

Manual for læringsnettverk

En praktisk guide for arrangører av læringsnettverk

I trygge hender
pasientsikkerhetsprogrammet.no

24
7

Til deg som skal arrangere

■ • . . ■

Å arrangere et læringsnettverk i pasientsikkerhetsprogrammet handler om å bidra til å redusere pasientskader og lære helsepersonell forbedringsarbeid. I løpet av læringsnettverket møtes tverrfaglige team av helsepersonell fra sykehus og kommuner. Teamene som deltar får opplæring i forbedringsarbeid og implementerer pasientsikkerhetsprogrammets tiltakspakker.

Denne manualen er en praktisk guide til hvordan du kan arrangere læringsnettverk. Vi har samlet erfaringer og tips fra pasientsikkerhetskampanjen/programmet, helseforetak og utviklingssentre for sykehjem og hjemmetjenester.

Manualen dekker den viktige forberedelsesfasen, telefonmøtene, samlingene og andre suksessfaktorer som er viktige for teamene for å lykkes.

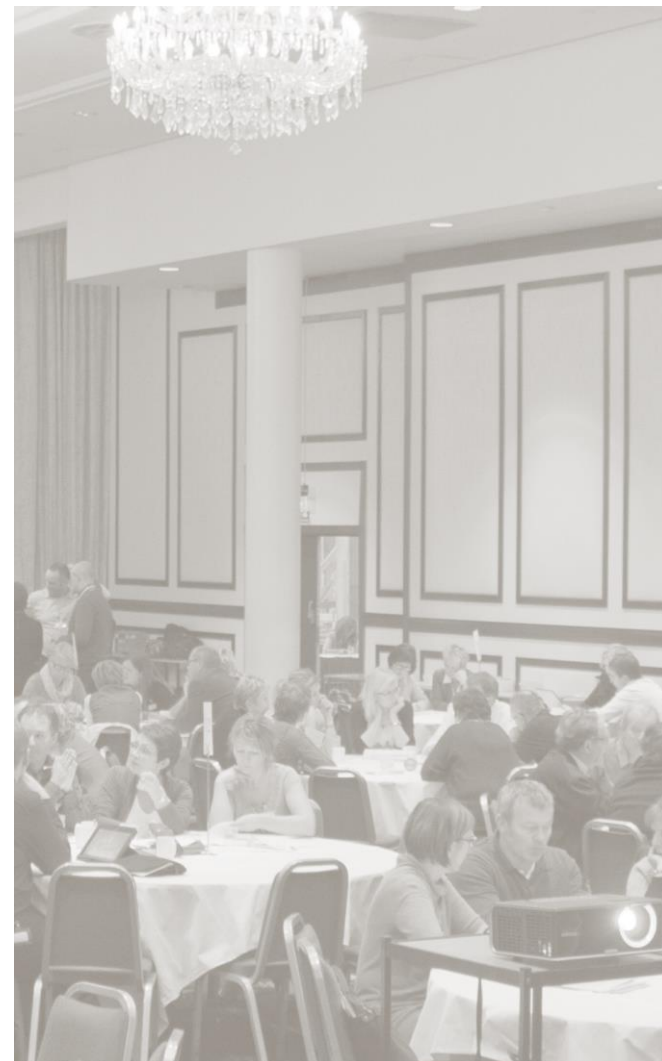
Vi anbefaler at du leser gjennom manualen før du begynner å planlegger læringsnettverket. Deretter kan den brukes som et praktisk oppslagsverk. Manualen kan også benyttes av team for å skape et overblikk over hva det innebærer å delta i et læringsnettverk.

Vi håper at manualen oppleves verdifull, og ønsker dine kommentarer og ideer til forbedringer til post@pasientsikkerhetsprogrammet.no slik at manualen forbedres løpende.

Lykke til med læringsnettverket!

Vennlig hilsen,

Anne-Grete Skjellanger
Sekretariatsleder
Pasientsikkerhetsprogrammet / trygge hender 24-7



Innhold

1. Om læringsnettverk		3. Gjennomføring	
Beskrivelse av læringsnettverk	s. 5	Telefonmøter	s. 19
Innsatsområde og tiltak	s. 6	Samling 1	s. 20
Forbedringsarbeid	s. 7	Statusrapport	s. 23
Forbedringsmodellen	s. 8	Samling 2	s. 24
Målinger	s. 9	Statusrapport 2	s. 26
Ledere i læringsnettverk	s. 10	Samling 3	s. 27
Brukerorientering i læringsnettverk	s. 11	4. Nyttig informasjon og eksempler	
Andre suksessfaktorer	s. 12	Veileder for telefonmøter	s. 30
2. Forberedelser		Fremdriftsplan for tiltakspakke	s. 31
Faglig forberedelse av læringsnettverk	s. 14	Fremdriftsplan for målinger	s. 32
Praktisk forberedelse av læringsnettverk	s. 15	Selvevalueringsskjema	s. 34
Forberedelse for forbedringsteamene	s. 17	Postermal	s. 34
		Litteraturliste	s. 35

1. Om læringsnettverk

Beskrivelse av læringsnettverk	s. 5
Innsatsområde og tiltak	s. 6
Forbedringsarbeid	s. 7
Forbedringsmodellen	s. 8
Målinger	s. 9
Ledere i læringsnettverk	s. 10
Brukerorientering i læringsnettverk	s. 11
Andre suksessfaktorer	s. 12

Denne delen beskriver hva et læringsnettverk er, introduserer forbedringsarbeid, forbedringsmodellen og målinger.

Til sist beskrives suksessfaktorene som bør være tilstede for at forbedringsteamene kan lykkes med forbedringsarbeidet.

Arrangørens oppgave er å bidra til at teamene får forståelse for disse faktorene gjennom foredrag og erfaringsutveksling på samlinger og i telefonmøter.

Beskrivelse av læringsnettverk

Læringsnettverk er en internasjonalt anerkjent metode for å implementere forbedringstiltak. I løpet av et læringsnettverk iverksetter tverrfaglige kliniske forbedringsteam tiltak i egen virksomhet med støtte fra eksperter i forbedringsarbeid og ved gjensidig erfaringsutveksling¹.

Pasientsikkerhetsprogrammet har brukt læringsnettverk som metode for å effektivt spre kompetanse om pasientsikkerhets-tiltak og forbedringsmetodikk, samt tilrettelegge for erfaringsutveksling.

Et læringsnettverk består av tre samlinger over en periode på seks til ni måneder. Forbedringsteamene melder seg på samlet og arbeider med forbedringene før, under og etter samlingene.

Det legges i læringsnettverket tilrette for erfaringsutveksling, refleksjon og diskusjoner om innsatsområdet, tiltak, målinger og implementering. På samlingene diskuteres forbedringsprosjekter, utfordringer og suksesskriterier.

I forkant av samlingene sender forbedringsteamene inn statusrapporter og deltar på telefonmøter. Mellom samlingene arbeider teamene med implementering av tiltakene i egen virksomhet.



"Læringsnettverkmotoden har vært nyttig. Det har vært et bra opplegg med at vi har møttes fra alle deler av landet både på samlinger og i telefonmøter. Det har vært nyttig å diskutere felles utfordring og lære av andres erfaringer."

Rigmor Brekken
Sykehuset Levanger

"Vi er veldig fornøyd at vi har fått være med på dette, og vi er veldig fornøyd med at vi ser resultater. Kompetanse og motivasjon har økt hos de ansatte, og pasientene har fått det bedre."

