

# Checklist Manifesto / İşler Nasıl Doğru Yapılır - Atul Gawande

---

## Aşırı Karmaşıklık Sorunu

Herkesten daha iyi olana kadar tek bir beceriye odaklanan klinisyenlerin uzmanlaştığı bir çağda yaşıyoruz. Sıradan uzmanlara göre iki avantajı vardır: ayrıntıların daha iyi anlaşılması ve belirli bir görevin karmaşıklığının üstesinden gelme becerisi.

Karmaşık prosedürler sıklıkla hafife alınır. Bu küçümseme egodan ya da saflıktan kaynaklanıyor olabilir. Gawande, bu karmaşıklıkları objektif bir şekilde analiz etmeniz ve bu karmaşıklıkların üstesinden gelmek için gerekli adımları anlamanız gerektiğini öne sürüyor.

Kontrol listelerinin gerekliliği şirket süreçleri için de geçerlidir. Bir şirket yeni, yenilikçi bir ürün geliştirirse geliştirme, üretim ve piyasaya sürme aşamalarının tüm yönleri tanımlanmalıdır.

Bir şey unutulursa, ciddi sonuçlar doğurabilir. Örneğin insanlar yaralanabilir, itibarları zedelenir ve para kaybedilebilir. Şirketler açısından hiçbir işin bir kontrol listesine bölünemeyecek kadar karmaşık olmadığını kabul etmeleri gerekiyor. Kontrol listesi daha iyi sonuçları teşvik eden bir güvenlik ağıdır. Bir değişiklik gerekiyorsa kontrol listesi hatalı olmayacaktır.

## Kontrol Listesi

Uzmanlar dinamik bir ortamda iki büyük zorlukla karşı karşıyadır. Birincisi insan hafızasının ve dikkatinin yanlışlığıdır. Bu sorun özellikle acil olaylar nedeniyle kolayca göz ardı edilen rutin öğeler için geçerlidir. Ayrıca sinsi bir zorluk da, hafızaya bakılmaksızın insanların adımları atmasıdır. Karmaşık süreçlerde belirli adımlar her zaman önemli olmayabilir. Kontrol listeleri bu tür hataları önleme eğilimindedir. Başarı için gereken temel adımları vurgularlar.

Aralık 2006'da Keystone Girişimi New England Journal'da çığır açıcı bir makale yayınladı. Projenin ilk üç ayında Michigan'daki yoğun bakım ünitelerindeki merkezi hat enfeksiyonu oranının yüzde 66 azaldığını buldular. Keystone girişiminin ilk on sekiz ayında hastaneler 175 milyon doların üzerinde masraftan ve bin beş yüzün üzerinde hayattan tasarruf etti. Uzun yıllar boyunca başarılar sürdürüldü. **Bu başarının anahtarı basit bir kontrol listesiydi.**

## İnşaat Ustasının Sonu

Ayrıca bir dizi temel adıma bölünebilecek karmaşık sorunlar da vardır. Bu durumlarda hem iş listelerine hem de irtibat listelerine ihtiyacınız var.

Karmaşık görev ekipleri kesintisiz iletişim gerektirir.

İlk olarak Gawande bir takımın "bir araya gelmesinden" bahsediyor. Bu toplantılar ekip üyelerinin prosedürün başlangıcında kendilerini tanıtmaları için bir fırsattır. Ayrıca bu ekip üyeleri olası komplikasyonları da tartışabilirler. Araştırmalar birbirinin adını bilmeyen insanların birlikte iyi çalışmadığını gösteriyor.

Bu nedenle, yazar kontrol listesini zorunlu olarak görüyor. Ve tıbbi işlemlerde ciddi aksamaları çözdüğünü anlatıyor. Hatta tıbbi komplikasyonların azaldığını örneklendiriyor.

“Baskılı durumlarda ekipler arası iletişim hayati önem taşır. Ekipler, önceden tanımlanmış bağlantı fırsatlarına sahip olduklarında daha etkilidir.” diyor.

## Fikir

Gerçek karmaşıklık, ihtiyaç duyulan bilginin herkesin sahip olduğundan daha fazla olduğu durumdur. Bu nedenle öngörülemelik hakimdir. Bu durumlarda her hamleyi ortadan dikte etmeye çalışılır. İnsanların eylem ve uyum için alana ihtiyacı var.

