

Lider hekim olabilmek

Doç. Dr. Faik Çelik



1977 yılında İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi'ni bitirdi. 1982'de Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Genel Cerrahi Kliniği'nde uzman oldu. 1990'da Genel Cerrahi Doçenti, 1992'de Göztepe Eğitim Hastanesi'nde Klinik Şefi oldu. Ekim 2007'de emekli olan Çelik, Ekim 2008'e kadar Hisar Intercontinental Hospital'de Tıbbi Direktör olarak çalıştı. Çeşitli ulusal ve uluslararası dergilerde yayınlanmış 90'dan fazla bilimsel çalışması olan Çelik, "Asistan Rehberi", "Tıbbi Makale ve Tez Yazım Kuralları", "Çağdaş Türk Tıp Şiirleri/Seçki", "İlaç Kokulu Kitap" ve "Yüksek Ateşli Kitap" isimli kitapların yazarıdır. Sağlık Sesi Gazetesi'nin Medikal Editörlüğünü yapan Çelik, "Tıp Hukuku" ve "Tıp-Sanat" haberleşme gruplarının kurucusu ve yöneticisidir. Tıp Hukuku Derneği Kurucular Kurulu Başkanı olan Çelik, 2000-2006 yılları arasında TTB Yüksek Onur Kurulu Üyeliği yapmıştır. Çelik, geçtiğimiz Ocak ayından beri İstanbul Üniversitesi Rektör Danışmanı olarak görev yapmaktadır.

Lider denilince genellikle büyük kurumları, kuruluşları, örgütleri hatta ülkeleri yöneten kişiler akla gelir. Oysa liderlik, sadece yukarıda adı geçen yerlerde yöneticilik yapanlara ait bir kavram değildir. Lider, belli bir amacın gerçekleşmesi için insanları etkileyebilen ve onları harekete geçiren kişidir. Hekimler de sorumlu oldukları

hasta ve yakınlarına, birlikte çalıştıkları ekiplere, sağlık ocağına, kliniğe ya da hastaneye yönetici olabilecekleri gibi, konuşmasıyla, duruşuyla ve bıraktığı izlenimle, etkileyebilme gücüyle lider de olabilirler.

Burada yönetici hekim ile lider hekim kavramlarını ayırmak gerektiğini hatırlatalım. **"Bir işi doğru yapan yöneticidir, doğru işi yapan ise liderdir"** deymi ge-

nel kabul görmüş bir tanımdır. Her yönetici aynı zamanda mutlaka bir liderdir demek yanlıştır.

Hekim yöneticiler kamuda genelde atanarak, özel sektörde ise seçilerek veya transfer edilerek yöneticilik görevine başlarlar. Ancak hangi sektörde olursa olsun yönetimi altındaki insanların gönüllerinde ve beyinlerinde onaylanmadıkları sürece lider olamazlar;







Lider hekim, kapsayıcı ve bütünleyicidir. Önyargılarla kimseyi dışlamaz, farklı düşüneni yok saymaz, korkutup sindirerek yöneticilik yapmaz. Her türlü eleştiriye açıktır. Gerektiğinde danışır, görüş alır, konsülte eder, ikna olduysa karar da değiştirir. Aldığı her karar belli bir amaca yöneliktir. Kurumda “kurumsal değerler” yaratmaya çalışır. Ord. Prof. Dr. Mazhar Osman, Prof.Dr. Sadi Irmak gibi.

yönetici olarak kalırlar. Hatta iyi bir yönetici de olurlar. Ancak liderliğin ön şartları olan yönlendirmek, takım çalışmasını sağlamak, yaratıcı olmak ve çalışanlara örnek olmak gibi özel vasıfları taşımadıkça, liderlik için gerekli olan değişen durumlara, değişime, olağanüstü koşullara karşı çözüm üretmezler; ezberleri bozulduğunda adeta çaresiz kalırlar. Liderlik söylem değil, eylem sanatıdır.

Genel olarak liderlik, yetenekleri ve gücü etkili ve stratejik olarak kullanma ve organizasyonu hedeflerine ulaştırma kabiliyeti, engellerin üstesinden gelme, başarısızlık halinde tekrar deneme konusunda ekibi ikna etme yeteneği, yeni bir bakış açısı yaratma, bu bağlamda çalıştığı kurumu harekete geçirme, paylaşılan ortak bir hedefe doğru çalışanları gönüllülükle ve heyecanla yönlendirme azmine sahip olma olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, en az çatışma ile insanları başarıya ulaştırma özelliğidir. İnsanları etkileyebilme yeteneğine ve çalışanları amaçları doğrultusunda hareket ettirmeye yönlendirebilecek ve bunun için onların üzerinde etkisini kullanabilme kabiliyetine sahip olan bir lider, çalışanlarını etkileyebildiği ölçüde güçlü sayılır.