Turid Vigrestad
Kleppstø Sykehjem



Innsatsområde og tiltakspakke

INNSATSOMRÅDE

Et innsatsområde er et forbedringsområde med tiltak som kan redusere pasientskader.

Pasientsikkerhetsprogrammets innsatsområder er valgt etter en omfattende og bred prosess, og har blitt vurdert etter følgende kriterier:

- Områder med stort potensial for klinisk forbedring i Norge
- Tiltak som er dokumentert effektive
- Gode data og metoder for å evaluere effekt av tiltak
- Støtte i norske fagmiljøer

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten gjennomførte kunnskapsoppsummeringer av effekten av tiltakene på de mest sentrale innsatsområdene.

Pasientsikkerhetsprogrammet valgte innsatsområdene basert på kunnskapsoppsummeringene, anbefalinger fra fagrådet, innspill fra de regionale og lokale helseforetakene, samt erfaringer fra lignende satsinger i andre land.

TILTAKSPAKKE

Hvert innsatsområde har en tiltakspakke som inneholder de viktigste tiltakene for å redusere pasientskader innen akkurat dette området. Tiltakene er utarbeidet i samarbeid med ekspertgrupper for hvert område. De fleste tiltakspakkene har både resultat- og prosessmålinger.



Trygg kirurgi



Samstemming av legemiddellister



Riktig legemiddelbruk i sykehjem



Forebygging av trykksår



Forebygging av urinveisinfeksjoner



Forebygging av overdosedødsfall



Behandling av hjerneslag



Forebygging av infeksjon ved SVK



Riktig legemiddelbruk i hjemmetjenesten



Forebygging av fall



Forebygging av selvmord



Ledelse av pasientsikkerhet

Forbedringsarbeid

PASIENTSIKKERHET OG FORBEDRINGSARBEID

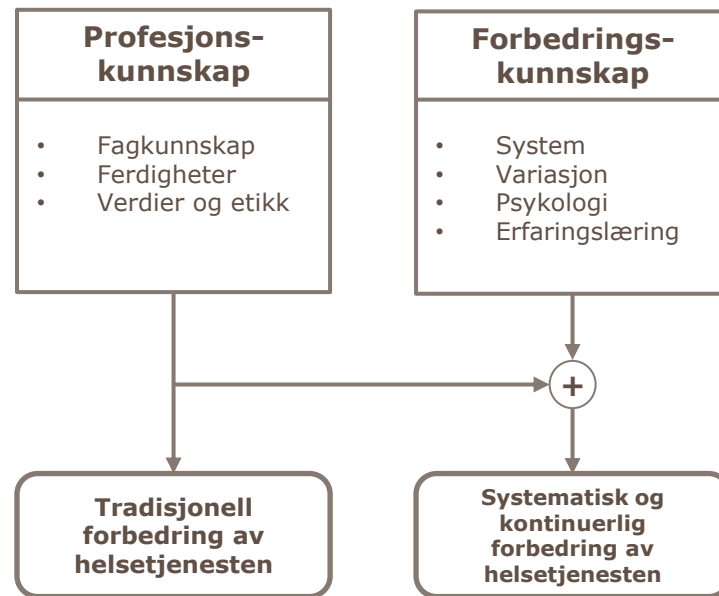
Ny forskning og ny beste praksis formidles gjennom faglige artikler og nasjonale veiledere. For noen blir ny beste praksis også morgendagens praksis.

Forskning viser imidlertid at det gjennomsnittlig tar 17 år fra ny beste praksis identifiseres, til den er implementert i helsetjenesten².

Dette er hovedårsaken til at pasientsikkerhetsprogrammet systematisk lærer helsepersonell opp i hvordan man innfører ny beste praksis.

Allerede i 1993 viste Stoltz og Batalden at klinikere trenger en annen type kompetanse for å forbedre helsetjenesten enn den de får gjennom studiene³. En del pasientsikkerhetstiltak inngår i *profesjonskunnskap*, mens læren om hvordan man implementerer ny beste praksis utgjør kunnskapsdomenet *forbedringskunnskap*.

Stoltz og Batalden understreker derfor at forbedringskunnskap må ses på som et eget kunnskapsfelt som må supplere profesjonskunnskapen. De beskriver også hvordan kunnskap om system, variasjon, psykologi og erfaringslæring (småskalltesting) er nødvendig for effektiv og kontinuerlig forbedring av klinisk praksis.



Forbedringsmodellen

Forbedringsmodellen (Model for Improvement) er en anerkjent metode for å drive systematisk forbedringsarbeid^{4,5}. Modellen er svært egnet til å tilpasse tiltak til lokale forhold og skape raske forbedringer. Forbedringsmodellen er to-delt: først planlegges forbedringsprosjektet, deretter testes tiltakene i liten skala før de kan implementeres.

I forbedringsmodellens første del skal tre grunnleggende spørsmål besvares:

- Hva er det vi ønsker å oppnå?
- Hvordan vet vi at endringer er forbedringer?
- Hvilke endringer kan vi gjøre som vil føre til forbedringer?

På grunnlag av målsettingen defineres konkrete målinger som vil vise om endringene faktisk fører til en forbedring, og hvilke evidensbaserte tiltak som vil bidra til måloppnåelse.

Spørsmål nummer tre handler om *hva som skal gjøres*, men forbedringsmodellens PDSA handler om *hvordan tiltakene kan gjennomføres* lokalt. PDSA er en metode for å teste hvordan endringene (tiltakene) kan gjennomføres. PDSA-sirkelen refererer til Stoltz og Bataldens erfaringslæring, og handler om å teste ut endringene i liten skala. PDSA står for:

- Plan = Planlegge testen (beskriv ideen til hvordan tiltaket kan gjennomføres)
- Do = Utføre testen (gjennomføre tiltaket i henhold ideen)
- Study = Studere resultatet fra testen i forhold til hva som var forventet
- Act = Etter å ha studert resultatet fra testen, kan man enten i) teste ideen på et større utvalg (basert på en vellykket test), ii) forbedre ideen til hvordan gjennomføre tiltaket (basert på en test som viser at ideen kan fungere, men som krever justering/forbedring) eller iii) forkaste ideen på en test som viser at ideen om hvordan tiltaket skal gjennomføres ikke fungerer).

Gjentatte tester av de identifiserte tiltakene er nødvendig for å lykkes i forbedringsarbeidet. Ved hjelp av testing i liten skala finner man løsninger tilpasset lokal kontekst.

Mål: Hva er det vi ønsker å oppnå

Målinger: Hvordan vet vi at endringer er forbedringer?

Tiltak: Hvilke endringer kan vi gjøre som vil føre til forbedringer?



Målinger

HVORDAN VET VI OM EN ENDRING ER EN FORBEDRING?

Målinger er en viktig del av det å drive forbedringsarbeid og implementere endringer i helse- og omsorgstjenesten. Målinger er en forutsetning for å kunne vite om en endring fører til en forbedring.

I hovedsak brukes to typer målinger i forbedringsarbeid: resultatmålinger og prosessmålinger. En resultatindikator beskriver direkte gevinst for pasientene (for eksempel overlevelse, infeksjon eller trykksår). En prosessindikator sier noe om hvor godt tiltakene er implementert i praksis. De beskriver ofte etterlevelsen av hele eller deler av tiltakspakken.

For at dataene skal kunne gi et bilde på hvordan man ligger an og om innsatsen gir forbedring, er det viktig å måle jevnlig. Resultatindikatorer skal måles kontinuerlig, mens prosessindikatorer kan måles med lavere hyppighet når tiltaket er implementert i daglig praksis og man har oppnådd vedvarende forbedring.

