

Figur 1: EFQM modellen

tetsmodellen som rettesnor og evalueringsverktøy, jfr. figur 1.

Seminarene på dette lederforumet inneholdt en del nytt.

Jorden rundt med ballong

Doktor, pilot og forfatter Bertrand Piccard imponerte oss alle med å ta oss med på sin grensesprengende videreføring av forfedrenes pionérvirksomhet - hans tur i varmluftsballong rundt jordkloden i 1999. Han fikk oss alle til å tenke på ballongen som en metafor for de ulike utfordringene vi står overfor, private som profesjonelle, behovet vi har for å betrakte våre utfordringer fra flere høyder, og å tørre å kaste ut gammel bagasje, gamle ideer, gamle oppfatninger, som bare tynger oss ned. «Kast ballasten din overbord!» manet Piccard.

Han utfordret oss også til å betrakte fart på en ny måte. En ballong kan fly veldig raskt, hvis du vil. Det er bare å finne det rette luftlaget. Men i det raskeste luftlaget går ferden oftest i feil retning. «Endr høyde, og du endrer retning. Dette gjelder også for livet.» Ofte vil en langsommere ferd, kalkulert frem rolig og besindig, bringe deg



Council for the Curriculum, Examination and Assessment (CEA) har to kundegrupper:

- 1) direkte kunder: skoler, lærere, utdanningsdepartementet og ulike leverandører av utdanning
- 2) indirekte kunder: elever og foreldre

Milepæler for CEA frem til EFQM Award 2008

- 2008 Europeisk Award 2008
- 2007 UK Excellence vinner
- 2006 UK Excellence vinner, samt vinner av pris for kundetilfredshet
- 2005 UK Excellence finalist
- 2004 elektronisk arkiv etablert (1958-d.d.)
- 2003 Nord-Irlands Quality Award, samt vinner av pris for Sosialt ansvar
- 199X forbedringssystem drevet av kundenes tilbakemeldinger
- 1994 organisasjonen etableres, underlagt undervisningsdepartementet

I oktober arrangerte *European Foundation for Quality Management (EFQM)* for tjuende gang sitt årlige lederforum. Etter elleve år kom vi tilbake til Paris. Denne gang overvar vi sammen med 600 ledere overleveringen av ti priser til fem organisasjoner under galleripyramidene i Musée du Louvre. Det faglige innholdet på forumet inneholdt en hel del nytt.

STEIN SMAALAND
Paris

Den mest navngjetne hedersbevisningen, EFQM Excellence Award, går til anerkjente organisasjoner med udiskutabel ytelse, både når det gjelder oppnådde resultater og langvarige fremskritt, både innen finansielle og ikke-finansielle kriterier. Juryen fant at følgende tre organisasjoner tilfredstilte disse høyeste kravene (fra venstre over);

- Bosch Sanayi ve Ticaret A.S., Tyrkia, Award vinner for priskategorien store private organisasjoner, samt vinner av prisen for såvel *prosess og fakta* som for *partnerskap*. Selskapet var også vinner av EFQM Excellence Award i 2003. Vinneren produserer og leverer dieselsystemer.

Artikkelforfatter Stein Smaalnd
stein.smaalnd@sys.no er faglig ansvarlig for seksjonen «Ledelse og kvalitet». Han er cand. real., bedriftsøkonom, og doktorand innen kommunikasjon.

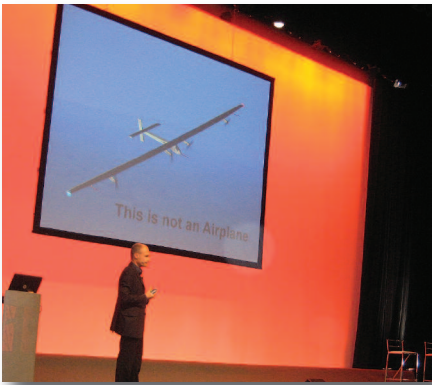
- Bursagaz, Tyrkia, Award vinner for små og mellomstore private organisasjoner, samt vinner av prisen for *partnerskap*. Vinneren leverer naturgass.

- Council for the Curriculum, Examination and Assessment, Nord-Irland, Award vinner for små og mellomstore offentlige organisasjoner, samt vinner av priser for både *kundefokus* og for *kontinuerlig læring, innovasjon og forbedring*. Vinneren leder og administrerer nasjonal utdanning.

Dessuten mottok Eskisehir Maternity and Child Illnesses Hospital, Tyrkia, prisen for *kundefokus* blant små og mellomstore offentlige organisasjoner, mens Gaiker, Spania, mottok prisen for *prosess og fakta* innen samme priskategori.

Innen den fjerde priskategorien, store offentlige organisasjoner, var det ingen som nådde helt til topps.

Det som er felles for alle organisasjoner som har integrert kvalitetsarbeid i ledelsen på dette høye nivået, er at de benytter den Europeiske kvali-



Figur 2: Solenergidrevet fly

raskere dit du vil. I den turbulente finansielle verdenssituasjonen vi nå er inne i, er det enkelt å sette pris på dette rådet; Vær tålmodig, ta deg tid til å skaffe deg et videre perspektiv, før du setter ny kurs.

Piccards nye visjon og selskap arbeider med produksjon av et solcelledrevet fly som skal fly jorden rundt uten stopp, samle opp energi i batterier om dagen, bruke batteriene om natten. Prototypen skal være ferdig i 2011, ha et vingespenn dekket med solceller på 60 meter, og veie 2 tonn, jfr. figur 2.

