
**APPLYING QUALITY MANAGEMENT IN HEALTHCARE:
A SYSTEMS APPROACH**

Geliş Tarihi: 20.01.2023
(Received)

Kabul Tarihi: 30.01.2023
(Accepted)

Şeyma YENİOĞLU*

Applying Quality Management in Healthcare: A Systems Approach

Patricia L. SPATH

Chicago: Health Administration Press, Ağustos 2022, 400 sayfa

ISBN: 9781640552777

Sağlık hizmetlerinde güvenli, etkili ve hasta odaklı bir bakım sunmak artık tüm ülkelerdeki sağlık sistemlerinin en önemli hedefi olarak kabul edilmektedir. Hizmet sektöründe yaşanan büyüme ve gelişmeler, teknolojik ilerlemeler, rekabetin ve maliyetlerin artması, verimliliğin ön planda tutulması, hasta ve çalışan memnuniyetine vurgu yapılması ve hastaların talep ve beklentilerindeki değişim sağlık hizmetlerinde kalitenin önemini artmasına neden olmuştur. Bununla birlikte Covid-19 pandemisi hastanelere erişim ve organizasyonla ilgili sorunları ortaya çıkardığı için kalitenin önemini daha da artırmıştır. Son yıllarda sağlık hizmetlerinde kalite hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması için hizmet sağlayıcılar ve politika yapıcılara yönelik çok sayıda tanım, kavramsal çerçeve, iyileştirme aracı ve ölçüt geliştirilmiştir. Patricia L. Spath'ın ele aldığı bu eserde de sağlık hizmetlerinde kalite uygulamalarına ilişkin güncel birçok kavram, araç ve teknikler üzerinde durulmuştur.

‘Applying Quality Management in Healthcare: A Systems Approach’ başlıklı kitap dört ana bölüm, on üç başlık ve on bir alıştırmadan oluşmaktadır. Metnin odak noktası en yüksek kalitede ve en güvenli sağlık hizmetini sağlamada sektörler arası ilişkileri yönetmektir. İlk dört başlığı

* Arş.Gör., Trakya Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Edirne, Türkiye, yeniogluseymal@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5434-3581.

kapsayan birinci bölümde yöneticilere kalite yönetiminin sağlık hizmetleri sunumuna nasıl uygulandığı hakkında bilgi verilmektedir. İkinci bölümde yer alan başlıklarda kalite iyileştirmelerini desteklemek ve kurumsal faaliyetleri yönlendirmek için gereken ortamın ve hedeflerin nasıl oluştuğu incelenmektedir. Üçüncü bölüm performans ölçümü, değerlendirme ve iyileştirmenin nasıl gerçekleştiği ve bunların hasta güvenliğine nasıl uygulandığını içeren konulardan oluşmaktadır. Dördüncü bölümde ise amaç ve talimatlardan oluşan on bir alıştırmaya yer almaktadır. Bu alıştırmalar okuyucuların konular ile ilgili çeşitli kavramları ve teknikleri hatırlamalarına, değerlendirmelerine ve anlayıp uygulamalarına yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır. Ayrıca her bölüm sonunda yer alan tamamlayıcı okumalar ve web kaynakları okuyucuları öğrenmeye yönlendirmektedir.

'*Quality Management Fundamentals*' başlıklı birinci bölüm, örgütsel etkinliği sağlamada yöneticilerin örgütü anlamak ve geliştirmek için yönetim ve kalite bilgilerini birleştirmeleri gerektiğine odaklanmaktadır. Bu sebeple ilgili bölümde, kaliteyi tanımlamak için sıkça kullanılan kavramlar ve bu kavramların sağlık yöneticilerinin faaliyetleri üzerindeki etkisine değinilirken, ayrıca sonraki bölümlerde üzerinde ayrıntılı durulacak toplam kalite yönetimin en önemli üç temel ilkesi olan müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve ekip çalışması kavramları tanımlanmaktadır. Bölümün sonunda kalite yönetiminin tek bir olay olmadığına, daha ziyade kurumsal bir yolculuk olduğuna ve bu yolculuk boyunca kaydedilen ilerlemenin farklı düzeyleri (daha az olgun, gelişmekte olan, daha olgun) temsil eden bir süreklilik içinde ele alındığına değinilmektedir. Yazar, bir sağlık kuruluşunun kalite düzeylerinin herhangi bir noktada yer alabileceğini, öte yandan ancak en olgun düzeye erişmek için çaba gösterildiğinde kalite yönetiminin amacına ulaşabileceğini vurgulamaktadır.