Kontrol listeleri, açık ancak önemli öğelerin gözden kaçırılmamasını sağlamak için birçok kontrol sağlar. Ek olarak kontrol listeleri, insanların konuşmasını, organize olmasını ve hesap verebilirliği benimsemesini sağlarken öngörülemelikte başa çıkma kapasitesini de koruyan başka kontroller de sağlar.

Kontrol listeleri aynı zamanda fark edilebilir ve potansiyel olarak ciddi hataların önlenmesine de yardımcı olur. San Francisco'daki bir ameliyathane ekibi, sığ bir çubuk yararı olduğuna inandığı bir adamı tedavi ederken umutsuz koşullarla karşılaştı. Ancak doktorun ameliyat esnasında hasta kan kaybetmeye başlıyor ve yaralanmanın bir ayak uzunluğunda olduğunu fark ediyorlar. Hiçbir sağlık personeli adamı ne tür bir çubuğun yaraladığını sormayı hatırlamadı. Hasta bu yaralanmayı bir Cadılar Bayramı kostüm partisinde almıştı.

Hasta, yaralanmadan kurtuldu. Ancak tıbbi hatalar ve yanlış bilgilendirme korkunç bir sıklıkta meydana geliyor. Benzer hatalar ciddi komplikasyonlar veya ölümlerle ilişkilendirilebilir.

**Amerika Birleşik Devletleri'nde her yıl 50 milyondan fazla ameliyat gerçekleştiriliyor. Bu hastaların 150.000'den fazlası ameliyat sonrası hayatını kaybediyor. Araştırmalar bu komplikasyon ve ölümlerin neredeyse yarısının önlenileceğini gösteriyor. Bunu çözmek için Gawande, en son teknolojiye sahip tıbbi teknolojiye milyonlar yatırmak yerine bir kontrol listesi kullanılmasını öneriyor.**

## **İlk Deneme**

İlk denemenizde başarılı olmanın anahtarı işleri basit tutmak ve etkili bir şekilde iletişim kurmaktır. Yazar, bir hastanenin cerrahi enfeksiyonları önlemek için oluşturduğu kontrol listesi örneğini veriyor. Ameliyatlara ilişkin dört beklenmedik komplikasyon belirlediler. Tüm bunların üstesinden gelmenin anahtarı etkili ekip iletişimi idi.

İlk denemelerde yapılan yaygın hatalardan biri sessizce ayrılmaktır. Bu, psikolog Brian S.'nin tanımladığı bir etkidir. Sessiz ayrılma, cerrahi ekip üyeleri arasında sorumluluk eksikliğine neden olur. İnsanlar sorunları önlemek yerine, hatalarını iletişim eksikliğine bağlıyorlar. Bu nedenle **kontrol listenize ekip üyelerinin birbirleriyle konuştuğu bir adım eklemelisiniz.** Gawande'nin kontrol listesini uygulamaya yönelik ilk denemesinde öğrendiği şey buydu.

## **Kontrol Listesi Fabrikası**

Kötü kontrol listeleri belirsiz ve hatalıdır. Genellikle bu kontrol listesi türleri hangi koşullar altında kullanıldıklarını bilmeyen kişiler tarafından oluşturulur. İnsanlara bu araçlarla yaklaşıyorlar ve her hareketi meşrulaştırmaya çalışıyorlar. Açmak yerine insanların zihinlerini kapatıyorlar.

Başarılı kontrol listeleri ise önemli bir stratejidir. En karmaşık durumlarda bile etkilidirler ve kullanımları kolaydır. Bu kontrol listeleri kısa ve tutarlı olduğundan her şeyi açıklamaları gerekmez. Bu kontrol listeleri yalnızca en önemli ve önemli eylemleri içerir.

Bir kontrol listesinin ana yönlerinden biri 'mükemmel ürünler' içeriğidir. Bunlar, tamamlanmadığı takdirde felaketle sonuçlanabilecek basit eylemlerdir.

Daniel Boorman, Boeing havacılık kontrol listelerini hazırlayan deneyimli bir pilottur. Bir kontrol listesinin yalnızca beş ila dokuz istenen adımdan oluşması gerektiğini iddia etti. Ayrıca kontrol listesinin ne kadar süreceği konusunda da bir zaman sınırı olmalıdır.

