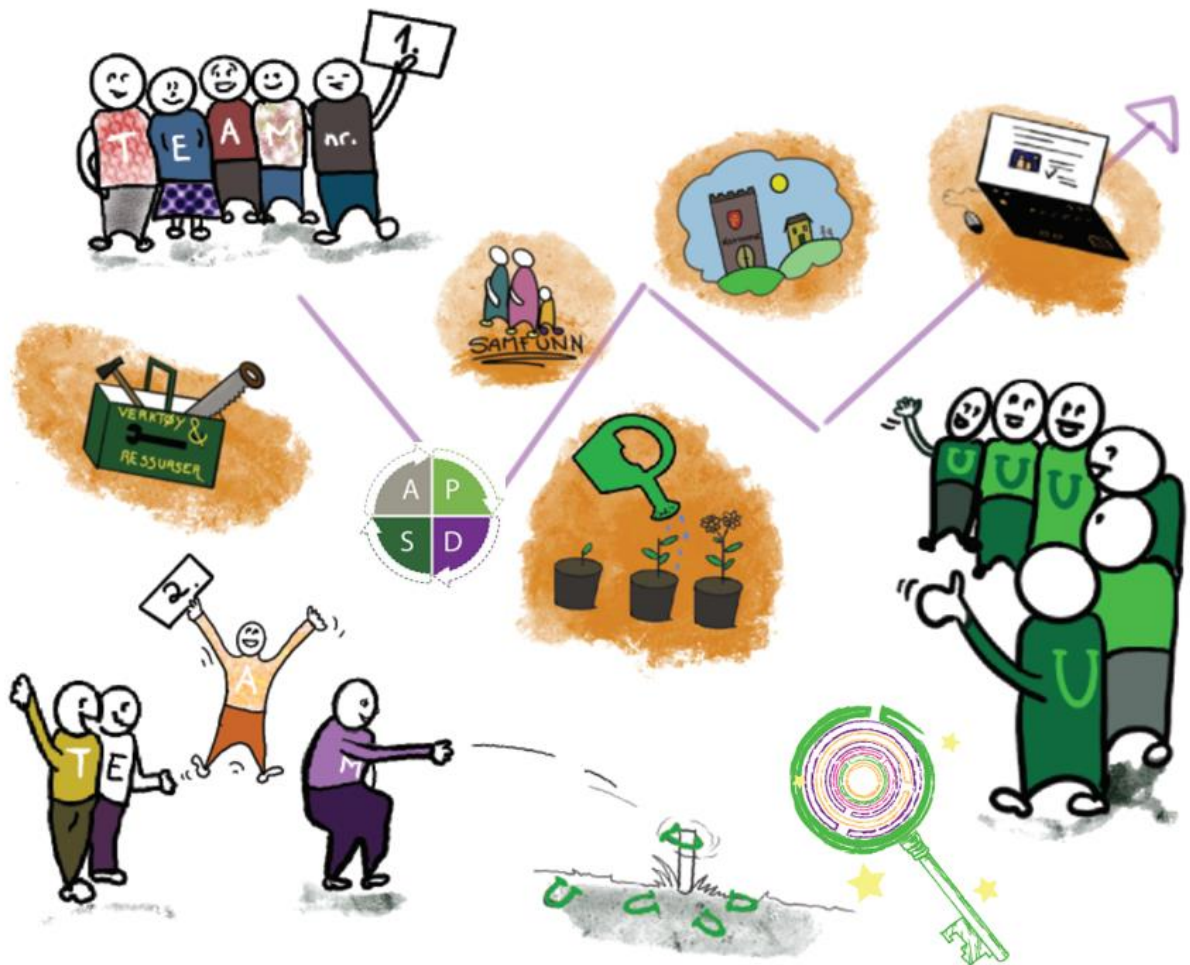


LÆRINGSNETTVERK

i kontinuerlig forbedringsarbeid

2022/23



Kompendium for deltagere

INNHOOLD

Velkommen til Læringsnettverk i kontinuerlig forbedringsarbeid	4
Ressursbruk	4
Samlingene	5
Læringsnettverkets arbeidsmodell med datoer.....	5
Tema for samlingene.....	6
Fellessamling 1 - 27.april 2022	6
Teamledersamling – 18. mai 2022	6
Måleverksted - 19.mai 2022	6
Fellessamling 2 - 29. september 2022.....	6
Samling for teamleder og måleansvarlig - 12.oktober 2022	6
Fellessamling 3 - 1.februar 2023	6
Forberedelser og forventninger	7
Teoridel	9
Hensiktsmessige verktøy til systematisk forbedringsarbeid.....	13
SMARTE mål.....	13
Hvordan vurdere /prioritere tiltak	14
A3 – skjema med veileder	15
Arbeidsmodell – Læringsnettverk i kontinuerlig forbedring	16
Forslag til litteratur om forbedringsarbeid	17

Kontaktinformasjon – arrangør

Rådgivere USHT Troms og Finnmark (Troms):

