

# KAKOVOST KOT KULTURA DELA

Marko Kiauta

Tangram TQC d.o.o.

## Povzetek

Vodenje kakovosti je znanje, brez katerega človeštvo ne bi zmoglo podvigov, ki so vsota prizadevanja številnih sodelujočih in so rezultat delovanja mnogih strok. Brez tega ne bi bilo sedanje civilizacije. Npr.: Ideja 6 sigma je bila direktna posledica sklepa o odhodu na Luno, na katero ne bi prišli, če se pogostost napak ne bi preselila iz sveta tisočink v svet milijonink (ppm-ov).

Nekateri monopoli iz preteklosti v svojih okoljih še vedno uspešno preprečujejo profesionalno vodenje kakovosti, kot da pravila nekaterih temeljnih ved, kot so matematika, fizika, ekonomija, družbene zakonitosti, zanje ne veljajo. Posledica je nepreglednost, ki omogoča, da na eni strani mnogi izgorevajo, na drugi strani pa inteligentni izobraženi posamezniki obračajo stanje nepreglednosti sebi v prid. Največja škoda se dela s tem, ko večina zaposlenih ne dela v razmerah, ki bi jim omogočale razvoj potencialov in doseganje rezultatov, na katere bi bili lahko ponosni. To je problem, ki je rešljiv le na nivoju osnovne celice, to je na nivoju odgovornosti in poleta vsakega izobraženega zaposlenega. Kriza javnega sektorja v razvitem svetu je dobra spodbuda za preseganje tega stanja.

***Če hočemo profesionalno voditi kakovost, nam ne preostane drugega kot: meriti, analizirati, izboljševati in to na nivoju izdelkov/storitev, procesov, delovnega okolja in vodenja.***

Na dokazih temelječi pristop medicine je treba le razširiti iz domene zdravljenja ljudi na področje 'zdravljenja' organizacij.

Pristop celovite obravnave bolnika, ki ga postavljamo v center svojega poslanstva, je treba razširiti na delo vodij, ki naj ga udejanjajo kot pristop celovite obravnave zaposlenega; slednjega naj postavljajo v center svojih prizadevanj.

## Kako do izboljševanja kakovosti?

### *Na dokazih temelječe vodenje kakovosti*

Vodenje kakovosti zahteva vzpostavitev pogojev za njeno objektivno in subjektivno merjenje. Brez dokazov ne moremo govoriti o resnem pristopu. To

je še toliko bolj razumljivo v medicini, ki se ograjuje pred vsemi dvomljivimi alternativami s svojim tradicionalnim, na dokazih temelječem pristopu. Da je izmerjena kakovost lahko smiselno ovrednotena, so potrebne primerjave.

## ***Odgovornost***

Za resno sistematično delo razvijanja kakovosti je potrebna pripravljenost udeležencev, da se, tako kot npr. v športu, ustvari delovno okolje, ki sprejema odgovornost in primerjave.

## ***Izboljšave***

Merjenje kakovosti ima smisel le, če se ustvarijo pogoji, da se na osnovi rezultatov merjenja sistematično začnejo uvajati izboljšave, ki so možne tako na osnovi odpravljanja vzrokov za neustrezne rezultate, še veliko večja korist pa nastane, če prepoznane nadpovprečne prakse priznamo in jih razširjamo na večino vseh ostalih.

## **Kako do izboljševanja pogojev za kakovost?**

### ***Kakovost rezultata***

Vodenje kakovosti, ki vključuje merjenje in izboljšave, je možno in nujno na več nivojih. Kakovost lahko obravnavamo kot kakovost storitve oziroma izdelka za uporabnika (v zdravstvu je to bolnik). Glavno zaslugu za kakovostno storitev ali/in izdelek ima nosilec znanja aktivnosti, ki ustvarja glavno vrednost za uporabnika. Pri zdravstveni obravnavi je to praviloma zdravnik.