'*Role of Policy in Advancing Quality*' başlıklı ikinci bölümde, sistem değişikliği ve iyileştirme sağlamak için kamusal ve özel politikaların ve girişimlerin kurumsal, toplumsal ve ulusal düzeylerde kalite gelişimini nasıl etkilediği açıklanmaktadır. İlgili bölümde bilgi edinme, şeffaflık, mali teşvik kavramları ile sağlık hizmeti kalite girişimleri tanımlanmakta, kalite gözetim organlarının rolü açıklanmakta ve politikaların sağlık hizmet kalitesi üzerindeki öneminden bahsedilmektedir.

'*Recognizing System Complexity and Relationships*' başlıklı üçüncü bölümde, sağlık hizmetlerinin yönetimi ve hizmet kalitesinin artırılmasında sistem düşüncesinin gerekliliğine ve dinamik karışıklığa neden olan çeşitli sistem özelliklerine değinilmiştir. Kitabın bu bölümünde yazarın sistem yaklaşımı ile ilgili üzerinde durduğu üç model değerlendirilmektedir. Bu modellerden ilki Ferlie ve Shortell'in (2001) 'Interconnected Systems Model'idir. Model birbirine bağlı klinik sunum sistemini çevre, organizasyon, mikro sistem ve hasta boyutunda ele almaktadır. İkinci model olan 'Three Core Process Model'i sağlık kuruluşlarında gerçekleşen çok sayıda süreci (1) klinik, tıbbi ve teknik süreçler, (2) operasyonel veya hasta akışı süreçleri ve (3) idari süreçler olmak üzere üç temel kategoride gruplandırmaktadır. Son olarak 'Baldrige Performance Excellence Program Framework' modeli ise tüm unsurların birbiriyle ilişkili olduğu liderlik üçlüsü (liderlik, strateji, müşteriler) ve sonuç üçlüsü (işgücü, operasyonlar ve sonuçlar) olmak üzere altı kategoriden oluşmakta ve bu kategoriler, süreçleri ve elde edilen sonuçları tanımlamaktadır. Yazar, sistem modellerini yöneticilerin, kuruluşlarındaki ve faaliyet alanlarındaki unsurları ve bu unsurlar arasındaki bağlantıları belirlemelerine yardımcı olan yönetim araçları olarak nitelendirmektedir.

'*Understanding System Behavior*' başlıklı dördüncü bölümde, sistematik yapı 'buzdağı metaforu' ile açıklanmaktadır. Kurumları bir buzdağı gibi düşünen yaklaşım, buzdağının görünen en üst kısmını kurumda her gün meydana gelen olaylar ile tanımlanmaktadır. Buzdağının orta katmanı, meydana gelen olayların kuruluşta daha derinlemesine anlaşılmasını ve buzdağının su altında kalan kısmı ise bir sistem olarak kuruluşun davranışına ilişkin anlayışı temsil etmektedir. Bu bölümde yazar, sistem davranışının dinamiklerini daha iyi anlamanın, performans sorunlarına ilişkin iyileştirmelerde yöneticilere nasıl yardımcı olabileceğini vurgulamaktadır.

