

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

AMELİYATHANEDE EKİP ÇALIŞMASI
ve
LİDERLİKTE STRES YÖNETİMİ
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
İlknur Kavurga AYHAN

İSTANBUL, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

AMELİYATHANEDE EKİP ÇALIŞMASI
ve
LİDERLİKTE STRES YÖNETİMİ
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
İlknur Kavurga AYHAN
Öğrenci No:
110746157

Danışman:
Prof. Dr. Tiğınçe OKTAR

İSTANBUL, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Ameliyathanede Ekip Çalışması ve Liderlikte Stres Yönetimi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 29/01/2016

İlknur KAVURGA AYHAN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

30.10.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **110746157** numaralı **İlknur KAVURGA AYHAN** 'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Ameliyathanede Ekip Çalışması ve Liderlikte Stres Yönetimi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 13.10.2015 tarih ve 2015/40 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (90) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile ~~Kabul~~ ~~Red~~ veya ~~Düzeltilme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Prof. Dr. Tiğince OKTAR
(Marmara Üniversitesi)


ÜYE
Doç. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : İlknur KAVURGA AYHAN
Danışmanı : Prof. Dr. Tiğınçe OKTAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2016
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Liderlik, Ameliyathane, Ekip, Stres

ÖZ

AMELİYATHANEDE EKİP ÇALIŞMASI ve LİDERLİKTE STRES YÖNETİMİ

Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, otomasyona bağlı karar destek sistemleri insanoğlunun karar verebilmesine ne kadar yardımcı olursa olsun; en önemli faaliyetlerinden biri karar verme olan liderlik ve liderler çağımızın ve sonrasının vazgeçilmez unsuru olmaya devam edecektir. Sağlık kurumlarında, hizmet sunumu büyük ölçüde ekip çalışması sonucu gerçekleştirilir. Bu nedenle etkili ekip çalışması sağlık hizmetleri sunumunun temelini oluşturur.

Bu çalışma, ameliyathanede ekip çalışması ve liderlikte stres yönetiminin etkili bir şekilde yürütebilmesi için sürekli olarak kullanılan ekiplerin etkililik düzeylerini ölçmek ve ekip etkililiğini etkileyen faktörleri ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Etkili örgütler bir toplumun büyümesi için önemlidir ve refahının temelidir. İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda, örgütler işleri en uygun şekilde yapmanın ve rekabet avantajlarını sürdürmenin yollarını bulmaya çalışmaktadırlar. Araştırmacılar ve uygulayıcılar, bugünün iş dünyasında daha büyük etkinlik ve yenilik taleplerini karşılayamayan geleneksel birey tabanlı iş yapısına bir çare olarak ekipleri ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda birçok örgüt, ekip kullanımını yerleştirmek için iş yapılarını yeniden tasarlamışlardır.

Name and Surname : İlknur KAVURGA AYHAN
Supervisor : Prof. Dr. Tiğınçe OKTAR
Degree and Date : Master, 2016
Major : Department of Hospital and Health Care Management
Keywords : Leadership, Operating Room, The Team Stress

ABSTRACT

TEAM WORK IN THE OPERATING ROOM and STRESS MANAGEMENT AT LEADERSHIP

If you develop technology develops, automated decision support systems connected no matter how much help mankind to be decided; One of the most important leaders in leadership and decision-making activities that will continue to be an indispensable element of our era and beyond. In health institutions, service provision is largely the result of team work is performed. Therefore, the basis of effective teamwork, health care delivery.