### ***Kakovost procesa***

Storitev ali/in izdelek ne moreta biti uspešna in učinkovita, če proces ni tako organiziran, da so zagotovljeni vsi potrebni (pred)pogoji za delo zdravnika. Prav tako kakovost njegovega dela izgublja vrednost, če po končani izvedbi ne sledijo tudi spremljajoči procesi, ki so potrebni za kakovostno zdravstveno obravnavo. Zato lahko rečemo, da je predpogoj za kakovost storitve ali/in izdelka kakovost procesa. Naj to konkretiziramo za primer zdravstvene obravnave. Zdravnika pri njegovem delu vodijo strokovne smernice, ki mu jih zagotavlja medicinska stroka. Te so mu pri konkretni diagnozi v pomoč, tako pri prepoznavanju simptomov kot pri odločanju o terapiji. V teh smernicah pa ni razvidno, kdo, kdaj in kako mora v zdravstvenem timu kaj narediti. Če si pomagam s svetom glasbe, vidim strokovno smernico kot skladbo, npr. Bolero od Maurica Ravela. Če želimo, da bo skladba dobro zvenela, potrebujemo priredbo, ki bo določala, kdaj, kdo, kaj igra. Ta priredba pa bo za simfonični orkester povsem drugačna kot za pihani orkester. Tudi pri zdravljenju vidim

situacijo, ko je zdravljenje enake bolezni in upošteva iste smernice organizirano v različnih zdravstvenih ustanovah (primarna, sekundarna, terciarna), različno. Če se zdravstveni tim dogovori, kako delo konkretno poteka pri njih, nastane priredba te skladbe. Razumem, da je to vloga klinične poti. Klinična pot ni torej nič drugega kot zapisan potek dela pri posamezni diagnozi, ki se ga potem lahko uporablja kot obrazec, ki vodi delo, vanj pa se tudi vpisuje izvedbe in seveda možne zaplete. Ni realno pričakovati, da bi vsi zdravstveni timi svoj utečen način dela za vse diagnoze tudi zapisali. Vendar tu ni bistven papir, bistven je dogovor in delo po dogovoru.

### ***Kakovost delovnega okolja***

Če naj zdravstveno obravnavo urejamo s kliničnimi potmi, je treba ustvariti delovno okolje, ki je dovolj stabilno in v katerem vlada kultura sodelovanja. Prav tako je za razvijanje kakovosti procesov potrebna odločenost za izboljšave. Nujno je razmišljanje nad nivojem posameznika. Potreben je optimizem in zavezanost razvoju. Potrebno je sistematično zagotavljanje sproščene komunikacije med različnimi strokami in oddelki.

### ***Kakovost vodenja***

Kakovosti delovnega okolja ne moremo obravnavati kot nekaj, kar je ali ni. Tako kot je poslanstvo dela zdravnika zdravljenje, je poslanstvo dela vseh vodij razvijanje kakovosti delovnega okolja in seveda ljudi v njem. Poslanstvo vsakega vodje je, da zagotovi jasno vizijo stanja, ki se mu želimo približati. Dober vodja je to vizijo sposoben stalno komunicirati, tako da je živo prisotna v zavedanju njegove ekipe. Pogoji za njeno izvedbo nastanejo šele, če vsak član njegove ekipe s svojim prizadevanjem stalno ravna v smeri zelenega stanja. Vemo pa, da drugačnega stanja ne moremo pričakovati, če ne zmoremo opustiti nekaterih značilnosti, na katerih temelji sedANJI način dela. Elementi vodenja, pri katerem nastaja kakovost kot kultura dela, so prave ideje in sistematično zagotavljanje pogojev za njihovo izvedbo, potekati pa mora neprestano.

### **Na katerem področju izboljševati kakovost ?**

Glede na gornje razmišljanje je razvidno, da so izboljšave kakovosti možne na vseh štirih nivojih: na nivoju storitve ali/in izdelka, na nivoju procesa, na nivoju delovnega okolja in na nivoju vodenja. Sistematično vodenje kakovosti je usmerjeno v vsa štiri področja. Naj navedem nekaj zahtev, ki jih postavljajo sistemski standardi vodenja kakovosti.

### ***Zahteve na področju storitve in/ali izdelka:***

- dokumentiranje zahtev in dogovora z uporabnikom (napotnica, pojasnilna dolžnost...),
- sistematično merjenje in analiziranje izpolnjevanja zahtev z zagotovljenimi dokazi,
- ukrepanje ob neizpolnjevanju zahtev (odprava napake/odklona),
- ukrepanje za preprečitev ponavljanja neizpolnjevanja zahtev (odprava vzroka za napako),
- ugotavljanje zadovoljstva uporabnika,
- zagotavljanje kontinuirane obravnave (npr. odpustno pismo...).

