

Operasyonlar: Akış

KONU

29

Hasta Süreci: Neden Önemlidir, Nasıl Çözülür – Giriş

Kirk Jensen, Thom A. Mayer
Jay Kaplan, Stephanie J. Baker
Çeviri: Dr. Öner BOZAN

GİRİŞ

Bu bölümdeki konular bir sistemdeki süreçlerin, ya da “akışın” çeşitli yönlerini incelemekte olup bu konuda acil servis akışına genel bir bakış sunulmuştur. Akış acil serviste süreçleri, insanları ve performansı daha verimli ve etkili hale getirme yollarını belirleyerek hem hasta hem de hekimlerin memnuniyetini arttırdığından dolayı önemli bir kavramdır. Bu bölümde akış ile ilgili temel kavramlar kısaca tanıtılacak, diğer bölümlerde ise daha detaylı olarak incelenecektir. En önemlisi de, diğer bölümlerde sunulacak daha detaylı kavramları anlamak için gerekli olan akış ile ilgili terimler ve taksonomi sunulacaktır.

AKIŞI ANLAMAK**■ AKIŞ NEDİR?**

Akış kavramı birçok farklı endüstride kullanılmakta olup restoran ve otel işletmeleri gibi hizmet işlerinde özellikle önem arz etmektedir. “Akış” kavramı, sağlık operasyonları ve hizmetlerine, “Yalın” yaklaşımda da kritik rol oynamakta olup akış ile ilgili teoriler, metodoloji ve uygulamalar yıllar içerisinde giderek düzgünleştirilmiştir. Bu teoriler, tıpta, özellikle de acil tıpta kullanım için uyarlanmıştır. Akış, acil servis operasyonlarını (değerlendirme, tanı, tedavi ve taburculuk veya hastaneye yatış) oluşturan hizmet ağında hastalar etkin şekilde hareket ederken buna değer katıp kaybı önlemek olarak tanımlanmaktadır.¹

Akışın sağlık servis operasyonlarına dair özü, sürecin tüm adımlarının son derece koordine ve planlı olması sayesinde hastaların bakım sürecinin içinde ileriye doğru düzenli şekilde akmasıdır. Tıpkı nehirde akan su gibi, hastalar da sağlık hizmeti süreci boyunca iyileşme yönünde sürekli ilerlemelidir. Verimsiz ya da koordinasyonsuz süreçlerin neden olduğu gecikmeler hasta hareketi ya da akışını tıpkı nehirdeki su akışını engelleyen kaya ve diğer tıkanıklar gibi engellemektedir.

Akış kolaylıkla yanlış anlaşılabilen bir kavram olup örneğin, birçok acil servis yöneticisi süreçleri haritalandırıp “İşte akışımız” diyerek sunabilmektedir. Bir sürecin olması, akış olması ile eş anlamlı olmayıp yumuşak bir akış için ciddi çalışma ve emek gerekir. Akış girişimleri verimliliği ön plana çıkardığı, hastaların ve verinin bir sistem dahilinde ilerlemesiyle ilgilendiği için akışı basitçe tüm süreçlerin zamanını kısaltmak olarak düşünmek çekici gelmekte ve genellikle de akışı iyileştirmek için atılan adımlar aynı zamanda süreçleri daha verimli hale getirmeyi de içererek daha az süre tutmalarını sağlamaktadır. Bu sonucun elde edilmesinin tek yolu süreçlerin etkinliğinin artırılması ve böylece hasta bakım kalitesinin artmasının sağlanmasıdır. Basit bir ifadeyle, değer katılır ve kayıp azaltılır. Bazı koşullarda ise akışı geliştirmek, teşhis ve uygun tedavi için daha fazla zaman ayırmak anlamına gelir ki bu şekilde daha etkili bakım ve verimli bir akış sağlanır.

