**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.**