This study was carried out of the operating room team work and leadership in managing stress effectively used to measure the effectiveness of their teams in order to carry out continuous and to reveal the factors affecting the effectiveness of the team. Effective organizations are important for the growth of a society, and is the foundation of prosperity. We are in the 21st century, organizations are trying to find ways to maintain jobs and to optimally competitive advantage. Researchers and practitioners have traditionally individuals who meet the demands of greater efficiency and innovation in today's business world as a solution to the business structure based team argued. Many organizations in this regard, they redesigned the business structure to accommodate the team to use.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AMELİYATHANE İŞ ve İŞLEYİŞ YAPISI

1. AMELİYATHANE	5
1.1. Ameliyathanelerin Genel Özellikleri	5
1.2. Ameliyathane Ortamı ve Çevre Faktörü	6
2. AMELİYATHANE FİZİKSEL TASARIMI	8
2.1. Ameliyathane Konum ve Biçimi	8
2.2. Ameliyathane Alan ve Bölümleri	8
2.3. Ameliyathanede İç Yapı	10
2.4. Sağlık Çalışanı Kullanım Alanı	11
3. AMELİYATHANE ÇALIŞANLARI	12
3.1. Ameliyat Ekibi	12
3.1.1. Hekimler	12
3.1.1.1. Cerrah	12
3.1.1.2. Asistan	12
3.1.1.3. Anesteziist	13
3.1.2. Ameliyathane Hemşiresi	13
3.1.2.1. Sirküler (Dolaşan) Hemşire	14
3.1.2.2. Steril (Skrup) Hemşire	15
3.1.3. Yardımcı Personel	15
3.2. Yönetim Ekibi	15
3.2.1. Ameliyathane Sorumlu Hemşiresi	16

3.2.2. Ameliyathane Sorumlu Hemşiresi Yardımcısı.....	18
3.2.3. Birim Sorumlu Hemşiresi.....	18
3.2.4. Ameliyathane Sorumlu Personeli.....	18

İKİNCİ BÖLÜM

EKİP ÇALIŞMASI YAPISI

1. EKİP	19
1.1. Ekip Çalışması	20
1.2. Ekip Etkililiği.....	21
1.3. Ekip Türleri	22
1.3.1. Çalışma Ekipleri	22
1.3.2. Paralel Ekipler	22
1.3.3. Proje Ekipleri.....	23
1.3.4. Yönetim Ekipleri	23
2. EKİP GELİŞİM AŞAMALARI	23
2.1. Oluşturma.....	23
2.2. Fırtına Aşaması	24
2.3. Kural Aşaması.....	24
2.4. Uygulama Aşaması	25
2.5. Dağılma veya Yeniden Yönelim Aşaması	25
3. EKİP ÇALIŞMASININ SAĞLIKTAKİ ÖNEMİ.....	25
3.1. Ekip Çalışmasının Faydaları	25
3.2. Ekip Çalışmasının Sağlıktaki Önemi ve Faydaları	26
3.2.1. Yatış Sürelerinin ve Maliyetlerin Düşürülmesi.....	27
3.2.2. Gelişmiş Hizmet Sunumu.....	27
3.2.3. Gelişmiş Hasta Memnuniyeti	27
4. EKİP ETKİLİĞİ MODELLERİ.....	28
4.1. Driskell, Salas ve Hogan Modeli	28
4.2. Salas, Dickinson, Converse ve Tannenbaum Modeli.....	29
4.3. Tannenbaum, Beard ve Salas Modeli.....	31
4.4. Campion, Medsker ve Higgs Modeli	33
4.5. Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas ve Volpe Modeli	34

4.6. T7 Ekip Etkililiği Modeli	34
4.7. Katzenbach ve Smith Modeli	35
4.8. LaFasto ve Larson Modeli	36
4.9. Hackman Modeli	36
4.10. Lencioni Modeli	37
4.11. Bütünleştirilmiş Ekip Etkililiği (Sağlık Bakım Ekipleri) Modeli	38
5. EKİP ETKİLİLİĞİNİN BELİRLEYİCİLERİ	39
5.1. Yön	40
5.2. Liderlik	41
5.3. Ekip Atmosferi	42
5.3.1. Destek	42
5.3.2. Güven	42
5.3.3. Geribildirim	43
5.4. Yapısal İçerik	43
5.4.1. Roller ve Sorumluluklar	43
5.4.2. İş Tasarımı	44
5.4.3. Ödül Yapısı ve Tanınma	44
5.4.4. Eğitim	44
5.5. Ekip Süreçleri	45
5.5.1. Problem Çözme ve Karar Verme	45
5.5.2. Katılım	45
5.5.3. Çatışma Çözme	46
5.5.4. Toplantılar	46
5.5.5. Güçlendirme	46
5.5.6. İşbirliği ve Eşgüdüm	47
5.5.7. İletişim	47
5.6. Ekip Bileşimi	48
5.7. Stres	48
5.8. İş Memnuniyeti	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
AMELİYATHANE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL YAPISI ve
KARŞILAŞTIKLARI DURUMLAR

