

دکتر ابوالفتح لامعی ۱۰/۳ ۱۳۹۴

■ سؤال: آیا بزرگترین مشکل نرسیدن به کیفیت، خودارزیابی سازمان‌های دولتی نیست؟ (وقتی خودمان، خودمان را ارزشیابی می‌کنیم چگونه می‌توانیم به کیفیت برسیم؟)

■ جواب: برعکس، خودارزیابی اگر به نیت این انجام گیرد که تعیین کنیم در حرکت ارتقای مستمر کیفیت در کجا قرار گرفته‌ایم و در چه زمینه‌هایی لازم است بیشتر کار کنیم، بسیار مفید است. بنابراین خودارزیابی در ذات خود نه تنها مشکل‌ساز نیست بلکه اگر بدرستی انجام گیرد مفید نیز خواهد بود. شاید مشکل دانشگاه‌های علوم پزشکی این باشد که در واحدهای تابعه آن‌ها خودارزیابی به نیت ارتقا انجام نمی‌گیرد بلکه با نیت نوعی رتبه‌بندی انجام می‌گیرد. وقتی رتبه‌بندی مطرح می‌شود، واحدهای ارایه خدمات با اندکی ترفند و دستکاری شرایط، خود را برای قرار گرفتن در رتبه بالاتر آماده می‌کنند بدون این که تغییر قابل توجهی به نفع مشتری‌ها و سازمان اتفاق افتاده باشد. برای مثال، ممکن است با بیمارستانی برخورد کرده باشید که دوستدار ایمنی نام گرفته است ولی رفتارها با گذشته هیچ فرقی نکرده است. یا بیمارستانی را بشناسید که در حاکمیت بالینی یا اعتباربخشی در رتبه بالایی قرار گرفته است، نه به دلیل این که خدمات بهتری ارایه می‌دهد بلکه به این دلیل که مستندات خوبی تهیه کرده است. مستنداتی که واقعیت عملکرد آن بیمارستان را نشان نمی‌دهند.

نکته بسیار مهم دیگر این است که کیفیت با خودارزیابی شروع نمی‌شود. بلکه ابتدا مدیران ارشد یک سازمان با مجهز شدن به دانش ارتقا^۱ ارتقای مستمر کیفیت را به عنوان یک راهبرد انتخاب می‌کنند. سپس کل سازمان را درگیر ارتقای کیفیت می‌کنند. در صورت لزوم در مقاطع مشخصی از حرکت، خودارزیابی انجام می‌گیرد و از نتایج آن برای کسب بصیرت و اصلاح روند حرکت استفاده می‌شود. بنابراین، در جریان یک حرکت صادقانه و برنامه‌ریزی شده برای ارتقای مستمر کیفیت در یک سازمان، خودارزیابی می‌تواند به عنوان یک وسیله دیدبانی مهم مورد استفاده قرار گیرد.

■ سؤال: برای رسیدن به کیفیت، آیا برگزاری جشنواره کافی است؟ (لطفاً در مورد چگونگی اجرای کیفیت در کوچک‌ترین فرایندها صحبت کنید).

■ جواب: بدیهی است که برگزاری جشنواره هرگز برای دستیابی به کیفیت به معنی پاسخگویی به نیازها و فراتر از انتظارات مشتری‌ها نه تنها کافی نیست، حتی لازم هم نیست. جشنواره چنان‌که از نامش پیدا است برای جشن گرفتن موفقیت‌ها برگزار می‌شود و چون سازمان‌های ما چیزی برای ارایه ندارند، لذا جشنواره در یکی دو سخنرانی یا گزارش و میزگرد خلاصه می‌شود. اگر جشنواره نتواند نقش اصلی خود در آشکارکردن موفقیت‌ها و به تبع آن تقویت انگیزه‌ها برای ادامه راه را ایفا نماید، ممکن است به یک تکلیف اداری تبدیل شود که از برگزاری آن گریزی نیست اگرچه سودمند نباشد.