HVORDAN ANALYSERE OG BRUKE MÅLEDATAENE?

Dataene analyseres i tidsserier som viser utviklingen over tid. Til dette brukes statistisk prosesskontroll som illustrert i grafen til høyre.

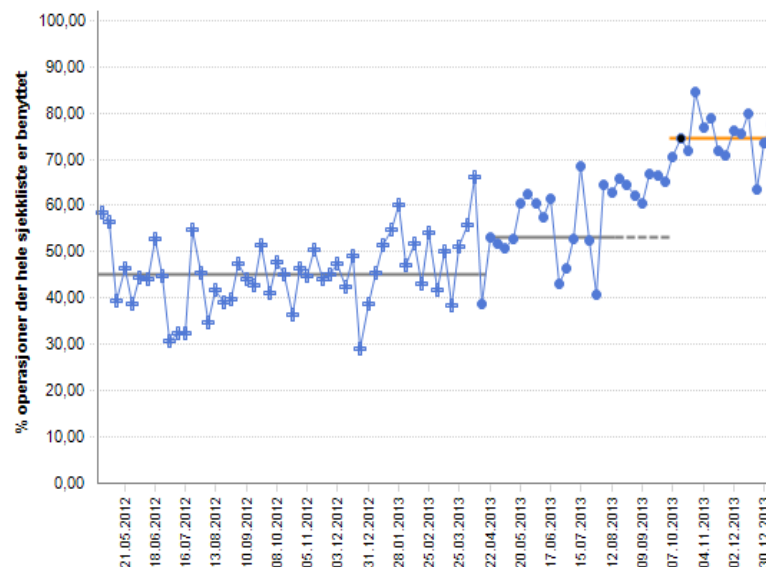
Tidsseriene bør drøftes av enheten ukentlig eller hver 14. dag. Hensikten er å vurdere i hvilken grad man har oppnådd de resultater man ønsker og hva som kan gjøres annerledes for å oppnå de mål enheten selv har satt for arbeidet. Denne dialogen kan effektivt fasiliteres ved hjelp av en forbedringstavle fra uke til uke.

EXTRANET

Extranet er en database som gjør det enklere å legge inn/analysere egne data og få opp resultatene sine i form av tidsserier. Extranet er gratis og fritt tilgjengelig på pasientsikkerhetsprogrammet.no.

ULIKE FORMÅL MED MÅLINGER

	Forskning	Forbedring
Hensikt	Finne ny, generaliserbar kunnskap	Ta i bruk ny kunnskap i klinisk praksis
Tester	En stor «blind» test	Mange små, observerbare tester
Data	Krever store mengder data for å finne små forskjeller	Samler passe mengde data til å lære om prosessen for å forbedre den
Varighet	Tar generelt lang tid å få resultater	Små tester og god tilgang til egne data setter



Ledere i læringsnettverk

For at forbedringsteamene skal lykkes er det en forutsetning at lederne deres støtter dem, fjerner barrierer for implementering og jevnlig etterspør fremgang og resultater.

Nedenunder beskriver vi hva man som arrangør av læringsnettverket kan gjøre før og under læringsnettverket for å involvere ledere i læringsnettverket og/eller i forbedringsarbeidet i virksomheten.



UTFORDRING

Avdelingen har ikke et problem med innsatsområdet

Avdelingen har sendt «feil» deltakere til å delta på læringsnettverket

Prosjektteamet opplever at leder er lite interessert i arbeidet som gjøres

Avdelingen stopper å måle om endringene de innfører faktisk fører til forbedringer

Prosjektet møter motstand i avdelingen

Prosjektteamet får ikke tilstrekkelig tid til å arbeide med innsatsområdet mellom samlingene

MULIG LØSNING

➤ Deltakelse bør være en lederbeslutning som kan baseres på en kartlegging av problemet eller en risikovurdering

➤ Leder bør utpeke et tverrfaglig forbedringsteam som til daglig arbeider sammen om problemstillingen(e)

➤ Leder kan delta i læringsnettverket og/eller telefonmøter, og ha statusmøter med forbedringsteamet .

➤ Leder kan etterspørre data og bruke data til læring og forbedring.

➤ Leder bør involvere alle ansatte når mål formuleres og avklare forventninger til både prosjektteam og øvrige ansatte

➤ Leder kan prioritere tid, involvere flere i prosjektteamet eller komme med tips om hvordan arbeidere smartere i prosjekt

Brukermedvirkning i læringsnettverk

Pasienter, brukere og pårørende vil kunne bidra med flere perspektiver og mulige løsninger. For å lykkes med forbedringsarbeid i helsetjenesten er det derfor viktig å involvere disse i arbeidet. Det finnes ulike måter å gjøre det på. Her beskriver vi kort noen måter som kan egne seg i et læringsnettverk.



MEDLEM AV FORBEDRINGSTEAMET

Endringsideene bør diskuteres med brukerne for å forstå hvordan mulige endringer vil påvirke dem.

Brukeren bør derfor inkluderes som et likeverdig medlem av forbedringsteamet.

Deltakelsen vil også kunne belyse hvordan brukere og pårørende kan bidra til at forbedringsarbeidet lykkes.

FOREDRAGSHOLDER PÅ ALLMØTER/AVDELINGSMØTER OG SAMLINGER I LÆRINGSNETTVERKET

Foredrag fra brukere, pasienter eller pårørende som har opplevd pasientskade kan bidra til å skape motivasjon for arbeidet og gi ideer til forbedringer.

Forventinger til foredraget, og eventuelt samarbeid om utviklingen av foredraget, bør avklares på forhånd.

LEDERTILTAK: I PASIENTENS FOTSPOR

Elementer fra ledelsestiltaket "I pasientens fotspor". vil kunne gi innsikt i hvordan tiltakene gjennomføres og opplevd effekt.

Tiltaket innebærer å følge en pasient/bruker som er i målgruppen for tiltakspakken i læringsnettverket. Dermed kan man fra brukerens ståsted observere hvordan tiltakene oppleves, hvordan helsepersonellet samarbeider om tiltakene og om prosessen kan forenkles.

Andre suksessfaktorer

Noen forbedringsteam lykkes bedre enn andre i læringsnettverk. Det finnes forskning som viser hva som øker sannsynligheten for at man lykkes med forbedringsarbeid,. Brandrud og kolleger⁶ har fremhevet suksessfaktorene nedenfor som de viktigste for team som arbeider med forbedringer.

TEAMENE SOM DELTAR BØR LYKKES PÅ TRE OMRÅDER:

1

INFORMASJON OM KUNNSKAPSBASERT PRAKSIS OG DAGENS PRAKSIS

- **Innhente informasjon om beste praksis (kunnskapsbasert praksis)***
- **Innhente informasjon om nåværende praksis og etterlevelse (målinger)**
- **Sammenlikne informasjon om egne prestasjoner med prestasjoner for tilsvarende enheter (for å lære av de beste)**

2

INVOLVERING AV ALLE INTERESSETER

- **Forankre prosjektet og involvere ledene på alle nivå i organisasjonen**
- **Engasjere pasienter og pårørende i alle stadier av forbedringsarbeidet**
- **Forankre forbedringsarbeidet i aktuelle fagmiljø i egen organisasjon**
- **Involvere alle ansatte som berøres av endringene**

3

ORGANISERING OG OPPFØLGING

- **Inkludere kunnskap om systemet/prosessene, psykologi, variasjon og erfaringsbasert læring når endringene planlegges**
- **La ansatte som arbeider sammen til daglig med problemstillingen være kjernen i forbedringsteamet**
- **La forbedringsteamet få veiledning av en ekspert på klinisk forbedringsarbeid**
- **Etabler målinger som gir leder og klinikere kontinuerlig tilbakemelding på om endringene er implementert**

* = Pasientsikkerhetsprogrammets tiltakspakker er *kunnskapsbasert praksis*

2. Forberedelser

Faglig forberedelse av læringsnettverk	s. 14
Praktisk forberedelse av læringsnettverk	s. 15
Forberedelse for forbedringsteam	s. 17

Før et læringsnettverk settes i gang må man velge innsatsområde(r) og gjøre både faglige og praktiske forberedelser. Det er også viktig at forbedringsteamene og deres ledere er godt informert om læringsnettverkets formål, aktiviteter og forpliktelser.