Bir örnek üzerinden ilerleyelim:

1935 yılında ABD Ordusu Hava Kuvvetleri, bombardıman uçakları için bir yarışma düzenledi. Boeing uçağı diğer rakiplerine göre ezici bir üstünlüğe sahipti. Ordunun istediğinden tam 5 kat fazla bomba taşıyabiliyordu. Kalabalık bir subay grubu hazırlanmış deneme uçuşunu izliyordu. 310 metre kanat açıklığı ve kanatlar altındaki gösterişli 4 motor büyük bir gürültüyle ve başarılı bir şekilde havalandı. 300 feet'e yükseldikten sonra motorlar hız kaybetti, uçak kanat üstü döndü ve alev alıp korkunç bir patlamayla paramparça oldu. Binbaşı Pilot Hill ile birlikte bir mürettebat öldü.

Yapılan incelemelerde kazanın nedeninin pilot hatası olduğuna karar verildi. Çünkü pilotun meşgul olması gereken çok fazla ayarlama vardı ve onlarla uğraşırken irtifa ve istikamet dümeni kumandalarını açmayı unutmuştu.

Bunun üzerine firma ne yapacağını düşündü. Yapmak istemedikleri şey daha fazla pilot eğitimiydi. Çünkü bir pilotun Hill'den daha fazla deneyim ve beceri kazanması pek mümkün gözüküyordu. Dâhice ve basit bir yaklaşım düşünüp buldular. Pilotlar için bir kontrol listesi hazırladılar.

Adım adım yapılması gereken her şeyi bir karta sığacak şekilde ve basitçe yazdılar. Sonuç tek kelimeyle mükemmeldi. Pilotlar kontrol listesi sayesinde Model 299'u tek bir kaza bile yapmadan toplam 1.8 milyon mil uçurdular. Ordu sonradan B-17 adını verdiği bu uçaktan tam 13.000 adet sipariş verdi. Amerika Hava Kuvvetleri, 2. Dünya Savaşında bu uçaklar sayesinde Almanlara karşı önemli bir hava üstünlüğü elde etti.

Kontrol listesinin estetiğı bile önemlidir. Örneğın, kontrol listeniz tercihen tek bir sayfaya sığmalıdır. Aşırı renklerden arındırılmış olmalıdır.

## Test

Yazar Gawande, diğer kontrol listesi uzmanlarından öğrendiğı bilgilerden sonra Gawande, DSÖ kontrol listesini revize etmeye karar veriyor. İyileştirilmesi gereken alanları belirlemenin en iyi yolunun bir test çalıştırması olduğunu düşünüyor. Ve test için farklı ekipmanlara sahip farklı tıp merkezlerini değerlendiriyor.

Sonuç olarak, kontrol listesinin uygulanmasından sonra her tesiste verimliliğın arttığı görülüyor.

2008'de Dünya Sağlık Örgütü uyguladığı kontrol listesi sayesinde komplikasyonları %36, ölümleri %47 oranında azalttığını açıklamıştır. Çalışanlar üzerinde yapılan bir diğer ankette ise; %80'i kontrol listesinin kullanımının kolay olduğunu, %78'i ameliyathanede bir hata yapılmasını önlediğine tanık olduğunu belirtmiş, %93'ü ise ameliyat masasında yatan siz olsaydınız, kontrol listesi kullanılmasını ister miydiniz sorusuna, evet yanıtını vermiştir.

## Uçak

Krizlerle ve acil durumlarla baş etmede ekipler özellikle değerlidir. Medya, Chesley B. Sullenberger'i 2009'da "Kaptan Amerika" olarak karşıladı.

Hudson Nehri'ndeki uçağın düşmesinin ardından kimse yaralanmadığında, mucizevi iniş kahramanı olarak kabul edilmişti.. Sullenberger bunun ortak bir çaba olduğunu ileri sürdü. Sullenberger, Birinci Subay Jeffrey Skiles ve mürettebatın geri kalanı olmasaydı uçağın inemeyeceği ortaya çıktı. Bu kahramanca eylemi kolaylaştıran ortak çabaydı.

Zorluk veya belirsizlikle karşı karşıya kaldığımızda, karmaşık bir prosedürde bazen birden fazla kişinin eylem ve yeteneklerinin daha etkili olduğunu anlamalıyız.

Bu örnekle ilgili olarak Sully filmini tavsiye ediyorum. Tom Hanks'in oynadığı filmde konu çok güzel ele alınmıştı.

