



AMERİKAN HASTANESİ BAŞHEKİMİ VE KALİTE DİREKTÖRÜ İSMAİL BOZKURT: 'İNSAN ODAKLI BAKIMDA SAĞLIK SEKTÖRÜNÜN OSCAR'INI ALMAK GİBİ'

Planetree Akreditasyonu kapsamında Altın Sertifika'ya layık görülen Amerikan Hastanesi'nin başhekimisi ve uzun yıllardır Kalite Direktörü olarak görev yapan Dr. İsmail Bozkurt ile insan odaklı bakımın önemine, hastanedeki karar alma aşamalarının ortaklaşa niteliğine, Planetree sürecine ve İnsan Odaklı Bakımda İnovasyon Ödülü'ne dair...



“Paylaşılmış karar verme; yani hastalara süreçleri anlatmak, onlarla gerekli materyalleri, bilgileri ve bilimsel sonuçları paylaşmak doktorun görevi. Biz bunu yerleştirdik ve bu yüzden çok yüksek bir puan aldık.”

Planetree sürecine uzanan yolculuktan ve Planetree'nin temel unsurlarından bahsedermisiniz?

Amerikan Hastanesi'nin başhekimiyim ama başhekimlikten daha eski bir unvanım var, o da Kalite Direktörlüğü. 2000'li yılların başında hastanede çalışmaya başladıktan sonra hekimliğin yanı sıra, kalite süreçleriyle ilgilenmeye başladım. Bildiğiniz gibi kalite ve çevre yönetim sistemleri dediğimizde hasta güvenliği ön plana çıkıyor. Elbette hastalarımızın güvenli bir şekilde taburcu olmalarını istiyoruz. Geçmişte yanlış uzvu ameliyat edilen, yanlış ilaç verilen hastalara dair haberler duyuyorduk. 1990'ların sonunda, 2000'li yılların başında hasta güvenliğine dair çalışmalar başladı.

Yaklaşık 10 yıl önce Genel Müdürümün ABD'de katıldığı bir toplantıda hasta deneyimi kavramını öğrendik. “Hastanın ve yakınlarının hastanede kaldıkları süreçte yaşadığı yolculuğu nasıl iyileştirebiliriz?” dedik ve bu kavramı çok önemseyerek Türkiye'deki ilk Hasta Deneyimi Ofisi'ni kurduk. Hastalarımızı inceleyerek onların deneyimini ölçmeye başladık. Ölçülen yemek hizmeti de,

hastanede sunduğumuz diğer hizmetler de olabilir; neticede bir deneyim endeksi çıkmaya başladı.

6-7 yıl önce Planetree diye bir kuruluş olduğunu görerek İnsan Odaklı Bakım kavramını araştırmaya başladık ve çeşitli toplantılara katıldık. Onların ana odağı, sağlığı insancillaştırmaktı. Zaten Planetree 1978 yılında ABD'deki bir hastanede yatan bir hastanın yaşadığı deneyimin ardından kurulmuş. Hasta kendini yapayalnız hissediyor, hiçbir insani dokunuş olmadığını ve hastanelerin fabrika gibi çalıştığını görüp bunun değişmesi gerektiğine inanarak Planetree'yi kuruyor. Planetree'nin amacı, hastayı ve hasta yakınlarını sürecin merkezine koymak. Bu da saygı demek; hastalarımıza saygı gösterirken onlarla birlikte yol alıyoruz.

Bu yolculuk nasıl gerçekleşiyor?

İlk olarak, hastanın önceliklerini ve değerlerini öğreniyoruz. Bazen iki seçenek vardır: Ya ilaç tedavisi görürsünüz ya da ameliyat olursunuz. Bunları hastalara çok iyi anlatmak ve hastanın tercihi neyse onu kabul etmek zorundayız. Bütün konularda açık fikirli ve şeffaf olmak, her süreçte hastaları

“Her adımda bilgilendirme hasta için de, doktor için de, hastane için de faydalı. Bizde kalite ve hasta güvenliği kültürü çok eskidir. 20-25 yıldır Amerikan Hastanesi’nde bu kültürü yerleştirmeye çalışıyoruz.”

bilgilendirmek çok önemli; yapacağımız ameliyatı, alternatif bir seçenek olup olmadığını, yan etkilerini... Hepsini açıklamamız lazım. Hasta her zaman tıbbi kayıtlarına ulaşabilmeli. Eskiden bu yoktu; artık hasta dilediği zaman dosyasını okuyabiliyor ve gerektiğinde düzeltebiliyor. Bu hasta güvenliğine de katkı sağlıyor.