Günümüzde küreselleşme sürecinde, teknolojilerdeki hızlı gelişim, farklı yönetim anlayışlarına dönük arayışlar yeni ve yaratıcı fikirleri ortaya çıkarmakta, bu durum ise hızlı bir değişim süreci yaşatmaktadır. Bu hızlı değişim hiç beklenmedik ve önceden tahmin

edilemeyen ve öngörülemeyen fırsat ve tehditleri de beraberinde getirmektedir. İşte lider bu hızlı süreci öngörüp değerlendirebilen kişidir, değişimcidir, dönüşümcüdür. Lider geleceğin şartlarını karşılayacak öngörüye sahip olmalıdır, bunun için strateji geliştirmelidir. Lider, başarılı bir ekip yaratmakla kalmaz, ekip üyelerini birbirlerine daha yüksek motivasyon düzeylerine çıkaracak şekilde bağlar. Bunun için o lider dürüst, doğru, insana saygılı, eşitlikçi, adaletli, tutarlı, güvenilir ve paylaşımcı olmalıdır.

Artık şu kesin olarak anlaşılmıştır ki; **değişim**, çağımızda her alanda vazgeçilmezdir ve bu değişimin üstesinden gelebilmek ve kurumların geleceklerini güvence altına alabilmek için, bu değişimi özümsemiş ve gerekli gören liderler gereklidir. Günümüzde liderlik modelleri arasında kültürel liderlik, vizyoner liderlik, etkileşimsel liderlik, kriz liderliği, karizmatik liderlik, kuantum liderliği, dönüştürücü liderlik en popüler olanlardır. Sanırım hekimler için en önemli liderlik modeli kriz liderliği ile dönüştürücü liderliktir. Peki bu nasıl olabilir?

Lider hekim, konusu insan olan mesleğini **“önce zarar verme”** ilkesiyle uygulamak için birlikte çalıştıkları ekip üyelerini etkileyebilen ve onları amaca ulaşabilmek için etkinleştiren hekimdir. Lider hekim, kapsayıcı ve bütüncüdür. Yalnız bir azınlığı ya da çoğunluğu değil, tüm kurum kucaklar. Önyargılarla kimseyi dışlamaz, farklı düşüneni yok saymaz, korkutup sindirerek yöneticilik yapmaz. Her türlü eleştiriye açıktır. Gerekliğinde danışır, görüş alır, konsülte eder, ikna olduysa karar da değiştirir. Aldığı her karar belli bir amaçla yöneliktir. Kurumda **“kurumsal değerler”** yaratmaya çalışır. Aidiyet duygusunu her zaman canlı tutar. Tüm çalışanlarına güvenir. Yetki devretmekten çekinmez. Tutum ve davranışları ile tutarlıdır. Ord. Prof. Dr. Mazhar Osman, Prof.Dr. Sadi Irmak gibi.

Lider hekim, koşulların değişeceğini çok önceden sezinler ve çok önceden önlemler alınmasını sağlar. Karar almakta ve bunların uygulanmasında gecikmez. Liderliğin en önemli göstergesi **“öğrenme”** ve **“başkalarının öğrenmeleri için uygun ortam hazırlamak”**tır. **“Kök Hücre”** olarak tanımlanan hekimler lider hekimdir. Bilindiği gibi kök hücreler vücudumuzda bütün dokuları ve organları oluşturan ana hücrelerdir, sınırsız bölünebilme ve kendini yenileme, organ ve dokulara dönüşebilme yeteneğine sahiptir. Bu nitelikteki lider hekim planlama, harekete geçirme, kumanda etme ve sonucu değerlendirmeyi bir arada yapabilen hekimdir. Bu hekimler siyasetle de uğraşır, arkeolo-

jiyle de, sanatla da ilgilenir, sosyolojiyle de. Örneğin Prof. Dr. Nusret Fişek ve Prof.Dr. Rudolph Virchow.

Lider hekim başarı ve başarısızlıklarının mesleğindeki en büyük yol gösterici olduğunu bilendir ancak lider hekim aynı zamanda başkalarının başarı ve başarısızlıklarından da öğrenen ve çevresindekilere bunları öğreten kişidir. Tıpta sadece mantık yürütmek yanlışır. Hastaları belli şablonlara oturtmak mümkün değildir. Aslında hekimliğin en zor yönlerinden biri de “insan en doğruyu hatalarından öğrenir” kuralının geçerliliğindedir. Çünkü hekim hataları yaşayan insan üzerinde yapılan hatalardır. Ve bazen bu hatanın telafisi yoktur. Cerrahinin en önemli isimlerinden gastrik cerrahinin öncüsü T. Billroth, altmışlı yaşlarda şöhreti yakaladığında yaşadığı başarıyı, kendisinin ve çağdaşı hekim arkadaşlarının hatalarından çıkardığı derslere borçludur.

