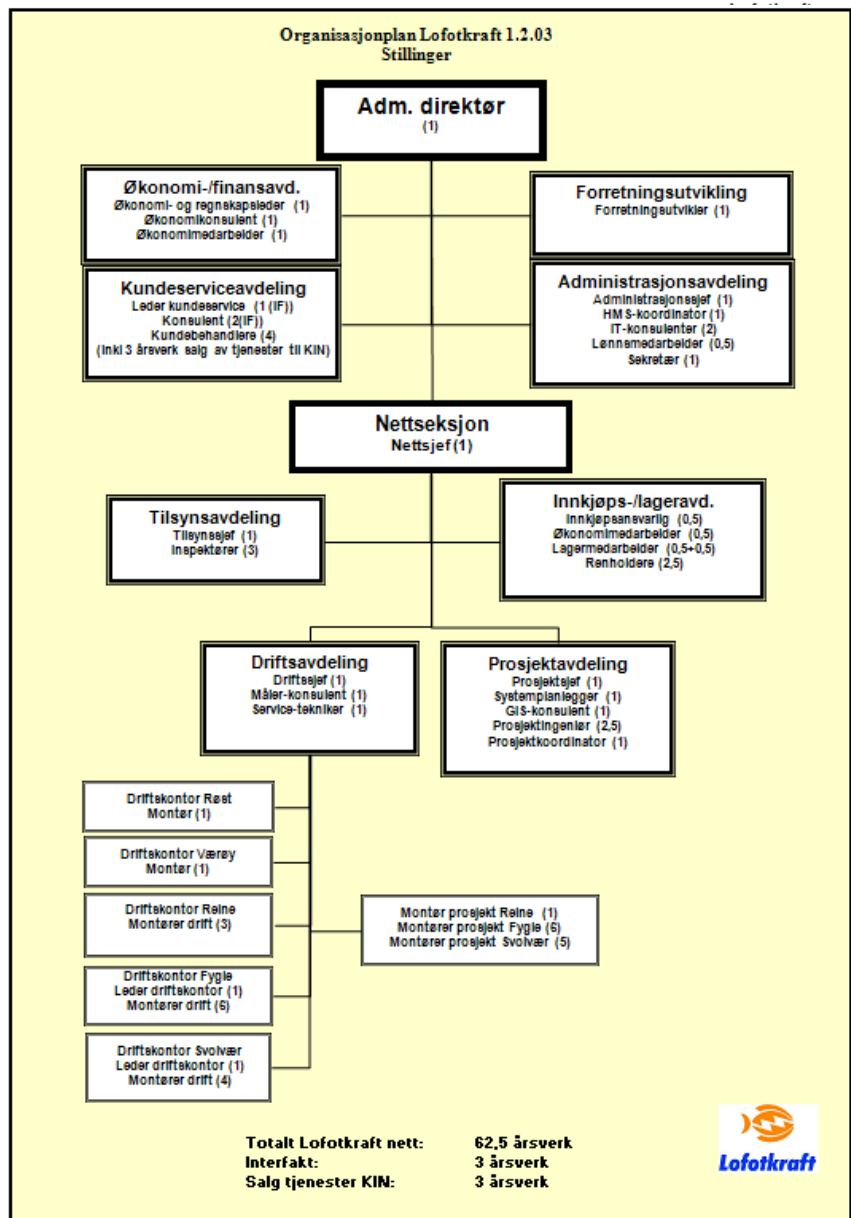
5.1.1 Prosjektmandat

I 1999 begynte direktøren å tenke litt mer på om det fantes noe løsning på

problemene. Han visste

ikke hva det var han var ute etter, med tanke på at det ikke kan velges hvilken som helst løsning – det han holdt fokus på da var at man kan ikke bare tre systemer ned over hodet på folk, det må sikres at de ansatte får eierskap til systemet.

I 2003 ble det skrevet et mandat til en prosjektgruppe der Winther beskriver bakgrunnen for prosjektet og hvilke hovedmål han har (se infoboks 1, side 28). Bakgrunnen for at han har igangsatt dette er i grove trekk at han, som nevnt over, savner gode dokumenterte rutine og prosessbeskrivelser i hele organisasjonen. Han sier også at et system som kan bidra til at man i etterkant kan dokumentere eksakt hvordan arbeidsoppgavene er utført og om de tilfredsstillende nødvendige krav er manglende. Selskapet har til tider dokumentasjonsproblemer, og det er vanskelig å plassere ansvar både for utførelser og evaluering, samt intern opplæring. Disse elementene kan løses ved hjelp av et slikt system.



Figur 8: Organisasjonsplan 2003

Infoboks 1

Hovedmål:

Fastsette og dokumentere kvalitetsrutiner i alle ledd i organisasjonen som ivaretar Lofotkrafts behov i forhold til sikring av medarbeidernes og publikums liv, helse og verdier. Rutinene skal oppfylle alle pålagte forskrifter og lover, samt sikre selskapets verdier. Rutinene skal beskrives elektronisk og prosedyrer skal kunne dokumenteres og gjenfinnes på samme måte. Et overordnet prinsipp bør være at prosedyrene/rutinen skal være lagt opp slik at det er lettere for våre medarbeidere å bruke dem enn å la være å bruke dem.

Utdrag fra Prosjektmandat,
signert Arnt M. Winther 28.05.03.

Infoboks 1 viser hvilke hensikter Winther hadde med innføring av systemet.

I tillegg var det beskrevet ulike delmål, og fra prosjektmandatet som helhet kan det trekkes ut tre hovedintensjoner:

1. Det ønskes dokumenterte rutine og prosessbeskrivelser.
2. Kritiske punkter skal avdekkes, disse punktene skal være viktig å kvalitetssikre.
3. Systemet skal være elektronisk og det skal være lett å dokumentere hendelser, i tillegg til å finne frem i både prosedyrer og sjekklister.

I tillegg skriver Winther allerede her at det også skal foreslås eventuelle organisatoriske endringer i tilfelle større omlegging av prosedyrer eller rutiner, noe som senere skulle vise seg å bli en viktig del av prosessen.

5.2 Kronologisk fremstilling av prosessen

Høsten 2003 kom Pål Martinussen inn som leder for prosjektet. Han hadde siden 2002 vært ansatt som ingeniør, men ble ansatt på heltid på kvalitetsprosjektet. Deltakerne i prosjektgruppa hadde siden mandatet ble skrevet, jobbet med å lese seg opp på ulike standarder innen emnet, og lett etter verktøy som kunne brukes i denne forbindelse.

Høsten 2003 kom de i kontakt med Embem AS, et konsulentfirma som drev med prosessorientert virksomhetsutvikling. De hadde frem til dette møtet brukt mye tid på store

diskusjoner omkring hva de egentlig var ute etter, så funnet av konsulentene og den løsningen de kunne bidra med var en etterlengtet gevinst.

Ifølge Winther var Embem AS sin løsning ”*kjærlighet ved første blick*”. Måten de tenkte, gjorde og så ting på, og hvordan konsulentene solgte inn systemet gjorde at han så mulighetene han tidligere hadde ønsket. Han så at dette var en mulighet der medarbeiderne selv bygde opp rutiner og satte sine egne krav til løsningen, med andre ord utvikler hele systemet selv – noe han selv hadde stor tro på. Konsulentenes løsning var et prosessmodellering- og styringsverktøy som heter Business Modeler. Dette er et system som hjelper selskaper med å skissere de interne relasjonene, og som har mulighet til å integrere tilleggsmoduler dersom nødvendig. Dette IT-baserte støttesystemet ble en god løsning på den elektroniske bestanddelen Winther hadde etterlyst gjennom sine intensjoner.

Frem mot nyttår 2003/2004 ble de enige om hvilke prinsipper de skulle følge, og arbeidet med å kartlegge prosessene i alle deler av bedriften ble satt i gang. To ansatte, en av dem Pål Martinussen, hadde da vært på kurs for å innta roller som katalysator og modellør, der katalysatoren skulle ha ansvaret for å inspirere og hjelpe de ansatte til å beskrive sine daglige arbeidsoppgaver for å kunne, mens modelløren skulle tegne prosessene i Business Modeler. En representativ gruppe fra den aktuelle avdeling ble samlet i møterom, der informasjonen ble hentet ut og prosessen ble tegnet ut fra hvordan situasjonen var da. I tillegg ble det registrert hvilke eventuelle forbedringsforslag som dukket opp, om hvordan prosessen ideelt skulle se ut.

Mot sommeren forteller Martinussen at de skjønnte at ”*det ble gjort mye som ikke var spesielt lurt*”. For eksempel hoppet prosessen rundt ”Tilknytte kunde” gjennom seks forskjellige avdelinger uten at noen hadde overordnet ansvar for at kunden fikk strøm – ”*så at kunder fikk strøm fra Lofotkraft før var egentlig helt utrolig*”. På grunnlag av det tegnet de om prosessene på øverste nivå, ved å se bort i fra selskapsstrukturen, og heller sette sammen oppgaver som naturlig hørte sammen. Etter noen måneder var det nye flytkartet klart, og da sikret man for eksempel at noen satt med ansvaret fra en kunde tok kontakt til strømmen var tilkoblet. Og dette er tendens i hele organisasjonen.

Rundt sommeren 2004 så ledelsen at utviklingen av kvalitetssystemet kom til å få organisatoriske følger, som Winther hadde forespeilt. Måten systemet var bygd opp på gjorde at organisasjonen ikke kunne driftes etter den gamle modellen, og en stor arbeidsgruppe ble satt ned for å skaffe det overordnede perspektivet. Sammen med konsulenter i Embem kom de frem til en kombinasjon av prosessorganisering og matriseorganisering. Mye krefter ble brukt på å komme frem til denne løsningen. Se kapittel 5.2.1.