اما در رابطه با بخش دوم سؤال که یک سؤال مستقل است باید توضیح دهم که برای ارتقای فرایندها در یک سازمان باید یک روش منتخب و تثبیت شده وجود داشته باشد و همه مدیران و کارکنان برای استفاده از آن آموزش دیده باشند. روش منتخب باید یک روش کامل و جامع باشد و با فلسفه ارتقای مستمر کیفیت و نگرش سیستم‌ها سازگار باشد.

^۱ برای آشنایی با دانش ارتقا به کتاب «حاکمیت بالینی ۱: افزایش آگاهی و تغییر نگرش مدیران» از این نویسنده رجوع کنید.

روش پیشنهادی ما از حدود ۱۶ سال پیش FOCUS-PDCA بوده است.^۱ البته باید توجه کنید که ارتقای فرایندها نمی‌تواند جدا از کل فلسفه ارتقای مستمر کیفیت مطرح شود. زیرا فلسفه ارتقای مستمر کیفیت به عنوان یک کل - یا یک سیستم - باید پیاده شود تا بتوان در پرتو آن فرایندها را ارتقا داد - چه این فرایندها کوچک باشند یا بزرگ. همچنین، دانش ارتقا نیز یک کل - یا یک سیستم - را تشکیل می‌دهد که استفاده کامل از آن در قالب پیاده‌سازی فلسفه ارتقای مستمر کیفیت به نتایج مثبت منجر می‌شود.

■ سؤال: آیا با توجه به این که مدیر بخواهد به هدفی در [یک] سیستم برسد از هر روش و راهی به آن برسد خوب است [؟] به فرض این که می‌دانیم نقش رهبریت یک مدیر این قضیه را رد می‌کند. رهبر معتقد است که رسیدن به هدف مهم است نه [از] هر راه و وسیله‌ای؟

■ جواب: سؤال‌کننده در واقع پاسخ را نیز داده است، ولی اندکی پاسخ او را بسط می‌دهیم. اخلاق و فضیلت‌ها درست همین‌جا قابل طرح هستند. دستیابی به هدف با استفاده از روش‌های غیراخلاقی مردود است. این هم در مقیاس کلان، مثل دستیابی به اهداف راهبردی یک سازمان و هم در مقیاس کوچک، مثل دستیابی به هدف یک فعالیت صادق است. معمولاً فضیلت‌ها در قالب ارزش‌های یک سازمان معرفی می‌شوند و کاربرد مهم ارزش‌ها این است که در دوراهی‌ها مانع انحراف از جاده مستقیم انسانیت می‌شوند. شاید رسوایی‌های شرکت‌های امریکایی در دهه ۱۹۹۰ و اوایل قرن حاضر را شنیده باشید. منشاء همه آن‌ها تخطی از اصول اخلاقی و ارزش‌های انسانی بود که در کنار جنبه‌های منفی، حساسیت جدیدی را در دانشکده‌های مدیریت نسبت به این جنبه مهم مدیریت به وجود آورد. مدیران حق ندارند از هر روشی برای دستیابی به اهداف استفاده کنند!

■ سؤال: کیفیت در همان شروع هرکاری باید وجود داشته باشد نه این که هدف صرفاً یافتن کار درست باشد و بعد رسیدن به کیفیت

■ جواب: عبارت بالا در واقع سؤال نیست بلکه توضیحی درباره کیفیت است. «کیفیت در همان شروع هر کاری باید وجود داشته باشد» بدین معنی است که کیفیت باید موقع طراحی محصول یا خدمت وارد طراحی آن شود. به بیان دیگر، محصول یا خدمت از ابتدا باید برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌های خاص طراحی، تولید و ارایه شود. بنابراین، کیفیت چیزی نیست که بعد از تولید محصول یا ارایه خدمت به دنبالش بگردیم بلکه کیفیت به معنی شناخت مشتری‌ها، شناخت نیازها و انتظارات آنان و تعامل با آنان برای ارایه محصول یا خدمتی که پاسخگوی این نیازها و انتظارات است.

■ سؤال: ... مسئله این است [که] دوستان با این گفتمان [منظور گفتمان کیفیت] آشنا هستند ولی متأسفانه بعد از ۲۰ سال بجایی نرسیدیم. پس لطفاً راهکار عملی ارایه دهید. از شعار تا عمل فاصله است.