Mona Pedersen, tlf. 971 24 016

Mona.pedersen@tromso.kommune.no

Katrine Edvardsen, tlf. 988 29 140

Katrine.edvardsen@tromso.kommune.no

Nettside:

<https://www.utviklingscenter.no/utviklingssentrene/troms-og-finnmark-troms>

VELKOMMEN TIL LÆRINGSNETTVERK I KONTINUERLIG FORBEDRINGSARBEID

Utviklingscenter for sykehjem og hjemmetjenester (USHT) i Troms og Finnmark (Troms) ønsker deg velkommen til oppstart av læringsnettverket i kontinuerlig forbedringsarbeid. Læringsnettverket er basert på erfaringer fra blant annet gjennomføring av læringsnettverk i kontinuerlig forbedringsarbeid i Buskerud.

Pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring er sammen med Leve hele livet- reformen en av de viktigste satsingsområdene for Utviklingscenter for sykehjem og hjemmetjenester i 2022. Dette er også viktige satsingsområder for kommunene. USHT har fått tilskudd fra Statsforvalteren i Troms og Finnmark til å starte opp læringsnettverk i forbedringsarbeid. Læringsnettverket skal gi deltakerne forbedringskunnskap og kompetanse til å gjennomføre eget forbedringsarbeid på en systematisk måte.

Kommuner som ønsker å delta, velger forbedringsarbeid selv, for eksempel basert på en av tiltakspakkene fra Pasientsikkerhetsprogrammet I trygge hender 24/7. Evt. kan man velge et annet forbedringsarbeid som er aktuelt for avdelingen en jobber i. Kommuner som deltar må danne et forbedringsteam med 3-7 personer som forplikter seg til å delta gjennom hele læringsnettverket.

Læringsnettverket består av tre fellessamlinger, samt tre oppfølgingsmøter for teamleder-/måleansvarlig. Varighet på læringsnettverket vil være ca. 9 måneder. Fellessamlingene inneholder kombinasjon av undervisning i forbedringskunnskap, arbeid med egne forbedringsarbeider og deling av erfaringer mellom forbedringsteamene. Mellom samlingene skal teamene jobbe med det valgte forbedringsarbeidet. Teamene vil få veiledning av en prosessveileder underveis. Hvert team skal lage en arbeidsplan for å sikre regelmessige møtepunkter og nødvendig framdrift. Vi anbefaler at dere setter av faste møtepunkter i kalenderen noen måneder fram i tid.

Det er en fordel at dere leser gjennom kompendiet før første fellessamling. Deretter kan det brukes som et praktisk oppslagsverk.

RESSURSBRUK

Kommunen må selv dekke utgiftene i forbindelse med forbedringsarbeidet samt avsette tid til arbeidet. Ved inngåelse av samarbeidsavtale vil USHT etter en vurdering av samlet antall forbedringsprosjekter totalt, kunne tildele en liten økonomisk støtte til kommunene som deltar. I tillegg til dette dekker USHT opphold ved evt. fysiske

samlinger. Deltagende kommuner anbefales å søke kompetanse- og innovasjonsmidler fra Statsforvalteren i forbindelse med læringsnettverket.

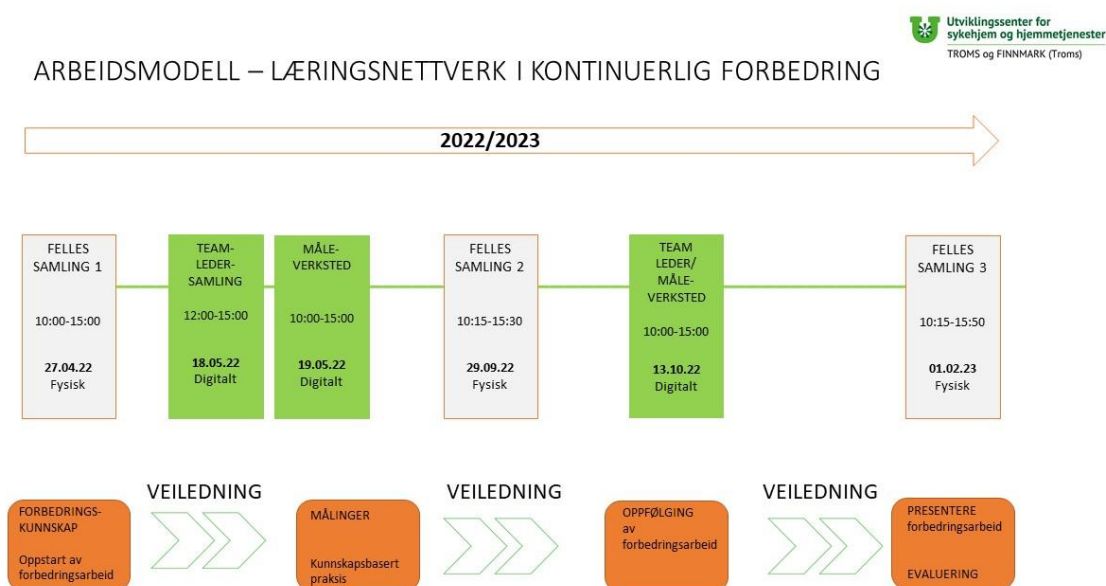
SAMLINGENE

Samlinger og undervisning vil foregå både digitalt og fysisk, se egen oversikt. Fysiske samlinger vurderes fortløpende ut fra gjeldende smittesituasjon. Informasjon om tid og sted for samlinger vil komme etter hvert.

