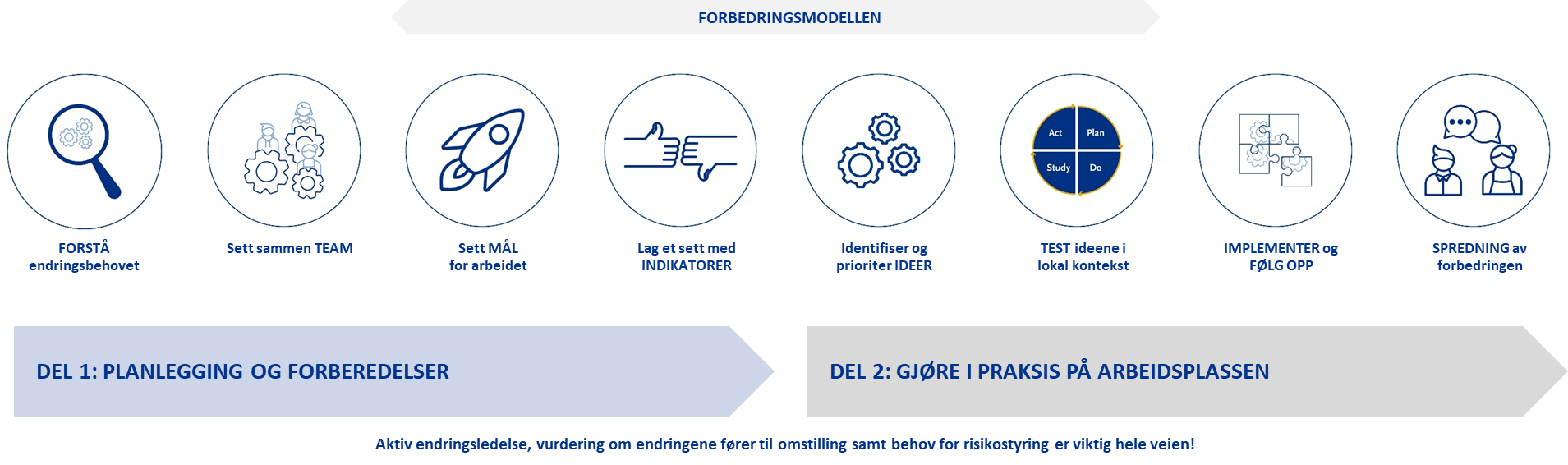
**Fasene i et forbedringsarbeid \* – i hvilken fase er forbedringsarbeidet ditt?** 

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema for arbeidet:** | | | | | | | | |
| **Eier av arbeidet (ofte nærmeste leder):** | | | | | | | | |
| **Forbedringsveileder:** | | | | | | | | |
| **Leder av arbeidet:** | | | | | | | | |
| **Teamdeltagere:** | | | | | | | | |
| **Skåring Life QI: (dato og sum)** |  | |  |  |  | | **Skåring MUSIQ: (dato og sum)** | |
| **Forventet skår Life QI om 4 uker:** |  | |  |  |  | | **Evt. Plan for ny MUSIQ skår:** | |
| ***\**** *Forbedringsarbeid går gjennom en rekke faser. Forbedringsarbeid er ikke en lineær prosess – du vil kunne oppleve å bevege deg frem og tilbake mellom de ulike fasene, i en annen rekkefølge eller at fasene overlapper hverandre. Faseinndelingen baserer seg på Forbedringsmodellen og erfaringer fra norske og internasjonale både enkle og komplekse endringer.* | | | | | | | | |
| ***Fase 1*** | | ***Før du går i gang er det viktig å forstå hva dere forsøker å forbedre og hvorfor*** | | | | | | |
|  | | ***I DENNE FASEN ER DET VIKTIG FOR FORBEDRINGSTEAMET Å JOBBE MED***  Problemstilling:  -Hvilke data eller annen informasjon har du som viser at det er et behov for forbedring?  -Hvorfor er dette viktig for pasient, bruker, pårørende? For de ansatte? For leder og/eller for virksomheten?  -Hvordan vil du beskrive pasientflyt og/eller hvordan arbeidsoppgavene skjer der du jobber?  -I hvilken grad er det uønsket variasjon i tjenestene som leveres?  -Hvilke barrierer eller suksesskriterier er relevant for arbeidet?  -Hva er årsakene/rotårsakene til at det ikke fungerer som ønsket?  Rationale = begrunnelse:  -Hvorfor er dette temaet viktig akkurat nå?  -Hva er mulig effekt for pasientene, brukerne, pårørende, ansatte og virksomheten for øvrig?  -Hvordan passer forbedringsarbeidet inn i virksomhetens strategier og prioriteringer? | | | | ***SPESIELT VIKTIG FOR FORBEDRINGSVEILEDER***  -Delta på felles møte med leder av teamet og eier av arbeidet for å klargjøre roller og ansvar i arbeidet og bidra til felles forståelse av utfordringen som skal løses.  -Forklare hensikt og bruk av MUSIQ skår.  -Etterspørre forbedringskompetanse i teamet og hos leder, evt bistå i opplæring.  **Husk alltid:**  **Aktiv veiledning! Stille spørsmål og bidra med aktuelle forbedringsverktøy, veilede bruk av Life QI.** | | ***SPESIELT VIKTIG FOR EIER AV ARBEIDET (OFTE NÆRMESTE LEDER)***  -Dialog for felles forståelse av utfordringen med ansatte.  -Kommunisere HVORFOR det er behov for endring.  -Klargjøre roller og ansvar.  -Bidra med tall og fakta.  -Balanse mellom drift og prioritering av forbedrings områder. Avhengigheter til andre pågående arbeid.  -Skape arena for forbedringsarbeid.  -Bruke MUSIQ skår, Suksesskriterier og Snakk om forbedring aktivt for å bistå med hva som skal på plass for å lykkes med arbeidet.  **Husk alltid:**  **Aktiv endringsledelse! Etterspørre framdrift.** |
| **EGNE NOTATER** | |  | | | | | | |
| ***Fase 2*** | | ***Det tverrfaglige forbedringsteamet skal drive arbeidet fremover*** | | | | | | |