1. AMELİYATHANEDE EKİP ÇALIŞMASI	49
1.1. Ameliyathanede Ekip Çalışmasının Başarısı	50
1.2. Ameliyathanede Ekip Çalışmasının Nitelikleri.....	50
1.3. Ameliyathanede Ekip Çalışmasının Sorun-Çözüm Önerileri	51
2. AMELİYATHANEDE LİDERLİK	51
2.1. Etkileşimci Liderlik.....	54
2.1.1. Koşullu Ödül	55
2.1.2. İstisnalarla Yönetim	55
2.1.3. Serbest Bırakıcı Liderlik	55
2.2. Dönüşümcü Liderlik.....	56
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi	56
2.2.2. İdealleştirilmiş Etki	57
2.2.3. İlham Verici Motivasyon.....	58
2.2.4. Entelektüel Teşvik.....	59
2.2.5. Bireysel İlgi	59
2.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması	61
2.4. Güçlendirme Kavramı	63
2.5. Psikolojik Güçlendirme Kavramı.....	65
2.6. Psikolojik Güçlendirme Süreci	66
2.7. Psikolojik Güçlendirme Algısının Boyutları.....	67
2.7.1. Anlam	68
2.7.2. Yetkinlik / Yeterlilik	68
2.7.3. Özerklik	69
2.7.4. Etki	69
2.8. Psikolojik Güçlendirme İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	70
3. KİŞİLİK	73
4. AMELİYATHANEDE STRES	74
4.1. Stres Kavramı.....	74
4.2. Strese Bağlı Kişilik	77

4.2.1. A Tipi Kişilik Özelliği.....	77
4.2.2. B Tipi Kişilik Özelliği.....	78
4.3. Ameliyathanede Stresi Azaltmaya Yardımcı Yöntemler.....	79
4.3.1. Bireysel Yöntemler.....	80
4.3.2. Örgütsel Yöntemler	80
5. LİDERLİK TARZLARI, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ve STRESE	
BAĞLI KİŞİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	81
5.1. Liderlik Tarzları ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkiler	81
5.2. Liderlik Tarzları İle Stres ve Strese Bağlı Kişilik Arasındaki İlişkiler	87
5.3. Psikolojik Güçlendirme İle Stres ve Strese Bağlı Kişilik Arasındaki İlişkiler	88
SONUÇ	90
KAYNAKÇA.....	94
ÖZGEÇMİŞ	100

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No.
Tablo 1. Gruplar ve Ekipler Arasındaki Farklar	20
Tablo 2. A ve B Tipi Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:	Sayfa No.
Şekil 1. Ameliyathane alan ve bölümleri.....	9
Şekil 2. Driskell, Salas ve Hogan Ekip Etkililiği Modeli	29
Şekil 3. Salas, Dickinson, Converse ve Tannenbaum Ekip Etkililiği Modeli	30
Şekil 4. Tannenbaum, Beard ve Salas Ekip Etkililiği Modeli	32
Şekil 5. Champion, Medsker ve Higgs Ekip Etkililiği Modeli.....	33
Şekil 6. Bütünleştirilmiş (Sağlık Bakım) Ekip Etkililiği Modeli	39