LÆRINGSNETTVERKETS ARBEIDSMODELL MED DATOER

Arbeidsmodellen viser læringsnettverkets tidsplan med datoer for samlinger og progresjon. Hele teamet deltar på felles samlinger. I tillegg vil teamledere/måleansvarlige få tilbud om to egne samlinger. Her vil det bli gjennomgått bruk av statistikk, målinger og måldata, veiledning og faglig påfyll tilknyttet det å være ledere av et forbedringsteam. Teamene vil få veiledning underveis av prosessveiledere i USHT Troms og Finnmark (Troms).

Arbeidsmodell for læringsnettverket (*se vedlegg for [større modell](#)*):



Lykke til med deltakelsen i læringsnettverket og med gjennomføringen av forbedringsarbeidet!

TEMA FOR SAMLINGENE

Fellessamling 1 - 27.april 2022

- * Forbedringskunnskap og endringsarbeid
- * Hvordan kan vi vite at vi har lyktes med forbedringsarbeidet
- * Bli kjent med verktøy og metoder
- * Oppstart av forbedringsarbeid
- * Teamene presenterer seg og sitt forbedringsarbeid

Teamledersamling – 18. mai 2022

- * Rollen som teamleder:
 - o Hva vil det si å være teamleder?
 - o Hvordan kan du utøve rollen som teamleder?
 - o Mobilisering av teamet og implementeringsteori
- * Kort status fra teamlederne

Måleverksted - 19.mai 2022

- * Kartlegge behov og dagens praksis
- * Sette SMARTE mål, finne indikatorer for forbedringsarbeidet
- * Innsamling av data
- * Oppgave: Teamene viser målinger og statistikk så langt

Fellessamling 2 - 29. september 2022

- * Samarbeid
- * Gevinstrealisering
- * Presentasjon av kunnskapsbasert forskning ved Senter for omsorgsforskning
- * Oppgave: Teamene presenterer fremdriftsplanen

Samling for teamleder og måleansvarlig - 13.oktober 2022

- * Sustainability – hvordan sørge for at forbedringen varer?
- * Analyse av innsamlet data
- * Oppgave: Teamene viser målinger og statistikk så langt

Fellessamling 3 - 1.februar 2023

- * Presentasjoner av teamenes forbedringsarbeid
- * Evaluering av læringsnettverket
- * Veien videre – hvordan jobbe videre med kontinuerlig forbedring i avdelingen
- * Feiring og avslutning

Endelig program blir sendt ut i forkant av samlingene. Vi tar forbehold om endringer i programmet.

FORBEREDELSE OG FORVENTNINGER

	<h3>Forankring</h3>	<ul style="list-style-type: none"> • Hos ledelsen i egen kommune og jmf. kvalitetsarbeidet på arbeidsplassen • Tid og ressurser
	<h3>Forbedringsteam (3-7 pers.)</h3>	<ul style="list-style-type: none"> • Deltar på alle samlinger og arbeid mellom samlinger • Ivareta kommunikasjon underveis med sin arbeidsplass
	<h3>Teamleder (1 pers.)</h3>	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinering av arbeidet i teamet • Kommunikasjon underveis med sin arbeidsplass • Deltar på samling for teamledere
	<h3>Måleansvarlig (1 pers.)</h3>	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinerer målearbeidet i teamet • Deltar på SPC måleverksted

På samlingene vil deltakerne blant annet få undervisning i:

- * Gjennomføring av et systematisk forbedringsarbeid
- * Kunnskap om gruppeprosesser og tverrfaglig teamarbeid
- * Innsikt i enkle metoder og verktøy for å drive med forbedring
- * Kompetanse i måling av prosesser og variasjon
- * Kunnskap om gevinstrealisering
- * Fokus på involvering av pasienter og pårørende

Det anbefales at forbedringsteamene velger et fokusområde som er forankret, håndterlig og oversiktlig, men ikke for stort.

Målgruppe

Ledere og helsepersonell fra praksisfeltet.

Forankring

Deltakelse i forbedringsarbeid må forankres hos ledelsen og knyttes opp mot virksomhetens planer for kompetanse og kvalitet. Det er også viktig med forankring blant ansatte i virksomheten som blir berørt av eller skal bidra inn i forbedringsarbeidet. Forankringsprosessen må starte så tidlig som mulig og før forbedringsteamet kommer på første fellessamling.