Høsten 2004 ble prosesslederrollene fordelt av administrerende direktør. En prosesseier har overordnet ansvar for sin prosess og rapporterer output fra denne prosessen til adm.dir. På nivået under finner vi prosessledere, som er ansvarlige for å rapportere sin output til prosesseieren og i tillegg ansvarlig for daglig drift av prosessen, deri bestilling av ressurser, lære/følge opp ressursene og generelt se at prosessen går til daglig. En prosessleder kalles også fagleder/fagansvarlig, og spiller på den fagbakgrunn de ansatte innehar og som benyttes som kompetanse i de ulike prosessene. Alle prosessene er med andre ord fagprosesser.

Fra 1. januar 2005 ble omorganiseringen iverksatt. De fortsatte å modellere etter dette, siden ikke alle prosessene enda var på detaljnivå og mange prosedyrer gjensto å lage. Ved årsskiftet 2005/2006 anså de systemet som inntakt, men kontinuerlig modellering fortsatte. 2006 ble brukt hovedsakelig til revisjon, med lite nymodellering. I 2007 gikk aktiviteten på systemet enda mer ned, da Pål Martinussen gikk over til andre arbeidsoppgaver. Sett i ettertid har dette ikke vært særlig gunstig for systemet, da et slikt system krever kontinuerlig oppsyn og videreutvikling. Så for å revitalisere og fortsette arbeidet som er startet med kvalitetssystemet har det fra mars 2008 blitt satt inn en 50 % -stilling på prosessen.

Etter ett år med den nye organiseringen ble prosjektet evaluert, se kapittel 5.2.1.

I systemet er det integrert to eksterne moduler. Det ene er *kontinuerlig forbedring*, en modul som tillater brukerne å komme med forbedringsinnspill av ulike arter. Martinussen mener dette er noe av det mest geniale med hele systemet, at man ved hjelp av korte beskjeder får videreformidlet ting som de ansatte føler de må rapportere, både positive og negative ting. Som for eksempel at det trengs å skogryddes langs en linje, at en lyspære har gått i kantina eller kommentarer angående en rutine. Alle innspill som registreres gis en frist, og må tas opp av de rette ansvarshavende, og gi en bekreftelse på at beskjeden er mottatt og eventuelt utbedret. Med dette sikrer man kvalitet i form av dokumentasjon. Den andre modulen er *dokumenthåndtering*, der man kan lese og redigere dokumenter rett i systemet.

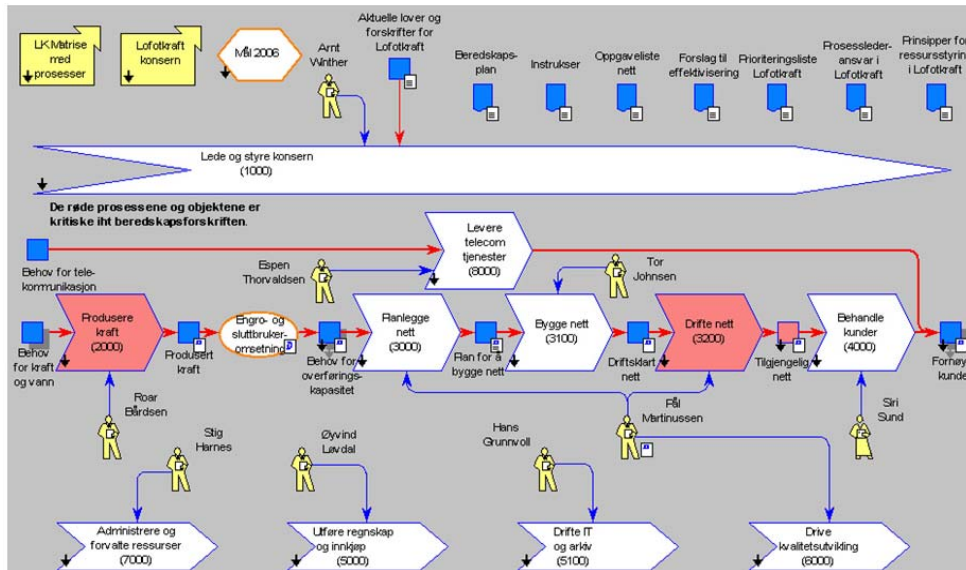
5.2.1 Prosess- og matriseorganisering

Rundt sommeren 2004 var det mye diskusjon rundt hvordan organiseringen skulle utformes. De følte den gamle organiseringsmodellen ikke stemte overens med den nye prosessorienterte tankegangen. Å beslutte hvilken organisasjonsstruktur de skulle benytte viste seg å være en stor jobb, mye tid ble brukt i ledergruppa sammen med konsulentene. Alternativer var, å skape en vanlig matriseorganisering der ressursene var samlet i henhold til arbeidsområde, eller en prosessorganisering, hvor ressursene skulle samles prosessene. Arbeidet resulterte i at de ønsket å skape en matriseorganisering, der ressursene er samlet i tre grupper, fordelt på arbeidsområder, med ressursstyrere som tar seg av personalbehandling i sin respektive gruppe. Det man oppnår da er at alle koordineres til lik behandling. Winther påpekte at det er viktig at den som har de riktige relasjonene til medarbeideren får utføre slike oppgaver, så man er sikret best mulig status og rett håndtering.

Den store fordelene med en slik organisering er at faglederne skal slippe det personalansvarlige arbeidet, med ferielister og sykemeldinger. De skal ikke være nødt til å sette seg inn i et stort avtaleverk, og kan i stedet fokusere på sitt fagfelt, selv om de har et daglig utøvende personellansvar, både som leder og som menneske.

Den prosessorienterte organiseringen går ut på at alle arbeidsoppgaver nå er spesifisert i arbeidsprosesser, hvor ressurser bestilles til de ulike prosessene. Organisasjonen har nå færre nivå, kun tre: prosesseier – prosessleder – medarbeider, i tillegg til administrerende direktør. I tillegg er alle ansatte tilknyttet ulike roller. En rolle beskriver ansvarsområde, med hvilke arbeidsoppgaver som er tilknyttet.

Figur 9 på neste side viser prosessorganiseringen på overordnet nivå i Lofotkraft. Denne figuren, og figur 10 og 11 er skjermbilder tatt fra kvalitetssystemet, og er i praksis ”klikkbare” kart over hele organisasjonen og dens ressurser og prosesser.

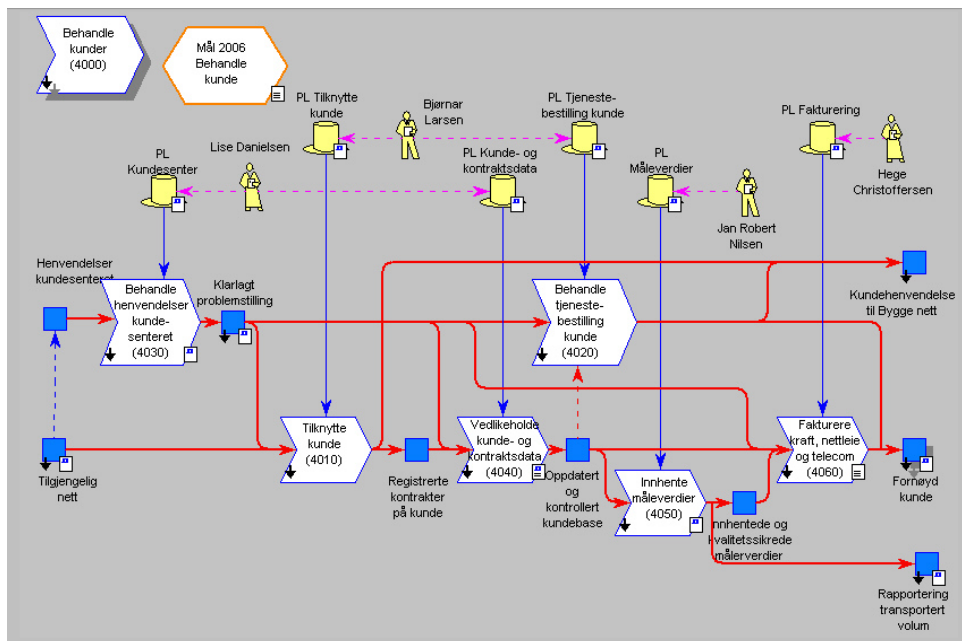


Figur 9: Overordnet prosessorganisering (Kvalitetssystem Lofotkraft)

Figuren viser kjerneprosessene til Lofotkraft, tilknyttet prosesseiere. Øverst ser vi direktørens prosess spenne, i midten prosessene som skaper den reelle output og under er de viktige støtteprosessene tydeliggjort.

I figuren under har vi gått et nivå ned, og viser et eksempel på hvordan arbeidsflyten er i prosessen "Behandle kunde". Figuren viser at denne prosessen består av 6 delprosesser som hver bidrar til å oppnå den ønskede output fra prosessen.

"Hattene" signaliserer de ulike prosesslederrollene og er tilknyttet ansvarspersoner.

