

## Vårdutveckling

### 3.1 Praktiskt förbättringsarbete, förbättringskunskap och förbättringsvetenskap

TEXT: PETER KAMMERLIND

**U**nder tjugo års tid har jag haft kvalitet som röd tråd genom min studietid och mitt yrkesliv. Under mitt första år på civilingenjörsutbildningen Industriell ekonomi stötte jag på begreppet kvalitet och blev väldigt nyfiken. Därefter har jag på olika sätt haft förmånen att inom akademi och praktik få arbeta med och utveckla verksamhetens kvalitet och strukturer för förbättringsarbete.

Under de senaste tio åren har kvalitet blivit ett begrepp på agendan även för offentliga verksamheter. I detta kapitel ges en kort tillbakablick på förbättringsarbetets utveckling, en teoretisk referensram och en praktisk modell, användbar för förbättringsarbete, som vi använt i ett pilotprojekt i vardagens tandvård.

Rubriken beskriver på ett kortfattat sätt utvecklingen inom det vetenskapliga område som idag benämns förbättringsvetenskap. Från femtiotalet och framåt har framgångsrika företag arbetat med att systematiskt utveckla verksamhetens kvalitet. I början var det framförallt produkter i fokus och en förebild är det japanska undret. Strategier och arbetssätt har utvecklats och spridits över världen, från början användbara för vinstdrivande verksamheter till att idag vara intressanta även för offentliga verksamheter. En utmaning har varit att det är företagen, praktikerna, som utvecklat området och de har varit framgångsrika i enskilda exempel men det har varit svårt för andra att lyckas. Akademin har med tiden intresserat sig för sammanhanget och bidragit genom att bygga kunskap och användbara teoretiska modeller. Total Quality Management, Lean, kvalitetssäkring är exempel på strategier som använts. Se Bergman och Klefsjö (2007)<sup>1</sup> samt Nordström & Wilde-Larsson (2012)<sup>2</sup>.

Bergman och Klefsjö (2007) använder den så kallade hörnstensmodellen för svenska förhållanden som beskriver viktiga principer i en verksamhet som arbetar med offensiv kvalitetsutveckling. För det konkreta förbättringsarbetet i vardagen är följande principer extra viktiga:

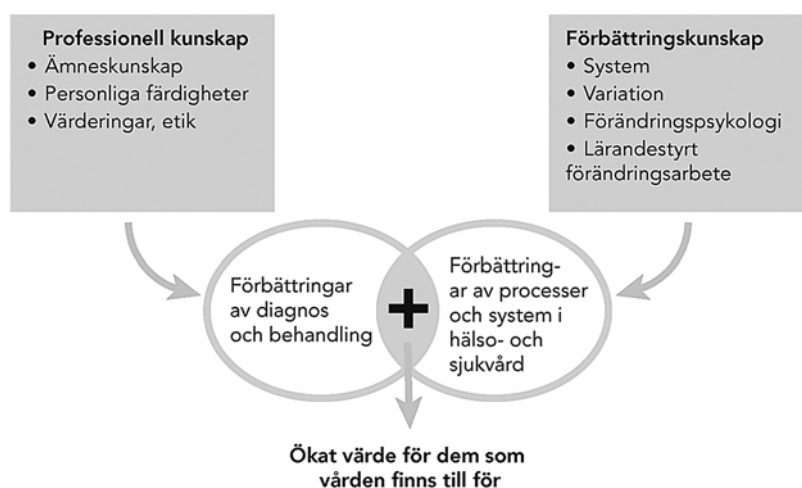
- Kunden i centrum.
- Arbeta med ständiga förbättringar.
- Allas delaktighet.

Dessa principer är grundade på en teoretisk grund som beskrivs på ett utmärkt sätt av Batalden och Stolz (1998)<sup>3</sup>, se bild överst på nästa sida.

För att få till ständiga förbättringar med kunden i centrum, där alla är delaktiga, behöver den professionella kunskapen och förbättringskunskapen integreras i lämpliga arbetssätt.

**||** För att få till ständiga förbättringar där alla är delaktiga, behöver den professionella kunskapen och förbättringskunskapen integreras i lämpliga arbetssätt

Batalden och Stolz,  
Professionell kunskap  
och förbättrings-  
kunskap.