■ جواب: نیازها و انتظارات مشتری‌ها را شناسایی کنید و آن را وارد طراحی محصول یا خدمت کنید. این به معنی کیفیت است. تمام! کار اگر به این آسانی بود که همه این کار را کرده بودند. وارد کردن کیفیت به طراحی محصولات و خدمات نیازمند یک تحول اساسی در مدیریت سازمان‌ها است. اولین تحول باید در مدیران ارشد یک سازمان اتفاق افتد تا سازمان را طوری رهبری کنند که پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها اولاً جزء فرهنگ سازمانی شود، ثانیاً وارد طراحی

^۱ برای آشنایی بیشتر با این روش به کتاب «راهنمای مستندسازی و ارتقای فرایند» از این نویسنده رجوع کنید.

محصولات و خدمات آن سازمان شود. علاوه براین، این تحول در مدیران ارشد باید به تحول بنیادی در همه موضوعات مرتبط با یک سازمان به عنوان یک سیستم منجر شود. برای مثال، همه سیاست‌ها، برنامه‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، تغییر ساختارها و تخصیص منابع باید حول پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها انجام گیرد. این کار آسانی نیست. از طرف دیگر، تحقق کیفیت در سازمان‌های دولتی ما به مراتب دشوارتر از سازمان‌های خصوصی است. سازمان‌های دولتی، سازمان‌های تنبل، پرهزینه و کم‌بازده هستند و به بدترین شیوه ممکن اداره می‌شوند. این سازمان‌ها کجا و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها کجا! به نظرم تحقق کیفیت در سازمان‌های دولتی بیشتر شبیه به یک معجزه خواهد بود. لذا ۲۰ سال سهل است ۱۰۰ هم سال بگذرد اتفاق مهمی نخواهد افتاد.

■ سؤال: چرا باید مباحث در جشنواره مطرح شده و در لابلای کاغذها بایگانی شود؟ ... ای کاش برای مدیران ارشد دانشگاه دوره‌های مدیریتی و کیفیتی برگزار شود.

■ جواب: با توجه به این که کیفیت مسئولیت مدیران ارشد است، تا زمانی که آنان نخواهند به مسئولیت خود عمل کنند کار زیادی نمی‌توان کرد. برای مدیران ارشد که نمی‌توان و نباید به اجبار دوره‌هایی را برگزار کرد، آنان اگر احساس نیاز بکنند حتماً به دنبال یادگیری می‌روند. این که مدیران ارشد به دنبال کیفیت نیستند شاید به این دلیل است که جزء اولویت‌های آنان نیست. اگر چنین باشد، باید متأسف بود. زیرا همه مسئولیت آنان در این خلاصه می‌شود که سازمان را طوری رهبری کنند که به نیازها و انتظارات مشتری‌ها پاسخ داده شود. یکی از علل مهم شکست تلاش‌های ارتقای کیفیت در دنیا عمل نکردن مدیران ارشد به مسئولیت خطیرشان بوده است. به قول الین بیچ مدیران ارشد باید یادگیرند، زندگی کنند و رهبری کنند. به عبارت دیگر، آنان زمانی می‌توانند سازمان را به سمت تحقق کیفیت رهبری کنند که در زمینه کیفیت و الزامات آن یاد بگیرند، آموخته‌های خود را درونی کنند و آنگاه آگاهانه سازمان را وارد نهضت ارتقای کیفیت بکنند. این، یک انتخاب است.