| **Sett sammen TEAM** | | ***I DENNE FASEN ER DET VIKTIG FOR FORBEDRINGSTEAMET Å JOBBE MED***  -Er teamet tverrfaglig og representativt?  -Er det med fageksperter på området som skal forbedres? Er det forbedringskompetanse i teamet?  -Er det brukermedvirkning i teamet?  -Er rollene i teamet fordelt (leder, måleansvarlig, sekretær)?  -Er det satt av tid og rom for teamet?  -Kjenner teamet til formålet med arbeidet?  -Er det utarbeidet «teamregler» og møtestruktur?  -Er arbeidet lederforankret? | | | | ***SPESIELT VIKTIG FOR FORBEDRINGSVEILEDER***  -Gjennomgå interessentanalyse og kommunikasjonsplan for best mulig teamsammensetning, etterspørre brukermedvirkning i teamet.  -Forklare forbedringsveilederrollen og presentere seg for hele teamet.  -Bistå med møteplan, plan for effektive møter og effektive team.  **Husk alltid:**  **Aktiv veiledning! Stille spørsmål og bidra med aktuelle forbedringsverktøy, veilede bruk av Life QI.** | | ***SPESIELT VIKTIG FOR EIER AV ARBEIDET (OFTE NÆRMESTE LEDER)***  -Velge ut egnede ansatte til forbedringsteamleder og medlemmer av forbedringsteamet.  -Sette av tid i tjenesteplan til forbedringsarbeidet for ansatte.  -Inngå avtale med andre ledere hvis behov for samarbeid eller teammedlemmer fra andre seksjoner.  -Avtale fast oppfølging mellom eier av arbeidet og forbedringsteamleder minst hver 4. uke.  **Husk alltid:**  **Aktiv endringsledelse! Etterspørre framdrift.** |
| **EGNE NOTATER** | |  | | | | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Fase 3*** | ***For å vite hva dere skal oppnå med arbeidet må det settes et klart og tydelig mål*** | | |
|  | ***I DENNE FASEN ER DET VIKTIG FOR FORBEDRINGSTEAMET Å JOBBE MED***  -Lag et klart og tydelig mål ved å svare på:  HVA skal vi oppnå, HVOR MYE, For HVEM, INNEN NÅR.  -Vurder deretter om målet er SMART: Spesifikt - Målbart - Attraktivt - Realistisk - Tidsbestemt.  - Hvilke avtaler er gjort for å forankre målet hos ledere?  -Hvordan er målet gjort kjent for forbedringsteam og medarbeidere som berøres av endringene. | ***SPESIELT VIKTIG FOR FORBEDRINGSVEILEDER***  -Hjelpe til med at målet er presist nok og at teamet og eier av arbeidet enes om målet og forstår hva det betyr.  -Understreke at et presist mål er avgjørende for alt videre arbeid og vil hjelpe til med å holde fokus og framdrift i arbeidet.  **Husk alltid:**  **Aktiv veiledning! Stille spørsmål og bidra med aktuelle forbedringsverktøy, veilede bruk av Life QI.** | ***SPESIELT VIKTIG FOR EIER AV ARBEIDET (OFTE NÆRMESTE LEDER)***  -Målformuleringen vil avgjøre omfang av arbeidet og vil ha betydning for ressursbruk og tidshorisont.  -Viktig at eier av arbeidet og forbedringsteamleder enes om målet og forstår hva det betyr med realistisk forventningsavklaring.  -Leder må se på om målet samsvarer med andre målsetninger og strategier.  **Husk alltid:**  **Aktiv endringsledelse! Etterspørre framdrift.** |
| **EGNE NOTATER** |  | | |
| ***Fase 4*** | ***Målinger i tidsserier viser dere om endringene fører til forbedring og målet deres nås*** | | |