Modellen innehåller tre delar: mål, mätning och förbättringsidéer

Den professionella kunskapen innehåller ämneskunskap, personliga färdigheter, värderingar samt etik. Begreppet förbättringskunskap är inspirerat av Deming (1994)<sup>4</sup> och beskriver vad vi behöver ta hänsyn till i det sammanhang vi är verksamma för att få till systematiskt förbättringsarbete:

- Systemtänkande, att förstå hur vår funktion och vårt arbetsätt passar in i helheten utifrån kundens behov.
- Förståelse för variation, inte enbart reduktion och förenkling av den komplexa vardagen utan en möjlighet att lära och förstå utifrån vårt resultat (starkt fokus på mätning över tid).
- Förändringspsykologi, att förstå hur individer och organisationer reagerar och hanterar förändringar är centrala för att få till förbättringar.
- Kunskapsbildning (ibland benämnt lärandestyrt förändringsarbete), förstå hur kunskap bestämmer vad vi kan tolka och hur ny kunskap bildas.

Ovanstående principer och ämnesområden i förbättringskunskapen behöver omsättas till modeller och verktyg för att man praktiskt ska kunna arbeta med förbättringar i vardagen<sup>5</sup>. En mycket användbar modell i detta sammanhang är följande förbättringsmodell beskriven av Langley et al (2009)<sup>6</sup>, ibland benämnd Nolans förbättringsmodell, se bild nästa sida.

Modellens tre grundläggande frågor är utgångspunkten för förbättringsarbete och innehåller dessa tre delar: Mål, mätning och förbättringsidéer. Genom att använda ett strukturerat arbetssätt för att testa förbättringsidéer, den så kallade PDSA cykeln (Plan-Do-Study-Act), ges möjligheter att omsätta principerna och förbättringskunskapen i praktiken och skapa ett lärande i verksamheten. Alla ska bidra med förbättringsidéer, genom att mäta och följa upp hanteras variationen som finns och med tydliga mål underlättas acceptans för förändringar. För att få till ett lärande över tid

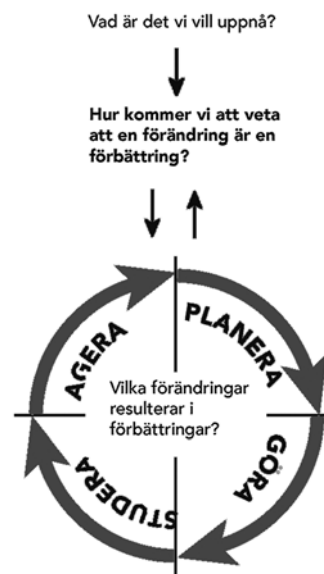
är dokumentationen av förbättringsarbete viktig och utifrån ovanstående förbättringsmodell behövs bra verktyg och mallar. Inom ramen för vårt pilotprojekt i SKaPa har vi använt oss av A3 sammanfattning, Fiskbensdiagram och PDSA-hjul (ibland benämnt PGSA på svenska).

A3 är en sammanfattningsblankett som kan skrivas ut på pappersstorlek A3 och som används inom förbättringsmetoden lean. A3:ans delar är hämtade från förbättringsmodellen (se bilden här intill) och består av målet med projektet, problembeskrivning, idéer som testas, mätmetod, och analys av genomförda tester.

För att fördjupa problembeskrivningen används fiskbensdiagrammet. Fiskbensdiagram används främst för att finna orsakerna till ett problem och problemets troliga grundläggande orsaker.

PGSA-hjulet är ett bra hjälpmedel för att på ett strukturerat sätt testa olika förbättringsidéer på arbetsplatser. Testet består av fyra faser: planera (P), göra/pröva (G), studera/ analysera (S) och agera/lära (A). Varje förändring som vi hoppas ska leda till en förbättring testas med hjälp av PGSA-hjulet.

Efter avslutat förbättringsarbete är A3:an med tillhörande fiskbensdiagram och PGSA-hjul tänkt att vara den dokumentation som krävs för att beskriva vad som gjorts och som kan användas som underlag för att sprida idéer till andra verksamheter.



Förbättringsmodellen.

#### Referenser

1. Bergman, B. & Klefsjö, B. (2007). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.
2. Nordström, G. & Wilde-Larsson, B. (2012). *Kvalitetsarbete för bättre och säkrare vård*. Lund: Studentlitteratur.
3. Batalden P.B. & Stoltz, P. (1993) *A Framework for the continual Improvement of Health Care*. The Joint Commission Journal on Quality Improvement. 19(10): 424-425, October 1993.
4. Deming, W. E. (1994). *The New Economics for Industry, Government, and Education*. Boston, Ma: MIT Press.
5. [www.forbattningskunskap.se](http://plus.lj.se/forbattningskunskap) (alternativt <http://plus.lj.se/forbattningskunskap>) innehåller mer information kring ämnesområdet inklusive litteratur, länkar och förbättringsverktyg.
6. Langle, G. J., Moen, R. D., Nolan, K. M., Nolan, T. W., Norman, C. L. & Provost, L. P. (2009). *The Improvement Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.