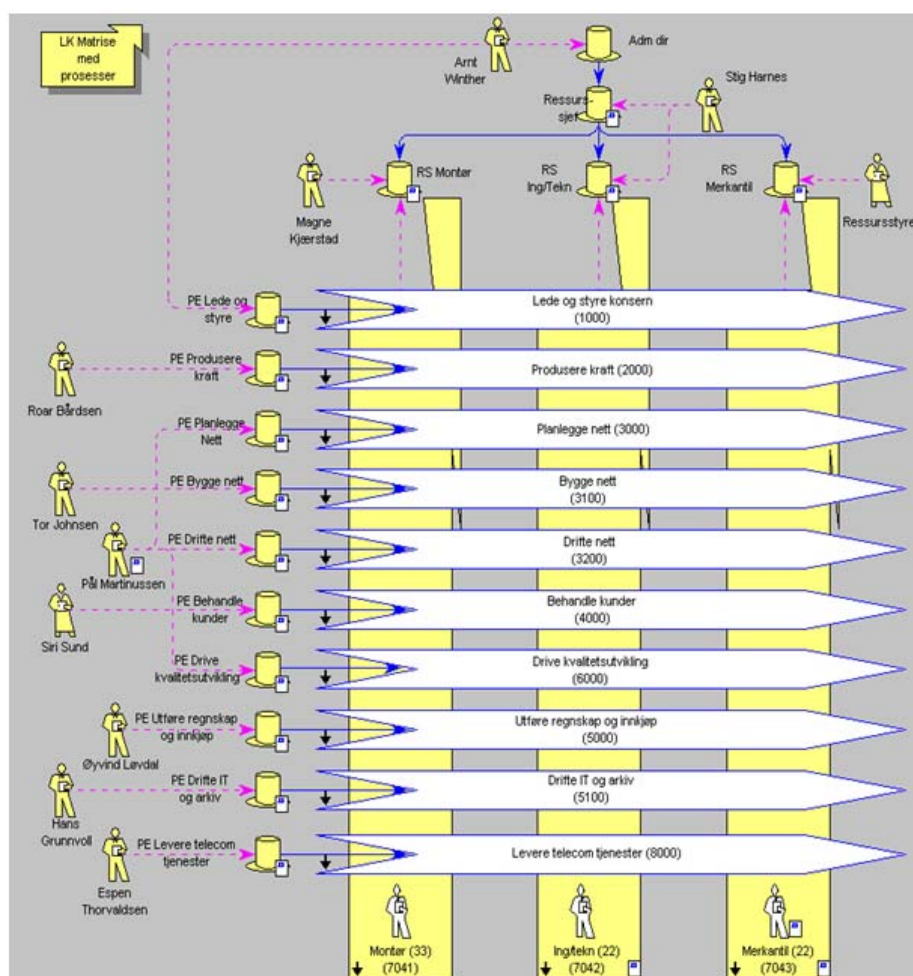


Figur 10: Prosess-eksempel: "Behandle kunde" (Kvalitetssystem Lofotkraft)

Det prosjektgruppen fant under evalueringen ett år etter igangsettelse var at det ikke var like mye behov for ressursfordeling i alle deler av organisasjonen. Det som fungerte godt i montør- og i deler av ingeniør/teknisk avdeling, med bestilling av montørene/ingeniører som ressurser til hvert prosjekt/oppdrag, fungerte ikke like godt i merkantil avdeling, med helt andre type oppgaver.

Dermed ble systemet justert til å ha ulike funksjoner for de ulike ressursene. Merkantil avdeling tildeles nå ressurser for ett år av gangen, samtidig som det kan bestilles på prosjektbasis hvis nødvendig. De anså det som viktig å beholde systemet i de gruppene det fungerer, og likevel beholde fundamentet der det ikke blir brukt i full skala. Det skal ikke glemmes at det er en prosessorganisering og at det er rutiner man må forholde seg til som gjør at man oppnår det overordnede mål, nemlig å levere bedre produkter og tjenester.

Figur 11 viser den matrisebaserte organiseringen i Lofotkraft. Den viser hvordan de ulike prosessene beveger seg parallelt over de tre ressursgruppene, som igjen er tilknyttet de respektive ressursstyrere.



Figur 11: Lofotkrafts matriseorganisering (Kvalitetssystem Lofotkraft)

5.2.2 ISO-sertifisering

Et oppnåelig mål for Lofotkraft er å bli ISO-sertifisert, se infoboks 2. En slik sertifisering viser at organisasjonen er i stand til å dokumentere sin evne til å alltid levere produkter som oppfyller kundenes og myndighetenes krav, i tillegg til å ha som mål å øke kundetilfredsheten ved å vise kundene at de kan stole på at organisasjonen har innført nødvendige interne rutiner for å kunne møte deres forpliktelser (www.dnv.no), noe som kan ha stor effekt på omdømmet.

Infoboks 2

ISO 9001

ISO 9001:2000-standarden er internasjonalt anerkjent. Det er en standard som kan benyttes av all næringsvirksomhet, og ble utviklet av ISO (den Internasjonale Organisasjon for Standardisering) for å fastsette internasjonale krav til et ledelsessystem for kvalitetsstyring (DNV). En ISO 9001-sertifisering er en prosessorientert standard som inneholder spesifikke krav til kvalitetssystemet, hvor det legges vekt på løpende forbedringer og kundetilfredsheten, ved at den er tilpasset alle forretningsprosesser som påvirker kvaliteten i noen grad. I tillegg er det i samarbeid med andre også fordeler med å snakke samme språk og ha samme referanseramme.

Kilde: Det Norske Veritas

Dersom sertifikatet blir utstedt blir det eksternt revisjon en gang i året. De tyngste bitene er allerede på plass for at Lofotkraft skal kunne bli sertifisert, og de delene som mangler er ikke betydelige. Prosesskartene som er utarbeidet er nesten bare hjelpe- og støttesystemer som skal sørge for at produkter og tjenester kvalitetssikres.

5.3 Konsulentens erfaring

Øivind Nilsen var Embem AS' konsulent som arbeidet med Lofotkraft. Han sier selskapet hadde en relativt normal tilnærming til temaet gjennom sitt ønske om prosessorientert, elektronisk kvalitetssystem. Videre sier Nilsen, at prosjektet etter hvert også dreide seg om prosessorientert organisering var et resultat av en modningsprosess, der Lofotkraft så muligheter for mer effektiv ressursutnyttelse, samt at de følte behov for et nytt perspektiv på personalledelse sammenlignet med prosess-/prosjektledelse. Nilsens erfaring er at matriseorganisering i organisasjoner blir et resultat av at man ønsker å skille

personaladministrasjonen fra resultatledelsen i prosessene. Dette er en helt vanlig problematikk hos Embems kunder. Han sier at hovedutfordringen med en slik struktur er å være klar på ansvar og myndighetsfordeling i de respektive perspektivene i matrisen, noe som har vist seg å være en utfordring også for Lofotkraft.

Selskapet fremsto for konsulenten som dristig nok til å kjøre løpet fullt ut når de først var i gang med prosessen, noe som er en forutsetning for å lykkes med matriseorganisering. Veldig mange selskaper lykkes ikke med slik organisering fordi man ikke tør å ta steget fullt ut, og derved ikke er tydelig nok på hvilket ansvar som ligger i den horisontale delen av matrisen i forhold til vertikalen. Han føler at det er lett å få en organisasjon til å forstå prosesstankegang så lenge de får jobbet i praksis med å bygge sin egen prosess og se den i sammenheng med bedriftens totale prosessstruktur. Under bygging av disse modellene ser folk at det er logisk og ”sunn fornuft satt i system”, fordi de får ta del i spesifikasjonen av sin egen arbeidsdag og kan relatere det til den reelle flyten. Etter konsulentens oppfatning forløp prosessen i Lofotkraft slik en sånn prosess bør være. Løsningen de implementerte er basert på standard ”teori”, men samtidig praktisk tilpasset lokale forhold og modningsnivå. Man har et utgangspunkt, og så blir veien i noen grad til mens du går.

Nilsen avsluttet med å si at å arbeide med Lofotkraft var veldig morsomt og givende for han som konsulent, og styrket han i troen på at deres konsept er bra og gjeldende for ulike bransjer og størrelse på bedrift.

5.4 Fremtidsutsikter

Med dette systemet på plass mener Winther at Lofotkraft har gode forutsetninger for å oppnå de først satte mål. Med kvalitetssystemet er mulighetene der til å holde det fokus hele organisasjonen skal ha når deres arbeidsoppgaver leveres fra dem, nemlig at de skal være bedre enn før, med høyere kvalitet. Prosesskartene er nesten bare hjelpe- og støttesystemer som eksisterer for å sørge for at produkter og tjenester kvalitetssikres.

Enhver endring i organisasjoner genererer motstand, og direktøren benekter ikke at det var motstand mot dette også, men i forbausende liten grad i forhold til det arbeidet de faktisk har gjort. Det var også derfor han i utgangspunktet hadde så tro på dette, fordi denne måten å strukturere arbeidsflyt på – både hvordan man bygger det opp, og hvordan det blir – involverer menneskene som skal utføre det til syvende og sist. Han mener Lofotkraft i fremtiden kan spare tid og ressurser siden mye ressurser allerede er lagt inn i systemet, noe

som kan lønne seg for ettertiden ved at de går ut med gevinst. *”Vi har gjort et kvantesprang vi kan tjene på i mange år”*.

5.4.1 Kompetansebank

En av intensjonene med systemet er at det fungerer som et tannhjul, med opplæring og ivaretagelse av grunnkompetanse. Ved å legge inn rutiner og forutsetninger til alle fagsystemene, så sikrer de at kvalitetssystemet som kompetansebank blir mye bedre skikket. Tidligere satt kompetansen hos fagpersonene kun i deres egne hoder, og når de sluttet så forsvant alt. Men med dette systemet bygd opp kan de være med på å sikre at akkurat dette ikke skjer. Dokumentasjon på arbeidsrutiner på nesten alt som gjøres av faglig arbeid, gjør at dersom en ingeniør slutter kan man i første rekke se hvordan han gjorde jobben sin, i tillegg til å ha tilgang på et fagsystem der de konkrete ingeniøroppgavene han har utført ligger. Slikt er helt klart verdt mye i tid og penger.