| **Lag et sett med INDIKATORER** | ***I DENNE FASEN ER DET VIKTIG FOR FORBEDRINGSTEAMET Å JOBBE MED***  -Bruk et sett med målinger for å vurdere om endringene du gjør fører til forbedringer.  -Du bør vurdere å ha tre typer målinger:   * Resultatmåling - belyser målet for dette arbeidet * Prosessmåling - belyser noen av prosessene/endringene du gjør * Balansert måling (ulempemåling) - belyser om endringen påvirker noen andre eller et annet sted i systemet   -Du kan starte med å lage en måleplan:   * Beskriv hva skal dere måle og hvilke trinn dere må følge for å måle det konsekvent * Gi en detaljert beskrivelse av hvordan og når dataene skal samles inn, og av hvem * Velg riktig kontrolldiagram.   -Husk å bruke data aktivt underveis i arbeidet og del med andre | ***SPESIELT VIKTIG FOR FORBEDRINGSVEILEDER***  -Veilede bruk av statistisk prosesskontroll, SPC.  -Spesielt hjelpe til med hva er en god måleindikator, hyppighet av målingene og valg av kontroll-diagram.  -Hjelpe til med tips om mulige kilder til data og avstemme viktighet av indikatorer i forhold til hva det krever å samle inn data.  -Se om mål og resultatmåling «stemmer overens».  -Husk: Det går an å gjøre PDSA for å se om datainnsamlingen fungerer i praksis.  **Husk alltid:**  **Aktiv veiledning! Stille spørsmål og bidra med aktuelle forbedringsverktøy, veilede bruk av Life QI.** | ***SPESIELT VIKTIG FOR EIER AV ARBEIDET (OFTE NÆRMESTE LEDER)***  -Hjelpe til med tilgjengelige datakilder og tallgrunnlag for gode indikatorer, inklusiv baselinemålinger.  -Bidra med plan for hvilke indikatorer som skal følges opp over lang tid (også ved og etter implementering).  -Bidra til å vise målinger til ansatte og samarbeidspartnere underveis i arbeidet  **Husk alltid:**  **Aktiv endringsledelse! Etterspørre framdrift.** |
| **EGNE NOTATER** |  | | |
| ***Fase 5*** | ***For å oppnå forbedring må dere finne måter å gjøre ting annerledes på*** | | |
|  | ***I DENNE FASEN ER DET VIKTIG FOR FORBEDRINGSTEAMET Å JOBBE MED***  -Forbedringsteamet skal sammen med relevante medarbeidere identifisere og utvikle ulike ideer til endring for å nå målet.  -Først gjelder det å være kreativ og åpne opp for så mange ideer som mulig.  -Deretter er det viktig at endringsideene vurderes, sorteres og prioriteres.  -Har teamet utarbeidet et sett med endringsideer som de skal teste i sin kontekst?  -Kan noen av ideene testes allerede nå i liten skala?  **-**Har teamet kommet med endringsideer som er robuste nok til å nå målsetningen? | ***SPESIELT VIKTIG FOR FORBEDRINGSVEILEDER***  -Understreke viktigheten av to trinn i denne fasen: Identifisere ideer hvor «alt er lov» og deretter prioritere de ideene med antatt størst effekt og minst arbeid. -Metoder for å få ideer fra alle ansatte.  -Spesielt fokus på å lage driverdiagram og følge opp et levende driverdiagram for å komme over i testing av ideer.  **Husk alltid:**  **Aktiv veiledning! Stille spørsmål og bidra med aktuelle forbedringsverktøy, veilede bruk av Life QI.** | ***SPESIELT VIKTIG FOR EIER AV ARBEIDET (OFTE NÆRMESTE LEDER)***  -Det er svært viktig at forbedringsteamet og ansatte får stor frihet i denne fasen.  -Viktig med raske avklaringer hvis endringsideer krever ressurser eller utstyr for å testes.  -Om endringsideene er målstyrt og potente nok til å påvirke målet for arbeidet.  -Ha systemoverblikk og påpeke evt andre forventende effekter av endringsideene utover det teamet har oversikt over.  **Husk alltid:**  **Aktiv endringsledelse! Etterspørre framdrift.** |