Denne delen av manualen vil gi et overblikk over viktige valg og forberedelser i forkant av et læringsnettverk.

Faglig forberedelse av læringsnettverk

VALG AV INNSATSOMRÅDE

Før man starter forberedelsene til et læringsnettverk må man velge hvilket innsatsområde som skal være tema for læringsnettverket.

Følgende kan være av betydning for valg av innsatsområde:

- Lokale, regionale eller nasjonale føringer
- Målinger som viser stort forbedringspotensiale
- Interesse og ønsker fra virksomheten, ledere, klinikere og pasienter/brukere/pårørende
- Mange avvik knyttet til det aktuelle innsatsområdet



FORMÅL MED FAGLIGE FORBEREDELSE

Sørge for at program og gjennomføring holder et høyt faglig nivå, både knyttet til foredrag om innsatsområde og forbedringsarbeid.

HVEM BØR DELTA I ARBEIDSGRUPPEN SOM PLANLEGGER OG GJENNOMFØRER LÆRINGSNETTVERKET?

- Forbedringsteam/veileder som tidligere har vært med på læringsnettverk
- Representant(er) fra pilotprosjekt eller forbedringsteam som har lyktes med spredning
- Representant(er) fra ekspertgruppe
- Representant(er) fra pasienter, brukere eller pårørende
- Ekspert på måling

NYTTIGE TIPS

- Tenk igjennom faglige spørsmål og problemstillinger i forkant av telefonmøter/samlinger
- Ha med en faglig ekspert på telefonmøter/samlinger
- Invitasjon og informasjon må være forankret hos virksomhetene som deltar

Forberedelse av aktiviteter i læringsnettverket

Arbeid for deltakende team før, under og etter læringsnettverket



Praktisk forberedelse av læringsnettverk

FORMÅL MED PRAKTISKE FORBEREDELSE

Arrangere et smidig læringsnettverk med tre samlinger

HVEM DELTAR I DE PRAKTISKE FORBEREDELSENE?

Arbeidsgruppen som planlegger læringsnettverket

NYTTIGE TIPS

- Søk om å få tellende timer for læringsnettverket hos Fagforbundet, Norsk Sykepleierforbund, Den norske legeforening, og andre relevante forbund/foreninger
- Send ut invitasjon minst åtte uker før samling.
- Påse at det meldes på tverrfaglige forbedringsteam fra samme enhet/avdeling (ikke enkeltpersoner)
- Sett av tid til purringer på rapporter og påmeldinger til telefonmøter
- Sørg for tilstrekkelig tid til refleksjon og nettverksbygging på samlingene
- Sett av tid på samlingen slik at teamene får arbeide med eget prosjekt
- Sett av datoene og bestill lokaler til alle tre samlingene før oppstart
- Bordoppsettet bør være gruppebord
- På samling to og tre er det behov for flere grupperom (i tillegg til plenumsal)



Forberedelse av aktiviteter i læringsnettverket

Arbeid for deltakende team før, under og etter læringsnettverket



Sjekkliste for praktiske forhold

Forarbeid som skal skje i forkant av samlingene

- ☐ Nedsett en arbeidsgruppe som skal planlegge og gjennomføre læringsnettverket
- ☐ Sett av budsjettmidler for læringsnettverket
- ☐ Sett av dato for alle tre samlingene
- ☐ Sett av dato for og bestill telefonmøter
- ☐ Bestill hotell, lunsj og middag, og vurder å reserver hotellrom
- ☐ Søk tellende timer fra Den norske legeforening, Sykepleierforbundet og andre relevante fagforbund
- ☐ Send ut invitasjon til læringsnettverket cirka tre måneder før første samling (seks uker før andre og tredje samling)
- ☐ Gjennomgå og samkjør foredragene med foredragsholderne i forkant av alle samlinger

Materiell som skal forberedes

- ☐ Samling 1: Skriv ut program, deltakerliste, tiltakspakke, fremdriftsplan og pilotrapport
- ☐ Samling 2 og 3: Skriv ut program, deltakerliste og fremdriftsplan
- ☐ Alle samlinger: Skriv ut enkelt evalueringsskjema

Tekniske forberedelser

- ☐ Avtal lyd og pc-oppsett med foredragsholder
- ☐ Avtal støtte fra lydtekniker på nettverket
- ☐ Ved avslutning: Samle inn tiltaksplan og måleskjema
- ☐ Ved avslutning: Samle inn evalueringsskjema
- ☐ Ved avslutning: Ta med materiell og rollups

I etterkant av samlingene

- ☐ Legg presentasjonene og annet materiell på nettsiden eller send dette ut pr e-post
- ☐ Scann og send ut fremdriftsplan, måleskjema og statusrapporter/sluttrapporter til alle team

Forberedelser for forbedringsteam

FORMÅL

Skape vilje til å jobbe med et forbedringsprosjekt. Avklare rammer for deltakelse og skape forutsetninger for å kunne arbeide med implementeringen av tiltakspakken etter første samling.

HVEM DELTAR I ET FORBEDRINGSTEAM?

- Helsepersonell som berøres av endringene og deres nærmeste leder
- Pasienter, brukere og/eller pårørende

NYTTIGE TIPS SOM BØR FORMIDLES TIL TEAMENE

- Sett sammen et forbedringsteam og avklar hvem som er prosjektleder og måleansvarlig
- Avklar med nærmeste leder hvor mye tid som kan settes av til arbeidet
- Sørg for tilgang til informasjonsmateriell om innsatsområdet, forbedringsarbeid og målinger i forkant av samlingene
- Vurder om det er et reelt behov på avdelingen for å implementere tiltakspakken basert på målinger, avvikshendelser og/eller kunnskapshull innenfor det aktuelle innsatsområdet



ANBEFALINGER TIL TEAMENE

Teamene bør møtes jevnlig for å arbeide med tiltakspakken og målinger, tentativt hver niende dag i et læringsnettverk på ni måneder, hver åttende dag når nettverket varer åtte måneder og hver syvende dag når det varer syv måneder. Møtene kan vare fra 20 minutter til en halv dag.

Arbeidet krever stor grad av involvering av kolleger utenfor forbedringsteamet og nært samarbeid med nærmeste ledelse mellom samlingene. Det er en ambisjon at teamene har kommet godt i gang med å måle og bruke dataene til samling to, og at forbedringer er oppnådd til samling tre.

Forberedelse av aktiviteter i læringsnettverket

Arbeid for deltakende team før, under og etter læringsnettverket



3. Gjennomføring av læringsnettverk

Telefonmøter	s. 19
Samling 1	s. 20
Statusrapport	s. 23
Samling 2	s. 24
Statusrapport 2	s. 26
Samling 3	s. 27

Å arrangere et læringsnettverk handler om å skape vilje, ideer og gjennomføringsevne hos forbedringsteamene som deltar.

