

## Operasyonlar: Genel

## KONU

## 14

## Liderlik, Tıbbi Direktörlük

Thom A. Mayer, Robert W. Strauss  
Çeviri: Dr. Şervan GÖKHAN

“Taç giyen baş akıllanır.”

William Shakespeare, *Henry IV*<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Acil Serviste tıbbi yöneticilik konumu, tıp sektöründe en çok ulaşılmak istenen, fakat görev tanımı en az anlaşılan pozisyonlar arasında yer almaktadır. Söz konusu pozisyonun, genellikle, ilham verici, cazip ve tatmin edici olduğu düşünülmektedir. Ancak, bu konumda bulunan kişilerin büyük bir kısmı, görevlerinin takdire layık görülmemeyen, ciddi çaba gerektiren, hatta bazı durumlarda küçük düşürücü bir meslek olduğunu ifade etmişlerdir. Acil tıp sahasının doğası ve karmaşık yapısı gereği, zorlu durumlarda farklı gruplardan gelen personelin sunduğu multidisipliner hizmetlerin koordinasyonunu sağlama işi son derece kompleksdir ve yetenek, enerji ve istek gerektirir. Başarılı yöneticiler;

- İşbirliği yapan, etkili vizyonlar paylaşan, yol gösteren ve akıl veren, organizasyon düzenlemelerini destekleyen, yetki dağılımı yapan, çalışanlar için rol model haline gelen ve benzeri diğer niteliklere sahip olan liderlerdir.
- Ciddi görevlerin üstesinden gelen, ilerleme stratejileri geliştiren ve uygulayan, klinik uzmanlık bilgisi sağlayan, standartlar belirleyen, uyumlu bir ortam oluşturan, geri bildirim alan ve veren, toplantılar düzenleyen, şikayetlerle başa çıkabilen, işe alım-oryantasyon- görevlendirme- işten çıkarma süreçlerini etkili şekilde yürüten idarecilerdir.

Her ne kadar zor olsa da acil servis gelişiminin başarılı bir şekilde yönlendirilmesi; hasta bakımı, ekip gelişimi ve büyümesi, yöneticinin kişisel ve mesleki gelişimi hususlarında memnuniyet verici düzeyde ilerleme kaydedilmesini sağlar.

Hekim ve hemşirelere yönelik etkili liderlik, acil servisin büyüklüğüne, uzmanlık düzeyine ya da verilen hizmetin kalitesine bakılmaksızın her koşulda başarı için gereklidir. Hali hazırdaki sağlık hizmeti sektöründe, nitelikli hasta bakımı ve tedavi hizmetlerini sunmak amacıyla gerekli eğitimin, kaynakların, tesislerin ve personelin temin edilebilmesi için sağlam liderlik ve yönetim becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Acil Servisin tıbbi yöneticisi, aşağıda belirtilen 2 hedefi gerçekleştirebilmek için diğer liderlerle işbirliği içerisinde çalışmalıdır (bkz. Bölüm 16):

1. İlk hedef, acil servise başvuran hastaların sürekli olarak iyi sonuç alabilmeleri için çeşitli sistem ve süreçlerin geliştirilmesidir. Bunun yanı sıra, söz konusu sistemler ve süreçler, üst ya da orta düzey yönetim kadrosunun yokluğunda dahi 7 gün 24 saat çalışabilmelidir. Acil servisteki hekim ve hemşire liderleri aşağıda belirtilen iç görüyü kavrayabilmelidirler:
 

“Sizin acil serviste bulunduğunuz esnada birimin nasıl işlediğiyle ilgilenmiyorum. Siz oradayken işlerin yolunda gideceğini biliyorum. Benim öğrenmek istediğim şey, siz yokken birimin nasıl işlediğidir. Bu, sizin liderlik vasfınızı test etmenin en etkili yoludur”<sup>2</sup>.
2. İkinci hedef ise gerek klinik hasta bakımının çıkarılmaları gerekse bu bakım hizmetinden sorumlu sağlık uzmanlarının ihtiyaçlarını göz önünde bulunduracak ve bunları bir araya getirebilecek sistemlerin ve süreçlerin tasarlanmasıdır. Stres ve tükenmişlik durumları, sağlık uzmanlarının ve personelin ihtiyaçlarını karşılama konusundaki başarıyla kısmen de olsa ilişkilendirilebilir.

Acil Servis yöneticiliğine genel çerçeveden bakıldığında, bu konumun güç, kontrol ve otorite anlamına geldiği görülmektedir. Ancak, hakikatten öte bir şey yoktur. Aslında, günümüzde hızla değişim gösteren sağlık sektöründe

başarı için gerek duyulan nitelikler; uyum, işbirliği, yetkilendirme, teşvikleri uyumlaştırma ve Peter Block’un da vurguladığı üzere, “kahyalık”<sup>3</sup>.

