

## Lean Management και ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας: από τη μείωση της σπατάλης στη δημιουργία αξίας

Η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας δεν περιορίζεται μόνο στην κλινική αποτελεσματικότητα ή στην τεχνολογική επάρκεια. Σήμερα, ποιότητα σημαίνει ασφαλής φροντίδα, έγκαιρη πρόσβαση, ορθολογική χρήση πόρων, καλή εμπειρία του ασθενούς και, ταυτόχρονα, ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι επαγγελματίες υγείας μπορούν να ασκούν τον ρόλο τους με επάρκεια, αξιοπρέπεια και συνέπεια. Σε ένα σύστημα υγείας που δοκιμάζεται από αυξανόμενες ανάγκες, δημοσιονομικούς περιορισμούς, γήρανση του πληθυσμού και πίεση για συνεχή αποδοτικότητα, η αναζήτηση εργαλείων οργανωτικής βελτίωσης δεν αποτελεί πολυτέλεια, αλλά θεωρείται αναγκαιότητα.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το Lean Management έχει αποκτήσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Αν και η αφετηρία του βρίσκεται στη βιομηχανική παραγωγή, η σταδιακή μεταφορά του στον χώρο της υγείας δεν έγινε τυχαία. Η βασική του φιλοσοφία είναι απλή αλλά ιδιαίτερα ουσιαστική: να εντοπιστούν και να απομακρυνθούν όλα εκείνα τα βήματα, οι καθυστερήσεις, οι επαναλήψεις και οι ασυνέχειες που δεν προσθέτουν πραγματική αξία στον ασθενή. Με άλλα λόγια, το Lean δεν αφορά απλώς το να «γίνονται περισσότερα με λιγότερα», αλλά το να γίνονται τα σωστά πράγματα, με σωστή σειρά, στον σωστό χρόνο και με τον λιγότερο δυνατό κόπο, κόστος και ταλαιπωρία για όλους τους εμπλεκόμενους.

Στον χώρο της υγείας, η «σπατάλη» δεν είναι μια αφηρημένη διοικητική έννοια. Είναι ο χρόνος που χάνεται όταν ένας επαγγελματίας αναζητεί υλικά που δεν βρίσκονται στη σωστή θέση. Είναι οι άσκοπες μετακινήσεις προσωπικού και ασθενών. Είναι οι διπλοκαταχωρίσεις, οι επαναλαμβανόμενες τηλεφωνικές επικοινωνίες, οι καθυστερήσεις στη ροή εξετάσεων, οι ασαφείς διαδικασίες εξιτηρίου, οι παραλείψεις στην επικοινωνία μεταξύ τμημάτων. Είναι, τελικά, όλα εκείνα τα μικρά ή μεγαλύτερα λειτουργικά εμπόδια που απορροφούν χρόνο και ενέργεια από αυτό που θα έπρεπε να βρίσκεται στο κέντρο κάθε συστήματος υγείας: την ποιοτική φροντίδα του ασθενούς.

Ακριβώς εδώ βρίσκεται και η ιδιαίτερη σημασία του Lean Management για τη νοσηλευτική και γενικότερα για τους επαγγελματίες υγείας της πρώτης γραμμής. Οι νοσηλευτές, περισσότερο ίσως από κάθε άλλη επαγγελματική ομάδα, βιώνουν καθημερινά το κόστος της οργανωτικής δυσλειτουργίας. Όταν η βάρδια διακόπτεται συνεχώς από εκκρεμότητες, όταν οι διαδικασίες δεν είναι τυποποιημένες, όταν λείπει ο συντονισμός ή όταν το πληροφοριακό και το φυσικό περιβάλλον εργασίας δημιουργούν πρόσθετα εμπόδια, τότε η ποιότητα δεν απειλείται μόνο θεωρητικά.

---

Υπονομεύεται στην πράξη. Το Lean, όταν εφαρμόζεται σωστά, μπορεί να επιστρέψει πολύτιμο χρόνο στη φροντίδα, να ενισχύσει τη διατμηματική συνεργασία και να βελτιώσει τη συνοχή της καθημερινής κλινικής εργασίας.

Ωστόσο, η συζήτηση για το Lean Management οφείλει να παραμένει ρεαλιστική και όχι απλοϊκή. Η λιτή διαχείριση δεν είναι μια «μαγική λύση», ούτε μια διοικητική συνταγή που μεταφέρεται αυτούσια από τη βιομηχανία στο νοσοκομείο. Πολύ περισσότερο, δεν πρέπει να παρερμηνεύεται ως μια τεχνική πίεσης για περισσότερη εργασία με λιγότερο προσωπικό. Όταν εφαρμόζεται αποσπασματικά, χωρίς εκπαίδευση, χωρίς συμμετοχή των εργαζομένων και χωρίς σαφή προσανατολισμό στην αξία για τον ασθενή, μπορεί να οδηγήσει ακόμη και στο αντίθετο αποτέλεσμα: κόπωση, αντίσταση στην αλλαγή, εντατικοποίηση της εργασίας και απώλεια νοήματος. Αντίθετα, όταν στηρίζεται στη συμμετοχική κουλτούρα, στην ηγεσία, στη μέτρηση και στη συνεχή βελτίωση, μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός ουσιαστικού μετασχηματισμού.