Denne delen av manualen beskriver hva som er viktig å huske på for hver aktivitet. Den gir også eksempler på program for samlinger, veileder for telefonmøte og mal for statusrapport.

Telefonmøter

FORMÅL

- *Telefonmøte 1:* Forberede teamene på hva det innebærer å delta i et læringsnettverk. Gi informasjon om forberedelser til første samling og avklare eventuelle spørsmål om deltakelse
- *Telefonmøte 2-4:* Dele erfaringer, utfordringer og løsninger med andre team i læringsnettverket.

HVEM DELTAR?

- Møteleder
- Forbedringsteam med nærmeste leder
- Faglig leder av læringsnettverket, evt. ekspertgruppe eller ressursperson som kan besvare faglige spørsmål, bl.a. om målinger
- Observatører fra f. eks RHF, Utviklingssentre, ekspertgrupper, sekretariat, brukerorganisasjoner

NYTTIGE TIPS

- Send ut punktene som hvert team skal gjennomgå i forkant av møtet, og be om bekreftelse på deltakelse
- Informer om hvordan man deltar på telefonmøter i forkant
- Forbered rekkefølgen for teamene i møtet
- Send ut en oppsummering i etterkant av møtet
- Vurder å følge opp team som ikke deltok

FORSLAG TIL STRUKTUR FOR TELEFONMØTET

1. Møteleder kobler seg opp ca. fem minutter før møtet
2. Møteleder ønsker velkommen
3. Møteleder foretar opprop av team etter en deltakerliste
4. Hvert team bruker 3-5 minutter (tid annonseres av møteleder) for å informere om fremdrift og erfaringer i henhold til punktene nedenunder
5. Spørsmålsrunde (ett og ett team stiller spørsmål og får dem besvart)
6. Møteleder gir praktisk informasjon om forberedelser til statusrapport og neste samling og takker for møtet

1. FORBEREDELSE

- Hvorfor ønsker vi å delta?
- Utfordringer og tidligere arbeid med området?
- Hvem er med i forbedringsteamet?
- Kjennskap til forbedringsmetodikk?

3. FORBEDRINGER OG ERFARINGER

- Mål og status for måloppnåelse
- Erfaringer med tiltak som testes
- Målinger som gjennomføres, og hvordan brukes målingene til kontinuerlig forbedring?
- Utfordringer med implementering
- Gode erfaringer

2. FREMDRIFT OG ERFARINGER

- Mål og status for måloppnåelse
- Erfaring med tiltak som testes (PDSA)
- Utfordringer med implementering
- Gode erfaringer

4. VIDERE PLANER OG ERFARINGER

- Mål og status for måloppnåelse
- Målinger som gjennomføres, og hvordan brukes målingene til kontinuerlig forbedring?
- Utfordringer med implementering
- Planer for videre spredning
- Gode erfaringer



Samling 1

FORMÅL

- Motivere til å forbedre pasientsikkerheten
- Gi innsikt i kunnskapsgrunnlaget for tiltakspakken og erfaringer fra pilotprosjekt og tidligere implementering
- Starte planleggingen av implementering av tiltak

HVEM DELTAR?

- Forbedringsteam og nærmeste leder
- Ordstyrer og person(er) med ansvar for praktisk støtte
- Forelesere, ekspertgrupped medlemmer og repr. fra pilotprosjekt
- Lokale/ regionale programledere eller ressurspersoner fra Utviklingssentre for sykehjem og/eller hjemmetjenesten
- Pasienter, brukere og/eller pårørende bør inviteres til å delta, enten med foredrag, i forbedringsteamene eller som observatører i læringsnettverket

NYTTIGE TIPS

- Deltakerne har ofte ulik forståelse av hva et læringsnettverk er. Noen tror de skal på en vanlig konferanse
- Noen melder seg på uten team. Dette bør fanges opp i forkant
- Vurder egen sesjon for nærmeste leder og kommunikasjonsansvarlige i helseforetak/kommune
- Første samling bør gå over to dager. Noen har hatt første samling over en dag, men det anbefales kun der deltakende team kjenner arbeidsformen fra før



MATERIELL TIL SAMLINGEN

- Program, tiltakspakke, fremdriftsplaner og deltakerliste bør skrives ut
- Det kan være nyttig å skrive ut aktuelle fagartikler om det enkelte fagområdet, forbedringsarbeid eller implementering
- Evalueringsskjema bør skrives ut, ev. sendes ut pr e-post

ETTER SAMLINGEN

- Presentasjoner og teamenes fremdriftsplaner bør sendes samlet til alle innen to dager

NYTTIGE LENKER OG EKSEMPLER

- Fremdriftsplan (s. 31 og 32)
- Selvevalueringsskjema (s. 34)

Forberedelse av aktiviteter i læringsnettverket

Arbeid for deltakende team før, under og etter læringsnettverket



Program for samling 1, dag 1

TIDSBRUK	PROGRAMPUNKT	KOMMENTAR
1 time	Registrering	Tilby gjerne kaffe og matbit om deltakerne har reist langt
15 min	Presentasjon: Velkommen	Vertskap med representant fra øverste ledelse bør ønske velkommen.
30 min	Presentasjon : Pasientsikkerhet og læringsnettverk	Presentasjon av pasientsikkerhetsprogrammet og målet om å bedre pasientsikkerheten. Si noe om nødvendigheten av forbedringskunnskap.
30 - 45 min	Presentasjon: Kunnskapsgrunnlaget for innsatsområdet	Innlegg om grunnlaget for tiltakspakken, gjerne av leder fra ekspertgruppen.
30 - 45 min	Presentasjon: Tiltakspakke og indikatorene	Dersom det er endringer i tiltakene etter pilotprosjektene kan det være nyttig at dette punktet kommer etter fremlegg fra pilotprosjektene Vektlegg at det kommer mer om målinger på dag to.
15- 20 min per pilotprosjekt	Presentasjon: Erfaring fra pilotprosjektene	Erfaringer fra implementering av tiltakspakke og målinger. Utfordringer og suksesskriterier.
30 min	Presentasjon: Forbedringsarbeid i klinisk praksis	Forbedringskunnskap. PDSA-sirkelen.
75-90 min	Gruppearbeid: Implementering	Teamene setter mål for eget arbeid og diskuterer iverksetting. Veiledning ved bordene.
30 min	Oppsummering i plenum	Besvar spørsmål som har kommet frem underveis.
15 min	Presentasjon: Avslutning	Informasjon om middag og program for morgendagen.