Bir başka ve önemli bakış açısı ise 1970’lerde psikolog Mihaly Csikszentmihalyi tarafından yapılan çalışmalarda yer alan, akışın psikolojik yapısıdır. Csikszentmihalyi, akışı, bir görev ya da eylemle derin ve yapısal olarak ilişkili, sonunda netlik duygusu oluşturan, geri bildirimim hemen ve net olduğu, zorlukların becerilerle eşleştirilmiş olduğu, yoğun bir odaklanma duygusunun geliştiği, öz bilincin kaybolduğu, zaman algısının değiştiği ve sonuçta çok yüksek düzeyde performansın sergilenmesi şeklinde tarif etmektedir. (Şekil 29-1). Akış varsa, insanlar rollerini enerjik bir odaklılıkla yerine getirebilir, başarıyla işlerini yapabilir ve derin bir tatmin yaşayabilirler. Csikszentmihalyi’nin araştırma ve öngörülleri kişi, kurum ve hizmetlerin yönetilmesinde uygulanmıştır.²⁻⁴ “Havaya girme” hissi acil servis yöneticilerinin acil serviste hastaları ve ekipleri için akışı en iyi hale getirme yollarını ararken ulaşmaya çalıştıkları histir.

■ AKIŞIN ÖNEMİ

Şu örneği ele alalım: Yılda 40,000 hasta başvuran bir acil serviste, akışı iyileştirmek için uygulanan bir girişim ile ortalama kalış süresi 3 saatten 2 saate indirilmiş ve ortalama kalış 1 saat azaltılmıştır. Böylece hizmet kapasitesinde ek 40,000 saat kazanılmıştır. Başvuru başına 2 saatten, bu değişim sayesinde aynı sayıda çalışan ve kaynakla yılda ek 20,000 hasta başvurusuna denk kapasite artışı oluşturulmuştur² (Şekil 29-2).

Bu örnek akış hakkında önemli bir ders vermektedir: Akış, departman içinde hareket eden hasta sayısındaki veya hizmet kapasitesindeki küçük değişikliklerden pozitif veya negatif yönde etkilenebilmektedir. Sürecin belirli noktalarında bu sayıları veya kapasiteyi değiştirmek gecikmeleri arttırarak acil servisi negatif yönde etkileyebilir veya gecikmeleri azaltma yoluyla akışı yumuşatarak acil servisi pozitif yönde etkileyebilir. Acil servis süreçlerinin akış üzerindeki etkileri acil servis personeli ve hastalarının deneyimleri açısından kritik öneme sahiptir. Süreçler, hastaların tatmin edici bir karşılama mı yoksa moral bozucu gecikmeler mi yaşadığına göre, personelin de enerjik, odaklanmış ve adanmış mı yoksa aceleye getirilmiş ve hata yapma riski taşımakta olduğuna göre ikiye ayrılır.

Hacim veya kapasitedeki küçük değişikliklerin dalgalar gibi yayılan etkilere sahip olmasının sebebi aslında matematikselidir: Bu değişkenler değişiklik sistemi doğrusal şekilde değil üssel şekilde etkilemektedirler. Matematikçiler teoriyi açıklayıp etkilerini gösterebilirler bile, pürüzsüz bir akış elde edebilmenin yolu küçük değişikliklerin büyük etkilere yol açabilmesinden kaynaklanır (Şekil 29-3).

■ AKIŞIN İLKELERİ

Şirketlerin ve hizmet kurumlarının akış konusunda son yarım yüzyılda öğrendikleri şeyler, akış kavramının acil servise adapte edilmesi ile öğrenilmiştir. Bunlar Şekil 29-4’te çeşitli kategorilere ayrılmış olarak görülebilir. Bu kavramların farkında olmak ve şirketlerde kullanılan stratejiler ile akış çalışmalarından edinilen içgörülleri uygulamak, acil servisteki akışı dramatik biçimde arttırabilir.⁵⁻⁷

Talep ve Kapasite: Şekil 29-5’den net bir şekilde anlaşılacağı üzere, “talep” ve “kapasite” akış için önemli kavramlardır. “Talep”, insanların -olası müşterilerin, ya da sağlık alanında hastaların- kurumun sunduğu hizmeti isteme ya da ihtiyaç duyma miktarı olarak tanımlanır. Sağlık hizmetinde talep aynı zamanda hastaların gerektireceği kaynaklar olarak da görülebilir. Buna uygun şekilde, “kapasite” değerlendirme, tanı koyma, tedavi ve hizmet sunma için gereken mevcut kaynakların miktarıdır. Bu iki değişken arasındaki ilişki ve etkileşim, sürecin ne denli sorunsuz şekilde akıyor olduğunu belirlemektedir.