Her adımda bilgilendirme hasta için de, doktor için de, hastane için de faydalı. Bizde kalite ve hasta güvenliği kültürü çok eskidir. 20-25 yıldır Amerikan Hastanesi’nde bu kültürü yerleştirmeye çalışıyoruz. Bizim Hasta veya Hasta Yakınları Danışma Kurulu’muz var. Burada 6 ila 8 daimi temsilcimiz mevcut. Bu kişiler uzun yıllardır hastanemizde tedavi gören onkoloji hastaları olabilir, çocuğu pediatri servisinde tedavi gören bir ebeveyn olabilir, kronik ağrıları olan bir hasta olabilir. Bu hastalarla düzenli olarak toplanıyoruz ve yeni kararlar alıp iyileştirmeler yaparken onların fikirlerini öğreniyoruz. Onkoloji alanında bir form oluşturacaktık örneğin, onu hazırlarken hastalarımıza danıştık ve neticede formu dolduran herkes çok güzel geri bildirimler verdi.

Bir diğer önemli konu da taburcu olma süreci. Bu süreçte evde bakım hakkında bilgi veriliyor ama hastalarımız bunları unutabilir veya o an dalgın olabilir. Ne yapabiliriz diye araştırdık ve Öğrendiğini Anlat (Teach-Back) yöntemini bulduk. Bir de hastalarımız bu bilgilendirme sürecinin son güne kalmamasını talep etmişti. Bunun üzerine hastalarımızın önerisiyle İdeal Taburculuk Formu’nu oluşturduk. Hastalar sorularını önceden hazırlayıp sağlık çalışanlarının bunları cevaplamasını istiyorlar.

Planetree’in bir başka önemli unsuru, Bakım Ortaklığı Programı. Hasta yakınlarından birini bakım ortağı olarak seçiyoruz. O bakım ortağına bu hastalığın nasıl seyrettiğini ve basit bakımların nasıl yapıldığını öğretiyoruz. Elbette hastanede bakımı ona yaptırmıyoruz ama eve gittiği zaman hastaya yardımcı olabiliyor. Tüm süreçlerde onu bilgilendirip olası yan etkileri anlatıyor, pansumanların nasıl yapılacağını, drenlerin nasıl takip edileceğini gösteriyoruz. Bakım Ortağı Programı çok başarılı oldu. Özellikle Hematoloji, Onkoloji ve Genel Cerrahi bölümlerinde uzun süre kalan hastaların yakınları çok memnunlar. Hasta yakınları hastalardan daha fazla yıpranabiliyor. Bizim onlara da destek olmamız lazım.



Planetree’ye Yakın Bakış

1978 yılında kurulan Planetree International, 9 milyondan fazla hastaya ve sağlık hizmeti sağlayıcısına bakım yolculuğuna yepyeni bir açıdan bakma gücü veriyor. 35 ülkeyi kapsayan 800’den fazla sağlık kuruluşuyla iş birliği içinde olan Planetree International, insan odaklı bakımın global olarak nasıl tercüme edildiğine dair kapsamlı bir anlayışa sahip uluslararası bir sivil toplum kuruluşudur.

Planetree International’ın verdiği İnsan Odaklı Bakımda Mükemmeliyet Sertifikası, sağlık kuruluşları açısından profesyonel bir yeterlilik belgesidir ve beş temel unsuru bulunur:

1. Katılımı teşvik eden örgütsel yapılar oluşturmak,
2. Değerleri, stratejileri ve eylemleri birbirine bağlamak,
3. Ortaklığı teşvik eden uygulamaları hayata geçirmek,
4. Neyin önemli olduğunu bilmek,
5. İyileştirmeyi teşvik etmek için kanıtları kullanmak.

Planetree Akreditasyonu kapsamında 181 farklı sağlık kuruluşu (18 kuruluş Bronz, 64 kuruluş Gümüş, 99 kuruluş Altın) sertifika almaya hak kazandı. Amerikan Hastanesi en büyük başarı düzeyini ifade eden Altın Sertifika’ya layık görüldü. Bununla birlikte, Amerikan Hastanesi 8-11 Ekim tarihleri arasında Boston’da düzenlenen Planetree Person Centered Care Conference’da insan odaklı bakım konusunda ölçülebilir ve sürdürülebilir değişime yol açan programlar, uygulamalar veya çözümler tasarlayan sağlık kuruluşlarını ödüllendirmeyi amaçlayan İnsan Odaklı Bakımda İnovasyon Ödülü kapsamında “Tersine Mentörlük/Reverse Mentoring” programıyla birinci olmanın gururunu yaşadı.