■ سؤال: آیا زمان آن نرسیده است که در خصوص استقرار نظام کیفی مناسب با بحث مدیریت ایرانی بودنمان اقدامی بنماییم؟

■ جواب: در رابطه با «استقرار نظام کیفی مناسب با ...» باید توضیح دهم که این حرف درستی است که هر کاری که در رابطه با کیفیت انجام می‌دهیم باید با شرایط موجود کشورمان تناسب و سازگاری داشته باشد. به قول دمینگ انتقال هیچ تجربه‌ای از سازمانی به سازمان دیگر یا کشوری به کشور دیگر مفید نخواهد بود مگر این که نظریه‌ای روشن برای مفید بودن آن در شرایط جدید وجود داشته باشد. این بدین معنی است که ما می‌توانیم دانش و تجربیات کشورها را مطالعه کنیم ولی اجرای آن در کشورمان تابع شرایط خودمان است. نظام دولتی شرایط خاص خود را دارد و بخش خصوصی نیز شرایط خاص خود را دارد. هیچ نسخه از پیش آماده شده‌ای برای استقرار کیفیت در یک سازمان وجود ندارد. و اما اگر چه این سؤال برای تحریک و تحریض به تفکر درباره موضوع بسیار سؤال خوبی است، ولی پاسخ من به آن منفی است. زیرا اگر زمان آن رسیده بود حتماً کاری انجام داده بودیم.

■ سؤال: همان طور که می‌دانیم یکی از موارد رسیدن به کیفیت برتر [که] اصلی‌ترین نقش را دارد همراه نمودن جمعی (مردم) با جریان مدنظر است. پس چرا یا به چه دلیل این هشیارسازی و همراه کردن فکر جمعی با استراتژی‌های مد نظر محقق نمی‌شود؟

■ جواب: درست است که مسئولیت اصلی کیفیت بعهده مدیران ارشد است ولی ارتقای کیفیت در یک سازمان یک مسئولیت همگانی است. با توجه به این که مرزهای یک سازمان به عنوان یک سیستم از مرزهای رسمی آن فراتر می‌رود و شامل مشتری‌ها، تدارک‌کنندگان و همه ذی‌نفعان می‌شود، علاوه بر مدیران و کارکنان یک سازمان، همه ذی‌نفعان و در راس آنان مشتری‌ها و تدارک‌کنندگان نیز در ارتقای کیفیت نقش و سهم انکارناپذیری دارند. ایجاد فضای فرهنگی مناسب برای مشارکت همگان در تلاش‌های ارتقای کیفیت یکی از وظایف مهم مدیران ارشد سازمان‌ها است. این کار نیازمند دانش، تجربه، زبان مشترک، کار تیمی و مهمتر از همه همسویی همه افراد سازمانی و ذی‌نفعان یک سازمان است. باید در این جا اشاره کنم که ایجاد کیفیت در یک سازمان نیازمند دانش ارتقا است که دمینگ آن را در قالب «نظام دانش اساسی» و ۱۴ اصل مدیریتی ارایه داده است. به گفته دمینگ عمل به دانش ارتقا به تحول در مدیران و به تبع آن تحول در سازمان منجر می‌شود که حاصل آن پاسخگویی مستمر به نیازها و انتظارات مشتری‌ها خواهد بود. اجزای نظام دانش اساسی یا دانش ارتقا وابستگی متقابل دارند، همچنان‌که تغییرات لازم برای پرداختن به کیفیت وابستگی متقابل دارند. عدم درک درست دانش ارتقا در یک سازمان، به فعالیت‌های از هم گسسته بی‌حاصلی منجر می‌شود که هیچ کمکی به استقرار کیفیت در آن سازمان نمی‌کند.

■ سؤال: چرا در طول سال‌های اخیر هنوز سازمان (ها) موفق به این شفاف‌سازی نشده‌اند و مشتریان سیستم یعنی ما کارکنان هنوز اطلاع واضح و شفافی از کیفیت در سیستم و سازمان خود نداریم و لذا به قول ... که بایستی هر کاری در بار اول درست انجام گیرد هنوز در مورد کیفیت اتفاق نیفتاده است؟

■ جواب: خود این پرسش نشان می‌دهد که در سازمان‌های ما در رابطه با کیفیت تغییر قابل اعتنایی اتفاق نیفتاده است. آنچه بیشتر خودنمایی می‌کند افزایش دهشتناک کار اداری تعداد قابل توجهی از نیروی انسانی بیمارستان‌ها است. امروز دو جریان اداری رقیب در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بنام‌های حاکیمت بالینی و اعتباربخشی وجود دارند که تنها نشانه آثار وجودی آن‌ها در بیمارستان‌ها، کاغذبازی، مستندسازی، بازماندن از وظایف اصلی و اتلاف منابع بوده است. البته تعدادی با نیت خوب این گرفتاری‌ها را درست کرده‌اند، نیت خوب کافی نیست بلکه هر کسی قبل از اقدام در رابطه با کیفیت باید با الفبای کیفیت آشنایی داشته باشد.

