

# Teddybjørner, industrielle mirakler og gode valg

## Om tilfeldige hendelser, ringvirkninger og kvalitetssikring

### Knut Samset

*Theodore Roosevelt (1901-1909), er kjent som en av USAs mest markante presidenter. Han var eventyrer, oppdager, krigshelt, og er én av fire presidenter som har fått sitt portrett hogd inn i Mount Rushmore. Det sier mye om hans popularitet. Han var bare 42 år ved innsettelsen og er den yngste presidenten noensinne. Han var også kjent som en lidenskapelig storviltjeger. Etter presidentperioden ledet han en stor jaktekspedisjon til Afrika for Smithsonian's Institute. Den varte et helt år og samlet inn 22000 dyr, fugler og insekter som senere ble konserveret og distribuert til museer. Selv skjøt han 296 eksemplarer av storvilt, før han returnerte via Oslo, der han mottok Nobels fredspris for å ha meglet frem en fredsavtale mellom Russland og Japan.*



*Roosevelts bjørnejakt. Satirisk skisse av Clifford Berryman i Washington Post, November 1902*

### Ringvirkninger

Men den jaktepisoden han er mest kjent for skjedde i Mississippi i 1902. Jaktlaget hadde fanget en bjørn og bundet den fast til et tre. Roosevelt skulle få æren av å skyte dyret men nektet, han mente det var usportslig og ba om at det skadete dyret ble avlivet av andre.

Historien kom ut og en russisk-jødisk immigrant, Morris Michtom, som levde av å selge drops og leketøy i Brooklyn ble inspirert av illustrasjonen i Washington Post (bildet). Han og lagde en lekebamse og stilte den ut i vinduet med plakaten «Teddys bjørn». Ideen slo an og omsetningen av lekebamser ble etter hvert så stor at Michtom etablerte det som senere ble landets største dukke- og leketøysfabrikk.

Så skjedde flere ting. Forfatteren Seymour Eton skrev en serie barnebøker «The Roosevelt Bears». Komponisten John Walter Bratton lagde en populær melodi han kalte the Teddybear's Picnic i 1907. Jimmy Kennedy satte ord til denne i 1932 og den ble en stor slager. Samtidig økte etterspørselen, produksjonen og omsetningen av teddybjørner, som raskt ble det mest populære kosedyret hos barn. Og det har bare vokst videre. Markedet for kosedyr var i 2006 oppe i over 1 milliard dollar. Det finnes teddybjørnmuseer i USA og England. Forfatteren A.A. Milne ga ut bøkene om Ole Brumm, og Thomas Michael Bond kom med bøkene om bjørnen Paddington på 1960-tallet. Teddybjørnene er for lengst blitt samlerobjekter som kan oppnå eventyrlige priser. Men de færreste vet i dag hvorfor de kalles teddybjørner.

Poenget i denne historien er at en liten ubetydelig hendelse kan gi store ringvirkninger, i dette tilfellet av globale dimensjoner. Faktisk så store at folk flest ikke lenger vet hva som forårsaket det hele. Ikke ulikt teorien om Big Bang – vi observerer virkeligheten her og nå, men aner ikke hva som utløste det hele.

*Teddybjørner er for lengst blitt samlereobjekter som kan oppnå eventyrlige priser. Men de færreste vet i dag hvorfor de kalles teddybjørner*

Det finnes utallige eksempler i historien på episoder som utløste dramatiske ringvirkninger. For eksempel den 28. juni 1914 klokken 11, da pistolskuddene fra en serbisk nasjonalist drepte to kongelige fra Østerrike-Ungarn. Det utløste en konflikt mellom to stormaktsallianser som i flere tiår hadde rustet seg mot hverandre. I løpet av kort tid utviklet det seg til en verdenskrig.

*“Without data you are just another person with an opinion”*

W.E.Deming



*Erkehertug Franz Ferdinand og hans kone, hertuginnen av Hohenberg, på trappen til rådhuset i Sarajevo fem minutter før de ble myrdet.*

