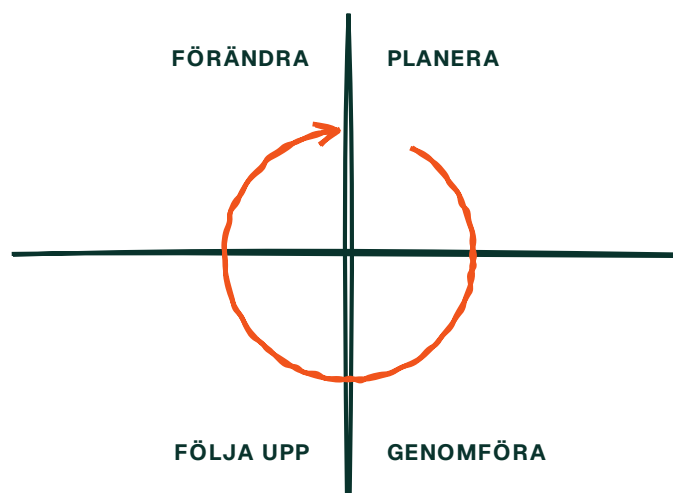


Utvecklingscykeln

Planera, genomföra, följa upp, förändra. Det sista steget är det som brukar utebli

THEORVAR

SHEWHART 1939 · DEMING 1950



Figur 1. Cykeln går medsols. Poängen är inte de fyra orden utan pilen tillbaka: att uppföljningen ska landa i en förändring av planen, inte i en rapport som läggs undan.

Var den kommer ifrån

Cykeln är en svensk variant av det som internationellt kallas PDCA, plan-do-check-act. Den formulerades av statistikern **Walter Shewhart** vid Bell Laboratories på 1930-talet som en cirkel för kvalitetsarbete, och spreds av **W. Edwards Deming** i Japan efter kriget. Deming själv var missnöjd med ordet *check* och bytte senare till *study*, alltså PDSA, just för att markera att steget handlar om att lära sig något och inte om att bocka av.

Så fungerar modellen

- **Planera.** Vad ska uppnås, varför, av vem och hur ska vi veta om det fungerade? Den sista frågan hoppas oftast över, och utan den blir steg tre omöjligt.
- **Genomföra.** Gör det, i liten skala om det går. Cykelns ursprungliga tanke är att pröva i begränsad omfattning innan man beslutar brett.
- **Följa upp.** Jämför utfallet med det som förväntades. Inte bara om det blev gjort, utan om det gav det man trodde.
- **Förändra.** Ändra planen utifrån det man såg, eller sprid arbetssättet om det höll. Sedan börjar cykeln om, men från ett annat läge.

Det som skiljer en organisation som lär sig från en som bara arbetar är nästan alltid övergången mellan de två sista stegen. Uppföljningar görs på de flesta arbetsplatser. Att de faktiskt ändrar något i nästa plan är mycket ovanligare, och det är då cykeln blir en cirkel som snurrar utan att flytta sig.

Varför det sista steget uteblir

Tre skäl återkommer. Uppföljningen kom för sent, när nästa plan redan var lagd. Uppföljningen mätte aktivitet i stället för effekt, och då finns inget att ändra på. Eller så visade den något obekvämt om ett beslut någon fortfarande försvarar. Det tredje är det svåraste, och det är där ett tryggt klimat betyder mer än en bra mall.

Vad modellen inte säger

Cykeln beskriver en ordning, inte hur man gör något av stegen. Den säger ingenting om hur en bra plan ser ut, vad som är rimligt att mäta eller hur man skiljer en verklig effekt från slumpen. Den förutsätter också att arbetet går att avgränsa i omgångar med tydlig början och slut, vilket passar produktion och projekt bättre än löpande verksamhet. Forskningen om förbättringscykler i vården visar dessutom att de i praktiken sällan genomförs som de beskrivs: många så kallade PDSA-cykler stannar vid ett varv och saknar just anpassningssteget.

En fråga att ta med

Vilken uppföljning gjorde ni senast, och vad i nästa plan blev annorlunda på grund av den?

Källor. Shewhart, W. A. (1939). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. Washington: USDA. · Deming, W. E. (1993). *The New Economics*. Cambridge: MIT Press. · Taylor, M. J. m.fl. (2014). Systematic review of the application of the plan-do-study-act method. *BMJ Quality & Safety*, 23, 290–298.