5.4.2 Rask prosess

Da direktør Winther var i gang med prosjektet visste han hvor de var på vei, men han ante aldri at han skulle få organisasjonen så fundamentalt med, og at det skulle gå så fort som det har gjort. Da han startet med prosjektet tenkte han at han skulle så noe som selskapet kunne høste en gang senere, at de kunne tenke tilbake *”på den tullete direktøren de hadde rundt årtusenskiftet”*. Prosessen har gått så mye fortere enn forventet, og det tror han for det første er på grunn av systemet fenget, at folk så fort at det ga resultater, og at de internt har vært villig til å gi folk frie tøylar, og akseptere at ting ikke nødvendigvis blir gjort på akkurat samme måte som man har tenkt. I tillegg har Pål Martinussen vært en uvurderlig ressurs, noe som er vitalt for å få noe slikt til, at man trekker kompetanse ut av organisasjonen.

”Før var det knapt at vi hadde kontroll på hva vi skulle gjøre i neste uke. Nå vet vi nesten hvordan investeringsplanen i 2011 blir seende ut.”

Sitat Arnt M. Winther, administrerende direktør



5.5 Kvalitetssystemet i praksis

Gjennom intervjuene med de fem respondentene fikk de uttrykke sine meninger om kvalitetssystemet. De fem medarbeiderne er ansatt i ulike avdelinger i Lofotkraft, og har i tillegg forskjellig fartstid i bedriften. To av respondentene er nyansatte, den ene ansatt i Interfakt med ett års ansettelse bak seg, mens den andre begynte i sin stilling som ressursstyrer for merkantil avdeling i januar 2008. Disse to har fått sin introduksjon til Lofotkraft gjennom kvalitetssystemet. De tre andre respondentene har vært ansatt siden midten av nittitallet, og har fulgt bedriften gjennom store endringer. Disse representerer montøravdelingen, kundesenteret og ingeniør/teknisk avdeling.

5.5.1 Organisasjonsendring

Når det gjelder selve organisasjonsendringen som medfulgte i prosessen er de fleste medarbeiderne positive. En medarbeider, den nytilsatte ressursstyreren, sier at hun har veldig stor tro på prosjektet, spesielt siden privat næringsliv lenge har vært veldig beslutnings og handlingsorientert, at det er på tide med ny tenkemåte også i offentlig/ halv-offentlig sektor. Hun har tidligere ikke vært borte i denne type organisering; *”man tenker på en helt annen måte”*. På forhånd hadde hun fordommer mot hvordan kraftselskap var organisert, som rigide system med streng hierarki og linjeorganisering – noe helt annet enn det hun ser nå. En annen ansatt meddeler at organisasjonsendringen ikke føltes så komplekst for han, det som endret seg for han var at han kun fikk en ny leder. Samtidig forteller han at da han begynte i 1995 følte han at det var kaos. Videre sier han at de ansatte muligens ikke var like interessert i enda en endringsprosess, siden det nærmest ”nettopp” hadde vært en omorganisering i 1998-2000, med kutting av årsverk og lignende. Likevel ble dette noe helt annet. Organisasjonen var

såpass kompleks og oversikten veldig dårlig. Tidligere var det voldsomt mange prosesser i virksomheten, og før satt alle på hver sin haug og ikke var klar over det arbeidet som andre gjorde og hvilken betydning det faktisk hadde. Organisasjonen etter omorganiseringen er ganske så annerledes og endret, først og fremst fordi det ikke er lett med prosessbeskrivelser i utgangspunktet – men nå ser de ansatte ut til å ha adoptert tankegangen.

5.5.1.1 Tydeliggjøring av roller og flere ledere?

Direktøren er klar når det blir snakk om organisasjonsendringen de har gjennomført.

Problemet tidligere var erfaringsmessig, at når det personaladministrative ansvaret ble lagt ut til mange mellomledere, altså jo flere som utøvde det, jo flere vinklinger fikk man. Dette sier han er noe av det verste som kan skje i en organisasjon, at klare rutiner og regler blir utøvd forskjellig. Dette blir oppfattet som urettferdig utøvelse av makt og også som trynefaktor, og blir en bremsekloss i organisasjonen. Det Lofotkraft besitter nå, er ressurstyrere som blir utrolig gode på det de skal, og sørger for lik behandling av alle. Direktøren vil at de ansatte skal behandles som ”*verken Kong Salomo eller Jørgen Hattemaker*”, altså at det ikke gjøres forskjell. Dette er signaler som organisasjonen oppfatter, og har respekt for. Også Martinussen synes de har lyktes med ressursstyrerne. Det eneste han bemerker er at de har slitt med å få folk til å forstå forskjell på fagansvarlig og ressursstyrer. Folk har vært så opptatt av at det personaladministrative ansvaret som ligger hos ressursstyrerne, så her har det vært mest misforståelser. Dette får jeg bekreftet i minst ett av intervjuene. En ansatt sliter med å vite hvem som er lederne hennes i forskjellige situasjoner. Hvem som er hennes personalleder føles rimelig klar, men i arbeid i prosesser sier hun at det til tider kan være vanskelig å vite hvilken prosesseier/leder hun skal gå til. Alt etter hvilken type spørsmål hun har, f.eks. daglige problemer, kundeproblemer, hvordan løse oppgaver, synes hun det noen ganger er vrient å vite når hun skal henvende seg til prosesseieren, og når til prosesslederen. Rollene virker på en måte litt uklare; ”*For eksempel, hvorfor går jeg til prosessleder for å gi beskjed om avspasering og ikke prosesseier?*”. Dette fordi det kan være litt problemer med å skille prosesseier fra prosessleder, samtidig som at det kan være vanskelig å plassere både seg selv og andre i systemet. Det er mange å forholde seg til, og kan være veldig overveldende. Og ikke minst siden det er forskjell på hvordan folk er, likevel sier hun at hun er glad for at hennes ledere tar imot henne uansett. Hun regner derimot med at ikke alle reagerer slik, at det for noen kan være lett å skyve problemene over på andre. Respondenten bemerker samtidig at hun personlig er glad i denne måten å organisere på, fordi det handler om at alle blir litt mer

likeverdig. Man unngår en del byråkrati, og problemet med noen få ekstra ledere er i grunn ikke stort.

En av de andre respondentene deler ikke helt den samme oppfatningen om at det er vanskelig å vite hvor man skal henvende seg. Han har kun fått en ekstra leder, ressursstyreren. Han ser ingen grunn til å sette spørsmålstejn med denne måte å organisere på. I det hele tatt tror han organisasjonen har blitt bedre, *”nå er det aldri tvil om hvor man skal henvende seg når man møter et problem”*.

En respondent sier at fordelene med at ressursstyrernes personalansvar er at fagleder slipper et ansvar som tar mye tid, når de heller ikke i utgangspunktet har kompetanse til arbeid med sykemeldinger etc når man er utdannet ingeniør. Det er da en stor fordel å kunne konsentrere seg om faget sitt, på lik linje med ressursstyrerne som får fokusert på sitt. Han mener problemet med lederforhold flater seg ut, men man må jo fremdeles gi beskjed til både ressursstyrer og fagleder i tilfelle fravær og lignende. Han påpeker at fagleder fremdeles har ansvar for å drille teamet, man er tross alt avhengig av at alle fungerer som vanlig. Det er ingen rett til ansvarsfraskrivelse selv om man har fått flere ledere i teamet.

Dette sier også en annen av de ansatte. Klart at det er noen grensefelt som kan være problematisk, som hva som er ressursstyrers ansvar og hva som er fagleders ansvar. Hun sier også at selv om du er fagleder har man likevel personalansvar, med ansvar for en viss oppfølging. Ressursstyrernes rolle skal gi andre større mulighet til å spesialisere, i stedet for slik det var tidligere, med en masse avdelingsledere som skulle vite noe om personalbehandling/pensjon og lignende. Nå skal kun tre personer sitte med dette, personer som også *”liker”* personalbehandling. Det kan være frustrerende for noen å ha problemer i forhold til hvilket nivå man skal ta ting til, siden man har flere personer å forholde seg til.

Montøren på sin side poengterer at det er ymse om arbeidsdagen hans har blitt mer strukturert. Dette er ofte fordi det som er rekvirert av ressurser ikke bestandig stemmer, for eksempel hvis en jobb har planlagt varighet på to uker, men er ferdig etter 5 dager, så virker det som om det kommer som et sjokk på prosesslederne. De har en tendens til å henge seg litt opp i systemet. Montørene har i tillegg fått mer omfattende dokumentasjonsarbeid inn i arbeidsoppgavene sine.

5.5.2 Diskusjoner rettet mot selve kvalitetssystemet

Alle respondentene har formeninger om kvalitetssystemet av både positiv og negativ art.

Kapitlene under summerer opp de ansattes synspunkter på om systemet er for innviklet til å forstå, om Lofotkraft egentlig har for få ansatte til å få full uttelling av de gode systemet kan gi og hva man risikerer ved å ikke kontinuerlig oppdatere systemet.

5.5.2.1 Kompleksitet

Reaksjonen fra de aller fleste respondentene var enighet om at systemet i utgangspunktet virker veldig komplekst, spesielt for nylig introduserte. Med alle sine bokser, piler og dokumenter kan systemet virke ganske overveldende, noe som har fått en medarbeider til å føle seg litt maktesløs noen ganger. Likevel har hun lært seg hvor hun trenger å gå, *”hvor hennes boble befinner seg”*. Også den nytilsatte ressursstyreren bemerker at systemet kan virke mektig dersom man ikke har satt seg nok inn i det. Så det forutsetter en god innføring for å kunne utnytte det til fulle.