## Rock Grubu

Kitapta, kontrol listesi uygulayan kişiler arasında güzel bir örnek daha var. Van Halen rock grubu, konserlerini organize eden kişilerle yaptığı sözleşmede sıradışı bir madde bulundurmaktadır: 126. maddeye göre; kuliste bir kase dolusu M&M çikolataları bulunacak ve içindeki bütün kahverengi şekerlemeler ayıklanmış olacak. 9 tirdan oluşan organizasyondaki sözleşmeyi ve kontrol listesindeki maddeleri hayal edebiliyor musunuz? Bu kadar büyük çaplı bir organizasyonda neden böyle çılgın bir madde bulunuyor? Grubun bu maddeyi koyma sebepleri, organizasyonla ilgilenen kişilerin bütün maddeleri okuyup, ekibin eksiksiz ilerleyip ilerlemediklerini kontrol etmektir. Eğer o kasede **kahverengi olan M&M çikolataları** varsa organizasyonda aksaklık vardır ve bu yöntemle bir çok hataya konser öncesi engel olmuşlardır.

## Kurtarma

Kontrol listesini geliştirip olumlu sonuçlar görmeye devam eden Gawande, kitabı bazı çekincelerle bitiriyor. Bir kişinin hayatını kurtarana kadar kontrol listesinin cerrahlar için bir araç olduğuna tam olarak güvenmiyordu. 2007 yılında Gawande bir hastayla yakın bir görüşme yaptı. Kontrol listesi nedeniyle hazırladıkları zorluklarla karşılaştılar. Böylece, ameliyatın geri kalanında hastayı hayatta tutmak için hazır bir kan kaynağı vardı. Kontrol listesi gerçekten bu kişinin hayatını kurtardı. Bundan sonra Gawande kontrol listesinin gücüne gerçekten inanıyordu.

## İki Tür Liste

### İyi liste

- Nettir. Etkili ve amaca yöneliktir.
- Her şey yazmaz. En kritik ve önemli adımları hatırlatır.
- Pratikdir. En zor koşullarda bile rahatlıkla kullanılabilir.
- Amaç; kafa çalıştırmaktır.
- 5 ila 9 maddeyle sınırlıdır. İdeali tek bir sayfaya sığmasıdır.
- Gerçek dünyada mutlaka sınanmalıdır. O meslekte alışlageldik dil kullanılmalıdır. Gereksiz ayrıntı ve renklendirmeler olmamalıdır. Kolay okunması için büyük ve küçük harfler kullanılmalıdır. (Tırnaksız bir font önerilebilir, Helvetica gibi). Zaman içerisinde değişen ihtiyaçlar ile birlikte değişmiştir.

### Kötü liste

- Muğlak ve belirsizdir.
- Fazla uzundur.
- Kullanımı zordur.
- Kullanıcıyı aptal yerine koyar.
- Her adımı tek tek sayar.
- Sorunlardan haberi olmayan masa başı elemanlar tarafından hazırlanır.

## Kontrol listesi tipleri

1-YAP-ONAYLA: Ekip üyeleri işlerini deneyimlerine dayanarak, ezberden, sıklıkla da münferit yaparlar. Ama sonra dururlar. Kontrol listesini gözden geçirmek için ara verip, her şey olması gerektiği gibi mi kontrol ederler.

2-OKU-YAP: Daha çok yemek tarifine benzer. İş, adım adım kontrol edilerek yapılır.

## Son

Yazar, Doktor Gawande şöyle diyor:

*“Kontrol listelerini sevmiyoruz. Özenli olabilirler. Pek eğlenceli değiller. Ancak buradaki sorunun sadece tembellik olduğunu düşünmüyorum. İnsanlar sadece hayat kurtarmaktan değil, para kazanmaktan da uzaklaştıklarında daha derin, daha içten bir şeyler oluyor. Bir şekilde bir kontrol listesi kullanmak bize aşağılık geliyor, utanç verici olarak düşünülüyor. Bu, aramızda gerçekten büyük olanların (olmayı arzuladığımız kişilerin) yüksek riskli ve karmaşık durumlarla nasıl başa çıktığına dair derinden benimsenen inançlara ters düşüyor. Gerçekten büyük olanlar cesurdur. Doğaçlama yapıyorlar. Protokolleri ve kontrol listeleri yok. Belki de kahramanlık anlayışımızın güncellenmesi gerekiyor.”*

---

Evet, son noktada, toplumda çok dikkate alınmayan bir sistemdir kontrol listeleri. Açıkçası ne iş yerlerinde ne öğrencilerde ne ev hanımlarında ne eğitimcilerde vs... toplumun neredeyse yüzde 90'ında bu kontrol listelerini görmek mümkün değil.

Ancak, çok işe yaradığını tecrübelerime dayanarak söyleyebilirim. Özetten sonra 21 günlük bir kontrol listesi sistemi denemenizi tavsiye ediyorum.