

## ÇEVİRİ

# DOKTORLAR ve YÖNETİM SİKINTI NEDEN?

Jenny SIMPSON\*

### Vaka çalışması:

St. Christopher hastanesinin idarecisi Mr. Vincent, onkoloji servisinin Kasım ayından itibaren 5 ay süreyle yeniden dekorasyonu sebebiyle kapatılacağını açıklar. Bu koşu pek çok bölgeden gelen çocuklara onkolojik bakım yanında ailelerin birbirinden ve tıp personelinden destek almasını sağlamaktadır. Burada çalışan hemşire ve diğer personel bu konuda özel olarak eğitim almıştır. Bu servisin kapatılması çalışanları rencide etmiş ve diğer servislere dağıtılan hastaları infeksiyon riski altında bırakmıştır.

Doktorların genel yönetim tarafından yönetimde rol almak konusunda desteklenmesine rağmen pek az kararın alınmasında klinik şeflerinin katıldığı toplantılar yapıyordu. Bu kararın alınmasına danışmanlar karşı çıktılar ancak, Mr. Vincent önemli bazı klinisyenlerin bunu önerdiğini söyledi, ama onların isimlerini vermeyi reddetti. Bu durum çalışanlar arasında şüphe, spekülasyon ve ihanete uğradıkları hissine yol açtı. Ortam çok gergindi.

Dr. Roberts çalışanları toplantıya çağırarak Mr. Vincent'e kimsenin öneride bulunmadığını açıkladı. Mr. Vincent'in yerine birçok komiteye başkanlık etmiş olan patalog Dr. Parker getirildi. Hastanenin yönetimi hızla gelişti, çalışanların morali düzeldi. Olaydan sorumlu tutulan Dr. Roberts'in hastaneden ayrılması istendi.

### Bu vakadan öğrenilecekler:

#### Yönetici şefle klinik çalışanları arasındaki ilişki: Yöne-

\* Jenny Simpson; Hastane Yöneticisi, Barnes Hospital, Cheadle-Cheshire. Makalenin orjinal adı: "Doctors and management-why bother?", British Medical Journal, 3 December 1994, p. 1505-1508.

Çeviren: Dr. Türkan Oğuzhan, SB Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü Yönetim Reformu Birimi

tim ve personel nihai amaçlar hakkında idealler ve değerlerin oluşturulmasında bir takım anlayışına varmadıkça çalışanların teknik becerilerinin ilerletilmesi mümkün olmaz. Bu hastanede de idareci şef ve klinik çalışanları arasındaki uyumsuzluk, güvensizlik ortamıyla sonuçlanmış ve hoş olmayan bir ortama yol açmıştır. Böyle durumlarda yetenekli personel ayrılır ve onların yerini alacak yenilerini bulmak zordur. Hastanenin uzun vadede sağlığı için yöneticiler ve klinisyenler arasında dürüstlüğe saygı gösteren bir ilişki geliştirilmelidir.

**Karar verme açık olmalı ve bilgiye dayanmalı:** Klinisyenler uzmanlık ve bilginin değerli kaynaklarıdır ve bilgiye dayanan süreçte rol almak isterler. Eğer bu olmazsa huzursuzluk ortaya çıkar.

**Kağıt üstündeki desantralizasyon yönetim tarafından pratiğe dönüştürülmelidir:** Klinik dayanaklı merkezlerde yönetim sorumluluğunun desantralizasyonu yönetim otoritesinin devölüsyonuna yol açar. Desantralize kurum yapısı, eğer klinik servisler yetkilendirilir ve merkezi yönetim tarafından desteklenirse fonksiyon yapabilir. Yönetim otoritesindeki başarısızlık klinik personeli arasında kuşkuculuğa yol açar. Bu durum St. Christophers hastanesindeki gibi kolayca incinir ilişkilere yol açar.

**Bir takım olarak çalışmanın gücü:** Doktorlar kültürel ve geleneksel olarak iyi takım oyuncuları değillerdir. Onların mesleklerinin doğası gereği, astları kendi takımlarını destekleselerde bireysel hastalar için verilen sorumluluk önemlidir. Birçok doktor takımdaki eşit oyuncular olarak işlerinde pek az deneyim kazanırlar. Bir takım da etkili olarak çalışmak, bir tek oyuncu olmanın gerektirdiğinden farklı beceriler gerektirir ve doktorların pek azı bu becerileri elde etmeyi başarır. Yönetimde efektif olarak birlikte çalışan bir grup klinisyen, tek bir sestenden daha güçlüdür ve sıklıkla büyük değişiklikler getirebilir. Fakat böyle etkili bir takım davranışı yönetim tarafından tehdit unsuru olarak algılanabilir ve ciddi bir karışıklığa yol açar.

bilecek karşıt tavırla sonuçlanabilir. Bu vaka çalışmasında da Dr. Roberts, Mr. Vincent'in başarısızlığından ve yönetim kontrolünün kaybindan sorumlu tutuldu.