En annen respondent synes ikke det er altfor komplekst, i hvert fall ikke for folk som bruker PC til vanlig. Han sier: *”det er gunstig å ha en kokebok, selv om den kan være grov til tider og nøyere på andre områder.”* En annen er også litt delt i synet på om organisasjonen har blitt mer unødvendig kompleks, for nå er det jo ryddig, delt opp mellom ulike ressurser og man kan bare bestille det man trenger, for eksempel sommerhjelp, hos ressursjef.

Respondenten fra Interfakt sier at faren med systemet er at man blir sårbar for menneskelige feil. Med dette mener hun at det er viktig med rett detaljeringsgrad på prosedyrer og instruksjer i tilfelle sykdom og lignende. Hun sier at noen mener det bare er de personene som kan utføre arbeidet som skal kunne se prosedyren, men da mener hun litt av poenget er borte, siden den største grunnen burde være at man ikke skal være så avhengig av hverandre i tilfelle fravær av en eller annen art. I tillegg er det sentralt at siden verktøyet er så viktig hjelpemiddel i forbindelse med opplæring at man sikrer at den rette oppskriften følges.

Det kan være vanskelig å finne det man er ute etter dersom man ikke vet helt hva som er målet, på lik linje med at man finner informasjon man ikke hadde funnet i et vanlig organisasjonskart, så lenge man vet hva man leter etter. Likevel er en innføring der alle skal lære alt, uaktuelt, sier en av respondentene. Men hun sier at man må kunne sine egne prosesser; og man må skjønne *”gangen”* i det. Det som er bra er at alt er systematisert. Du finner igjen alt, ned til nederste nivå. Dette gjør det lett å orientere seg, når man først skjønner

hvordan det er bygd opp. I tillegg er det lettere å se alt for seg på grunn av den grafiske fremstillingen. Respondenten mener hun kanskje har kommet fortere inn i bedriften siden hun ser oppbygningen så mye klarere.

5.5.2.2 Størrelse

Flere av de ansatte har stilt spørsmålsteget ved om Lofotkraft er en stor nok bedrift til å fullt kunne utnytte de fordeler et slikt system kan ha.

På ledersiden sier Martinussen at de er en stor nok bedrift, da det alltid er behov for koordinering tross bekjentskap. Han sier også at systemet fungerer veldig godt på montørsiden og ingeniør/teknisk, der de virkelig maksimerer ressurser. Etter hans mening er Lofotkraft stor nok til at det blir mer effektivt ved bruk av et slikt system, som for eksempel hvis en avdeling er overarbeidet, og en annen ikke. Nå, i forhold til før, er det lettere å koordinere ressursbruken dem imellom.

I et av respondentintervjuene blir utsagnet begrunnet med at lederne som oftest vet hvem som har rett kompetanse, og at hun/han ikke trenger systemet for å finne rolleerstatte, noe som kanskje ville vært annerledes i en organisasjon med 2000 ansatte. En respondent sier at konseptet teoretisk er bra, men at det ikke alltid fungerer slik i virkeligheten. Hvis man skal bestille en montør er *”ikke alle støpt i samme form”* – de er ikke like, heller ikke kompetansemessig. Dermed er de nødt til å være selektiv på hvem man vil ha i forbindelse med personerstatning, som da ofte går på bekjentskap. Dette medfører en risiko for at konseptet på en måte rakner, siden man uansett vet hvem som fungerer hvor.

Størrelsen kan også påvirke oppfattelse av personalansvar, siden dette ville vært litt annerledes enn i en stor bedrift der man ikke møter ressursstyreren sin daglig. En annen respondent synes det har fungert tross liten bedrift, og at det er spesielt interessant siden få andre har gjort det samme.

5.5.2.3 Oppdatering av systemet

Dette er en faktor som har vist seg å være merkbart viktig. Som direktøren sier, så merker de klart at det siste året har vært et hvileår. Man mister på en måte litt av tiltroen, og man må være villig til å opprettholde ressursbruken på det. Det skal ikke være nødvendig at de ansatte lurer på om det er siste versjon av dokumenter som ligger i systemet.

Ifølge en ansatt har systemet allerede begynt å bli utdatert på enkelte ting. Det er en dynamisk prosess som må holdes konsekvent oppdatert, noe som kan være tidkrevende.

En annen ansatt bemerket at i og med at flere av jobbene er prosedyrepreget nytter det ikke å ha et system hvor prosedyrene ikke blir oppdatert, og det kreves da at prosessleder er flink til å oppdatere det som skjer innenfor hans/hennes prosess. En respondent sier at ansvaret ligger på alle, så i prinsippet skulle systemet vært oppdatert. En oppgave som skulle vært lagt inn i de daglige rutinene, for som nevnt over er man avhengig av at det alltid er siste versjon i systemet. Bruker burde ikke fundere på om dokumentet hun/han tar i bruk er sist oppdaterte eksemplarer eller ikke. *"Verden er sånn at man trenger noen som pisker for å få ting gjort"*. De ansatte er positive til at ting kan bli bedre når det blir ansatt noen på kvalitetssystemet igjen. En slik ressurs vil kunne konsentrere seg om systemet, for de andre medarbeiderne er som oftest opptatt med sine egne arbeidsoppgaver og har stort sett ikke tid til å holde systemet kontinuerlig oppdatert.

5.5.3 Generelle kommentarer

En av de viktigste positive fordelene med systemet, ifølge en av respondentene er at med kvalitetssystemet er det lettere *"å henge bjella på sauen"*. Med det mener han at de hele tiden vet hva de skal gjøre – er man i tvil kan man gå inn å se etter hvem sin prosess man er ute etter, og hvordan det skal utføres dersom man er i tvil. Med dette sikrer man at problemet havner hos rette person, og dersom man setter seg inn i alle prosessene har man full oversikt. Med dette kvalitetssikres arbeidsdagen, man unngår mangler og ser enklere hvordan man kan gjøre det bedre. I tillegg sikrer en kvitteringsordning når arbeidet er mottatt/utført kvalitet, fordi bekreftelse på at noen har tatt ansvar for saken er viktig, i tillegg til at man har forenklete prosesser og skjema, som gjør at alle utfører arbeidet likt.

Et eksempel på god effektiv beskjedflyt er at man nå kan gi beskjed om f. eks skogrydding langs en linje gjennom systemet, i stedet for tidligere hvor man ikke hadde faste kanaler og rutiner rundt slike meldinger. *"Et godt eksempel på kvalitet"*, sier en respondent.

Flere respondenter bemerket at de syntes det var svært positivt at man kan se hver enkelt ansatt sin kompetanse, deres bakgrunn og hvilke prosesser de besitter nok kunnskap til å dekke. I tillegg er responsen udelt positiv når det gjelder at disse profilene har bilde av hver enkelt ansatt. Lofotkraft befinner seg på flere lokasjoner, og de ansatte synes det blir lettere å forholde seg til personer når man vet hvordan de faktisk ser ut – selv om de ikke møter de i løpet av en vanlig arbeidsdag. *"Man blir forttere kjent med folk selv om man ikke har møtt dem før"*. Systemet er også gunstig i forbindelse med møter i andre deler av organisasjonen, som man kanskje ikke er kjent med til daglig, ved at man på forhånd kan gjøre seg kjent med de andres arbeidsoppgaver og posisjon i selskapet.

De ansatte på kundesenteret synes det fungerer veldig godt, forteller respondenten derfra, de hadde allerede begynt å beskrive arbeidsprosesser på forhånd av innføringen fordi de der behøver spesiell oversikt over alle elementer ved organisasjonen. Tidligere var dette veldig uoversiktlig. De fikk beskrevet alle arbeidsoppgaver og trakk dermed inn all informasjon fra andre deler som de trengte. Med dette gjennomgikk de alle prosessene og lærte dermed også organisasjonen å kjenne i tillegg til egne arbeidsoppgaver – perspektivet betraktelig utvidet sammenlignet med før. Dette er spesielt viktig siden de ansatte på kundesenteret behøver god oversikt over alle deler av organisasjonen siden de er Lofotkrafts ”ansikt utad”.

En ansatt sier at hvis han skal konkludere så synes han systemet er bra. Han bemerker at det sikkert er ting som ikke fungerer så bra som det gjorde før, for systemet kan kanskje bli litt for linjeformet, og det gjør en ikke kan ta for mange avstikkere, man ”*må holde seg på stripa*”. Men respondenten forklarer at før hadde man jo ikke styring nærmest i det hele tatt, og at det ”*spørs om hvilken finger man vil skjære i, så skjærer man seg uansett mindre med dette systemet*”. Dette er et verktøy for framtiden, som har bevisstgjort folk på hvordan de jobber. Dette er noe han har savnet tidligere, at man har struktur og organiserte former. Som han sier: ”*jeg kan godt jobbe strukturert, i hvert fall på papiret*”.