Program for samling 1, dag 2

TIDSBRUK	PROGRAMPUNKT	KOMMENTAR
30 min	Ekstrapunkt: Presentasjon av Extranet	Før oppstart av dagen. Kun måleansvarlige.
60 - 90 min	Presentasjon om målinger	Hvordan vet vi at en endring er en forbedring? Målinger i tiltakspakken og statistisk prosesskontroll (SPC) som verktøy
90 min	Gruppearbeid om målinger	Teamene arbeider med eget prosjekt. Hva vil vi måle på, hvordan fremstille målingene, hvordan få tak i data
30 - 45 min	Presentasjon: Team og rollefordeling i forbedringsarbeid	Forbedringsteamet- hvordan komme godt i gang? Om sammensetting av team og rollefordeling
60 min	Gruppearbeid. Teamene vurderer teamsammensetning og utarbeider fremdriftsplan	• Hvem må vi involvere for å få dette til å virke i det daglige? • Hvem skal være måleansvarlig? • Hvordan vil vi som team møtes og arbeide fremover - gjøre avtaler
Ca 30 min	Presentasjon: Veien videre – hva forventes og viktige milepæler	

Statusrapport 1

FORMÅL

- Reflektere rundt fremdrift i egen virksomhet
- Gi arrangørene av læringsnettverket informasjon om fremdrift
- Dele erfaringer med andre team
- Forberede gruppediskusjon under samling to
- Lage utkast til poster

NYTTIGE TIPS OG FREMGANG

- Forbedringsteamet bør ha en lokal veileder som kan gi konkrete tilbakemeldinger på statusrapporten, og som kan bistå med råd under implementeringsarbeidet
- Problemstillinger og erfaringer fra rapportene blir gjennomgått på samling to
- Hvert forbedringsteam får tilbakemelding fra andre deltakere i læringsnettverket under gruppearbeidet på samling to.
- Hver enkelt team skal levere sin rapport til sin nærmeste leder

STATUSRAPPORT læringsnettverk

Statusrapporten er en beskrivelse av hva forbedringsteamet gjør og oppnår i løpet av læringsnettverksperioden. Rapporten fylles ut regelmessig og brukes som utgangspunkt for diskusjon i teamet, i samtale med veileder og med leder. Statusrapportens skal være kort og behøver ikke være mer enn 2-3 sider.

Dels: Om forbedringsarbeid

Forbedringsteamet:

[Her beskrives teamet og roller fordeles. Sett inn navn, profesjon og stilling. Det er viktig å få på plass veileder med forbedringskompetanse. Gjøre også en vurdering av hvilke andre ansatte m.m. som vil bli berørt av arbeidet og som derfor bør involveres].

Teamleder:

Måleansvarlig:

Gruppedeltagere:

Nærmeste leder:

Veileder:

Andre det er viktig å involvere:

Enhet:

[Beskriv den enhet der forbedringsarbeidet foregår. En enhet er gjerne en fløy, sone eller sengepost. Sett inn navn, og bruk gjerne samme benevnelse av forbedringsteamet som i Ekstra, antall pasienter/senger, antall ansatte, osv.]

Hvor stor er utfordringen?

[Beskriv utfordringen i egen organisasjon for pasient/brukere, ansatte og virksomhet ved oppstart av forbedringsarbeidet. Det er nyttig med både kvantitative og kvalitative data som sier noe om hvor stor forekomsten er.]

Målsætning - Hva skal oppnås?

[Her skal forbedringsteamet definere arbeidets målsætning i én enkelt setning, maks to. Målet skal være tallfestet og tidfestet, hvor mye forbedring skal oppnås for hvem innen når. Denne målsætningen knytter seg opp mot resultatindikatoren.]

Del 2: Beskrivelse av hva dere har lært underveis ved hjelp av småskala testing (PDSA-tester)

[Her skal teamet beskrive hvorledes de har testet ulike ideer til hvordan man kan gjennomføre tiltakene i praksis i egen virksomhet. Beskriv gjerne testen ut ifra punktene i PDSA sirkelen, inkludert hvilken hypotese/idé er det som testes ut, hvilket tiltak dette handler om, hvordan skal testen gjennomføres, hva har dere gjort så langt, hva har dere lært av dette og hva er planlagt videre (se eget pdsa-skjema).]

EKSEMPLER

- Mal for statusrapport (se eget vedlegg i word)
- Selvevalueringsskjema (s. 34)

Forberedelse av aktiviteter i læringsnettverket

Arbeid for deltagende team før, under og etter læringsnettverket

Telefonmøte 1

Samling 1

Telefonmøte 2

Statusrapport 1

Samling 2

Telefonmøte 3

Statusrapport 2

Samling 3

Telefonmøte 4

Samling 2

FORMÅL

- Dele erfaringer om hva man lykkes med, hva man strever med og hvordan målingene brukes i forbedringsarbeidet
- Planlegge hvordan målingene kan brukes mer aktivt i forbedringsarbeidet

HVEM DELTAR?

- Forbedringsteam og nærmeste leder
- Ordstyrer og person(er) med ansvar for praktisk støtte
- Forelesere, ekspertgruppemedlemmer og repr. fra pilotprosjekt
- Lokale/ regionale programledere eller ressurspersoner fra Utviklingssentre for sykehjem og/eller hjemmetjenesten
- Pasienter, brukere og/eller pårørende bør inviteres til å delta, enten med foredrag, i forbedringsteamene eller som observatører i læringsnettverket

NYTTIGE TIPS

- Forbedringsteamene har gjerne kommet veldig ulikt i gang; noen vet ikke om tiltakspakken er relevant for enheten og noen har allerede startet å måle
- Vektlegg viktigheten av at nærmeste leder støtter og er engasjert i prosjektet
- Tilpass oppstart og avslutning etter deltakernes reisevei/-tid
- Presenter tema for telefonmøte tre, sluttrapport, postermal og tredje samling



MATERIELL TIL SAMLINGEN

- Program og deltakerliste bør skrives ut.
- Det kan være nyttig å skrive ut aktuelle fagartikler om det enkelte fagområdet, forbedringsarbeid eller implementering.
- Evalueringsskjema bør skrives ut, eventuelt sendes ut elektronisk i etterkant.

ETTER SAMLINGEN

- Presentasjoner og teamenes fremdriftsplaner bør sendes samlet til alle innen to dager

NYTTIGE LENKER OG EKSEMPLER

- Fremdriftsplan (s. 31 og 32)
- Selvevalueringsskjema (s. 34)



Program for samling 2

TIDSBRUK	PROGRAMPUNKT	KOMMENTAR
60 min	Registrering og opphenging av poster*	Husk å planlegge plassering av postere i sal/ rom, og utstyr til å henge opp poster med.
10 min	Presentasjon: Velkommen	Velkommen og kort presentasjon av dagen.
45 - 60 min	Presentasjon: Tiltakspakke og målinger - oppsummering og ofte stilte spørsmål	Regn med at ikke alle var med på første samling. Noe repetisjon må påregnes.
5 -10 min	Presentasjon: Introduksjon til gruppearbeid	Ferdig oppsatte grupper på tvers av team/organisasjon. Fem -ti personer i hver gruppe. Husk grupperom.
120 min	Gruppearbeid: Gjennomgang av egne prosjekt i smågrupper	Ordstyrer fra arrangør som passer tiden. Alle i gruppen presenterer etter tur. Gi rom for diskusjon. Gi den enkelte deltaker minimum ti minutter til å presentere egne erfaringer
30 min	Oppsummering i plenum	Hovedpoenger fra de ulike gruppene.
30 - 45 min	Presentasjon: Hvordan presentere og analysere data?	
60 min	Gruppearbeid: Arbeid med eget prosjekt	Oppdatering av fremdriftsplan.
15 min	Presentasjon: Oppsummering og veien videre	

* = Utkast til poster/kopi av statusrapport henges opp og teamene oppfordres til bruke tid i pauser og lunsjen til å se på posterne for læring og inspirasjon.

Sluttrapport

FORMÅL

- Reflektere rundt fremdrift i egen virksomhet.
- Bidra til at teamene systematisk strukturerer og oppsummerer arbeidet sitt.
- Gi arrangørene av læringsnettverket informasjon om fremdrift.
- Starte forberedelse av poster som skal presenteres på tredje samling.
- Dele erfaringer med andre team.
- Avklare hvordan erfaringene skal deles i egen organisasjon.