**Bütün liderler iş gösterir. Bütün yönetimler iş gösterir. Bunun anlamı müziğin ritmine göre dans etmek değildir. Bunun anlamı değerleri paylaşmak, nezaketi sembolize etmektir-ve bu idare etmenin karşıtıdır.**

Tom Peters

**Yönetimde doktorlar:** Hastaneler kompleks örgütsel yapılarıdır ve doğru dürüst yönetilmekten uzaktır. Sağlık hizmetinde "ürün" kalitesi, uzman beceriler, klinisyenlerin bilgileri ve onların verdikleri her karar tarafından belirlenir. Bir üretim yapısındaki yönetim mekanizmaları bu yapı için uygun değildir. Profesyoneller ile yöneticiler arasında gerilim kaçınılmazdır.

1983'te Sir Roy Griffiths "yönetim sürecinin doğal yöneticiler olarak bekleyip duran doktorlar için başladığını" söylemiştir. Devölüasyonla yöneticiler örgütün işlevi için en son sorumluluğun yükümlülüğünden kurtulamayacakları gibi gerçekten yüksek nitelikte yönetim gerektiren sağlık hizmetinde, güç, otorite ve bütçe sorumluluğunun devri çok zordur.

Doktorlar için yönetime katılma bir zaman kaybı, emosyonel yük ve zamanla sinir bozucu bir deneyim olabilir. Yönetim aktivitelerine ayrılan zaman ya klinik veya özel zamanla uyumlayabilir ve parasal bir ödülü yoktur. Ancak doktorlar yönetim becerilerini geliştirmeye meraklıdır ve bir bütün olarak örgütü etkilemeyi, yönetsel problemleri çözmeyi heyecan verici bulurlar ve yaratıcı yeteneklerinin ilgisini çeker.

Doktorlar ne kadar zamanlarını ve enerjilerini yönetim rolü ve öğrenme sürecine ayıracıklarına karar vermelidirler. Herhangi bir klinik şefinin rolü şu yönetim komponentlerini içerir; amaçları başarmak için diğerlerini motive etmek, izlemek ve astların performansını geliştirmek, uzun vadeli kompleks kararlar almak ve iş yükü organizasyonu. Bugün bütün doktorların mezuniyet öncesi ve sonrasında yönetim eğitimi almaları gerektiği görüşü vardır. Doktorlar bireysel ve profesyonel düzeyde yönetimde yer almamanın çok önemli olduğunu dikkatle düşünmelidirler.

**Doktorlar ve yöneticiler arasındaki geleneksel ilişki nasıldır?:** Doktorlar kararların bazı gizemli süreçlerde kapalı kapılar ardında alındığını ve görünürde bir danışma sürecinden geçerek veya geçmeden tıp personeline iletilildiğini düşünürler. Üstelik bir "yönetim mafyası" olduğunu da farkederler. Yöneticilerse doktorlara asi demetler olarak bakarlar. Tıp personeli yalnızca kendi klinik işleriyle ilgilenen zayıf takım oyuncularını olarak bilir ve yöneticiler doktorların çabuk karar verme yeteneği ve yönetim becerilerinin olmayışını küçümserler. Doktorlar

ve yöneticiler arasındaki bu yaygın iletişim kopukluğu birçok klinisyende hüsrana yol açar.

**Lider-amigo, fanatik, şampiyon yetiştiren, kahraman bulan, gezgin, dramatis, koç, kolaylaştıran, yapıcı.**

**Liderliğin anlamı; tutku, istek, yoğunluk, istikrar, dikkat, drama, dolaylı veya apaçık semboller kullanmaktır.**

Tom Peters

### Tıp Yöneticileri-Liderler mi Yoksa İdareciler mi?

Yönetim diğerlerini etkilemek için yapılan şeylerle ilişkilidir. Sadece günü gününe değil, uzun vadeli kararlar almakla ve örgütü ilgilendiren stratejik kararlarla ilgilidir. Yönetimde doktor bir takım oyuncusu olmayı öğrenmeli ve meslektaşları arasında liderlik rolü alabilmelidir. Charles Handy liderliği, "işte önem verilen bir vizyonu diğerleriyle paylaşmak ve biçimlendirmek" şeklinde tanımlar. Lider her bir yapı, süreç ve karar verme amacını analiz etmeli ve hastanedeki tüm aktiviteleri, gerekirse yeniden dizayn ederek, bu idealleri desteklemeye doğru düzene sokmalıdır. St. Christopher'da da hemen çözüm gerektiren bir lider boşluğu vardı.