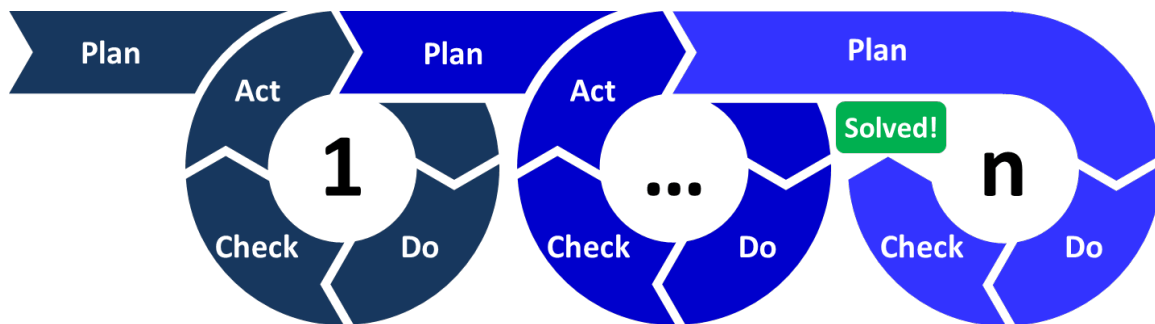
Et annet eksempel er de tyske kjemikerne og nobelprisvinnerne Fritz Haber og Carl Bosch som for omtrent hundre år siden oppfant en metode for syntetisk fremstilling av ammoniakk. Dette ga grunnlaget for produksjon av kunstgjødsel, som inneholder kjemisk plantenæring i uorganisk form som øker plantenes vekstpotensial. Oppfinnelsen fikk store ringvirkninger industrielt, ikke minst i Norge, som lenge har vært blant verdens største produsenter av kunstgjødsel. Men den har først og fremst vært viktig for utviklingen av verdens matvareproduksjon og ikke minst det som ble kalt den grønne revolusjonen. Det er en utbredt oppfatning at verden ikke vil kunne brødfø sine milliarder uten kunstgjødsel. Samtidig ser vi også negative ringvirkninger av dette, som forsurening av jordsmonnet og avrenning til vann og vassdrag, med eutrofisering som ødelegger livsvilkårene for fisk.

## Kvalitetssikring

De mange negative ringvirkningene av oppfinnelser, politiske beslutninger og uforutsette hendelser har gjort at vår oppmerksomhet i forkant om mulige konsekvenser i etterkant er styrket i dag.

Kvalitetssikring er blitt et honnørord. Mange gir amerikaneren W. Edwards Deming æren for at dette ble satt i system i industrien. Deming var ingeniør, og opptatt av at mange av produktene i industriell masseproduksjon måtte kasseres på grunn av dårlig kvalitet. Kvalitetskontrollen tilslutt sorterte ut det som ikke kunne brukes. Deming foreslo at man heller skulle forebygge, og sikre kvalitet fra starten og gjennom hele prosessen for å unngå feil og at noe ble kastet til slutt. Han skrev en bok om dette i 1939. Men ideen slo ikke an hos et frenetisk næringsliv som i krigsårene nødvendigvis var mer opptatt av produksjonsmengde enn kvalitet.

Etter krigen var Deming utstasjonert til Japan og i august 1950 holdt han et foredrag for industriledere i Tokyo. Budskapet var at ved å forbedre kvaliteten ville man både redusere produksjonskostnadene, øke produktiviteten og etter hvert markedsandelene. Dette slo som vi vet godt an. I dag er Deming mest kjent for rollen han hadde i oppbyggingen av japansk industri i etterkrigstiden. Han nevnes som mannen bak det japanske økonomiske mirakel. For det mottok han en av Japans høyeste utmerkelser av keiseren.



#### *Prinsippet i Demings kvalitetssikringsprosess*

Men i USA fikk han lite oppmerksomhet før i 1980, da kanalen NBC presenterte en tv-dokumentar med tittelen «If Japan can... why can't we?». Det handlet om den stadig sterkere konkurransen fra Japansk industri. Med det fikk han den oppmerksomheten han fortjente på hjemmefronten. Han publiserte boken «Quality, Productivity and Competitive Position». Bilprodusenten Ford søkte hans råd, som gikk ut på at de måtte etablere en ledelseskultur for å få bukt med de tekniske problemene i produksjonen. Det virket, i løpet av fem år ble Ford den mest lønnsomme av de amerikanske bilprodusentene.

Deming er kjent for sine sitater, for eksempel «if you cant describe what you are doing as a process, you don't know what you are doing.» Eller “without data you are just another person with an opinion”. I dag er det knapt noe som skrives om kvalitetssikring uten at Demings navn blir nevnt. Det går langt utover den industrielle sfæren, ikke minst til det som gjelder prosjekter og den overordnede styringen av slike.

#### **KS-ordningens ringvirkninger**

I Norge har ikke minst Staten tatt i bruk prinsippet med tidlig kvalitetssikring i arbeidet med store investeringsprosjekter. Tidligere handlet det om at departementer og etater fikk gjøre så godt de kunne og heller forholde seg til problemene som oppstod i etterkant. Men når det gjaldt store prosjekter som for eksempel veier, sykehus og flyplasser var problemene både store og vanskelige å håndtere i etterkant. Og det var mange av dem. En interdepartemental gruppen som studerte problemet i 1999 foreslo å ta ondet ved roten og innføre en kvalitetskultur (Berg, 1999). Det skjedde i år 2000, senere har det skjedd svært mye i etater og departementer, på regjeringsnivå og i

Stortinget. Men hva er ringvirkningene av dette? Det umiddelbare etter 16 år var at man hadde fått god kontroll med kostnadsstyringen (Samset og Volden, 2013).