Prosessveiledning

Alle forbedringsteam vil bli tildelt en prosessveileder fra USHT Troms og Finnmark. De kommunene som har egen prosessveileder kan velge å bruke denne, men prosessveilederen skal ikke være en del av forbedringsteamet. Prosessveilederen skal støtte lederen av forbedringsteamet med metodikk og systematikk. I oppstartsfasen vil prosessveileder fra USHT tilby veiledning på valg av tema/prosjekt, forberedelser, forankring, bruk av verktøy o.l. slik at forbedringsteamet kan komme godt i gang fra start. Det må være kommunikasjon mellom prosessveileder og teamleder for å lage en plan for veiledning etter ønske og behov.

Målinger

Alle forbedringsteamene skal ha en måleansvarlig. Teamene skal gjennomføre målinger av forbedringsarbeidet med egnet metodikk. Det vil bli gitt enkel opplæring i statistisk prosesskontroll (SPC) som er en egnet målemetode for forbedringsarbeid.

Hva skal forbedringsteamet ha klart til første samling?

Til første samling skal forbedringsteamet ha tema/problemstilling eller et område som teamet ønsker å jobbe med. Viktig å velge tema som er viktig og engasjerende, men ikke for stort. En felles erkjennelse av behovet for endring er nødvendig for å lykkes i alt forbedringsarbeid. Det er derfor viktig at alle medarbeidere får kjennskap til, og mulighet for å påvirke arbeidet. Forbedringsteamet må sørge for at arbeidet er forankret i linjeledelsen og organisasjonen for øvrig for å få legitimitet til bruk av tid og iverksetting av de nødvendige endringene.

Forberedelser til samlingene

Teamet vil få i oppgave å presentere prosjektet sitt, målinger og mindre oppgaver til samlingene. Det forventes at teamet deler erfaringer fra arbeidet med andre team.

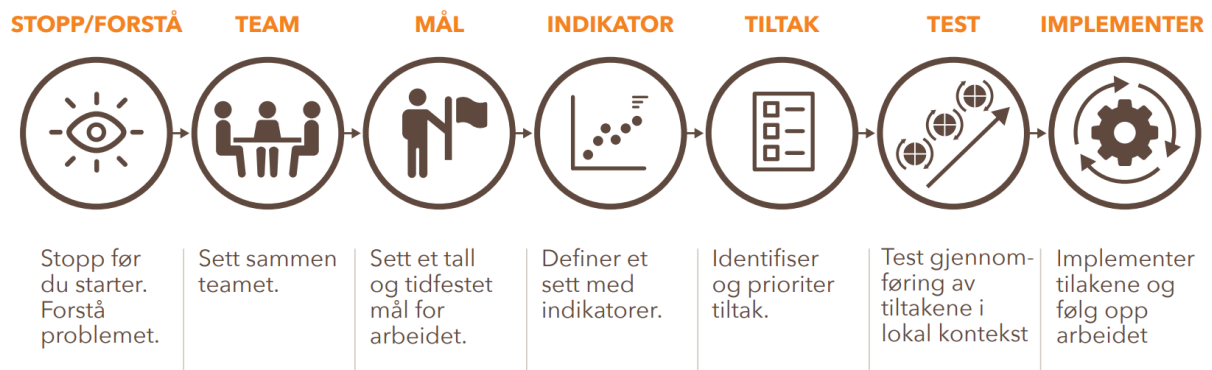
Arbeid mellom samlinger

Det forventes at forbedringsteamene jobber med sine prosjekter mellom samlingene og får veiledning av sin prosessveileder etter behov og avtale. Det kan ikke settes en fast tidsramme for hvor mye teamene skal arbeide mellom samlingen. Dette avhenger av type prosjekt, størrelse på prosjektet og kommunens ressurser som er satt av til dette arbeidet. I tillegg skal teamet levere inn enkle oppgaver i forkant av samlinger som for eksempel plan for deling av erfaringer og informasjon om progresjon.

TEORIDEL

Gangen i et forbedringsarbeid

[Forbedringsguiden](#) beskriver de ulike fasene i et forbedringsarbeid. I et slikt arbeid, vil dere gå gjennom en rekke faser. Inndelingen som er utarbeidet baseres på erfaringer fra både norske og internasjonale forbedringsarbeid, og kan brukes ved både små og store forbedringsprosjekter. Å strukturere arbeidet på denne måten vil kunne hjelpe dere til å jobbe mer systematisk. Det finnes andre modeller og fremstillinger av et forbedringsarbeid. Disse modellene er noe ulike, men prinsippene er de samme. Figuren under (fra [Forbedringsguiden](#)) viser de ulike fasene i et forbedringsarbeid:



Vær oppmerksomme på at forbedringsarbeid er ikke en lineær prosess, og at dere vil kunne oppleve å bevege dere frem og tilbake mellom de ulike fasene. Noen ganger vil dere kanskje også oppleve å jobbe i en annen rekkefølge enn beskrevet eller at det er overlapp mellom fasene. Dette vil dere lære mer om i læringsnettverket.