Bir sağlık kuruluşunun çevresindeki koşullar hizmetlerin kalitesini ve sonuçlarını etkilemektedir. Bu koşullar örgütün kültürünü temsil etmektedir. Örgüt kültürünün sağlık hizmetleri kalitesi üzerindeki etkisini anlamak için örgüt kültürünün ne olduğu sorunun yanıtlanması gerekir. 'Creating A Supportive Environment' başlıklı beşinci bölümde, kaliteli sağlık hizmeti için örgüt kültürünün üç önemli özelliği olan sürekli iyileştirme, yüksek

güvenilirlik ve hesap verilebilirlik üzerinde durulmaktadır. Yazar, sağlık kuruluşlarında kalite yönetim faaliyetlerinin gelişmesi ve kalite iyileştirme için örgüt kültürünün etkisine vurgu yapmaktadır.

‘Fostering Collaboration and Teamwork’ başlıklı altıncı bölümde, iş birliği ve ekip çalışmasının kaliteli sağlık hizmeti sunumu için neden gerekli olduğu tartışılmaktadır. Klinik ve iyileştirme ekipleri ile ilgili zihinsel modeller, yöneticilerin ekip etkinliğindeki rolleri ve ekip içinde etkili bir iletişimin sağlanabilmesi için kullanılan ‘TeamSTEPPS’ programı anlatılmaktadır. ‘TeamSTEPPS’, kurumların sağlık çalışanlarının performansını arttırmakta ihtiyaç duyduğu iş birliğine dayalı ekip çalışması stratejilerini ve araçlarını sağlamak için kullanılan bir eğitim programıdır. Bu bölümde bu araçlardan birkaçı (SBAR, Checkback, I pass the baton vb.) açıklanmaktadır.

‘Establishing System Direction’ başlıklı yedinci bölümde, amaç kavramı ve bunun yöneticiler açısından önemi incelenmektedir. İlgili bölümde, karmaşık ve belirsizliklerin var olduğu bir organizasyon içerisinde misyon, vizyon ve örgütsel bağlamın rolünü anlamının süreçlere uyum ve gelişme sağlanması için yöneticiler açısından oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır. Amaç ve misyon kavramı ile kuruluşun kimliği tanımlanmış ve bu kimlik içinde verilen vizyon ve bağlam kavramları arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Bir dizi soru ile yöneticilerin amacı doğru tanımlaması ve netleştirmesine aracılık eden amaç ilkesi ise sağlık sektöründeki kullanımına ilişkin iki örnek ile açıklanmıştır.

‘Setting Improvement Goals in Complex Systems’ başlıklı sekizinci bölümde, karmaşık organizasyonlarda hedef belirlemenin önemine ve çeşitli hedef türlerine yönelik tanım ve örneklere yer verilmiştir. Belirlenen hedefler ile istenen iyileştirmelere ulaşılması arasındaki bağlantı incelenmiş ve hedeflerle ilgili çeşitli zihinsel modeller üzerinde durulmuştur. Ayrıca bölümde kalite yönetiminde uygulanmasına ilişkin SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Sensitive) hedefleri ve kriterleri açıklanmıştır. Yazar, yöneticiler için hedef belirlemeye yönelik tek bir doğru ya da yanlış yaklaşım bulunmadığına, yöneticilerin her bir yaklaşımın avantaj ve dezavantajlarının farkında olması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Kurum genelindeki performans ölçümleri kurumun misyonu, vizyonu ve stratejisi ile tanımlanan ortak yön ve öncelikleri yansıtmaktadır. *'Measuring Process and System Performance'* başlıklı dokuzuncu bölümde performans yönetimi ve ölçümü üzerinde durularak, yöneticilerin performans ölçümünü nasıl gerçekleştirdikleri ve hangi ölçüm türlerini kullandıkları tartışılmaktadır. Ayrıca performansın izlendiği performans yönetim döngüsü ve kurumsal performans ölçümü için kullanılan dengeli puan kartı sağlık sektöründen örnekler ile açıklanmaktadır.