KISALTMALAR

ANA	: Amerikan Hemşireler Birliği
AORN	: Amerikan Ameliyathane Hemşireleri Derneği
C.	: Cilt
CAE	: Cerrahi Alan Enfeksiyonlarının
DÜD	: Doęuř Üniversitesi Dergisi
G.Ü	: Gazi Üniversitesi
H.Ü	: Hacettepe Üniversitesi
IV	: Intravenöz (Damar Yolu)
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi
KO.Ü	: Kocaeli Üniversitesi
M.Ü	: Marmara Üniversitesi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YY.	: Yüzyıl
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

➤ **Çalışma Konusunun Seçimi;** Ameliyathane, ameliyat sırasında dokuları en az hasara uğratacak şekilde, hasta ve cerrahi ekip için maksimum konforu sağlayan, cerrahi işlemin yürütüldüğü, fiziksel ve işlevsel bir ortamdır. Mimari tasarım, cerrahi donanım, teknik donanım ameliyathanelerin işlevsel bileşenlerini; cerrahi tedaviyi güvenli ve ekonomik bir şekilde yürütmek ve çalışma stresini azaltacak ısıtma, aydınlatma, havalandırma, gürültü gibi faktörler de ameliyathanelerin fiziksel bileşenlerini oluşturmaktadır.

Cerrahideki ilerlemeler ve teknolojiye yenilikler, cerrahi girişimlerin olumlu sonuçlara götürmesine ve daha çok kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Günümüzde bireylerin sağlıklarını yeniden elde etmelerinde bir umut ışığı olarak algılanan cerrahi tedavinin başarısının cerrahi bilgi, teknik, beceri ve bakımın niteliği ile doğru orantılı olduğu bir gerçektir. Cerrahi tedavinin başarısında bir diğer önemli faktörün de bu uygulamanın gerçekleştirildiği ortamın yeterliliği ile ilişkili olacağı açıktır. Ameliyathane gibi insan yaşamı ile doğrudan ilişkili bir bölümdeki hatalar, kötü sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle, ameliyathanelerin planlanmasının ve gereken şartların sağlanmasının, gelişmeye cevap vermesi açısından önemli olduğu yadsınamaz.

Son yıllarda, iş ortamındaki rekabet, sürekli ve hızlı bir biçimde değişen dış çevre; personelin eğitim düzeyinin artmasının bir sonucu olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması; klasik örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması; örgütlerin üzerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yer ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması gibi nedenlerden dolayı organizasyonlar personel güçlendirme uygulamalarına yönelmişlerdir. Son yıllarda örgütlerde, ekiplerin kullanımında belirgin bir artış gerçekleşmiş ve ekipler giderek artan şekilde ekonominin her sektöründe birçok kuruluşa kullanılmaya başlanmıştır. Ekiplerin kullanımı sağlık sektörü içinde önemli hale gelmiştir. Görev tanımlarının anlaşılır ve uygulanabilir yapılması, örgüt içi iletişimin iyi seviyelere çıkartılması ve mevkiiler arası çatışmaların yönetilebilir olmasının sağlanması ekiplerde üzerinde düşünülmesi

gereken konuların başında gelmektedir. Ameliyathane de bünyesinde çalışanları itibariyle örgütlü bir yapıdır. Ameliyathanenin kendi içerisinde örgütlenmiş birçok ekipten meydana geldiğini söylemek mümkündür. İşte bu aşamada ekipler iyi yönetildiği takdirde üretkenlikleri artabilir ve örgütsel etkililiğe pozitif katkıları olabilir. Kötü bir şekilde yönetilirse, örgüt ve onun hastaları veya bileşenleri olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilir. Birlikte çalışan bireylerin kendilerini gerçek bir ekip olarak görmesi gerekir. Etkili ekip çalışması sadece bir grup insanın birlikte çalışması sonucu oluşmaz. Etkili ekip çalışması için, ekibin ortak olarak sorumlu gördükleri bir yöne, etkili bir liderliğe, ekip çalışmasına olanak sağlayan bir yapısal içeriğe ve ekip atmosferine ve açıkça belirlenmiş ekip süreçlerine ihtiyacı vardır.