Forbedringsmodeller

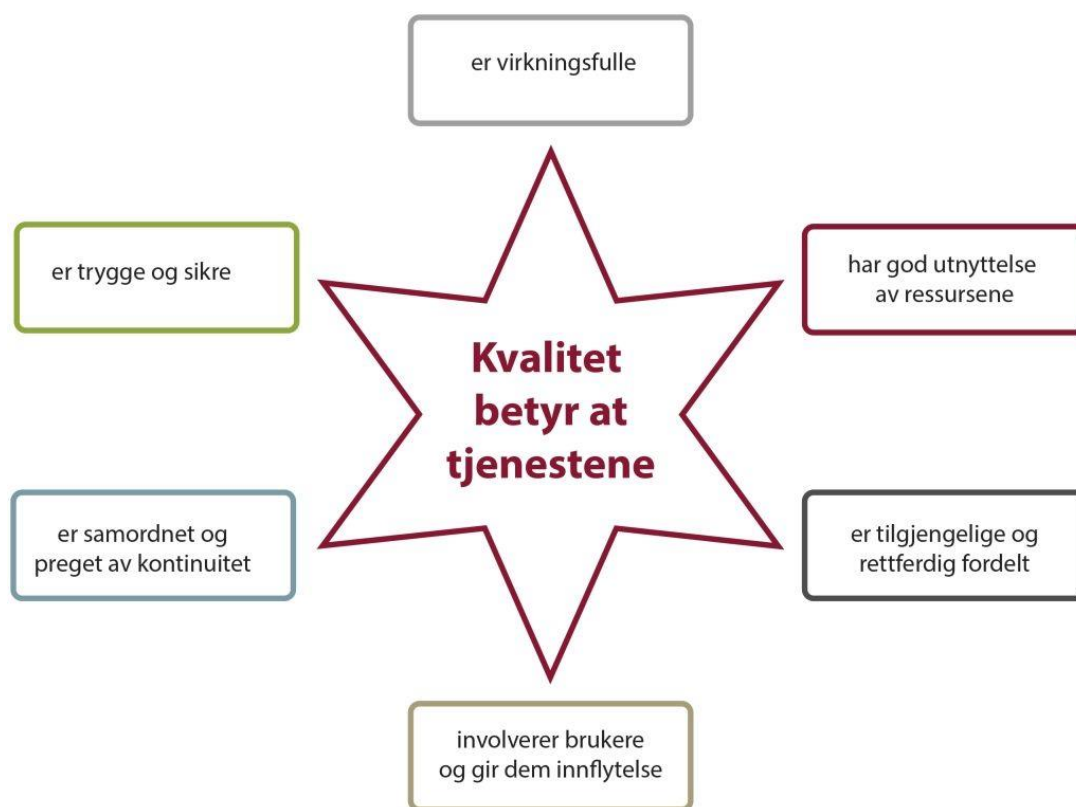
Å drive med systematisk forbedringsarbeid er en kontinuerlig prosess, og den kan illustreres som en sirkel. Det finnes flere ulike modeller som kan benyttes i forbedringsarbeid. Den klassiske Demings sirkel er kjent som en av de mest brukte modellene i forbedringsarbeid gjennom tidene. Demings sirkel har blitt videreutviklet av flere, og i dette læringsnettverket vil vi fortrinnsvis benytte Forbedringsmodellen som er utviklet av Langley med flere.



I første del av arbeidet skal dere arbeide for å få flest mulig fram mot startstreken, få dem til å se framover, og sørge for at flest mulig er klare idet starten går. Dersom denne delen utføres grundig og riktig, er sjansen stor for at resten går bra. Forsøk å sikre at dere har like perspektiv. Hvem sine behov skal dekkes? Hvem sine anbefalinger skal dere følge? *Er dette et problem vi forstår og vil gjøre noe med?* Målinger kan bidra til å gi motivasjon og for å skape forståelse for at dere har et «problem» og hva det består i. Avklar - *hva ønsker dere å oppnå?* Målsetningen med arbeidet er sentral og styrer hvordan dere måler forbedringen. Definer ønsket praksis innenfor det feltet dere ønsker å forbedre. *Hvordan vet dere at en endring er en forbedring?* Underveis i arbeidet, vil det være avgjørende å gjennomføre målinger, slik at dere avdekker om endringene som skjer er en forbedring. *Hvilke endringer kan iverksettes for å skape en forbedring?* Her er det igjen viktig å involvere hele personalgruppen slik at alle får bidra med ideer og forslag til tiltak som kan prøves ut. Når dette er klart, er det mulig å teste ut disse ideene i liten skala, for å undersøke om tiltaket gir en forbedring.

Hvordan lykkes med en kollektiv endring?