■ سؤال: آیا مدیران انتخابی و انتصابی اعتقادی به بحث کیفیت دارند؟ و آشنایی با این مقوله دارند یا نه؟

■ جواب: این سؤال را باید از خود مدیران پرسید. ولی اگر مدیران اعتقادی به کیفیت نداشته باشند هرگز گامی در این رابطه برنخواهند داشت. کیفیت چیزی نیست که مدیران ارشد در جلسات، سخنرانی‌ها و همایش‌ها درباره آن اظهارنظر کنند، بلکه کیفیت باید در فرهنگ سازمانی، یعنی در باورها، ارزش‌ها و رفتارها- و قبل از همه در رفتار مدیران ارشد- خود را نشان دهد. در این جا بی‌مناسبت نیست که واقعه‌ای را بازگو کنم. یکی از شرکت‌های بزرگ امریکایی از دمینگ دعوت می‌کند در همایش مدیران آن شرکت درباره کیفیت سخنرانی کند. برای آوردن او به محل همایش از هواپیمای خصوصی شرکت استفاده شد. دمینگ در پله‌های ورودی محل همایش سؤال کرد که رییس کجا است؟ پاسخ داده شد که یک کار واجب پیش آمد و رفت. دمینگ از همان جا برگشت و گفت در شرکتی که رییس آن کاری واجب‌تر از کیفیت داشته باشد سخنرانی نمی‌کنم!

■ سؤال: با توجه به انتخاب سیاسی بالاترین مدیران در سطح کشور و مخصوصاً در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی آیا امیدی به اجرای صحیح برنامه‌های بهبود کیفیت وجود دارد یا نه؟ به نظر شما پزشکان می‌توانند جزو مدیران

ارشد باشند و به غیر از آن‌ها کسی شایستگی مدیریت در سطوح بالاتر وزارتخانه و دانشگاه‌ها را ندارند آیا با این نگرش بهبود کیفیت اتفاق خواهد افتاد؟

■ جواب: پرداختن به ارتقای کیفیت ربطی به سیاسی و انتصابی بودن مدیران و یا پزشک و غیر پزشک بودن آنان ندارد. حتی وزیر بهداشت لازم نیست لزوماً یک پزشک باشد. این کار در دنیا نیز سابقه دارد. برای مثال، جان گادنر (یک استراتژیست در زمینه مدیریت) در مقدمه کتاب «درباره رهبری» می‌گوید که من به انتخاب خودم در شش دوره وزیر بودم. او یک دوره نیز وزیر بهداشتی امریکا بود. به هر حال، دمینگ در این ارتباط حرف قشنگی دارد. او در کتاب اقتصاد نوین برای صنعت، حکومت و آموزش می‌پرسد آیا با تغییر مدیران زندگی بهتر می‌شود؟ بعد ادامه می‌دهد که آنان از چه روشی استفاده خواهند کرد؟ سپس پاسخ می‌دهد که با تغییر مدیران اتفاق خاصی نخواهد افتاد مگر آن‌که آنان فلسفه جدید را بپذیرند، به نظام دانش اساسی مجهز شوند و ۱۴ اصل مدیریتی را پیاده کنند. بنابراین، ما مدیران را نه از منظر انتخابی یا انتصابی بودن آنان بلکه از منظر مجهز بودن یا نبودن به دانش ارتقا و داشتن یا نداشتن آمادگی فکری، روحی و علمی برای ایجاد تحول در سازمان‌ها ارزیابی می‌کنیم.