Ekipler farklı profesyonel grupların yanında farklı örgütlerden üyeleri de içerebilmektedir. Ayrıca ekipler farklı ihtiyaçlara ve konulara cevap vermek için sürekli değişmektedir. Sağlık kurumlarındaki işler, yoğun bir şekilde ekipler tarafından yerine getirilmektedir. Hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personeli arasındaki iş bölümü, sağlık hizmetlerinin tek bir profesyonel grubunca verilemeyeceğini göstermektedir. Bu durum sağlık hizmetleri disiplinler arası bir sistem olduğunu gösterir ve sağlık kurumları hizmet sunumunda ekip çalışmasına bağımlıdır. Bu nedenle etkili ekip çalışması sağlık hizmetleri sunumunun temelini oluşturur. Hemen hemen tüm klinik ve yönetsel girişimler belli derecede etkili ekip performansına bağlıdır. Örneğin hasta bakım teknolojisi arttıkça, uzmanların işlerini takip edip kolaylaştırmak için ekip yapısına olan ihtiyaç artacaktır. “Sürekli kalite geliştirme” gibi kalite geliştirme yöntemlerinin uygulanması, büyük ölçüde iyi performans gösteren ekiplere bağlıdır.

Ameliyathanede ekip çalışmasına bakıldığında liderlik kavramı açıklaması, iyi irdelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik 1980 sonrası, globalleşme ile yeni bir boyut kazanmıştır. Uluslararası şirketlerin diğer ülke şirketleri ile rekabet edebilme ve ayakta kalabilmeleri için mevcut üretim kapasitelerini arttırmaları, modernleşme ile ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara cevap vermeleri ve değişimi yönetmeleri gerekmiştir. Ortaya çıkan bu durum karşısında, büyük şirketler, yeni organizasyonlar değişimi dikkatle izleyerek dönüşümü yönetebilecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Bu yeni ihtiyaç, Dönüşümcü liderlik adıyla tanımlanmıştır. Lider, ileri

görüşlü, dönüşümü yürürlüğe koyan ve bu değişime gidişatı kolaylaştıracak altyapıyı oluşturan kişidir. Lider, takipçilerin ihtiyaçlarının kalitesini arttırmalı, takipçilerin güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarından daha yüksek seviyedeki başarıya, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme gibi manevi ihtiyaçları da tatmin etmelidir. Diğer bir ifade ile lider, takipçilerine öyle ilham vermelidir ki; onlar olağan sınırların çok ötesine geçen hedeflere doğru yürümeli ve yürürken de kendilerini gerçekleştirmelidirler. Ameliyathane büyüklüğüne göre ister ameliyathanenin bütünü için ister ameliyathane alt ekipleri için liderlik vasfı tüm bileşenlerin ortak noktası olarak görülmekte bir nevi köprü vazifesi yapmaktadır. Lider konumunda olan kişide en çok karşılaşılan sorun stres ile olan ilişkisidir.

Stres, iş hayatında kişilerin performansını önemli derecede etkilemektedir. Bu durumda verimliliğin azalması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. Özellikle sağlık çalışanlarında görülen stres daha önemlidir. Çünkü söz konusu olan hedef kitle insan ve problemi kendi sağlığıdır. Sağlık çalışanlarının temel görevi; insanların sağlığını korumak, hastalıklarını tedavi etmek ve hayatını kurtarmaktır. Sağlık çalışanlarının görevini tam anlamıyla yerine getirmesi için stres düzeylerini faydalı eşiği aşmayacak şekilde tutmaları gerekmektedir. Bu durum hem kendi sağlıkları hem ekip çalışanları sağlığı hem de hasta sağlığı açısından oldukça dikkat edilmesi gereken bir durumdur.