Når dere skal gjennomføre en forbedringsprosess, vil dette innebære at hver enkelt ansatt må endre sin atferd/arbeidsmåte. Fokuser på at dere skal endre dere/skape endring sammen. For å øke motivasjonen for endring, er det viktig at dere tidlig i arbeidet får deres kollegaer til å forstå og anerkjenne behov for endring på området dere har valgt dere. Kunsten er å få til en felles erkjennelse av behovet for forbedring. Dette kan gjøres ved å klargjøre kunnskapsgrunnlaget tidlig og kartlegge egen praksis. Med klargjøring av kunnskapsgrunnlaget, mener vi at dere må undersøke hvilke kvalitetskrav som finnes til tjenesten dere skal forbedre. Disse kvalitetskravene skal bygge på forskningsbasert kunnskap, erfaringsbasert kunnskap, brukernes preferanser og medvirkning, samt den konteksten forbedringsarbeidet skal skje innenfor. Kvalitetskravene er som regel definert i gjeldende lovverk, forskrifter, nasjonale retningslinjer eller lignende, som finnes for tjenesten. I den [nasjonale kvalitetsstrategien](#) er det seks dimensjoner av tjenestekvalitet som illustrert i denne figuren:



Dimensjonene påvirker hverandre. I arbeidet med å bedre kvaliteten er det derfor viktig at man vurderer og ivaretar alle dimensjonene.

Når forbedringstiltak skal gjennomføres, må disse være hensiktsmessig og stå i forhold til den adferdsendringen som kreves. Det viktigste dere kan gjøre tidlig, er å klargjøre

hva bestillingen er og skap bevisstgjøring – hva er det som skal til for å skape en forbedring?

Endring kan skape redsel

Vi er ofte ukomfortable i en endringsfase. Det er også slik at vi når vi blir spurt om å gjøre noe, ligger det mange følelser og vurderinger bak vår respons med ja eller nei. Dette er igjen relatert til våre verdier. Hvordan kan vi innrette oss for å ta hensyn til dette i endringsarbeid? Endring kan føles som en trussel for vår egen posisjon i hierarkiet. Dette er en naturlig reaksjon, og det er viktig å la folk være åpen, kritisk og usikre. Vær forberedt på at dette kan ta mange ulike uttrykksformer som f.eks. sinne. En slik reaksjon må det være rom for. Dette er nødvendige deler av endringsarbeidet som folk må få lov til å gå gjennom. I læringsnettverket vi vil gjøre det vi kan for at dere skal være best mulig forberedt på ulike reaksjoner som kan komme og få kunnskap om hva dere kan gjøre for å håndtere disse.

HENSIKTMESSIGE VERKTØY TIL SYSTEMATISK FORBEDRINGSARBEID

Det finnes ingen universal formel for hvordan man skal gå frem for å få bedre tjenester med forbedringer som vedvarer over tid. Dette er fordi forbedringsarbeid gjennomføres i komplekse systemer, det vil si organisasjoner med ulike strukturer, mennesker, oppgaver, prosesser og kontekst som endrer seg over tid.

Det å jobbe systematisk med kvalitetsforbedring er viktig. Det finnes mange metoder og verktøy for å få til forbedringer, men ingen enkle løsninger. Gjennom læringsnettverket presenterer vi noen verktøy som teamene skal bruke i sine forbedringsarbeider. SMARTE mål, verktøy for prioritering av tiltak, Forbedringsmodellen og A3 er med i dette kompendiet. Du finner også lenker i litteraturlisten til andre verktøy som kan brukes i forbedringsarbeidet.

Forbedringsmodellen tar deg gjennom viktige elementer du og ditt team bør huske på i planlegging, gjennomføring og oppfølging av forbedringsarbeid. Modellen brukes gjerne i sammenheng med **A3 som planleggingsverktøy**. Teamene skal bruke verktøyet A3 som hjelp til å definere sitt forbedringsarbeid og utarbeide en fremdriftsplan.