Peter Drucker'in 'ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz' sözü toplam kalite yönetiminin en temel felsefesini oluşturur. Çeşitli ölçüm yöntemleri ile elde edilen veriler, karar vericiler için kuruluştaki neler olup bittiğini anlama ve gelecekteki performanslarını iyileştirebilmeleri için hangi adımların atılması gerektiğini belirlemeye yardımcı olur. *'Using Data Analytics Techniques to Evaluate Performance'* başlıklı onuncu bölümde yöneticilerin performans verilerini analiz etme, karar alma ve iyileştirmede kullanabilecekleri temel analitik araçlar ve çeşitli teknikler üzerinde durulmaktadır. Ayrıca sağlık hizmetleri veri analitiğinin temel kavramları, veri türleri, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikler ve performansın daha iyi anlaşılmasına ilişkin verilerin nasıl raporlanması gerektiğine ilişkin yöntemler açıklanmaktadır.

Performansı iyileştirmeye yönelik tasarımlar yapılırken eleştirel düşünme esastır. Kalite yönetimi bağlamında, eleştirel düşünme becerilerini yönlendirmek ve geliştirmek için çok sayıda yaklaşım ve araç kullanılır. *'Designing and Implementing Improvements'* başlıklı on birinci bölümde, süreç iyileştirme modelleri olan PUKO, Altı Sigma, Yalın Strateji ve Yalın Altı Sigma modelleri açıklanmaktadır. Bununla birlikte karmaşık sistemlerde iyileştirmelerin uygulanmasında dört adımda (unintended consequences, small wins, begin with the end in mind, ve creative tension) ele alınan bir süreç değerlendirilmektedir. Bu bölümde yazar, yöneticilerin performans iyileştirme düşüncelerini geliştirmelerine ve güçlendirmelerine yardımcı olacak yaklaşımlar ve çerçeveler üzerinde durmaktadır.

'Using Improvement Teams and Tools' başlıklı on ikinci bölümde performans iyileştirme ile ilgili stratejilerin belirlenmesinden sonuçların izlenmesine kadar bir iyileştirme projesi ile ilgili kriterler vurgulanmaktadır.

İyileştirme sürecindeki adımları ortaya koymak ve belgelemek, fırsatları değerlendirmek, performansı izlemek ve sonucunda elde edilen kazanımları korumak için birçok farklı araç ve teknik kullanılmaktadır. Onuncu bölümde ele alınan iyileştirme araç ve tekniklerine bu bölümde daha ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Bir iyileştirme projesinin çeşitli adımlarında kullanılan bu araç gereçlerin nasıl, ne zaman ve neden kullanılacağı ayırt edilmesi, hangi araçların bir iyileştirme projesi için en iyi şekilde uygulanacağını belirlenmesi bölümün çıktıları olarak değerlendirilmektedir.

Hasta güvenliği bir sağlık kuruluşundaki kalite yönetim faaliyetlerinin ana unsurudur. Hastaları hatalı tıbbi uygulamalardan korumak, hatalara neyin sebep olduğunu ve nasıl önleneceğini anlamaktan geçer. Kitabın 'Making Healthcare Safer For Patients' başlıklı on üçüncü ve son bölümünde, sağlık kuruluşlarında tıbbi hataların nasıl ortaya çıktığı, hata türleri, hasta güvenliği ölçüm faaliyetleri, proaktif ve reaktif hasta güvenliği önlemleri ve hasta güvenliği iyileştirme yöntemleri açıklanmaktadır. Sağlık hizmetlerini hastalar için daha güvenli hale getirmede kalite iyileştirme tekniklerini kullanmanın yanı sıra bu bölümde hasta güvenliği iyileştirme ile ilgili yaygın kullanılan iki model olan 'Kök Neden Analizi' ve 'Hata Modu ve Etkileri Analizi' üzerinde durulmaktadır.

Patricia L. Spath'ın kaleme aldığı bu güncellenmiş beşinci baskı, sağlık hizmetlerinde kalite ve güvenliğin denetlenmesinden hasta bakımıyla ilgili hayati önem taşıyan süreçlerin iyileştirilmesine kadar sistemde doğrudan veya dolaylı olarak yer alan herkesin faydalanabileceği bir eser olarak değerlendirilmiştir.