Η ελληνική πραγματικότητα καθιστά αυτή τη συζήτηση ακόμη πιο επίκαιρη. Τα δημόσια νοσοκομεία λειτουργούν σε ένα περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων, σύνθετων διοικητικών διαδικασιών και συχνά περιορισμένων πόρων. Σε αυτό το πλαίσιο, η ποιότητα δεν μπορεί να διασφαλιστεί μόνο με καλές προθέσεις ή με ατομικό επαγγελματισμό. Χρειάζεται συστηματική οργάνωση, επανασχεδιασμός ροών, σαφείς διαδικασίες, κουλτούρα συνεργασίας και διαρκής αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Το Lean Management μπορεί να προσφέρει ένα χρήσιμο πλαίσιο, ένα αποτελεσματικό εργαλείο, όχι ως ιδεολογικό σύνθημα, αλλά ως πρακτική μεθοδολογία εντοπισμού προβλημάτων και παραγωγής λύσεων, εκεί όπου αυτά εμφανίζονται: στην καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών.

Είναι επίσης σημαντικό να τονιστεί ότι η ποιότητα και το Lean δεν είναι ανταγωνιστικές έννοιες. Αντιθέτως, το Lean μπορεί να ιδωθεί ως ένας λειτουργικός δρόμος προς την ποιότητα. Η προσέγγιση του Donabedian υπενθύμισε εδώ και δεκαετίες, ότι η ποιότητα συνδέεται με τη δομή, τη διαδικασία και το αποτέλεσμα. Η λιτή διαχείριση παρεμβαίνει κυρίως στο πεδίο της διαδικασίας, αλλά με συνέπειες που τελικά επηρεάζουν τόσο τη δομή όσο και τα αποτελέσματα. Όταν μια διαδικασία γίνεται πιο καθαρή, πιο σταθερή και πιο ασφαλής, τότε η εμπειρία του ασθενούς βελτιώνεται, ο επαγγελματίας εργάζεται με μεγαλύτερη σαφήνεια και το σύστημα αποκτά μεγαλύτερη ανθεκτικότητα.

Συνεπώς, το ουσιαστικό ερώτημα δεν είναι αν το Lean Management μπορεί να εφαρμοστεί στις υπηρεσίες υγείας, αλλά με ποιους όρους, σε ποιο βάθος και με ποια κουλτούρα. Αν παραμείνει σε επίπεδο εργαλείων ή αποσπασματικών παρεμβάσεων, το όφελος θα είναι περιορισμένο. Αν όμως αποτελέσει αφορμή για αναστοχασμό, συμμετοχή των επαγγελματιών υγείας, καλύτερο σχεδιασμό της εργασίας και επαναφορά του ασθενούς στο επίκεντρο της οργανωτικής λογικής, τότε μπορεί να



συνδεθεί ουσιαστικά με τη βελτίωση της ποιότητας. Στην εποχή μας, η πραγματική καινοτομία στην υγεία δεν είναι μόνο η νέα τεχνολογία. Είναι και η ικανότητα ενός οργανισμού να αναγνωρίζει τι έχει αξία, τι δεν έχει και να αναδιοργανώνεται με γνώμονα τον άνθρωπο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Black J, Miller D. The Toyota Way to Healthcare Excellence: Increase Efficiency and Improve Quality with Lean. Chicago: Health Administration Press; 2008.
2. D'Andreamatteo A, Ianni L, Lega F, Sargiacomo M. Lean in healthcare: A comprehensive review. Health Policy. 2015;119(9):1197-1209.
3. Donabedian A. The quality of care: How can it be assessed? JAMA. 1988;260(12):1743-1748.
4. Mahmoud Z, Angelé-Halgand N, Churruca K, Ellis LA, Braithwaite J. The impact of lean management on frontline healthcare professionals: A scoping review of the literature. BMC Health Services Research. 2021;21:383.
5. Prado-Prado JC, García-Arca J, Fernández-González JA, Mosteiro-Añón M. Increasing competitiveness through the implementation of lean management in healthcare. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020;17.
6. Radnor ZJ, Holweg M, Waring J. Lean in healthcare: The unfilled promise? Social Science & Medicine. 2012;74(3):364-371.
7. Shortell SM, Blodgett JC, Rundall TG, Mosher Henke R, Reponen E. Lean management and hospital performance: Adoption vs. implementation. Journal on Quality and Patient Safety. 2021;47(5):296-305.
8. Womack JP, Jones DT. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster; 1996.

**Κωνσταντίνα Ι. Γαϊτάνου,**

Υποναύαρχος (ΥΝ) ε.α., PhD, MSc, MMPH,

Γενική Διευθύντρια της ΑΜΚΕ «ΜΑΝΑ ΜΑΖΙ ΓΙΑ ΤΗ ΖΩΗ»,

τ. Διευθύντρια ΔΝΥ/ΝΝΑ

Επιθεωρήτρια ISO 9001:2015 (πιστοποίηση από IRCA)