■ سؤال: آیا در سیستم اداری حصول نتیجه مطلوب در بهبود کیفیت تأثیری در وضعیت کارمندان هم به اندازه مدیران و یا لاقط در رابطه معقول خواهد بود و ...؟

■ جواب: از منافع ارتقای کیفیت در یک سازمان باید همه ذی‌نفعان از جمله کارکنان بهره‌مند شوند. حتی فراتر از این، باید کل کشور از منافع ارتقای کیفیت بهره‌مند شود. واکنش زنجیره‌ای دمینگ در این زمینه بسیار گویا است. او می‌گوید که در نتیجه ارتقای فرایندها که به ارتقای کیفیت منجر می‌شود، ضایعات و دوباره‌کاری کاهش می‌یابد، هزینه‌ها کاهش می‌یابد و بهره‌وری افزایش می‌یابد. در نتیجه، شرکت می‌تواند به حیات خود ادامه دهد و شغل‌های بیشتری را نیز تولید کند. واکنش زنجیره‌ای دمینگ نشان می‌دهد که ارتقای کیفیت در سازمان‌ها به افزایش بهره‌وری و اشتغال منجر می‌شود. در حال حاضر، در سازمان‌های ما کار مهمی در رابطه با کیفیت انجام نمی‌گیرد که منافع خاصی داشته باشد، ولی یک آزمون واقعی برای درست بودن تلاش‌های کیفیت این است که آیا همه ذی‌نفعان از منافع آن بهره‌مند می‌شوند.

■ سؤال: ایجاد انگیزه برای تک‌تک اعضای دخیل در برنامه بهبود کیفیت چه میزان در این برنامه جامع قابل حصول می‌باشد؟

■ جواب: شاید بیش از این‌که نیاز باشد مدیران انگیزه ایجاد کنند، نباید انگیزه‌ها را از بین ببرند. دمینگ معتقد است که افراد با انگیزه ذاتی یا درونی برای یادگیری، پیشرفت، تعلق، عزت نفس و تلاش به دنیا می‌آیند ولی نظام‌های آموزشی از پیش‌دستانی گرفته تا دانشگاه از یک طرف و سازمان‌ها از طرف دیگر، این انگیزه را می‌کشند. این بخشی از نظام دانش اساسی است. به قول دمینگ، ۹۴ تا ۹۷ درصد مشکلات سازمان‌ها به مدیران برمی‌گردد که فقط با خبرگی آنان در دانش ارتقا، درونی کردن آن و عمل به آن امید می‌رود که زمینه بروز مشکلات از بین برود. حتی اگر مدیران بخواهند انگیزه‌ها را تقویت کنند، نمی‌دانند چگونه این کار را انجام دهند. می‌دانید که دو نوع انگیزش وجود دارند: انگیزه درونی و انگیزش بیرونی. تقویت انگیزش درونی به معنی تقویت چیزی است که در ذات انسان‌ها وجود دارد و با آن‌ها متولد می‌شوند. تقویت انگیزش درونی به معنی برطرف کردن موانع یادگیری، پیشرفت، تعلق، عزت نفس و تلاش در یک سازمان است و این بهترین اقدامی است که مدیران می‌توانند انجام دهند. ولی بیشتر مدیران به عوامل انگیزش بیرونی روی می‌آورند که در کوتاه مدت به رقابت و دشمنی و در بلند مدت به تخریب انگیزش درونی منجر می‌شود. بیشتر مدیران تصور می‌کنند

پول، پاداش و امتیازات تنها عوامل انگیزشی هستند، در حالی که این‌ها با ذات انسان‌ها در تضاد هستند و در دراز مدت نتیجه معکوس می‌دهند.

■ سؤال: آیا برگزاری این چنین همایش‌ها، سمینارها و یادآوری معنای کیفیت واقعاً در بهبود کیفیت نظام مدیریتی و سازمان و افزایش رضایت مشتری مؤثر هستند؟

■ جواب: بدیهی است که بین همایش‌ها، سمینارها و جشنواره‌ها و بهبود کیفیت و افزایش رضایت مشتری‌ها ارتباط مستقیمی وجود ندارد. تنها حسن چنین گردهمایی‌هایی این است که موضوع کیفیت بار دیگر مورد توجه قرار می‌گیرد و یادآوری موفقیت‌ها عزم را برای ادامه راه راسخ‌تر می‌کند. تنها راه ارتقای کیفیت و افزایش رضایت مشتری‌ها این است که صدای مشتری‌ها در همه مراحل طراحی، ارایه و بازطراحی فرایندها شنیده شود. به بیان دیگر، محصول یا خدمت براساس پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها طراحی و ارایه شود و براساس بازخورد دریافتی از مشتری‌ها، در صورت لزوم بازطراحی شود. تحقق این موضوع در یک سازمان نیازمند تغییر بنیادی در مدیریت است که دمینگ آن را تحول در مدیریت می‌نامد.