| **EGNE NOTATER** |  | | |
| ***Fase 6*** | ***For å vite om ideene fungerer i praksis må dere teste dem der endringen skal skje*** | | |
| **TEST ideene i  lokal kontekst** | ***I DENNE FASEN ER DET VIKTIG FOR FORBEDRINGSTEAMET Å JOBBE MED***  -Testing i praksis er selve motoren i forbedringsarbeider og må gjøres i praksis av de som påvirkes av endringen på egen arbeidsplass.  -Et viktig prinsipp er å starte i liten skala  -Hovedhensikt er læring og justering for å finne ut om endringene fungerer i praksis  - Gjør systematisk testing ved PDSA:   * Plan: (Beskriv endringsideen og hva dere tror dere vil oppnå hvis denne ideen viser seg å fungere i praksis. Planlegg hvem og hva som skal testes og hvordan dere vil samle inn informasjon om hva som skjedde). * Do (ble testen utført som planlagt og informasjon innsamlet som planlagt) * Study (hva skjedde i forhold til forventet, hva har vi lært) * Act (forkaste ideen, teste mer, implementere) | ***SPESIELT VIKTIG FOR FORBEDRINGSVEILEDER***  -Viktig å bidra til at teamet kommer over i praktisk arbeid og testfase.  -Etterspørre om noen av ideene kan testes allerede nå selv om ikke alle ideer er på plass.  -Understreke at testing må gjennomføres i praksis, og involver gjerne andre enn teammedlemmene.  -Hjelpe til med skalering av test, jo høyere risiko/usikkerhet om endringen vil fungere, desto mindre test.  -Understreke viktigheten av raske tester etter hverandre på samme ide.  -Hvis en ide er ferdig testet kan det kanskje implementeres selv om andre ideer ikke er testet enda.  **Husk alltid:**  **Aktiv veiledning! Stille spørsmål og bidra med aktuelle forbedringsverktøy, veilede bruk av Life QI.** | ***SPESIELT VIKTIG FOR EIER AV ARBEIDET (OFTE NÆRMESTE LEDER)***  **-**Det er svært viktig at forbedringsteamet og ansatte får stor frihet i denne fasen.  -Viktig å bidra til kommunikasjon og involvering av andre ansatte enn teamet, samt tilrettelegge for testing.  -Viktig med raske avklaringer hvis testing viser effekt og krever ressurser eller utstyr utover rammer for å implementeres.  **Husk alltid:**  **Aktiv endringsledelse! Etterspørre framdrift.** |
| **EGNE NOTATER** |  | | |
| ***Fase 7*** | ***Når testing har vist at endringen gir forbedring, skal dette bli daglig praksis hos oss*** | | |