Senere ble det gjennomført en studie som så på effekten av at en i 2006 utvidet ordningen og innførte konseptvalgutredninger med etterfølgende ekstern kvalitetssikring av konseptvalget. Den bygger på grundige evalueringer av de første prosjektene som er ferdigstilt og i drift. Resultatet er svært lovende, og viser at prosjektene scorer høyt både operasjonelt (dvs. gjennomføringen) taktisk (dvs. måloppnåelsen) og strategisk (dvs. at tiltaket er nyttig på lang sikt) (Volden G H, Samset K, 2017)

Men dette er allikevel kanskje ikke det viktigste som er oppnådd. Siden ordningen ble innført i år 2000 har mer enn 20 rådgivningsfirmaer og forskningsinstitutter jobbet som kvalitetssikrere i inngrep med statlige aktører. Etater og departementer har fått et felles og grundigere format for sine utredninger om konseptvalg og styringsdokumenter. Et stort antall mennesker har vært eksponert for kvalitetssikring av om lag 300 store prosjekter, både på statlig og privat side. Politikere er bevisstgjort i forhold til kvalitetsprosessene, og resultatene omtales i media. Enkelte kommuner har begynt å interessere seg for dette, det gjelder først og fremst Oslo som har innført en egen KS-ordning. (Welde m.fl., 2015).

Universitetssektoren, først og fremst Norges teknisk naturvitenskapelige universitet i Trondheim, har utdannet mange hundre mastergradsstudenter som har fått opplæring om overordnet prosjektstyring og kvalitetssikring, og som nå er ute i arbeidslivet. Finansdepartementet har investert betydelig i forskning som har ført til en stor produksjon av forskningsrapporter, publisering i internasjonale tidsskrifter og lærebøker. Departementet har også arrangert flere norske og internasjonale konferanser. Fenomenet har fått stor oppmerksomhet ved de sentrale internasjonale konferansene til Project Management Institute (PMI) i USA, International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP), og International Project Management Association (IPMA), og det norske forskningsmiljøet står sentralt internasjonalt sammen med miljøer fra Universitetet i Oxford, Massachusetts Institute of Technology i Boston, og universitetene i Utrecht og Montreal.

*Det viktigste er at selve fenomenet, innføringen av en kvalitetskultur, eller opprettelsen av regimer for kvalitetssikring, er i ferd med å bre seg i det offentlige*

Men det viktigste er at selve fenomenet, innføringen av en kvalitetskultur, eller opprettelsen av regimer for kvalitetssikring, er i ferd med å bre seg i det offentlige. Det later til at det hele startet ved årtusenskiftet og at Norge var tidlig ute. Det var også England. I dag ser vi ordninger med klare paralleller både i Sverige, Danmark, Holland, Canada og Storbritannia. Dette er beskrevet i en studie som sammenligner disse regimene. (Samset m.fl., 2015)

Selvsagt var det ikke Finansdepartementet eller forskere ved NTNU som brakte tankegangen om kvalitetskultur til Norge. Det skjedde i industrielle sammenhenger. For eksempel bedrifter av som Det norske Veritas (DnV) og standardiseringsorganer som International Organization for Standardization (ISO) som i mange år har jobbet med kvalitetssikring i industrien, ikke minst i Nordsjøen. Med Deming som en skygge i bakgrunnen. Så her er det nok mer snakk om ringvirkninger nedenufra og oppover som ble fanget opp og omsatt i en egen statlig ordning. Men samtidig ser vi nå ringvirkninger nedover fra det offentlige som ikke bare går ned i etater, fylker og kommuner, men også i det private. Fordi når det offentlige krever kvalitet som bestiller, så gir dette gjenlyd i det private som skal levere.

Antakelig i økende grad.



## Kilder

Samset K, Volden G H, 2013, *Statens prosjektmodell. Bedre kostnadsstyring. Erfaringer med de første investeringstiltakene som har vært gjennom ekstern kvalitetssikring*, Concept rapport nr. 35, NTNU

Samset K, Volden G H, Olsson N, Kvalheim E K, 2015, *Styringsregimer for store offentlige prosjekter. En sammenliknende studie av prinsipper og praksis i seks land*, Concept rapport nr. 46, Ex Ante Academic Publisher

Volden G H, Samset K, 2017, *Statlige investeringstiltak under lupen. Erfaring med evalueringer av de 20 første KS-prosjektene*, Concept rapport nr. 52, Ex Ante Academic Publisher

Welde M, Aksdal J, Grindvoll I L T, 2015, *Kommunale investeringsprosjekter. Prosjektmodeller og krav til beslutningsunderlag*, Concept-rapport nr. 45, Ex Ante Academic Publisher