■ هر روز ما شاهد این هستیم که مباحث کیفیت و علاقه به بهبود کیفیت بخصوص از طرف مدیران ارشد پررنگ‌تر می‌شود. اما، روز به روز کیفیت خدمات چه آموزشی، چه پشتیبانی و چه درمانی پایین‌تر می‌آید. لطفاً علت آن را شرح دهید؟

■ درست است که مدیران ارشد یک سازمان مسئولیت کیفیت را به‌عهده دارند ولی آنان همه اختیارات و منابع لازم برای پرداختن به ارتقای کیفیت را در دسترس ندارند. در یک نظام دولتی - برای مثال در یک دانشگاه یا یک بیمارستان یا یک شبکه بهداشتی و درمانی - که همه سیاست‌ها، برنامه‌ها و تصمیمات مهم از بالا به پایین جریان پیدا می‌کنند و مدیران در رابطه با هیچ‌یک از عوامل مهم سازمانی قدرت مانور کافی ندارند، پرداختن به کیفیت دشوار است. بنابراین، منصفانه نیست که در سطح دانشگاه‌های علوم پزشکی همه نارسایی‌ها و مشکلات را به پای مدیران ارشد نوشت. البته، آنان باید به اندازه وسع خود، کیفیت به معنی پاسخگویی به نیازها و فراتر از انتظارات مشتری‌ها را به یک هدف مشترک همه اعضای دانشگاه خود تبدیل کنند. شاید لازم باشد مدیران ارشد در این زمینه قدری بیش‌تر و شفاف‌تر کارکنند.

■ سؤال: چرا کیفیت تبدیل به شعار شده است و کیفیت پایین در افرادی که شعار بیشتری می‌دهند (به ویژه مدیران) بیشتر دیده می‌شود؟

■ جواب: از حرف تا عمل فاصله زیادی وجود دارد. گاهی واژه کیفیت به صورت یک مد، یک شعار، یک نشان تشخیص یا یک واژه مصطلح در می‌آید. هر کس برای آن‌که نشان دهد از دیگران عقب نیست، ممکن است در رابطه با کیفیت شعاری سردهد یا درباره آن اظهار نظری بکند. بارزترین نشانه این‌که در کشورمان بیشتر درباره کیفیت شعار داده‌ایم و کمتر عمل کرده‌ایم، نتایج قابل‌اغماض قریب به ۲۰ سال تلاش‌های ارتقای کیفیت می‌باشد. کیفیت باید جزء باورها و ارزش‌های مدیران ارشد و همه اعضای یک سازمان بشود تا در رفتار همگان، همه روزه تجلی پیدا کند.

■ آیا بهتر نیست به جای استفاده از الگوی مدیریتی خارج از کشور مثل دمینگ از الگوی مدیریتی متخصصان مدیریت بومی و کشوری استفاده کنیم؟

۱- جواب: در بازار علم هرکس باید متاع خود را عرضه کند تا بتوانیم براساس شرایط خودمان آن را که مناسب‌تر تشخیص می‌دهیم، انتخاب کنیم. البته اگر در کشورمان الگوهای بومی ارایه شوند که از درون شرایط جاری بیرون آمده‌اند، باید

بجّد مورد توجه قرار گیرند. اگرچه در واردات برخی علوم، مثل علوم انسانی، باید دقت تام داشته باشیم زیرا که مبانی آن علوم بشدت مورد شک و تردید هستند ولی به نظرم استفاده از سایر علوم- با در نظر گرفتن همه جوانب امر- مانعی ندارد. متأسفانه در زمینه مدیریت، یا تولید علمی بومی قابل توجهی وجود ندارد یا من سراغ ندارم.