Doktorların geleneksel beceri ve perspektifleri- gözlem, analiz, tanı, problem çözme ve aksiyon planı geliştirme- bir hasta yerine bir bütün olarak örgüte uyarlandığında liderliğin anlaşılmasına yardım eder. Yönetimde gizem yoktur, onun konusu, davranışı ve dili, ilgili doktorlar tarafından çabucak öğrenilebilir ve sağlık hizmeti alanına uyarlanabilir. Etkili lider olmak, organizasyonun yapısının, anatomisinin (sistemin anlaşılması), fizyolojisinin (sistemler ve süreçler) ve organizasyonun içinde yaşadığı çevrenin samimi olarak anlaşılmasını gerektirir.

**Anatominin anlaşılması:** Bir organizasyonun yapısı onun ne etkilerle ve nasıl çalıştığının araştırılmasında önemli rol oynar. Yapı kimin kime rapor verdiğini ve hangi seviyelerde karar alındığını gösterir. Hiyerarşik yapı olarak hastaneler basit değildir ve Mintzberg tarafından tanımlanan "profesyonel bürokrasi" sınıfına girer. Bu yapı çok yetenekli ve eğitilmiş bireylerin merkezi çalışma esasıyla karakterizedir. Profesyonel olmayan yöneticiler profesyonel çalışma merkezini kontrol edemeyebilirler. Eğer Mr. Vincent daha az otokratik ve daha fazla koordinatör olarak davransaydı, eğer tek bir karar verici yapı kurulmamış olsaydı, St. Christopher'daki durumun önüne geçilebilecekti.

**Fizyolojinin anlaşılması:** Hastaneyi çalıştırmak karmaşık süreçleri içerir. Klinisyenler ya girdi, süreç veya çıktıyı etkileme şanslarını büyük oranda artırmak veya yönetime efektif olarak katılmayı isterler. Daha önemlisi klinisyenler sistemi anlamak ihtiyacı duyarlar.

Peter Drucker son 50 yıllık yönetim sürecinde bir otoriterdir ve etkili yönetim için gerekli 5 alan tanımlamıştır.

#### Drucker'a Göre Yönetimde Etkinlik İçin Gereken 5 Yetenek:

- 1- Zaman yönetimi
- 2- Örgüte katkı tanımlama
- 3- Belirli güçlerin nerede ve nasıl, en iyi dönüştürüleceğini tanımlama
- 4- Doğru öncelikleri saptama
- 5- Etkili karar alma

**Çevre:** Sadece sağlık yönetimi kompleksinin yapı ve süreçleri değil, aynı zamanda iç ve dış çevre stabil değildir. İngiltere'de de, diğer birçok ülkede olduğu gibi sağlık hizmeti politikayla ilişkilidir ve hizmet tüm alanlarda bundan etkilenir.

İç çevreden kasıt klinisyen grupları veya klinisyenler ile yönetim arasındaki güç mücadelesidir ve bu örgütün işlevlerini zayıflatabilir. İç dinamiklerin tüm boyutlarının anlaşılması özel bilgi ve beceriye sahip oyuncular arasında tutarlı bir takım oluşturur ve iç çevreyi geliştirir. Eğer bu dinamikler iyi anlaşılıysa bu duruma meydan verilmeyebilir ve Dr. Robert'in pozisyonu korunabilirdi.

#### Öyleyse Yönetimle Sıkıntı Neden?

Doktorlar yönetimde aktif rol oynama fırsatına sahiptir ve hastaneler ve diğer sağlık kurumlarının geleceği için

bu çok önemlidir. Hastaneler ve diğer üniteler yönetim için karmaşıktır ve yüksek yetenek ve iyi bilgi gerektirir. Bütün disiplinlerde klinik uzmanları yönetimde kendi paylarını almalı ve kendilerini yönetim sürecine yüksek kalitede katılmaya hazırlamalıdır. Yönetimde doktorların rolü "şeyleri doğru yapmak ve doğru şeyleri yapmak" olmalıdır. Moda olduğu için değil, hastaların yararı için doktorlar yönetimde aktif rol almalıdır. Klinisyenlerin yönetim sürecine aktif katılımı olmazsa zayıf kararlar alınmaya devam edilecek ve St. Christopher'de olduğu gibi hem örgüt hem de hastalar zarar görecektir.

#### Anahtar Mesajlar:

- Doktorlar kendi örgütlerinin stratejilerini ve dolayısıyla hastalarını etkileyen kararlara katılmalıdır.

- Belirli sayıda doktorları ve yöneticileri kapsayan ve örgütü ilgilendiren tüm ana kararların alındığı tek bir karar verici yapı ve her sağlık örgütünde yer almalıdır.

- Klinik hizmet için gereken doktorluk becerileri yönetim hizmeti içinde iskelet olarak kullanılabilir.

- Hastane iç yapısının karmaşıklığı ve ulusal sağlık sisteminin talepleri, gelişmiş yönetim becerileri ve yöneticiler ve doktorlar açısından uygun yönetim biçimleri gerektirir.

- Açık bilgi tabanlı sistemler ve takım çalışması, desantralize yönetim yapısı için yaşamsal önemi olan öğelerdir.