Lider hekim, değişimi gerekli ve mümkün kılan, değişimden şikâyet etmeyen hekimdir. **“İnsanlar arasında kendi kendine öğrenemedikleri her şeye karşı bir doğal bir muhalefet vardır”** der Barnes Wallis. Lider hekim bu muhalefeti kıran hekimdir. Sadece yenilikten ve değişimden yana olan hekim lider hekim sayılmaz. Değişime ve yeniliğe direnci kıran hekim lider hekimdir. Asepsi ve antisepsinin öncüsü Macar kadındağum uzmanı İgnaz Semmelweiss, ruh sağlığını, hatta mesleğini kaybetme pahasına bu direnci kırmak için uğraşan bir lider hekimdir.

Japon atasözündeki **“kaplan inine girmeden yavrularını alamazsın”** felsefesine inanan, risk alabilen hekim, lider hekimdir. Ancak bu risk hesaplı risk olmalıdır, gözü karalık olmamalıdır. Eğer 40 yıl önce Güney Afrika’da C. Bernard gibi bir lider hekim risk alıp ilk kalp naklini yapmasaydı, bugün binlerce insan kalp nakli yapılmadığı için yaşayamayacaktı. Hekim nerede hızlanacağını ve nerede durmasını bildiği ölçüde başarılı olur. Karar veren ve sorunu çözen hekim lider hekimdir, asla sorunun bir parçası olmaz.

5K1Ni uygulayan hekim lider hekim değildir (Kararsız, Kaygılı, Konuşmayan, Karışmayan, Korkan-Ne olacak şimdi diyen). **“Bir girişimde bulunacaksanız, kararsızlık kapılarını kapatın”** der filozof Nietzsche. Lider hekim de bir girişimde bulunacaksa kararsızlık kelimesini unutmalıdır.

Lider hekim **“İnsanın kalbinden gelen, elinden gelenden her zaman büyüktür”** düşüncesine inanandır. “Doktorun kişiliği hastanın iyileşmesinde bütün ilaçlardan daha etkilidir” diyen “Paracelsus’u (1493-1541) haklı çıkaran

hekim lider hekimdir. İletişim kurma becerisi üst düzeydedir. Başkalarını doğru değerlendirir; adeta okur ve kendisini başkalarına doğru ifade eder. Batı’da Albucasis adıyla bilinen Cordobalı İslam hekimi Ebul Kasım Al-Zahravi “Cerrahlar, tanrı sizin para için mi, gerektiği için mi ameliyat yaptığınızı bilir” diyerek “El-tasnif” kitabının başına bu deyişi koyan bir lider hekimdir.

Lider hekim “iş odaklı” değil “ilişki odaklıdır”. Yani sadece hedef ve sonuçlara bakan, rakamları önceleyen, zaman sınırı koyan, kiminle uğraştığına değil neye ulaştığına bakan hekim değil, çalışanlarla sürekli ilişki kuran, zamanla yarışmayan, insani ilişkileri önceleyen, dost canlısı insanlardır.

Lider hekim, yüzündeki ifadeyle istediğini karşıdakine zorla değil severek yaptırarak tatlı sert otoriteye sahip olan insandır. Otorite konumsal (statü, unvan), kişilik (içsel otorite, karizma) ve bilgi ile sağlanır. Lider hekimde son ikisi önem kazanır. Lider hekim beklentiden çok umudu canlı tutar. Beklenti olumlu bir sonuç için yüksek oranda gerçekleşme içerir, umutta ise bu oran düşüktür. Ancak güven, olasılık veya istek önemlidir. Hocam Prof. Dr. Tarık Minkari bu anlamda bir lider hekimdir.

Lider hekim önyargılar değil öngörülerle liderliği yürütür. Öngördüğünü de planlar ve yürütür, çevresindekileri motive ederek esin kaynağı olur, sürecin içine katılarak çevresindekileri peşinden sürükler. Lider hekim sadece yöneten değil, örnek alınan, ilham veren kişidir; iyiliği, algılamayı ve denetimi harmanlayan hekimdir. İyi bir gözlemci, mantıksal olduğu kadar duygusal olabilen, empati yapabilen ve rakiplerine saygı duyan hekimdir. Lider hekim, yönlendirilen değil, yönlendirendir ancak farklı düşüneni yok saymaz, her türlü eleştiriye açıktır.

Usta – çırak yöntemini hekimlikte en önemli öğrenme yöntemi olarak kabul eden hekim lider hekimdir. Geçmişte de usta – çırak yöntemiyle lider olabilen hekim örneği vardı, günümüzde de var. Ancak artık özel bir alanda, çok uzun eğitim ve deneyim sonunda lider olunabiliyor, ama yine usta-çırak ilişkisi ile. Her iki durumda da usta – çıraklık yoluyla **öğrenmek** birinci derecede rol oynuyor. İbn’i Sina da böyle yetişmişti, Prof.Dr. Gazi Yaşargil de.