■ سؤال: درست است که از FOCUS-PDCA در سازمان‌های بهداشتی درمانی استفاده می‌شود بهتر نیست از الگوی مدیریتی ساده‌تر در سازمان استفاده شود؟

■ جواب: شاید هر کس برداشت متفاوتی از یک روش داشته باشد، ولی به نظر من روش FOCUS-PDCA یکی از ساده‌ترین، منطقی‌ترین و روشن‌ترین روش‌ها برای ارتقای فرایند است. من اغلب روش‌های موجود را مطالعه کرده‌ام و با این روش مقایسه کرده‌ام و هنوز هم روش FOCUS-PDCA یک روش ارجح می‌دانم مگر این‌که روشی وجود داشته باشد که من خبر ندارم یا افراد دیگر سلاقی متفاوت داشته باشند.

■ سال‌ها است- حداقل ۱۵ سال است- که در ایران اسلامی نهادهای کیفیت در نظام سلامت بحث و گفتگو می‌شود ولی نقطه شروع و ضوابط آن مشخص نمی‌شود. بفرمایید علت چیست و چرا؟

■ واقعیت این است که آن‌طور که باید و شاید به موضوع کیفیت توجه نشده است. پرداختن به کیفیت نیازمند تحول در مدیریت و سازمان می‌باشد. کیفیت نیازمند نگرش متفاوت به مشتری، کار و کارکنان است. کیفیت نیازمند درک درست، باور تزلزل‌ناپذیر، شروع درست و صرف انرژی فراوان است. کیفیت نیازمند فرهنگ سازمانی مناسب، تمرکز بر مشتری‌ها، فرایندها و ارتقای مستمر است. کیفیت نیازمند کار تیمی، یادگیری فردی، تیمی و سازمانی است. کیفیت نیازمند خروج از مرزهای رسمی سازمان، اندیشیدن به منافع مشتری‌ها و گوش کردن به مشتری‌ها است. کیفیت نیازمند یک انقلاب درون سازمانی است. بنابراین، با وجود جذابیتی که واژه کیفیت دارد و با وجود عشق به آن پرداختن به کیفیت خیلی مشکل است. کیفیت با مدیران ارشد شروع می‌شود، توسط آنان رهبری می‌شود و با عزم و اراده تزلزل‌ناپذیر آنان به راه خود ادامه می‌دهد.

■ سؤال: زمانی که مستندسازی دلیل اصلی کیفیت می‌باشد، چرا به جای بهتر کردن و ارایه روشی مناسب برای این کار عنوان کردید که پرستارها تنها میرزا بنویس شده‌اند و لازم نیست تا این حد مستندسازی صورت گیرد؟ بنظر شما بهتر نیست راه‌حلی برای بهتر کردن این روش ارایه شود؟

■ جواب: بنده قصد بدی نداشتیم و برای دفاع از پرستاران که مجبورند وقت زیادی را برای مستندسازی بی‌فایده صرف کنند اظهار نظر کردم. به نظر من رویکرد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به کیفیت نادرست است. این رویکرد به جز افزایش حجم کار اداری نتایج ملموسی نداشته است و بعد از این نیز نخواهد داشت. در بیمارستان‌ها هر کاری که کمک کند بهتر بتوانیم به نیازها و انتظارات بیماران پاسخ دهیم جزء تلاش‌های ارتقا محسوب می‌شود و هر کاری که مانع پاسخگویی به نیازها و انتظارات بیماران شود کار زاید تلقی می‌شود. کسی به نتیجه کارهای زیادی که بنام حاکمیت بالینی و اعتباربخشی به بیمارستان‌ها تحمیل شده است فکر نمی‌کند. این کارها ارتباطی با کیفیت ندارند.

■ سؤال: ... آیا به نظر شما اعتباربخشی که در بیمارستان‌ها اجرا می‌شود درست است یا این‌که صرفاً در حد کاغذبازی است ...؟

■ به نظر من کاغذبازی است.