ISO 9001 og 14001

De ulike presentasjonene åpenbarte igjen at kvalitetsstyringsstandarden ISO 9001 er blitt en integrert del av ledelse, jfr. f.eks. L&L-artiklene «Kvalitetsrevolusjonen er over» (nr. 3/2005) og «Forretningsledelse sluker kvalitetsledelse» (nr. 9/2006). Og likeså med miljøstyringsstandarden ISO 14001, jfr. «EMAS og ISO 14001» (nr. 10/1998). Miljøstandarden har fått kraftig politisk drahjelp de siste par årene, ikke minst av den miljøfokuserende fredsprisen til tidligere visepresident Al Gore i fjor.

Foruten denne tydelige absorpsjonen av systemstandardene, var det bemerkelsesverdig at prisvinnerne benyttet metoder og verktøy i langt større grad enn tidligere, jfr. «Ledelsesmetoder» (L&L nr. 1-2/2006). Figur 3 illustrerer ett eksempel fra prisvinneren Bosch.

Den største nyheten på lederforumet dette året dreide seg, imidlertid, om noe annet.

Sosialt ansvar

Sosiale og etiske retningslinjer, orga-

nisasjonelt, nasjonalt og globalt, «Corporate Social Responsibility» (CSR), var begrep i mange presentasjoner, samt «Code of Conduct», og «Global Social Responsibility» (GSR). Mange sosiale presentasjoner fikk meg til å minnes uttalelser hjemmefra fra toppledere for Hydro Statoil, Telenor og andre, uttalelser som f.eks. rører manglende kontroll med underleverandører i andre verdensdeler, f.eks. når det gjelder ukontrollert utslipp av miljøfarlige stoffer, barnearbeid, lønns- og arbeidsvilkår. Den amerikanske standarden SA 8000 behandler de sentrale områdene barnearbeid, menneskehandel, slavearbeid, helse og sikkerhet, organiseringsfrihet, diskriminering, arbeidsvilkår, lønn, samt arbeidsmetoder dvs. styringssystemer.

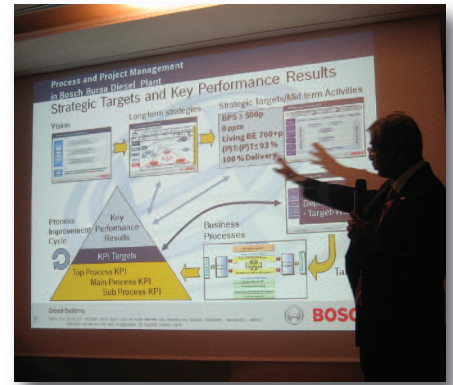
Dette siste, styringssystemer, bringer oss tilbake til systemstandardene nevnt over. Men altså denne gangen på et høyere nivå.

Ulike perspektiv

Perspektivet kvalitetsstyring (ISO 9001) har fokus på produksjon av og handel med produkter og tjenester mellom organisasjoner. Perspektivet miljøstyring (ISO 14001) har fokus på minst mulig påvirkning av det ytre miljø, dvs. fokuserer på jordkloden. Med sosiale og etiske retningslinjer (SA 8000) tar vi hånd om menneskeheten på kloden. Her befinner vi oss altså i et enda høyere luftlag, og tar på oss et enda videre perspektiv, for å komme tilbake til Piccards ballongmetafor.

I en paneldebatt om sosialt ansvar kommenterte en tilhører; «*Spare penger sier dere!? Vi kan da ikke spare penger på å betale høyere lønner i utviklingsland!?*» Flere i salen rørte ubekvemt på seg, før en annen i salen tok ordet og sa at den samme skepsisen hadde mange tidligere om kvalitetsarbeidet. Tidligere trodde mange at kvalitetsarbeid koster. Alle i lokalet nikket enig. Den konstruktive mente altså at det samme var tilfellet for sosialt ansvar. Og at det er en like stor misforståelse å tro at sosialt ansvar koster.

Selv er vi usikre på dette. Ta en norsk produsent som benytter underleverandører i lavkostland, der ansatte er avhengige av å ha en jobb å gå til, avhengige av å få noen hundrelapper i



Figur 3: Metoder og verktøy

måneden. Vi er usikre på om denne bedriften vil økonomisk tjene mer ved å kreve at arbeiderne i lavkostlandene får høyere lønn. Dersom vi, imidlertid, ser på lønnsomhet i et videre perspektiv, at vi inkluderer sosiale og etiske retningslinjer for menneskeheten som helhet i vurderingene, da stiller selvsagt saken seg annerledes. Men. I dagens konkurranseutsatte marked, hvem kan gjøre det?

Her påstår vi altså at den enkelte organisasjon ikke vil tjene på å iver sette internasjonale sosiale og etiske retningslinjer. Har vi rett i det? Kan vi ta feil? Burde vi tenke med ballongpilot Piccard og kaste slike oppfatningene overbord?

EFQM 2009

Sjelden er neste års lederforum blitt markedsført mer aktivt enn denne gang. Vi som la igjen visittkort er allerede blitt fulgt opp via sms og e-post. Her gjør irlenderne sitt ytterste for å samle flest mulig ledere til neste forum som vil finne sted den 28-30. september, delvis i Dublin (Irland), delvis i Belfast (Nord-Irland).

Dersom den finansielle situasjonen tillater din deltagelse neste år, kan etter hvert påmelding gjøres på EFQM's hjemmeside, www.efqm.org. Vi vil være der.

Bibliografi

- EFQM, «*Business Excellence Award Winners in the Musée du Louvre*», pressemelding
- Rancourt, Melissa, 2008, «*No time to celebrate?*», EFQM, Red Thread, November
- Smaaland, S., 2006, «*Ledelsesmetoder: Utbredelse og trend*», L&L nr. 1 og 2