NYTTIGE TIPS OG FREMGANG

- Forbedringsteamet bør ha en lokal veileder som kan gi konkrete tilbakemeldinger på statusrapporten og som kan bistå med råd under implementeringsarbeidet.
- Problemstillinger og erfaringer fra rapportene bør gjennomgås på samling 3.
- Hvert forbedringsteam får tilbakemelding fra andre deltakere i læringsnettverket under gruppearbeidet på samling 3.
- Hver enkelt team skal levere sin rapport til sin nærmeste leder.

Dato
[Dagen dato]

SLUTTRAPPORT læringsnettverk

Sluttrapporten er en oppsummering av hva forbedringsteamet har gjort og oppnådd i løpet av læringsnettverksperioden. Sluttrapporten behøver ikke være lang mer, og maks 4-5 sider. Ta gjerne utgangspunkt i de statusrapporter som er levert inn underveis i læringsnettverksperioden.

Del 1: Om forbedringsarbeid

Forbedringsteamet:

[Her beskrives teamet og roller fordeles. Sett inn navn, profesjon og stilling. Det er viktig å få på plass veileder med forbedringskompetanse. Gjør også en vurdering av hvilke andre ansatte m. som vil bli berørt av arbeidet og som derfor bør involveres].

Teamleder:

Måleansvarlig:

Gruppedeltagere:

Nærmeste leder:

Veileder:

Andre det er viktig å involvere:

Enhet:

[Beskriv den enhet der forbedringsarbeidet foregår. En enhet er gjerne en fløy, sone eller sengepost. Sett inn navn, og bruk gjerne samme benevnelse av forbedringsteamet som i Extranet, antall pasienter/senger, antall ansatte, osv.]

Hvor stor utfordringen?

[Beskriv utfordringen i egen organisasjon for pasient/brukere, ansatte og virksomhet ved oppstart av forbedringsarbeidet. Det er nyttig med både kvantitative og kvalitative data som sier noe om hvor stor forekomsten er.]

Målsetting - Hva skal oppnås?

[Her skal forbedringsteamet definere arbeidets målsetting i én enkelt setning, maks to. Målet skal være tallfestet og tidfestet, hvor mye forbedring skal oppnås for hvem innen når.]

Del 2: Beskrivelse av hva dere har lært underveis ved hjelp av småskala testing (PDSA-tester)

[Her skal forbedringsteamet beskrive hva som har blitt testet underveis i læringsnettverk. Beskriv gjerne

EKSEMPLER

- Mal for sluttrapport (Se eget vedlegg i word)
- Selvevaluerings skjema (s. 34)

Forberedelse av aktiviteter i læringsnettverket

Arbeid for deltagende team før, under og etter læringsnettverket

Telefonmøte 1

Samling 1

Telefonmøte 2

Statusrapport 1

Samling 2

Telefonmøte 3

Statusrapport 2

Samling 3

Telefonmøte 4

Samling 3

FORMÅL

- Dele erfaringer fra implementering av tiltakspakken og målinger
- Planlegge videreføring og lokal spredning

HVEM DELTAR?

- Forbedringsteam og nærmeste leder
- Ordstyrer og person(er) med ansvar for praktisk støtte
- Forelesere, ekspertgruppemedlemmer og repr. fra pilotprosjekt
- Lokale/ regionale programledere eller ressurspersoner fra Utviklingssentre for sykehjem og/eller hjemmetjenesten
- Pasienter, brukere og/eller pårørende bør inviteres til å delta, enten med foredrag, i forbedringsteamene eller som observatører i læringsnettverket

NYTTIGE TIPS

- Vær forberedt på at forbedringsteamene har hatt ulik fremdrift
- Presenter tema for telefonmøte fire



MATERIELL TIL SAMLINGEN

- Program og deltakerliste bør skrives ut.
- Det kan være nyttig å skrive ut aktuelle fagartikler om det enkelte fagområdet, forbedringsarbeid eller implementering
- Evalueringsskjema bør skrives ut, eventuelt sendes ut elektronisk i etterkant

ETTER SAMLINGEN

- Presentasjoner og teamenes fremdriftsplaner bør sendes samlet til alle innen to dager

NYTTIGE LENKER OG EKSEMPLER

- Fremdriftsplan (s. 31 og 32)
- Selvevalueringsskjema (s. 34)
- Mal for poster (s. 33)



Program for samling 3

TIDSBRUK	PROGRAMPUNKT	KOMMENTAR
60 min	Registrering og opphenging av postere	Husk å planlegge plassering av postere i sal/ rom. Utstyr til å henge opp poster med.
15 min	Presentasjon: Velkommen	
5- 10 min	Presentasjon: Introduksjon til parallellsesjoner	
120 min	Gruppearbeid/ Parallellsesjoner	Del opp i fem -åtte team per gruppe. Alle fra et team er med på samme gruppe. Hvert team får 15 minutter til å presentere.
30 - 45 min	Presentasjon: Hva har vi oppnådd i dette læringsnettverket?	Oppsummering ved ekspertgruppeleder. Gjerne innlegg fra brukerrepresentant.
45-60 min	Presentasjon: Vedvarende forbedringer og spredning	
30 min	Postervandring og kåring av posterprisvinner	Hvert team får en stemmeseddel.
50 min	Gruppearbeid: Teamene og ledelsen arbeider med eget prosjekt	• Hvordan definere nye mål etter læringsnettverkets avslutning? • Hva må gjøres for å sikre at forbedringene vedvarer? • Hvordan spre tiltakspakken og målingene?
15 min	Presentasjon: Utdeling av pris for beste poster og veien videre etter læringsnettverk	

4. Nyttig informasjon og eksempler

Veileder for telefonmøter	s. 30
Fremdriftsplan for tiltakspakke	s. 31
Fremdriftsplan for målinger	s. 32
Statusrapport/postermal	s. 33
Selvevalueringsskjema	s. 34

Videre følger noen utvalgte maler og eksempler som kan benyttes av arrangørene og teamene under læringsnettverket.

Veileder til telefonmøte

1. Møteleder kobler seg opp ca. 10 – 5 minutter før møtet starter.
2. Møteleder prater lett mens man venter på å kunne starte. Oppfordrer deltakerne til å sette telefonen på "mute" (slå av mikrofonen). Innimellom ønske velkommen til de nye som har kommet på, slik at de vet at de er på og at det tar litt tid før alle har koplet seg opp.
3. Møteleder ønskes alle velkommen.
 - Minner teamene på at de "muter" når de ikke snakker for å unngå forstyrrelser. Deltakere som er underveis i bil eller tog, må kople seg av, da det alltid skaper mye støy og forstyrrelser på linjen.
4. Opprop etter predefinert liste.
 - Dersom et team ikke svarer spør du en gang til etter runden om de er på.
 - Spør om det er noen andre som ikke er ropt opp.
5. Rapportering
 - Informerer om hvor mye tid hvert team har. Styr tiden.
 - Gjentar hva teamene skal rapportere og tidsramme per team – rapportering begynner. Grip inn hvis det blir forstyrrelser på linjen – si hva du hører og be deltakere mute eller kople av.
 - Teamene skal rapportere på mål, tiltak de gjennomfører, målinger de gjennomfører, noe om utfordringer og nyttige tips. Hør om de har noen spørsmål om tiltakene. Se side 17 for tema for det enkelte telefonmøte.
 - Under teamenes rapportering blir det ikke rom for diskusjon. Noen spørsmål kan besvares umiddelbart, men de fleste spørsmålene tas etter rapporteringen.
6. Etter at alle teamene har rapportert spør du om noen har kommet på noe underveis. Åpne deretter opp for spørsmål om målinger. Ansvarlig for målinger svarer på spørsmål om målinger
7. Åpne opp for generelle spørsmål. Faglig ansvarlig kommenterer på spørsmål som er kommet inn underveis.
8. Dersom noen spørsmål ikke kan besvares, fortell at du vil sende ut skriftlig svar på e-post senere, eller ta det opp på neste samling.
9. Gi praktisk informasjon om forberedelser til samlinger og rapportering: påmelding , overnatting og statusrapportering
10. Takke for et godt møte og vel møtt til neste samling.