➤ **Çalışmanın Amacı;** Bu çalışmada ameliyathane yapısının nasıl olması gerektiği, ameliyathane bünyesinde ekip çalışmasının oluşturulması, etkinliğinin artırılması bununla beraber ortaya çıkan lider vasfının tam olarak anlaşılması ve son olarak stres olgusunun anlaşılması, stresin kişideki belirtileri ve sonuçlarının geçmişte yapılan çalışma ve araştırmalardan yararlanılarak neler olduğunun ortaya konması, çalışanların stres kaynaklarının incelenmesi ve stresle başa çıkma yöntemlerinin belirlenmesiyle birlikte; ameliyathane çalışanlarının kendine has olan stres kaynaklarının belirlenerek başa çıkma yöntemlerinin saptanması amaçlanmıştır.

➤ **Çalışma Planı;** Birinci bölümde, ameliyathane genel özellikleri, fiziki yapısı ve çalışanları anlatılmıştır. İkinci bölümde ekip çalışması kavramı açıklanmış, ekip türleri, ekip gelişim aşamaları, ekip etkinliği modelleri, ekip etkinliğinin belirleyicileri ve sağlıktaki önemi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ameliyathanede liderlik, liderlik

türleri, kişilik ve stres konularından bahsedilmiş liderlik tarzları ile stres ve kişilik karşılaştırması yapılmıştır.

➤ **Çalışmada Kullanılan Metod ve Teknikler;** Bu çalışma teorik çalışma şeklindedir. Tez konusu ile ilgili piyasada satışı sunulmuş kitaplardan kaynak taraması yapılmıştır. Kütüphane kaynaklarından, kurumun arşiv bilgilerinden, makalelerden, yüksek lisans tezlerinden, doktora tezlerinden, internet üzerindeki ilgili sitelerden ve ayrıca derlenen bilgilerin yorumunda kişisel bilgi, gözlem ve deneyimlerden de yararlanılmıştır.

➤ **Çalışmada Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar;** Tez konusunun güncel, yeniliğe açık ve geliştirilmesi gereken konular içerdiğinden kesinlik içeren bazı konularla ilgili; özellikle sağlık sektöründe ameliyathanede ekip çalışması ve liderlik konusunda, çalışma ve araştırmaların sınırlı olması nedeniyle yeteri kadar kaynak bulunamadı.

➤ **Varsayımlar;** Bu araştırma ile ekip çalışması yaklaşımının ameliyathane çalışanları üzerindeki görev etkinliği ve verimliliği üzerindeki etkilerinin bir değerlendirmesi yapılmaya çalışılacaktır. Genel varsayım olarak: Ekip Çalışması yaklaşımının ameliyathane çalışanlarına uygulanması, bu uygulama esnasında Liderlik vasfı ve liderin stres yönetiminin sağlanması ameliyathane bünyesinde görev etkinliğini ve verimliliğini artırır. Bu araştırma varsayımının doğruluğunun testi için bir takım alt varsayımlarında açıklanması gerekmektedir.

Alt Varsayım 1: Ekip Çalışması yaklaşımının ameliyathane çalışanlarına uygulanması, bu uygulama esnasında Liderlik vasfı ve liderin stres yönetiminin sağlanması bu birimlerde görev yapan personelin disiplin seviyesini yükseltir.

Alt Varsayım 2: Ekip Çalışması yaklaşımının ameliyathane çalışanlarına uygulanması, bu uygulama esnasında Liderlik vasfı ve liderin stres yönetiminin sağlanması bu birimlerde görev yapan personelin iş tatmini artırır.

Alt Varsayım 3: Ekip Çalışması yaklaşımının ameliyathane çalışanlarına uygulanması, bu uygulama esnasında Liderlik vasfı ve liderin stres yönetiminin sağlanması, bu birimlerdeki personel hakkında yapılan şikâyetleri azaltır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AMELİYATHANE İŞ ve İŞLEYİŞ YAPISI

1. AMELİYATHANE

Ameliyathane; sağlığın korunup devamlılığının sağlanması ve geliştirilmesi için cerrahi operasyonların yapıldığı yerdir. Hem çalışanları hem de konumu itibarıyla sağlık sektörünün en özel birimlerinden biridir. Ameliyathanenin tüm unsurları herhangi bir hataya yer vermeyecek şekilde planlanmaktadır.