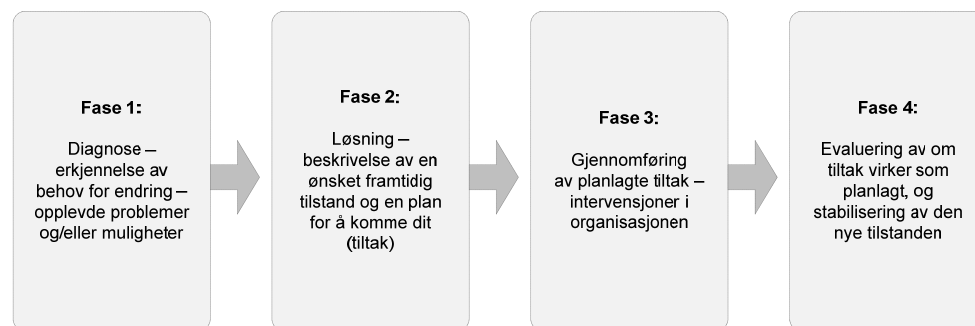
Direktøren synes allerede de med systemet har skapt en tilpasningsdyktig og adaptiv organisasjon. Frem til mars 2008 har de flyttet tre halve årsverk, og fått to nye eksternt ansatte. Tidligere tok slike prosesser mye lengre tid, men nå kan de være produktive innen kort tid, da alt av stillingsinstrukser og lignende er klart, og det eneste som må til er å ”*overbevise nye om at det som gjøres er rett*”.

5.6 Oppsummering

De endringer som er gjennomført i Lofotkraft ser ut til å ha påvirket de ansatte, først og fremst i positiv retning. De ansatte har tilegnet seg tankemåten bak systemet og organisasjonsendringen, og har ulike meninger om hvorvidt systemet hjelper i hverdagen. Fra å være en konvensjonell hierarkisk organisasjon har Lofotkraft forsøkt å utnytte andre muligheter til å strukturere de interne elementene, og de har nå skapt en tilpasningsdyktig og fremtidsrettet organisasjon i følge dem selv.

6 Analyse

I dette kapitlet skal jeg tolke de funn jeg har gjort, og sammenligne mellom funn og teori. Jeg vil benytte meg av Jacobsens modell for planlagt endring (2004) for å analysere Lofotkrafts kvalitetssystemprosjekt. I tillegg vil jeg bruke Gap-modellen for å tydeliggjøre forskjeller mellom tidligere tilstand og dagens situasjon, hvorpå analysen avsluttes med en tabellarisk fremstilling av vurdering av resultater.



Figur 12: Sentrale faser i en planlagt endring (Jacobsen 2004: 20)

Innføringen av et kvalitetssystem i Lofotkraft kom etter at direktøren i sin tid så behov for endringer, hvorpå han formulerte klare intensjoner med en slik innføring.

Endringsprosjektet de har vært igjennom kan sammenlignes med Jacobsens fire faser i en endringsprosess.

6.1 Første fase: Diagnoseerkjennelse

I denne første fasen var det direktør Winther som oppfattet en del elementer som ikke fungerte helt som de skulle i selskapet. Han savnet fokus og en totalitetstanke rundt sikkerhet og kvalitet, og så store mangler i rutinebeskrivelser og prosedyrer. Winther erkjente disse problemstillingene, og så at de hadde behov for å igangsette et endringsprosjekt for om mulig å forbedre situasjonen.

En slik diagnoseerkjennelse er avhengig av å ha drivkrefter i personer som ser framover og vil utvikle sitt miljø i positiv retning, og jeg vil personlig si at selskapet hadde "tur" med å ha hatt en leder med visjonært blikk som så seg villig og nødt til å endre en fastgrodd struktur for å imøtekomme det viktigste – nemlig at kunden alltid har rett. I tillegg burde Pål Martinussen fremheves som en nøkkelperson i prosessen, han har vært en betydningsfull driver som har videreført det arbeid Winther initierte.

I henhold til en Gap-analyse kan man ut fra erkjennelser i fase 1 skape en kort beskrivelse av situasjon før endringen, altså opprinnelig tilstand i Lofotkraft:

- Lite fokus på prosedyrer og rutiner
- Dårlig sammenheng rundt oppfølging av kvalitets- og sikkerhetsnormer
- Mangel på dokumentasjon ved utført arbeid, problemer med å bevise aktivitet ovenfor kunder
- Mangel på kontinuerlig oppfølging
- Kompleks organisasjon og dårlig oversikt. Mangel på struktur og organiserte former.
- Mange prosesser i virksomheten, hvor alle satt på hver sin haug og ikke var klar over andres faktiske arbeid.
- Uklar lederstruktur, uklar ansvarsfordeling. Mange ledere og mange nivåer.

6.2 Andre fase: Planlegging av tiltak

Fase 2 skal ifølge Jacobsens modell inneholde analyser av hva problemene faktisk består av. På bakgrunn av det Winther så forbedringspotensiale i, utarbeidet han et prosjektmandat der han beskriver sine intensjoner med et slikt prosjekt.

De tre hovedintensjonene var:

1. Det ønskes dokumenterte rutine og prosessbeskrivelser.
2. Kritiske punkter skal avdekkes, disse punktene skal være viktig å kvalitetssikre.
3. Systemet skal være elektronisk og det skal være lett å dokumentere hendelser, i tillegg til å finne frem i både prosedyrer og sjekklister.

Dette er i tråd med det Jacobsen kaller intensjonal endring, at tilnærmingen til endring bygges på spesifikke forutsetninger. I likhet med det Jacobsen sier i sin bok, utførte Lofotkraft sine endringer etter disse klare intensjonene som ble skapt av en person som hadde analysert situasjonen og avdekket ikke-tilfredsstillende elementer.

En prosjektgruppe ble nedsatt for å arbeide med endringen, og selskapet kom i kontakt med konsulentfirmaet Embem AS etter å ha brukt mye tid på å diskutere hva de var ute etter. Jacobsen sier at i denne fasen skal det også utarbeides løsninger og iverksettes tiltak som skal møte problemområdene. Konsulentselskapet viste seg å ha en velpassende løsning og god veiledningskompetanse til bruk i Lofotkrafts endringsprosjekt. Underveis i kartleggingen kom de frem til at store organisatoriske endringer måtte til, og en betydelig jobb ble gjort for å komme frem til de løsningene de til slutt endte opp med.

6.3 Tredje fase: Gjennomføring av planlagte tiltak

Fase tre kan være det mest avgjørende tidsrommet i en endringsprosess. Her skal det utarbeides en plan for hvordan endringen skal foregå, gjerne tidsbasert med tilknyttede ansvarspersoner. Deretter utføres de ulike aktivitetene i tråd med planlegging. Likevel kan en slik prosess utvikle seg underveis, og i Lofotkrafts tilfelle fikk vi bekreftet dette fra flere hold. For det første fra konsulenten, som påpekte at i slike endringsprosjekter blir veien ofte til mens man går. Dette fordi man vanskelig ser positive eller negative konsekvenser tidlig i prosessen, og dermed må tilpasse avgjørelsene etter hvert. Selv om direktør Winther på forhånd forespeilte en eventuell organisasjonsendring som følge av innføringen ble ikke denne avgjørelsen tatt før godt ute i prosjektet.

6.3.1 Lofotkrafts prosess- og matrisebaserte organisasjonsstruktur

Lofotkrafts løsning på direktørens intensjoner fra prosjektmandatet, ble i samarbeid med Embem, å benytte seg av et elektronisk kvalitetssystem og en prosessbasert organisering. De bestemte seg for å endre fokus i retning av prosessteori, som Røvik (2007) definerte som handlingskjeder der input transformeres til output med formål om å oppfylle en eller flere interessenters behov. I likhet med Røviks beskrivelse av fellesnevner for prosesstilnærmingen er det både eksterne og interne kunder som skal stå i senter, og man burde da tilrettelegge prosessene slik at disse interessentene tilfredstilles i den grad Lofotkraft har de rette og best mulig utformede prosessene. Underveis i prosessen gikk prosjektgruppen som nevnt ovenfor inn i en diskusjon omkring hvilken organisasjonsstruktur de skulle adoptere, for å få optimal uttelling av den prosessorienterte organisasjonsbeskrivelsen.

Som Jacobsen og Thorsvik (2007) nevner, har organisasjonsstruktur tre generelle effekter på adferd; *fokus, koordinering og stabilitet*. Den løsningen Lofotkraft endte med å innføre har, som jeg har erfart gjennom intervjuene, hatt slike innvirkninger på organisasjonen.

Kvalitetssystemet med sin prosessorientering har tilført fokus i medarbeidernes arbeidsdag, ved å bevisstgjøre de hvilke arbeidsoppgaver de har og hvordan de rett skal utføres, i tillegg til å sette de i sammenheng med resten av organisasjonens arbeid. Ved å benytte ressurstyrere som blir drillet og svært dyktige på å utføre det personaladministrative arbeidet, ivaretar organisasjonen fokus ved at faglederne også får konsentrere og viderespesialisere seg innen sine felt. I tillegg har systemet sørget for en god koordinasjon av de menneskelige ressursene selskapet har til rådighet, tilpasset hver gruppe på best mulig måte. Alle disse faktorene resulterer i en stabilitet og forutsigbarhet i de ansattes hverdag, siden de mer eller mindre vet hva arbeidet deres går ut på, uten store overraskelser. En stabil og trygg organisasjon er nok i

de fleste tilfeller nødvendig for trivsel og et godt arbeidsmiljø. Denne formelle organisasjonsstrukturen som Lofotkraft skapte, hvor det da finnes formelt vedtatt arbeidsdeling, hvor spesialisering, oppgavefordeling på enheter og ansvarsfordeling er til stede, kanskje også i en enda mer spesifisert versjon enn i vanlige hierarkiske systemer – bidrar til en organisasjon som kjenner seg selv bedre og som sikrer kvalitet i form av gode rutiner og trygge og mer bevisste beslutninger.

