

## Tilltro till system och checklistor skadar kvaliteten

Jessica Bergh, 21 januari, 2013  
Förbättringsarbete

Det spelar ingen roll hur många checklistor och ledningssystem man bockar av om det inte den rätta kulturen och inställningen finns. Det skriver konsulten Gunnar Rundgren i dagens debatt i SVD.

## Checklistor ingen garanti för bra vård

**Det spelar ingen roll hur många checklistor man bockar av om det inte finns någon verklig empati. Det blev tydligt i vården av min egen mor inför hennes död, skriver konsulten Gunnar Rundgren som själv arbetat med system för kvalitetssäkring.**

Det tog inte många dagar av min mors palliativa vård innan jag insåg att det inte spelar någon roll hur många checklistor och hur detaljerat man försöker styra verksamheten om inte den rätta kulturen och inställningen finns. Det här är ingen skandalthistoria om vanvård av äldre, men ett vardagsexempel på hur vi sätter vår tilltro till olika typer av ledningssystem för att sköta verksamhet i stället för att betona det personliga ansvaret och engagemanget. Trots att dessa system i stort saknar bevisat värde.

När det stod klart att vår mor inte skulle leva länge, så initierade det privata vårdhemmet i Uppsala programmet för palliativ vård. Jag fick prata med en sjuksköterska som förklarade hur det fungerade. Frågeformulär skulle fyllas i och hon visade hur deras ISO 9001-certifierade kvalitetssystem skulle garantera att mamma skulle få god vård.

**Det tog inte många dagar innan jag insåg att det inte spelar någon roll hur många checklistor och hur detaljerat man försöker styra verksamheten om inte den rätta kulturen och inställningen finns. Ofta kom jag in i rummet bara för att finna att persiennerna var neddragna, trots att min mamma alltid ville kunna titta ut. Tv:n stod ofta på i ett trots att mamma aldrig sett på tv på det sättet. I många fall stod till på köpet en stol eller annat i vägen så att mamma ändå inte kunde se bilden. Det fördes mycket noggrann logg över hur mycket vätska (ingen!) som hon fick i sig, däremot var det ingen som noterade att hon inte orkade suga på sugröret, utan att man var tvungen att spruta in juicen för att hon skulle få i sig något överhuvudtaget.**

Det är dags att avslöja kvalitetssäkringsreligionen som bara en av många flugor inom organisationsstyrning och ledning. Mina invändningar bygger på tre grunder. *För det första bygger systemen på felaktiga antaganden. För det andra saknas det vetenskaplig grund för att slå fast att kvalitetssäkring levererar det man påstår och för det tredje att även om den faktiskt skulle ha vissa positiva effekter så uppväger de inte de mycket stora insatser som behövs för att införa systemen.* Jag själv har arbetat med certifiering, ackreditering och revision i tjugio år och har infört kvalitetsledningssystem och kvalitetssäkring i ett flertal organisationer. I de flesta fall har det varit frustrerande, resultaten har varit blygsamma och ibland rent negativa.

Användandet av kvalitetsledning och kvalitetssäkring är ett av flera sentida verktyg för att styra verksamheter. I samma verktygslåda finns mål- och resultatstyrning, strategisk planering, formulering av värdegrund och ett ständigt utvärderande. Dessa olika system har också getts en viktig roll i privatiseringen av offentliga tjänster som skola och vård. När tjänster skall köpas in så behöver de standardiseras så långt som möjligt för att man skall kunna jämföra tjänsterna, och helst reducera tjänsterna till helt likvärdiga så att det bara är priset som styr vem som skall leverera tjänsten. Genom att kräva "kvalitetssäkring" eller "certifiering" så har ansvariga politiker tvätt sina händer.

**Med tanke på hur stora resurser och den hype som har omgivit systemen är det förvånande hur lite forskning det finns på området. Undersökningar som påstås visa att systemen ger stora fördelar är nästan uteslutande baserade på intervjuer med kvalitetsansvariga, konsulter, revisorer, standardiserare, certifierare och ackrediterare, det vill säga de människor vars hela yrkesroll är byggd runt systemen. De är lika objektiva som om man ber prästerna utvärdera de egna pastoraten. De få vetenskapliga rapporterna visar oftast små resultat, om några alls.**

De som förespråkar kvalitetssäkring säger att "kvaliteten kommer först" eller liknande. Men vad betyder det? Är kvalitet viktigare än arbetarskydd eller miljöskydd? Är det viktigare än vinst? De som utvecklar kvalitetssystemen tar oftast sin utgångspunkt i standarden, men det är en dålig utgångspunkt för att förbättra organisationer. Ett bra förbättringsarbete tar avstamp i hur organisationen fungerar här och nu och inte i hur den *borde* fungera.

**Kvalitetssystemen bygger på åsikten att folk presterar bättre om de blir tillsagda vad och hur de skall göra något i stället för att ha frihet och motivation att förstå varför. Förutom att det är en trist människosyn så blir det också lätt självuppfyllande eftersom betoningen på checklistor och kvalitetsmått gör att det blir de som är viktiga och inte verksamhetens egentliga syften och mål, precis som i exemplet med min mammas vård i livets slutskede.**

Många organisationer inför kvalitetssystemen för att "de måste", antingen för att samhället kräver det, köparna kräver det eller för att konkurrenterna har gjort det. Det leder till att kvalitetssystemen i många fall inte genomförs fullt ut och att de görs som ett särskilt projekt, och glöms lika fort igen. Hyllor med pärmar är kanske det mest påtagliga resultatet.

Slutligen så inriktas revisionerna på själva systemen och inte på den egentliga kvaliteten i produkten eller tjänsten. Revisorerna kontrollerar att systemen är korrekt införda och att organisationen gör den föreskrivna interna revisionen och översynen. Det i sin tur leder till att organisationernas fokus blir att bli "reviderbara" snarare än pålitliga och robusta.

Det är hög tid att denna kvasivetenskap rensas ut.

**GUNNAR RUNDGREN**

konsult och författare