Fremdriftsplan tiltakspakke

Deltakende enhet		Hovedmål	
Teamleder / e-post		(hvor mye, innen når og for hvem?)	

	UTFORDRING	HVA SKAL GJØRES?	HVEM SKAL GJØRE DET?	NÅR SKAL DET GJØRES?
1				
2				
3				
4				
5				

Selvevalueringstall etter samling 1 (karakterskala 1-5)	
---	--

Dette skjemaet leveres inn etter samling , før avreise. Kopi sendes forbedringsteamets teamleder i etterkant av samlingen.

Fremdriftsplan målinger

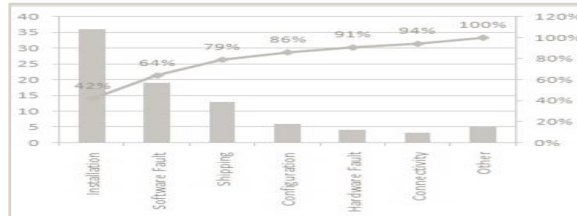
Delmål 1		Delmål 2		
Deltakende enhet				
Teamleder / e-post				
UTFORDRING	HVA SKAL GJØRES?	HVEM SKAL GJØRE DET?	NÅR SKAL DET GJØRES?	
1				
2				
3				
4				
5				
Selvevalueringstill etter samling 1 (karakterskala 1-5)				

[Navn på prosjekt]

Om avdelingen

For eksempel type avdeling, antall pasienter/senger, antall ansatte, osv...

Resultater



Nye læringspunkter

- Erfaringer så langt
- Tekst

Hva er utfordringen/problemet?

...

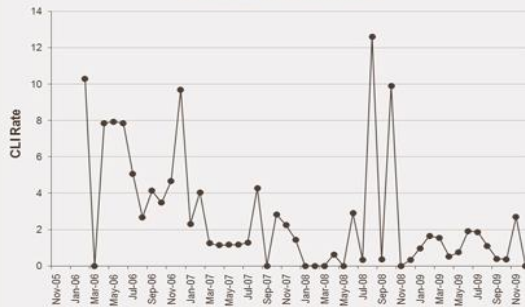
NESTE STEG

- Hva skal testes?
- Tekst

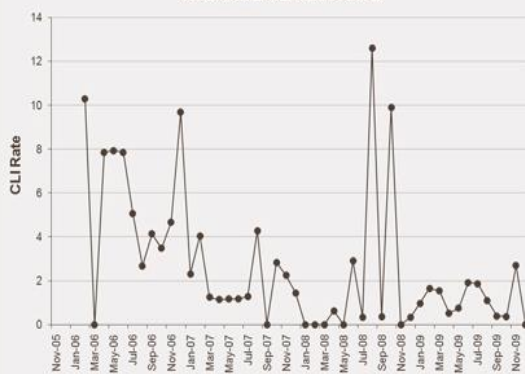
Forbedringsprosjektet på 1, 2 og 3

1. Mål
2. Målinger
3. Hvilke tiltak skal føre til at målet nås?

AVERAGE CLA-BSI RATE



AVERAGE CLA-BSI RATE



Forbedringsteamet

- Navn Navnesen, kirurg, teamleder
- Navn Navnensen, sykepleier, måleansv.
- Osv...

Nærmeste leder

- X

Selvevalueringstill (1-5)

X

Selvevaluering

For å måle og følge opp hvordan læringsnettverket forløper evaluerer teamet seg på en skala fra 1 til 5.

Målsettingen er at så mange team som mulig skal forflytte seg til trinn 4 i løpet av prosjektperioden.

Trinn 1: Teamet har ikke kommet i gang

Planer og ideer, men ingen aktivitet.

Trinn 2: Aktivitet uten forbedring

Møter, kartlegging, utarbeidelse av skjemaer, gjennomgang av historiske data, diverse målinger, men ingen endret adferd eller praksis.

Trinn 3: Enkelte forbedringer har kommet frem

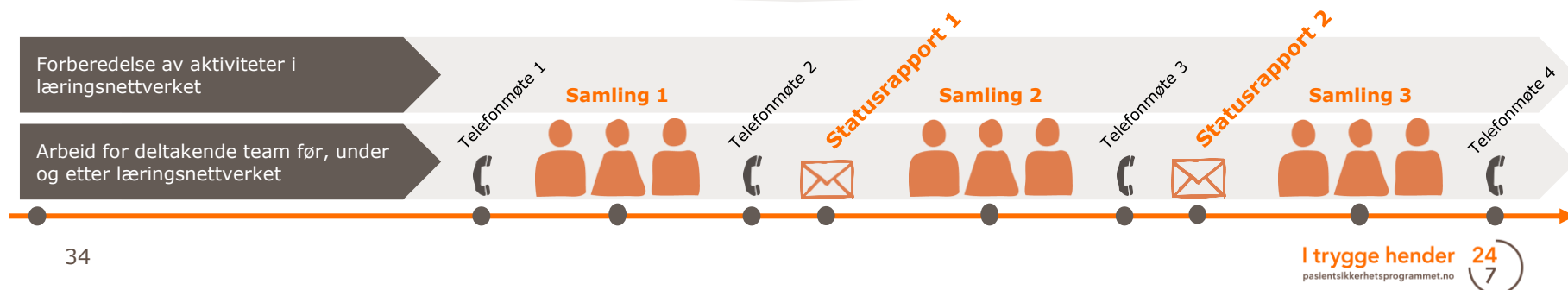
Endret atferd eller praksis i forhold til tidligere.

Trinn 4: Påtagelige forbedringer er målt

Endringene har ført til målbare forbedringer sammenliknet med tidligere praksis.

Trinn 5: Påtagelige forbedringer er målt, og forbedringene har fått gjennomslag i systemet

Endringene er standardisert i systemet og forventes å bestå også etter at prosjektet er avsluttet.



Litteraturliste

1. Institute for Healthcare Improvement: *The Breakthrough Series: IHI's Collaborative Model for Achieving Breakthrough Improvement*
2. Balas E, Boren S. *Managing Clinical Knowledge for Health Care Improvement*. In: van Bommel JH, McCray AT, eds. *Yearbook of Medical Informatics.*, 2000:65-70
3. Batalden og Stoltz. *A framework for the continual improvement of health care: building and applying professional and improvement knowledge to test changes in daily work*. 1993
4. Langley GL et al. *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*. 2009
5. Institute for Healthcare Improvement: *How to Improve*. Hentet fra <http://www.ihl.org/resources/Pages/HowtoImprove/default.aspx> den 2. mars 2014
6. Brandrud, et. al. *Three success factors for continual improvement in healthcare: an analysis of the reports of improvement team members*. *BMJ Quality and Safety*. 2011 Mar, 20(3), 251-9.

