

När är kvalitetsarbete en framgångsfaktor?

Mäthysteri, aktivitetsiver och en övertro på verktyg och metoder är hinder i all verksamhet. I den offentliga sektorn är man, med viss rätt, stolt över att man är certifierad i olika former, att rutinerna är i ordning och att verksamheten följs upp enligt alla konstens regler. Medborgarna, i alla dess former, är dock mest intresserade av den effekt en organisation åstadkommer.

Människan är en kvalitetsfaktor

”Vi har rutiner, problemet är att de inte följs” är en ganska vanlig förklaring på tillkortakommande i organisationer. Frågan är därför: Vad är målet med kvalitetsarbete? Det självklara svaret är att uppnå bra resultat, vilket de flesta är överens om. Det måste dock förtydligas, kommuniceras och brytas ned på varje nivå och individ för att ge önskad effekt. Traditionell kvalitetsuppföljning tenderar att bli ett självändamål som bedrivs som en sidoverksamhet, påhejad av konsulter som har som mål att sälja mätningar. När kvalitetsarbete, manualer, rutiner och mätmetoder blir huvudmål, riskerar det att bli på bekostnad av bristande resultat i kärnverksamheten. Det är alltid respektive chefer som har det slutliga resultatansvaret – inte kvalitetsavdelningen.

Industrin är ett tveksamt föredöme

Mycket kvalitetstänk kommer från industrins automatiserade värld och där vi sedan långt tillbaka vet att när människor utför sina arbeten enligt fastlagda rutiner, så uppnås också förväntat resultat. När detta omsätts inom vård, skola och omsorg är människan en avgörande faktor i mycket högre grad. Människor som arbetar med människor vet och förstår att rutiner och metoder inte kan vara målet i sig. De är till för att stödja och bidra till att nå den effekt och de resultat som arbetet är tänkt att åstadkomma. En vårdtagare som inte behandlas väl får ingen tröst av att veta att vi ”är adekvat bemannade”, att ”vi följer våra rutiner” eller att ”vi är högt rankade i mätningar”.

Vad är kvalitet?

Kvalitet i arbetet borde vara att ”leverera det vi kommit överens om”. Det är enkelt att förstå och ger också utrymme till nödvändiga initiativ när gängse instruktioner inte räcker till. Rutiner och ordning och reda är bra förutsättningar att nå goda resultat. De är dock aldrig mål för kärnverksamheten, vilket de riskerar att bli, när en organisation inte har tydliga, överenskomna mål. Det är helt enkelt enklare att göra handlingsplaner än att utföra dem. Möjligheten ligger i att kommunicera mål, bryta ner och få acceptans på vad det innebär för varje individ. Det bygger på tron att människor vill göra ett bra jobb, kunna påverka och känna framgång. Den andra skolan propagerar för att instruktioner ska följas och förlitar sig på att varje individ också gör det.

Slutsats

Kvalitetsarbete måste genomsyra hela verksamheten i varje detalj som en del i att nå verksamhetens mål och ambitioner. Det är de som ska kommuniceras, mätas och följas upp. Traditionellt certifieras och mäts många organisationer på hur strukturer, rutiner och metoder ser ut. ”Det som mäts blir gjort” är ett vanligt mantra och en av anledningarna till att en organisation kan ha bra mätetal men dåliga resultat i kärnverksamheten. Därför är det av största vikt att förstå skillnaden på mål och medel. Det är ingen hastighetsmätare som avgör ett Formel 1 race.

FörändringsAkademin

Offentlig verksamhet är i stort behov av att skapa attraktiva organisationer som lockar kompetenta medarbetare som effektivt använder våra skattemedel och förtjänar allmänhetens förtroende.

Kvalitetsarbete som genomsyrar en organisation, kan i hög grad bidra till att skapa attraktiva framgångsrika organisationer. En organisation måste dock utgå från kärnverksamheten och dess visioner och mål. Kvalitetsarbete och andra stödjande aktiviteter ska också målsättas och bedömmas efter hur de bidrar till organisationens förutsättningar att nå sina mål. När system och mätmetoder blir mål för verksamheten är det "svansen som viftar hunden".

Uppsala 2015-01-24

Hans G Karlsson
FörändringsAkademin