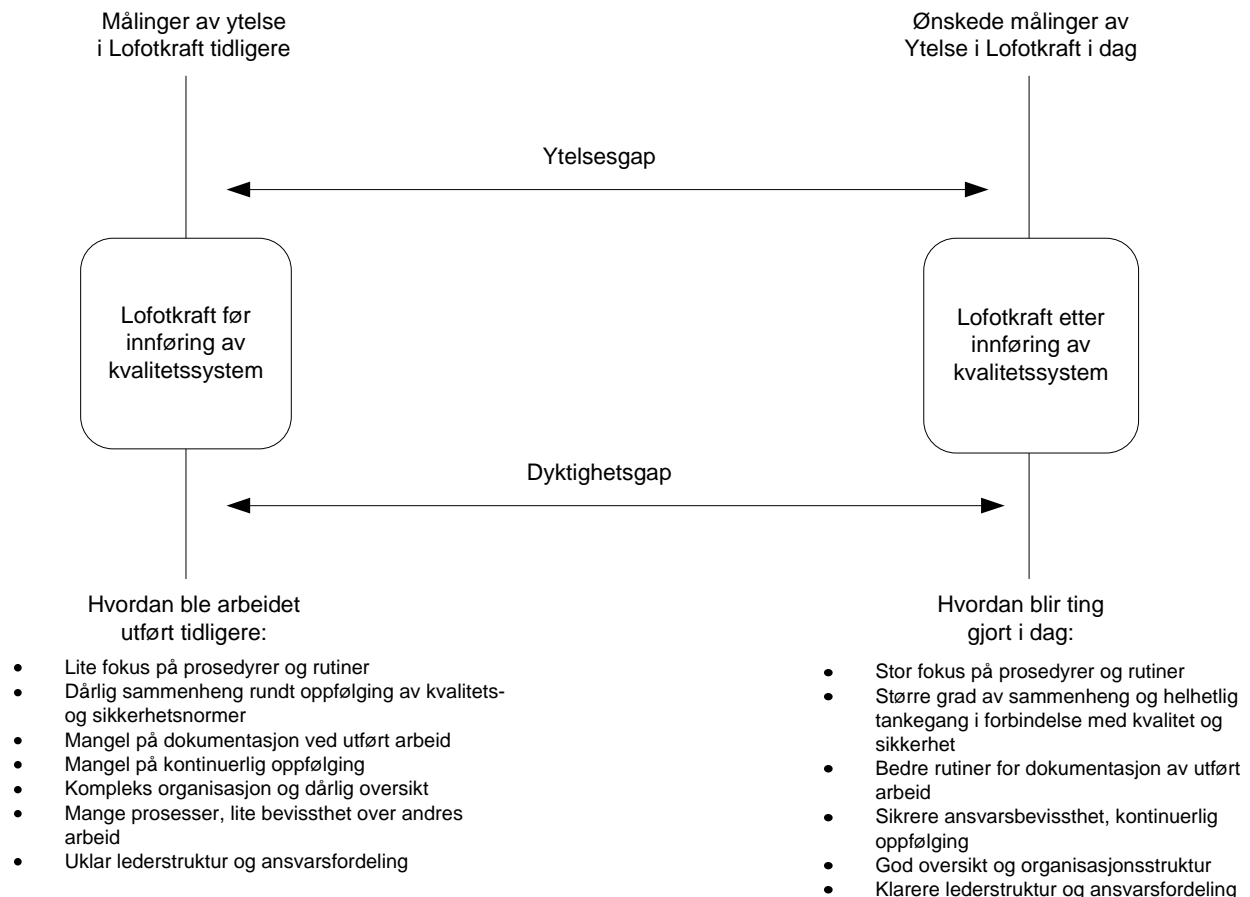
Lofotkraft valgte den pragmatiske løsningen Røvik (2007) tar opp, altså en prosessbasert organisering i kombinasjon med en variant av en matrisestruktur. Konsulent Nilsen fra Embem sier at det var utslagsgivende at selskapet var villig til å kjøre løpet fullt ut når de først var i gang med prosessen, fordi en matrisebasert krever stor innsats som er en forutsetning for å kunne lykkes med en slik løsning. Alt i alt virker det som at endringen ble gjennomført på en tilfredsstillende måte, hvor medarbeiderne fikk delta i den grad det var nødvendig.

6.4 Fjerde fase: Evaluering av utførte tiltak

Endringen skal ifølge Jacobsen evalueres i fase 4. Med dette skal man se etter om de iverksatte løsninger løste problemene, og dersom endringen karakteriseres som vellykket vil selskapet ønske å stabilisere endringen og få de ansatte til å støtte opp om og forsterke det som er innført. I denne siste fasen kan man ut fra den informasjon innhentet fra de ansatte beskrive Lofotkrafts nye situasjon, den siste tilstand i henhold til Gap-analysen:

- Stor fokus på prosedyrer og rutiner, de ansatte har til en viss grad endret tenkemåte og er mer bevisste på at arbeidet skal utføres rett. En eventuell ISO-sertifisering vil i enda større grad bekrefte heving av kvalitet på arbeidet som utføres i selskapet.
- Større grad av sammenheng og helhetlig tankegang i forbindelse med kvalitet og sikkerhet. Fokus på at dette er tema med stor betydning.
- Bedre rutiner for dokumentasjon av utført arbeid. Sikrer ”bevis”-grunnlag i tilfelle spørsmål i ettertid.
- Sikrere ansvarsbevissthet, f. eks henvendelser blir fulgt opp på en helt annen måte nå enn tidligere. Ikke lengre basert på tilfeldigheter.
- God oversikt og struktur i organisasjonen. Enklere for alle å se/være klar over sine bidragsområder.
- Klarere lederstruktur og ansvarsfordeling.

Som nevnt utreder Harmon (2007) teori om en Gap-analyse, hvor man analyser gapet mellom to tilstander, en før endring og en etter ønsket endring. Originalt sett baserer Harmon seg på at en Gap-analyse utføres *før* et endringsprosjekt igangsettes, for å klargjøre hvilken tilstand man ønsker å oppnå. I dette tilfellet kan modellen benyttes i Lofotkrafts sammenheng, hvor endringen allerede har funnet sted, og vi i stedet inntar et nytt perspektiv og ser tilbake på hvordan gapet er, i ettertid.



Figur 13: GAP-modell Lofotkraft (Harmon 2007: 205)

Harmon nevner to måter å snakke om de to tilstandene på, enten i form av måling av ytelse eller hvordan de to tilstandene fungerer i praksis. Da det verken på forhånd av endring, eller i ettertid har blitt gjort konkrete målinger, er det konkrete ytelsesgap ikke enkelt å skulle dokumentere. Man kan dog utvilsomt tolke signalene dit hen at effektiviteten har blitt forbedret på grunn av bedre tilrettelegging. Likevel har ikke dette systemet stor innvirkning på hvordan arbeidsoppgavene utføres, de er de samme nå som tidligere. Den store endringen finnes i tilretteleggingen og spesifikasjonene av arbeidsoppgavene. Derfor er et ytelsesgap ikke like relevant i denne forbindelse.

Med utgangspunkt i intensjonene direktøren formulerte i 2003, kan vi i figur 13 se den praktiske endringen i situasjonen; at Lofotkraft har lyktes å forbedre situasjonen til det bedre. De muligheter og endringer etterlyst i den første tilstanden, har blitt et faktum når vi ser på ny tilstand. Dette er et bevis for at det eventuelle dyktighetsgapet som tidligere til tider var problematisk, nå er tettet ved at organisasjonen har gjennomført en suksessfull endringsprosess. Og sammenlignes de to tilstandene ser vi klare indikatorer på at selskapet har nådd et nytt nivå, at tilført kompetanse og kvalitetsbevissthet i alle ledd har ført til en organisasjon som er flinkere til å utføre sitt arbeid. Lofotkraft har blitt dyktigere til å kvalitetssikre arbeidshverdagen til de ansatte, og en slik bedret kvalitet på arbeidet vil igjen kunne gi gevinst internt og eksternt.

6.5 Oppsummering

I tabellen under har jeg kort oppsummert de viktigste resultatene som fremkom av intervjuene. Jeg har delt resultatene inn i positive og mindre positive elementene, og tolket hvorfor de er så betydningsfulle i denne sammenheng.

	Hva	Hvorfor
Bra	Godt dokumenterte rutine og prosessbeskrivelser	Sikrer rett og lik praksis i hele organisasjonen. Enklere for medarbeiderne å se stort bilde, og å sette seg selv og sin prosess i en helhet.
	Kvalitetssikring	Avdekking av kritiske punkt og dannelse av klare rutiner og regler sikrer kvalitet og forsikring mot feil.
	Elektronisk system og lett å dokumentere hendelser	Det meste av informasjon samlet i et og samme system, slippe å "springe etter permer". Enkel dokumentasjon gjør at ingenting kan glemmes eller oversees. Kvalitetsmessig gunstig å ha slik dokumentasjon i ettertid.
	Kompetansebank	Ivaretagelse av kompetanse, sørge for at opplært intern kunnskap ikke forsvinner ut av organisasjonen med ansatte som slutter
	Tilpasningsdyktig organisasjonsstruktur	Prosessbeskrivelsene sørger for en struktur som lettere kan endres hvis behov, man kan grafisk foreslå/teste ut alternative tilpasninger, som gjøres på kun kort tid i systemet .
	Kontinuerlig forbedring, tilleggsmodul	Trygghet på at meldinger som blir gitt, positive som negative, blir registrert og fordelt til de