“İnsan odaklı bakımın ana ilkelerinden bir tanesiyse iyi iletişimdir. Özellikle de doktorların iletişimi çok önemli. Birtakım teknikler var; çeşitli soru sorma, dinleme ve zaman tanıma şekilleri mevcut, bunlar Planetree'nin içinde bulunuyor.”

Amerikan Hastanesinde ne zamandır Planetree yaklaşımı uygulanıyor? Bu uygulamanın hastaneye sağladığı katkılar/farklar hakkında bizi bilgilendirebilir misiniz?

Aslında çok yeni fakat Amerikan Hastanesi olarak insan odaklılık zaten bizim doğamızda vardı. Her zaman insan odaklı olmuştuk. 2017'den beri bu süreçleri yerleştiresek de bizim amacımız sertifika almak değil, bu kültürün yerleştiğini görmek. Nitekim hastanemize ön denetime geldiklerinde bize, “Bu zaten sizin damarlarınızda var, siz zaten bunu uyguluyorsunuz.” dediler. Tabii talep edilen standartların bazılarını daha da geliştirdik ama empati ve insan merkezli olmak hastanemiz için her zaman çok önemliydi.

Planetree'yle birlikte hasta deneyimi değişti. Hasta memnuniyeti zaten çok yüksekti ama hasta deneyimi farklılaştı. Onlara değer verdiğimizizi, onların fikirleriyle yola çıktığımızı ve onların neler hissettiğini hissettiğimizi anladılar. Bu çok değerliydi. Bununla birlikte kalite göstergeleri de arttı. İlaç uyumunun artması ve hastanede yatış süresinin azalması demek bu.

Bakım Ortağı Programı olduğu için hasta yakınları evde ne yapacaklarını öğreniyor, hastalarımız beş gün yatacağına üç gün yatıyor. Bütün süreçlerde

kararlara ortak edildikleri için daha bilinçli oluyor, daha hızlı iyileşiyorlar. İlaç hataları azalıyor ve hastane enfeksiyon oranı düşüyor.

Planetree'nin yaygınlıkla mutsuz bir mekan olarak tahayyül edilen hastaneyi daha mutlu bir mekana dönüştürdüğünü ifade edebilir miyiz?

Planetree'nin insan odaklı yaklaşımı çalışanları da işin içine katıyor. Biz çalışanlarımızın nasıl daha mutlu olabileceğini araştırıyoruz. Özellikle COVID-19'la birlikte sağlık çalışanlarında tükenmişlik oranı çok arttı. Sağlık çalışanlarının mutlu bir şekilde çalışmalarını istiyoruz. Bu çerçevede 3-4 yıldır sürdürdüğümüz bir kampanyamız var. Önceliklerini, mutlu bir güne dair beklentilerini öğrenmek üzere çalışanlarımıza anket yapıyoruz.

2017 yılında Code Lotus adında bir program kurduk. Çalışanlarımıza öz şefkat eğitimleri veriyoruz. Onların daha mutlu ve dirençli olmaları, dayanıklılıklarını artırmaları çok önemli. Toplanıyoruz, oyunlar oynuyoruz, dertleşiyoruz. Sağlık çalışanları duygusal olarak çok fazla yıpranıyor. Onlara yönelik daha güzel programlar ve eğitimler hazırlamaya devam edeceğiz.

Sertifikasyon sürecinde Planetree eğitimleri düzenlendi mi?

Tabii, Planetree öncesinde birtakım eğitimler aldık.

“Biz zaten insan odaklıydık ama neler yapabileceğimizi araştırdık. Bazı adımları yerleştirmek o kadar da kolay değil, kültürel bir değişiklik olması gerekiyor. Orada çok önemli bir unsur, paylaşılmış karar vermeydi.”

Biz tüm çalışanlarımıza eğitim platformumuz Enocta'yla eğitim vererek insan odaklı bakımı anlatıyoruz. Bunun yanı sıra, Planetree'nin bize önerdiği eğitimler de oldu. Bunlardan biri, Şefkatli Bakım Eğitimi. Hepimiz şefkat ve empati sahibiyiz ama bunu nasıl göstereceğiz? Bunu sağlamak üzere eğitimler ve workshop'lar düzenledik.

Hasta güvenliğinde en önemli unsur iletişim. Yapılan araştırmalarda doktorların sadece soru sorduğu, yanıtları dinlemediği ortaya çıkıyor. İnsan odaklı bakımın ana ilkelerinden bir tanesiyse iyi iletişimdir. Özellikle de doktorların iletişimi çok önemli. Birtakım teknikler var; çeşitli soru sorma, dinleme ve zaman tanıma şekilleri mevcut, bunlar Planetree'nin içinde bulunuyor.