Hizmetkar liderlik kavramının fikir babası olan Robert Greenleaf, multidisipliner ekiplerdeki nitelikli liderlerin, başka kişilerin davranışlarını kontrol etmekten ziyade etkileme becerisine sahip “etkileyici” yöneticiler olması gerektiğini ifade etmiştir<sup>4</sup>. Bölüm 1’de de belirtildiği üzere, sağlık sektöründe etkili liderlik ve yönetim anlayışı, dış motivasyon unsurlarından ziyade iç motivasyon unsurlarına hitap etmelidir.

Bu bölüm, özellikle, köklü bilimsel yönetim ilkelerini temel alma sürecinde acil serviste katedilen aşamaların gelişimi, uygulanması ve sürekli denetlenmesi konusunda tıbbi yöneticinin rolüne odaklanmaktadır. Bu kitaptaki temel başlıklar bilgilendirici niteliktedir ve acil servisteki tıbbi yöneticilerin görev ve sorumluluklarını ana hatlarıyla belirlemeye yardımcı olur. Tıbbi yöneticinin görevi, bu kitapta belirtilen becerileri bütün acil servis işlemlerinin planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerine dahil edebilmek için diğer personelle işbirliği içerisinde çalışmaktır. Bahsi geçen işlevleri bu bölümde basitçe özetlemek yerine acil servisteki tıbbi yöneticinin etkili şekilde çalışmasını sağlayacak daha geniş kapsamlı stratejiler geliştirmeye odaklanılmıştır. Okurlar, kendi ilgi alanlarına giren belirli konularda daha ayrıntılı bilgi edinmek için kitabın diğer bölümlerine başvurabilirler.

## HEKİMLİKTEN HEKİM LİDERLİĞİNE / YÖNETİCİLİĞİNE GEÇİŞ

Acil Servisteki tıbbi yöneticinin meşakkatli ve göz korkutucu görevi, klinik uzmanlığından hekim liderliğine başarılı bir geçiş yapılmasını gerektirir. Konu 1 ve 6, söz konusu geçiş sürecini ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır. Hekim-yönetici, klinik ve idari hizmetleri gerek şahsen yürütmesini gerekse koordine edebilmesini sağlayacak becerilere, yeteneklere ve tekniklere ihtiyaç duyar.

“Yönetim, işleri doğru yapmaktır; liderlik ise doğru işler yapmak demektir”  
Warren Bennis, *On Becoming a Leader*<sup>5</sup>

“Şayet yönetim, işleri doğru yapmak liderlik ise doğru işler yapmak demekse acil servisteki tıbbi yönetici her ikisini de tutarlı bir şekilde yapabilmelidir”  
Thom A. Mayer, MD, FACEP<sup>6</sup>

## ■ ACIL SERVİS BİRDEN ÇOK BAĞIMSIZ SÜREÇTEN OLUŞUR

Uzman hekimlikten nitelikli liderliğe geçiş aşaması zorlu bir süreçtir. Aşağıda belirtilen iki husus arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır:

- Uzman hekim, hastaya tek seferde mükemmel bir sağlık hizmeti sunar ve en basit tedavi uygulamalarında bile çoklu görevler arası süreçlere etkili şekilde geçiş sağlar<sup>7</sup>.
- Nitelikli ve yetenekli lider, diğer çalışanlarla işbirliği yaparak, hedefler belirleyerek, personeli motive ederek, süreçleri ölçerek, hızlı döngüde hata düzeltici faaliyetlerde bulunarak, geri bildirim sağlayarak, mükemmel performansları ödüllendirerek, (kişilerdeki ve süreçlerdeki) eksiklikleri gidererek, kaydedilen gelişmeleri takip ederek vb. hasta bakımı hizmetlerini daha üst düzeye taşır.

Hastaneye yatış öncesi bakım, triaj, kayıt, kaynakların tahsisi, (yan hizmetler de dahil olmak üzere) teşhise yönelik değerlendirme, tedavi amaçlı müdahaleler, hasta ve aile eğitimi, taburcu olma süreci, konsültasyon ve hastaneye yatış; gerek hekimlerin gerekse liderlerin yürütmesi gereken özel bağımsız görevler ve süreçlerdir (bkz. **Kutu 14-1**)<sup>8</sup>.

Bahsi geçen çoklu süreçler dahilinde önemli bir adımın eksik ya da yanlış uygulanması durumunda, diğer işlevlerin düzgün bir şekilde yürütülmüş olması hastaya ya da ailesine bir şey ifade etmeyecektir. Acil Servis ortamında, 1000 süreçten 999 tanesini düzgün bir şekilde yürüten bir sis-