		ansvarlige. Godt eksempel på kvalitet, de ansatte har alltid mulighet til å bli hørt.
	Distansering fag og ressurs	Lettere å omprioritere ressurser på oppgaver, tidligere var man ansatt og mer "fastlåst" til en avdeling, nå kan ressursene fordeles og endres mer fordelaktig.
	Kompetansebeskrivelse, stillingsbeskrivelse, rolleliste for hver ansatt (inkl bilde)	Tydeliggjør direkte sammenheng mellom egen kompetanse og de oppgaver som utføres. Positivt å bli bevisst på hvem de andre ansatte er, og også faktisk hvordan de ser ut. Organisasjonen blir "nærere", selv om den befinner seg på flere lokasjoner.
Mindre bra	Forvirring rundt lederforhold	Litt blandede oppfatninger blant de ansatte, ikke alle har helt oppfattet hvordan har ledelsen ikke kommunisert klart nok de ulike nivå, hvilke egenskaper lederrollene har? Eller ser de ansatte bare for bokstavelig på konseptet?
	Satt spørsmålstegn om stor nok bedrift	Manglende kommunikasjon på hva et slikt system skal bidra med, gjør at ikke alle kanskje har forstått at det faktisk fungerer som planlagt, bare justert i henhold til selskapets behov. Mulig mangel på informasjon nedover i organisasjonen slik at medarbeidere blir opplyst om at det fungerer godt i bedriften og at ledelsen er svært tilfredse med nåværende situasjon. Skaper egne meninger som kunne vært unngått ved klarere tale ovenfra.
	Sårbart for dårlig kapasitet	Nødvendig med kontinuerlig oppdatering av rutiner og dokumenter både i praksis og i system. Viktig med kapasitet på oppfølging. Påse at siste versjon alltid er tilgjengelig i tilfelle sykdom etc.

7 Konklusjon

Koblingene prosessorientert tankegang fremskaffer får tydeligere frem at alle elementer i en virksomhet henger sammen, at man ikke bare kan basere seg på tilfeldigheter hvis man ønsker å ende opp med resultater som holder høy kvalitet, både eksternt ut mot kunder og internt i organisasjonen. Med et kvalitetssystem som Lofotkraft har innført har man mulighet til å kvalitetssikre det arbeidet man utfører, og dokumentere sentral informasjon for ettertiden. Jeg mener Lofotkrafts endringsprosjekt er et eksempel å etterfølge, da de nå er i ferd med å skape en organisasjon som er basert på et tilpasningsdyktig grunnlag som kan vise seg å være essensielt i en bransje med store utfordringer og endringer. En gjennomgang av teori og empiri viser at Lofotkraft har gjennomgått en endringsprosess lik det teoretiske fundament. De har beveget seg fra en tidligere ikke optimal tilstand, til en situasjon som i større grad møter de overordnede mål i selskapet.

Problemstillingen i denne oppgaven var å vurdere Lofotkrafts intensjon og resultat. Innsamlet empiri viser at Lofotkraft i stor grad har skapt resultater i henhold til opprinnelige intensjoner. De har lyktes med å skape dokumenterte rutine- og prosessbeskrivelser av det selskapet gjør, og til en viss grad klart å avdekke kritiske punkter. Kvalitetssystemet er elektronisk, og et er i dag enkelt å dokumentere ulike hendelser og i ettertid finne disse og andre prosedyrer eller sjekklister. I tillegg har disse intensjonene fått organisatoriske følger, noe direktøren tidlig forespeilte. Den prosess- og matrisebaserte organisasjonsstrukturen Lofotkraft har transformert seg til virker å ha vært den rette løsningen for selskapet, da de nå utnytter ressursene på en mer ideell måte og har skapt klarere leder- og ansvarsforhold. Fra å være i en uønsket tilstand med flere elementer som spiller negativt inn på kvalitet og sikkerhet, har de oppnådd en gunstig tilstand med bevissthet på alle sentrale funksjoner som en kvalitetsbevisst organisasjon bør ha. Oppgaven har også avdekket hvor viktig det er å opprettholde ressursbruken på systemet. Kontinuerlig oppdatering er svært viktig, og ledelsen bør konsekvent oppfordre de ansatte til aktiv bruk av systemet.

Min resultatmessige oppfatning er at endringen har vært svært positiv for selskapet, og at de har lyktes med sine intensjonelle grep for å bedre kvalitetssikring og sikkerhetsnormer.

Selv om det ikke har vært et tema i denne oppgaven vil jeg kort trekke noen linjer til det Harmon (2007) kaller en organisasjons modenhetsnivå, CMMI (Capability Maturity Model

Integrated). CMMI er en metode for å evaluere hvor moden en organisasjon er på en skala fra 1 til 5. Uten å si for mye om dette, vil jeg kort bemerke at jeg mener Lofotkraft har hevet sitt modenhetsnivå som følge av endringen de har gjennomgått. Dette kunne vært et tema som hadde vært interessant og sett nærmere på i en annen sammenheng.

7.1 Egenevaluering

Kvalitetssystemet Lofotkraft har innført har så stor spennvidde på mange områder, spesielt teknisk og organisatorisk side at det ikke var enkelt å skulle begrense og spesifisere problemstilling i forhold til denne oppgaven. Jeg skulle gjerne forsøkt å utføre en komplett evaluering av systemet og det innføringen har ført til, men det sier jo seg selv at dette ville være å ta seg vann over hodet. Jeg fant også tidlig ut at jeg bare måtte se bort fra alle teknologisk/IT-baserte spørsmål, fordi jeg ønsket å få med noe av den kunnskap jeg har tilegnet meg gjennom organisasjon- og ledelsesfag, noe jeg føler jeg har lyktes med. Jeg ser meg veldig fornøyd med det resultatet jeg har skapt, først og fremst sett i betraktning av et svært omfangsrikt utgangspunkt hvor jeg ikke helt visste hvor jeg skulle vende meg. Jeg føler jeg har klart å formidle ”historien” om Lofotkrafts kvalitetssystem og organisasjonsendring på en god og oversiktlig måte, og at jeg har klart å lage en oppgave der utenforstående ikke trenger nødvendig forhåndskunnskap for å kunne forstå prosessen. Læringsmessig har dette gitt meg mye, på den ene siden har det vært en fascinerende prosess å skrive en såpass stor oppgave, og så har det i tillegg vært veldig givende å kunne sette seg dypt inn i et slikt prosjekt ved hjelp av personlige intervjuer med flere personer.

8 Litteraturliste

Bøker:

- Daft, Richard (2004): *Organization Theory and Design*. 8th ed. Mason, Ohio: South Western.
- Harmon, Paul (2007): *Business Process Change. A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. 2nd ed. Amsterdam: Morgan Kaufmann.
- Hatch, Mary Jo (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Haukedal, Willy (2001): *Arbeids- og lederpsykologi*. 7. utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Hellevik, Ottar (2002): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2004): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Penker, Magnus og Hans-Erik Eriksson (2000): *Business Modeling with UML – Business Patterns at Work*, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Internett:

- Caplex Nettleksikon: www.caplex.no
<http://www.caplex.no/Web/ArticleView.aspx?id=9328599> 08.04.08 kl. 10.30
- Det Norske Veritas: www.dnv.no
<http://www.dnv.no/sertifisering/systemsertifisering/kvalitet/ISO9001.asp>
08.04.08 kl. 11.45

Rapporter/artikler

- Winter, Arnt M. (2003): *Prosjektmandat, Kvalitet i alle ledd*. Prosjektmandat utstedt i forbindelse med kvalitetsprosjekt, Lofotkraft 28.05.03
- Info Konsern 08: Powerpoint-presentasjon om Lofotkraft

Vedlegg 1

Intervjuguide
BACHELOROPPGAVE VÅR 2008

Lofotkrafts kvalitetssystem

Intervjumal justeres litt til type informant – toppleder, mellomleder, etc.

Informant nr: _____

Navn: _____

Stilling: _____

Ansatt siden: _____

1. Introduksjon:

→ Om meg selv: bachelor i økonomi og ledelse, IT-strategi som profilering.

→ Om formålet med oppgaven: historikk og prosess rundt innføring av system/organisasjonsendring, og resultat av dette.

Kun toppleder/mellomleder:

2. Bakgrunn:

Fortell om bakgrunnen for innføringen.

- a) Hvor fikk dere ideen fra?
- b) Hvorfor følte dere at det "trengtes" å innføres?
- c) Hadde dere mye forhåndskunnskap om prosjektet?
- d) Hadde dere klare mål og strategier på forhånd?
- e) Kan du beskrive hvor mye ressurser som trengtes?
- f) Ble omfanget slik dere hadde forestilt dere?
- g) Hvorfor endte dere opp med en prosess- og matriseorganisering?
- h) Hvor mye bakgrunnskunnskap hadde dere om denne måten å organisere på?

Alle:

3. Prosess:

Fortell om hvordan dere gikk frem etter at prosessen var i gang

- a) Hvor mye deltok du i selve utformingen?
- b) Merket du mye til endringen av organisasjonen?
- c) Hvordan påvirket organisasjonsendringen deg mens den pågikk?

4. Ertetid/resultat:

System:

Fortell om din oppfatning av Lofotkrafts kvalitetssystem

- a) Hvilken introduksjon fikk du til kvalitetssystemet første gang?
- b) I hvilken grad benytter du deg av systemet daglig?
- c) Hvilke negative sider ser du i selve systemet?
- d) Hvilke positive sider ser du i selve systemet?

Organisasjon/arbeidshverdag:

Fortell om din oppfatning av måten Lofotkraft er organisert på

- a) På hvilke måter har arbeidsdagen din endret seg etter innføring av systemet?
- b) Delingen mellom fagleder og personalleder – hvordan synes du det fungerer?
- c) Har du flere ledere å forholde deg til?
- d) Hva er dine negative erfaringer etter innføringen?
- e) Hva er dine positive erfaringer etter innføringen?