Biraz da Hasta ve Hasta Yakını Danışma Kurulu ve İnsan Odaklı Bakım Grubu'ndaki gönüllülerden bahsedebilir misiniz?

Uzun yıllar boyunca hastanede kalan, hastaneyi çok iyi tanıyan, kronik hastalığı olan hasta ve hasta yakınlarımızı gönüllü olarak tercih ediyoruz çünkü süreçleri çok yakından biliyorlar. Gönüllülerimizle ortalama 2-3 yıl yola devam ediyoruz. Bazen ayrılanlar, bazense çok merak edip, “Ben de katılmak istiyorum.” diyenler oluyor.

Hastanedeki çalışanlardan oluşan bir İnsan Odaklı Bakım Grubu'muz da var. Orada yöneticiler dışında temizlik, yemekhane, güvenlik personellerimiz de bulunuyor ve çok güzel geri bildirimler geliyor. Tüm departmanlardan, mümkün olduğunca değişik görevlerden insanları katarak hep birlikte tartışıyoruz. Yeni bir proje yapacağımız zaman mutlaka bir hasta yakınına da sürece dahil ederek prosedür ve talimatlar için bile onlara danışıyoruz.

Hastanenede Planetree Altın Sertifikası almanızın hikayesini paylaşabilir misiniz? Bu süreç nasıl başladı ve nasıl gelişti? Daha önce bu konuda herhangi bir sertifikasyon sürecine dahil olmuş muydunuz?

Çok yüksek bir puanla Altın Akreditasyon aldık. ABD'ye gittiğimde ödül gecesinde yan masadaki insanlar bize Planetree kültürünü nasıl yerleştirebileceklerini sordu. Bu çok gurur verici. Hastanemizi ziyaret etmek, uygulamalarımızı

görmek istiyorlar. Tüm bunlar çok sevindirici. Altın Akreditasyon çok kıymetli, yalnızca gerçekten hak ettiğiniz zaman veriyorlar. Görüştüğümüzde, “Siz çok çalıştınız, bunu hak ettiniz ve mükemmelsiniz.” diyerek tebrik ettiler beni. Tabii ki çalışanlarımıza ve hastalarımıza teşekkür etmemiz lazım. Herkes insan odaklılığa çok inandı, bunu heyecanla sahiplendi.

Biz zaten insan odaklıydık ama neler yapabileceğimizi araştırdık. Bazı adımları yerleştirmek o kadar da kolay değil, kültürel bir değişiklik olması gerekiyor. Orada çok önemli bir unsur, paylaşılmış karar vermeydi. Paylaşılmış karar verme hekimin hasta ve hasta yakınlarıyla bir araya gelerek karar vermesi demek. Bunun belli aşamaları var. Öncelikle hastayı bilgilendiriyorsunuz, hastanın önceliklerini ve tercihlerini öğreniyorsunuz, bunları kayıt altına alıyorsunuz ve hastaya zaman tanıyorsunuz. Sonrasında tekrar bir araya gelerek birlikte bir karar veriyorsunuz ve kararı uyguladıktan sonra da takip ediyorsunuz.

Paylaşılmış karar verme; yani hastalara süreçleri anlatmak, onlarla gerekli materyalleri, bilgileri ve bilimsel sonuçları paylaşmak doktorun görevi. Biz bunu yerleştirdik ve bu yüzden çok yüksek bir puan aldık. Bu konuyla ilgili Amerikan Hastanesi olarak üç yayınımla çıkacak. Bu durum Planetree'nin de çok hoşuna gitti, başka hastanelere de örnek olması için “Yayın yapın.” dediler.

Sertifikasyon sürecinde kimlerle görüşüldü? Sertifikasyon için geldiklerinde benimle çok az görüştüler. Hastalar ve hasta yakınlarıyla görüştüler, onları çağırdılar. Çalışanlarla, temizlik personelimizle, aşçımızla görüştüler. Biz hastalarımıza hiçbir zaman, “Şunu söyleyin, bunu söyleyin.” demeyiz, o yanlış yönlendirme olur. Hastalarımız o kadar güzel cevaplar vermişler ki...