Ameliyat öncesi ve sonrası bakım ile ilgili çalışmalar, sterilizasyon ve dezenfeksiyon faaliyetlerin yürütülmesi ve son aşamada görevlilerin, malzeme kullanımının ve her tür standardın denetimi ameliyathanelerin yönetsel etkinlikleridir. Ameliyatların güvenli ve başarılı olması için ameliyathanelerin diğer bölümlerden ayrı, kendi içinde bir organizasyonu olmalıdır. Ameliyathane çalışanlarının oluşturduğu öğelerin organizasyonu bir ekip çalışması şeklindedir. Ekibin öğeleri hekim, ameliyathane hemşiresi ve diğer çalışanlardan oluşur.

1.1. Ameliyathanelerin Genel Özellikleri

Ameliyathane, cerrahi işlemlerin yürütüldüğü fiziksel ve işlevsel bir ortam olarak da tanımlanabilir. Bu ortamın fiziksel bileşenleri, mimari tasarımı, mühendislik, ekipman ve cerrahide kullanılan aletlerden oluşur. Çağdaş ameliyatların tıbbi teknolojiyi en etkili biçimde kullanarak gerçekleştirilebilmesi için ameliyathanelerin fiziksel tasarım ve özellikler, teknik, tıbbi donanım ve sterilizasyon donanımı yönünden gerekli donanımlı çalışanların sayısı ve nitelikleri yönünden yeterli düzeyde olmaları zorunludur.

Hastane enfeksiyonlarının büyük çoğunluğunu ameliyathaneden kaynaklı enfeksiyonların oluşturduğu, ameliyathane enfeksiyonlarının meydana gelmesine neden olan risklerinde hasta, cerrahi girişim, kullanılan alet malzemeler, personel ve ameliyathane ortamı özellikleriyle yakından ilgili olduğu bilinmektedir.

Günümüzde konumu ve mimari açıdan ameliyathanelerin, hastane trafiğinin daha az yoğun olduğu, cerrahi servislere ve yoğun bakıma en yakın, çatı veya bodrum katında yer alması, ameliyathaneye en yoğun enfeksiyon giriş yolunun hasta nakli ile olduğu, bu neden ile olası enfeksiyonların önlenmesi için kızaklı sistemle nakil yapılması, hastanın, cerrahi girişimden sonra anestezinin etkisi geçinceye kadar kaldığı, cerrahi girişim sonrası meydana gelebilecek komplikasyonların erken dönemde fark edilebilmesi açısından yaşam bulguları ve durumunun sürekli izlendiği uygun derlenme ünitelerine sahip olunması belirtilmektedir.¹

1.2. Ameliyathane Ortamı ve Çevre Faktörü

Ameliyathane ortamı hasta ve çalışan açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışma koşulları çalışanları doğrudan etkilemektedir. Buna bağlı olarak çalışma koşullarında meydana gelen olumsuzluklar çalışan kişilerin motivasyonunu, iş başarısını ve verimlilikle beraber sağlığını da etkilediği bilinmektedir. Bu nedenle ameliyathanelerde çalışanların sağlık durumları açısından, çalışma ortamlarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gereklidir. Ameliyathanede çalışan sağlığını ve güvenliğini etkileyen durumlar şunlardır;

Aydınlatma: Ameliyathanede aydınlatma büyük öneme sahiptir. Cerrahi operasyonların yapılabilmesi için ameliyat yapılacak alanın gölge olmaması ve detaylı görünmesi gerekmektedir. Aydınlatma cerrahi ekibin gözünü yormayacak ve cerrahi işlemin yapılabilmesini sağlayacak düzeyde olmalıdır.

Sıcaklık ve Nem Kontrolü: Dokularda meydana gelen kanamalarda sıcaklık faktörü ile kanama arasında ilişki vardır. Soğuk ortamlarda kanamada yavaşlar. Bu nedenle ameliyathanede sıcaklık, hastanın güvenliğinin yanında cerrahi ekibinde uygun çalışma şartlarını sağlayıcı düzeyde olmalıdır. Ameliyathanede ısıtma ve havalandırma sistemleri, gereksinim duyulduğunda sıcaklığın hızla olarak değiştirilmesine olanak vermelidir.