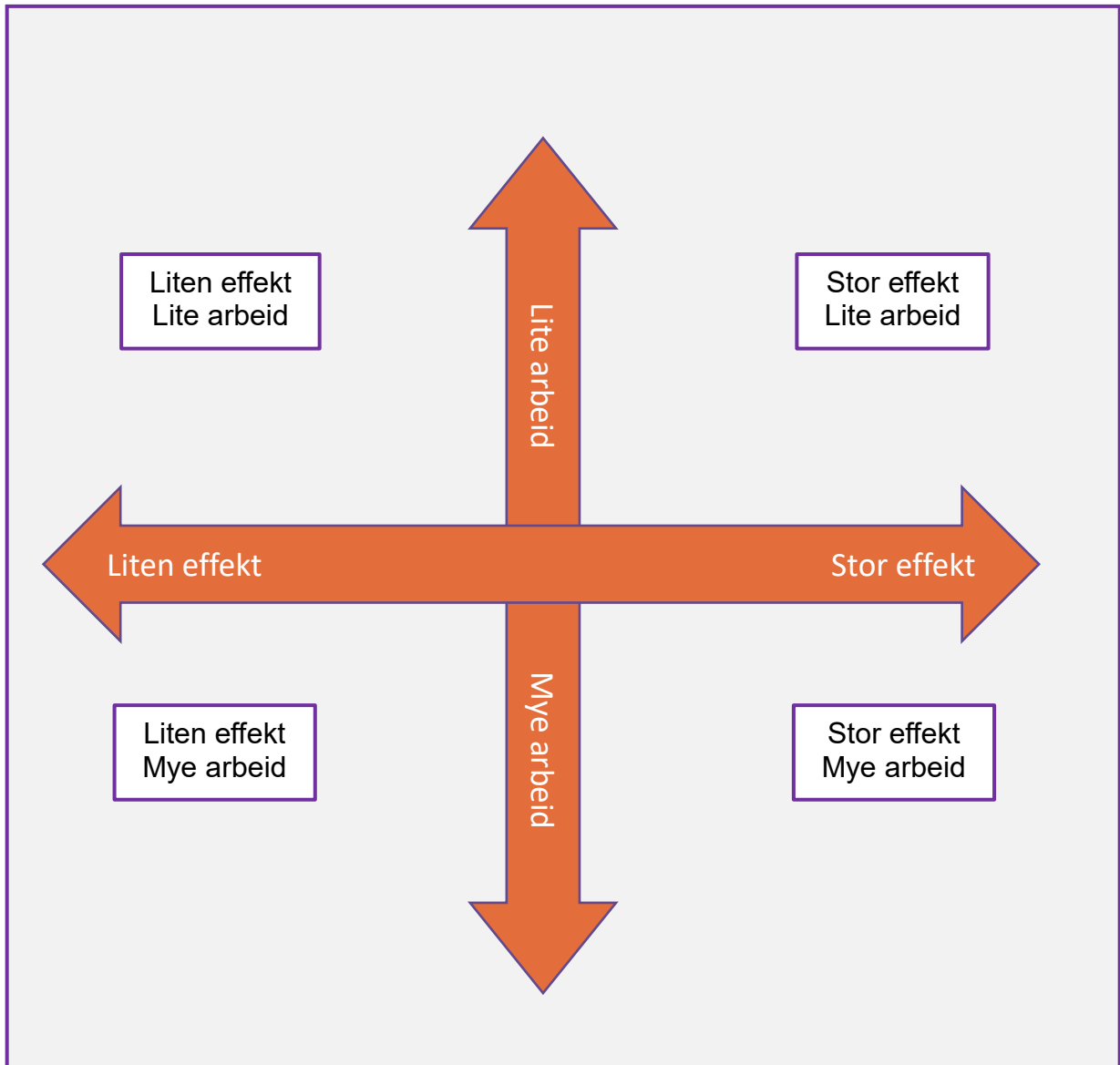
SMARTE mål

Målene for forbedringsarbeidet må formuleres på en måte som gjør dem klare, entydige og målbare. Som en huskeregel må målene være SMARTE.

SMARTE mål - tips til mål og målformulering
S Spesifikt - Klar, konkret, entydig, tallfestet angivelse av forventet resultat
M Målbart - Man skal kunne vite når målet er oppnådd
A Avklart - Enighet om målet, forankring i gruppen og hos problemeier
R Realistisk - Oppnåelig i forhold til andre oppgaver og ressurser
T Tidsbestemt - Angi når resultatet skal være nådd
E Engasjerende - Være utfordrende, gi mulighet for egenutvikling, inspirere til nytenkning

Hvordan vurdere /prioritere tiltak

Man kan benytte en enkel modell som denne for å prioritere hvilke tiltak man bør sette i gang med først.



A3 – skjema med veileder

Dette skjemaet deles ut i papir og elektronisk A3-format.

Tema: _____

Laget av: _____

Dato: _____

 **Problem**

 **Nåsituasjon**

 **Problemstilling og mål**

 **Rotårsaker**

 **Forslag til løsning**

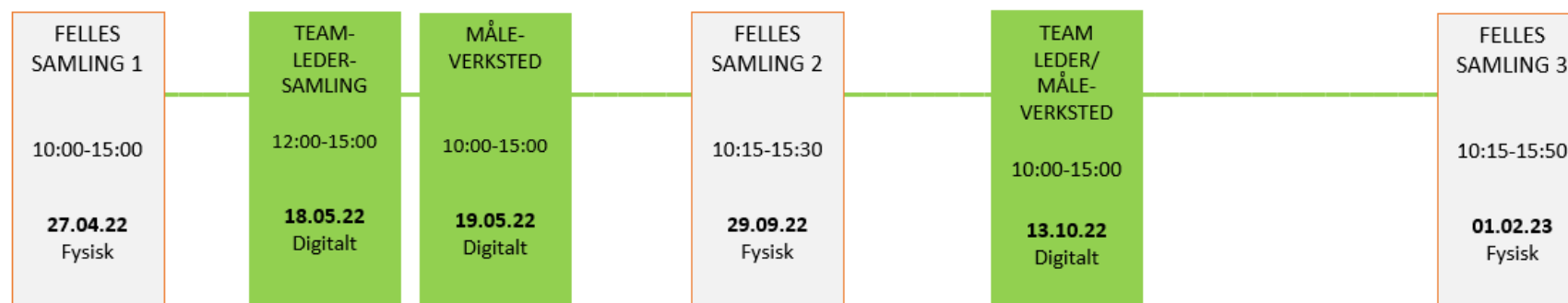
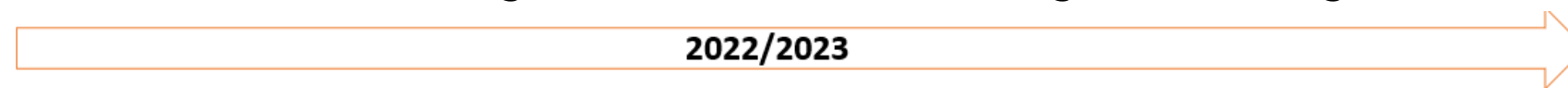
 **Plan for test**