Planetree'nin bir maddesi, “Hasta yakınları, hastalarına 24 saat ulaşabilmeli.” der. Bizde de hasta yakınları kişinin enfeksiyonu yoksa hastalarını 24 saat ziyaret edebilir. Çok uzun süre yoğun bakımda kalan bir hastamızla görüşmüşler, o da fotoğraflar göstermiş, “Bakın geçen sene



Planetree



yoğun bakımdaydım, entübeydim ve kardeşim beni ziyarete gelmiş.” diyerek.

Altın Akreditasyonu hak eden bir hastane olarak bu başarıya ulaşmanızdaki en belirleyici faktörün ne olduğunu düşünüyorsunuz?

Bence en önemli etken insan odaklılığa inanmış olmamızdır. İnsan odaklılık konusundaki uygulamalara herkes katıldı, herkes inandı buna. Çalışanların buna inanması, heyecan duyması, herkesin bir ucundan tutmak istemesi, “Ben bu projede yer almak istiyorum.” demesi beni çok yüreklendirdi. Herkes bunu gönülden sürdürüyor.

Empati, şefkat ve birbirimize saygılı davranmamız, insani ilişkilerimizdeki olmazsa olmazlar. Bunu hastalara, hasta yakınlarına ve birbirimize verdiğimiz zaman ne oluyor? Daha mutlu oluyoruz. Neticede Altın Akreditasyon yıllar boyunca kaliteye, hasta güvenliğine, iyi bakıma ve bakım kalitesini artırmaya verdiğimiz önemi taçlandırdı.

Planetree felsefesini sürdürülebilir bir şekilde faaliyetlerinize katmak için geleceğe yönelik stratejileriniz mevcut mu?

Şu anda yaptıklarımızı sürdüreceğiz. Bunları daha da geliştirmek istiyoruz. Amerikan Hastanesi olarak kalite, hasta deneyimi ve insan odaklılıkta sadece Türkiye’de değil, dünyada da örnek hastanelerden biri olduğumuza inanıyorum. İyi uygulamalarımızı ve yeniliklerimizi Planetree’ye açarak başka hastanelerin de bunlardan faydalanmasını istiyoruz. Şefkatli Bakım Eğitimi, Paylaşılan Karar Verme, İletişim gibi derslerimizi modül şeklinde oluşturuyoruz ve başka hastanelerin de bunlardan faydalanmasını amaçlıyoruz. Bu çalışmalarımıza devam edeceğiz.

Amerikan Hastanesi Tersine Mentörlük (Reverse Mentoring) uygulamasıyla Planetree tarafından Boston’da düzenlenen törende İnovasyon Ödülü’nün sahibi oldu. Bize bu uygulamayı anlatabilir misiniz?

Planetree bize İnovasyon Ödülü değerlendirmesinde Amerikan Hastanesi’nin son üçe kaldığını haber verdi. Bizim başvurduğumuz uygulama Tersine Mentörlük (Reverse Mentoring) olarak adlandırılıyor. İnsan Kaynakları Departmanı’nın geliştirdiği bir uygulama bu; yıllardır mevcut ve hepimiz çok memnunuz.

Tersine Mentörlük, deneyimi nispeten daha az olan çalışanlarla deneyimli yöneticilerin bir araya geldiği, jenerasyonlar arası ilişkiyi kolaylaştıran, bilgi paylaşımıyla sinerji yaratılan ve öğrenmeyi teşvik eden yenilikçi bir uygulamadır. Alışılanın tersine, yaşlı ileri olan kişi genç olan kişiden öğrenir. Amaç, mevcut yöneticilerin geleceğin liderleriyle yeni dünyayı keşfetmelerini, farklı bakış açıları kazanmalarını ve yöneticilerle çalışanlar arasında iletişimin artırılmasını sağlamaktır. 800’den fazla hastane arasında son üçe kaldık. Diğer iki projeden biri Amazon ormanlarındaki yerel halka ilk yardım hizmeti ulaştırmakla, diğeri enerji tasarrufuyla ilgiliydi. Ödül gecesi inovasyon ödülleri açıklanırken ilk önce bizi çağırdılar, ben üçüncü olduğumuzu düşünmüştüm. Sonra ödülün sahibi açıklandı, biz aldık ödülü. Herkes gelip tebrik etti, çok güzeldi. Türkiye için de tanıtıcı oldu, sadece Amerikan Hastanesi için değil. İtalyanlar, Hollandalılar geldi, “Müthışsiniz, sizi hep sahnede gördük.” dediler.

Bizim için başarı dolu, muhteşem bir geceydi. İnsan odaklı bakım ve kaliteli çalışmada sağlık sektörünün Oscar’ını almak gibi düşünebilirsiniz. Bu şekilde iki büyük ödül almak bize müthış bir gurur yaşattı.