### ***Zahteve na področju procesa:***

- načrtovanje poteka procesa (npr. opis procesa, klinična pot...),
- zagotavljanje potrebnih pogojev (oprema, izvajalci, prostor, informacije...),
- kjer je primerno, izvajanje meritev, ki spremljajo učinkovitost procesa,
- izvajanje pregleda in analize poteka procesa,
- izvajanje izboljšav procesa.

### ***Zahteve na področju delovnega okolja:***

- sistematično zagotavljanje notranje komunikacije, da vsak zaposleni razume svoj vpliv,
- zagotavljanje potrebnih pristojnosti, da lahko zaposleni realizirajo svoje potencialne,
- zagotavljanje razvoja kompetenc zaposlenih,
- zagotavljanje sistema vodenja znanja (prepoznavanje, hranjenje, posredovanje, uvajanje...).

### ***Zahteve na področju vodenja:***

- zagotavljanje aktivne vloge vsakega vodje za razvoj delovnega okolja področja, ki ga vodi,
- zagotavljanje usmerjenosti vsakega vodje v uporabnike področja, ki ga vodi (kdo so, kaj potrebujejo, kakšne so njihove možnosti, kako so zadovoljni ...),
- določanje bistvenih vidikov kakovosti, ki so potem okvir za določanje ciljev kakovosti,
- določanje ciljev kakovosti,
- določanje odgovornosti in pristojnosti za te cilje,
- spremljanje in ocenjevanje rezultatov.

## Katere tri pristope izboljševanja razvijati?

Vodenje kakovosti je lahko usmerjeno v različna področja (storitev/izdelek, proces, delovno okolje, vodenje). Pri vsakem od teh pa lahko vodenje kakovosti deluje na vsaj tri načine:

**A – negativni pristop** (varnost): iskanje in odpravljanje napak ter vzrokov za napake;

**B – pozitivni pristop** (izboljšave obstoječega): iskanje ter razširjanje najboljših praks;

**C – razvojni pristop** (novi načini, nove rešitve): iskanje rešitev za nerešene probleme uporabnikov ter iskanje in uvajanje učinkovitejših/cenejših alternativ za obstoječe rešitve.

## *Ali delamo zato, ker moramo, ali zato, ker hočemo?*

Problem vodenja kakovosti ni problem znanja. Je problem hotenja. Glavna naloga vsakega vodje je svojim glavnim uporabnikom – zaposlenim graditi delovno okolje. Njegov glavni izdelek so delovna mesta, ki naj jih zaposleni sprejmejo do te mere, da na njih hočejo delati, ker verjamejo, da so v danih razmerah zagotovljeni najboljši možni pogoji za koristno uporabo in razvoj njihovih potencialov.

## Zaključek

O plemenitem poslanstvu zdravnika ne dvomi nihče. Omogoča nam daljše in bolj kakovostno življenje. Vodenje kakovosti pa je znotraj poslanstva vodje.

***Poslanstvo vodje je še vedno stvar (ne)razsvetljenja v mnogih naših delovnih okoljih.***

Zdravnik potrebuje ogromno znanja in prizadevanja, da lahko pomaga človeškemu organizmu. Tudi vodja potrebuje znanje in prizadevanje, da lahko pomaga organizaciji. Ni naključno, da so v Harvard Business Review objavili Hipokratovo prisego za vodje, ki se začne: »V vlogi vodje služim kot človek, ki mu je človeška družba v vodenje zaupala eno njenih najpomembnejših organizacijskih oblik, to je ustanove, ki povezuje ljudi in druge vire, da ustvarjajo vrednost v obliki izdelkov in storitev, ki jih sicer noben posameznik ne bi mogel sam.«

## Literatura

1. Kiauta M. Documented Business System from People for People. 39th EOQ Annual Congress Lausanne, 1995; 287– 295.

2. ISO 9001: 2009 Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve.
3. Simčič B., Kiauta M. Usefulness of audits in health care organizations. 10th Toulon – Verona Conference, Aristotetle University, Department of Economics Thessloniki; 2007, 590-594.
4. Khurana R., Nohria N. It's Time to Make Management a True Profession; Harvard Business Review, Oct 1, 2008; 70-77.