Aktivitet	Ansvar	Frist	Status

 **Resultater**

 **Videre oppfølgingstiltak**

Arbeidsmodell – Læringsnettverk i kontinuerlig forbedring



FORSLAG TIL LITTERATUR OM FORBEDRINGSARBEID

Her kommer en liste over litteratur som forbedringsteamet kan bruke i forkant og underveis i sitt forbedringsarbeid.

Artikler:

- * Batalden, P. B. and F. Davidoff (2007). "What is "quality improvement" and how can it transform healthcare?" *Quality & Safety in Health Care* 16(1): 2-3.
- * Brandrud, A. S., et al. (2011). "Three success factors for continual improvement in healthcare: an analysis of the reports of improvement team members." *BMJ Quality & Safety* 20(3): 251-259
- * Batalden PB, Stolz PK. A framework for the continual improvement of health care: building and applying professional and improvement knowledge to test changes in daily work. *Jt Comm J Qual Impr* 1993; 10: 424-45
- * Langley GL, Moen R, Nolan KM, Nolan TW, Norman CL, Provost L. *The Improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance*. 2. utg. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass; 2009.
- * Groh, R. P. T. ., Bosch, M. C., Hulscher, M. E. J. ., Eccles, M. P., & Wensing, M. (2007). Planning and Studying Improvement in Patient Care: The Use of Theoretical Perspectives. *The Milbank Quarterly*, 85(1), 93–138. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2007.00478.x>
- * Scoville R, Little K, Rakover J, Luther K, Mate K. [Sustaining Improvement](#). IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2016. (Available at ihi.org)

Lenker:

- * I trygge hender 24/7 (tidl. Pasientsikkerhetsprogrammet):
<https://www.itryggehender24-7.no/>
- * Forbedringsguiden:
<https://www.itryggehender24-7.no/kvalitetsforbedring/forbedringsarbeid/her-kan-du-laste-ned-forbedringsguiden>
- * Vedvarende forbedring:
<https://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/metoder-og-verktoy/verktoy-for-vedvarende-forbedringer-sustainability>
- * Kom i gang. Kvalitetsforbedring i praksis:
<https://www.legeforeningen.no/contentassets/a8e14492161842e99184dab574f2f4f7/komigang.pdf>

- * Forbedringsspillet:
<https://www.itryggehender24-7.no/kvalitetsforbedring/forbedringsarbeid/forbedringsspillet-hvor-som-helst-og-nar-som-helst>
- * Om kvalitetsforbedring, verktøy og metoder:
<https://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring>
- * Forskning, utviklingsarbeid og andre kunnskapsbidrag om helse- og omsorgstjenestene i kommunene:
<https://www.helsebiblioteket.no/omsorgsbiblioteket>

På engelsk:

- * IHI – Om kvalitetsforbedring, verktøy og metoder, online kurs med mer.
<http://www.ihl.org/>
- * IHI – forklarer Modell for forbedring
<http://www.ihl.org/resources/Pages/HowtoImprove/default.aspx>
- * The Health Foundation – Om kvalitetsforbedring, verktøy og metoder, online, kurs med mer.
<http://www.health.org.uk/>

Bøker:

- * Arntzen, E. (2021). Ledelse og kvalitet i helsetjenesten: arbeidsglede og orden i eget hus (2. utgave.). Gyldendal. Kvalitetsforbedring som håndverk (norsk) av Bjarne Berg Wig 1998
- * Johnson, J. K., & Sollecito, W. A. (2020). Mclaughlin and Kaluzny's continuous quality improvement in health care (Fifth edition.). Jones & Bartlett Learning.
- * Langlely GL, Moen R, Nolan KM, Nolan TW, Norman CL, Provost LP. (2009). *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance* (2. utgave). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- * Ogrinc, G. S., Goldmann, D., Joint Commission Resources, Inc, & Institute for Healthcare Improvement. (2018). *Fundamentals of health care improvement: a guide to improving your patient's care* (Third edition.). Joint Commission Resources Institute for Healthcare Improvement.
- * *Improving Patient Care: The Implementation of Change in Healthcare* (engelsk) av Gro Grol & Wensing 2013
- * Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free P.