|  | ***I DENNE FASEN ER DET VIKTIG FOR FORBEDRINGSTEAMET Å JOBBE MED***  -Det er mye mindre rom for feil i implementeringsfasen fordi konsekvensene er større.  -Gjennomføring av endringene er mer komplekse når alle skal med, endringene berører og involverer flere.  -Det er viktig at nærmeste leder tar et hovedansvar for implementering og oppfølging.  -Det anbefales å bruke sjekkliste og plan for implementering med klar arbeidsfordeling mellom teamet, teamleder og eier av arbeidet. | ***SPESIELT VIKTIG FOR FORBEDRINGSVEILEDER***  -Veilede forbedringsteamleders rolle i denne fasen og bidra til at eier av arbeidet tar hovedansvar videre.  -Være støtte også for eier av arbeidet.  -Bistå eier av arbeidet og teamleder i bruk av sjekkliste og plan for implementering.  -Husk at det også går an å PDSA teste selve implementeringsplanene.  **Husk alltid:**  **Aktiv veiledning! Stille spørsmål og bidra med aktuelle forbedringsverktøy, veilede bruk av Life QI.** | ***SPESIELT VIKTIG FOR EIER AV ARBEIDET (OFTE NÆRMESTE LEDER)***  **-**Det er eier av arbeidet og ikke forbedringsteamleder som har ansvar for implementering og oppfølging, men teamet skal bistå.  -Aktiv bruk av sjekkliste for implementering og plan for implementering.  -Tilrettelegge i arbeidsplaner for nødvendig opplæring og evt utstyr for implementering.  -Gjentatt kommunikasjon og håndtering av eventuell motstand.  -Rutiner for oppfølging av viktige målinger under og etter implementering.  **Husk alltid:**  **Aktiv endringsledelse! Etterspørre framdrift.** |
| **EGNE NOTATER** |  | | |
| ***Fase 8*** | ***Et vellykket forbedringsarbeid skal aktivt spres til andre*** | | |
|  | ***I DENNE FASEN ER DET VIKTIG FOR FORBEDRINGSTEAMET Å JOBBE MED***  -Kan ideer og tiltak spres til andre enheter i egen avdeling eller klinikker?  -Kan vi selv gjøre lignende endringer på andre områder?  -Arena for deling og læring på tvers?  -Skal det helt fra starten av arbeidet lages en plan for spredning og eskalering?  -Det er viktig at ledere tar et hovedansvar for spredning og eskalering, men bruke endringsteamets erfaringer aktivt i historiefortellingen.  -Det anbefales å bruke sjekkliste og plan for spredning. | ***SPESIELT VIKTIG FOR FORBEDRINGSVEILEDER***    -Bidra til at eier av arbeidet tar hovedansvar for videre spredning og eskalering. Være støtte også for eier av arbeidet.  -Bistå eier av arbeidet og teamleder i bruk av sjekkliste og plan for spredning.  -Bistå med informasjon om hensikten med for eksempel læringsnettverk.  **Husk alltid:**  **Aktiv veiledning! Stille spørsmål og bidra med aktuelle forbedringsverktøy, veilede bruk av Life QI.** | ***SPESIELT VIKTIG FOR EIER AV ARBEIDET (OFTE NÆRMESTE LEDER)***  -Det er ledere som i hovedsak har ansvar for læring og spredning av forbedringsarbeider.  -Spredningspotensiale bør være en del av prioriteringsgrunnlaget ved igangsetting av forbedringsarbeid, for eksempel fordi endringsområdet gjelder mange pasienter, mange seksjoner mm.  -Skal vi ha en «testseksjon» og deretter spre arbeidet?  -Skal flere sette i gang samtidig og er det da nyttig med samarbeid, evt læringsnettverk?  -Forbedringsteamet bidrar med sine erfaringer ulike forum.  **Husk alltid:**  **Aktiv endringsledelse! Etterspørre framdrift.** |
| **EGNE NOTATER** |  | | |

**Her er en oversikt over vanlig framdrift i et forbedringsarbeid. De fleste litt større forbedringsarbeider går over 6-9 måneder.**

**I de fleste arbeider bør en være i gang med PDSA testing innen 3 måneder.**