Havalandırma: Ameliyathane içerisindeki yüksek sterilite düzeylerinin sağlanması ve sürdürülmesi için, havalandırma ve iklimlendirme son derece önemlidir.

¹ B. Ögün, Ameliyathanede Hasta Güvenliğinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi (MÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İstanbul, 2008, Sayfa (s.) 8

“Etkin bir havalandırma, ısıtma ve soğutma sisteminin anahtar bileşenleri hava kalitesi, değişen hava hacmi ve hava akım yönüdür. Ameliyathanelerde bu bileşenlerin önceden ayarlanması steril alana ve hastaya enfeksiyon bulaşma riskini en aza indirmektedir.”¹

Gürültü: Gürültü çalışma ortamının verimini etkileyen faktörlerdendir. Gürültülü ortam işitme organına zarar vereceğinden kişinin sağlığını olumsuz etkileyecektir. Bu durum iş verimini azaltacak, psikolojik ve fizyolojik dengesini bozacağı için iş kazalarına sebep olacaktır. Ameliyathanede gürültü kaynakları, çalışan personel ve aralarındaki sözlü iletişimin yoğunluğu, kullanılan araç gereç ve alarm sesleri olarak belirtilmektedir.

Radyasyon ve Lazer Güvenliği: Hastanelerde kullanılan bazı özel cihazlar radyasyon yaydığından dolayı bu ortamda bulunan sağlık çalışanlarının sağlığını olumsuz etkilemektedir. Açığa çıkan radyasyonun etki süresine, miktarına, personelin kaynağa olan uzaklığına, kaynak ile çalışan arasındaki bariyerlerin tipine bağlı olarak risk taşımakta olduğu vurgulanmaktadır.

Enfeksiyon Kontrolü: Sağlık bakım alanında teknolojinin ilerlemesiyle yaşam kalitesi ve süresi artmaktayken, buna paralel olarak önlemler alınmadan yapılan cerrahi girişimler sonucu enfeksiyon riski ve ölüm oranının da artmakta olduğu bilinmektedir.

Ameliyathane ekibinin çalışmaları sırasında, diğer sağlık çalışanlarına oranla kan ve kontamine aletlerle daha çok karşı karşıya kaldığı belirtilmektedir. Ameliyathane ortamındaki kanlı materyaller, delik eldivenler, ameliyat sırasında kan ile kontaminasyon, bisturi kesikleri, iğne batmaları, ameliyatta kullanılan alet ve malzemelerin iyi temizlenmemesi gibi birçok faktörün, ameliyathane ekibine enfeksiyon bulaşmasında risk oluşturduğu vurgulanmaktadır.²

Örneğin karaciğer nakil ameliyatlarının başarıya ulaşması ve nakil sonrası yaşamın devamı büyük oranda nakil esnasında uygulanan üst seviyedeki enfeksiyon kontrolü aşamasına bağlıdır.

¹ B.Ş. Köze-M. Yavuz, “Ameliyathanede Çevre Güvenliği”, Ameliyathane Hemşireliğinde Güncel Yaklaşımlar Sempozyumu, İzmir, 2010, s.160

² Ögün, s.85

2. AMELİYATHANE FİZİKSEL TASARIMI

2.1. Ameliyathane Konum ve Biçimi

Ameliyathane bölümü hastane binalarının merkezini oluşturmaktadır. Hastane binaları planlanırken, ameliyathanelerin konumu, ameliyathane bölümü planlanırken de, fonksiyon ve fonksiyon dışı işlemler için gelişmeye uygun, yeterli büyüklükte alan gereksinimi göz önüne alınmalıdır.

Ameliyathaneler inşa edilmeden, planlama çalışması içinde bir ekip oluşturularak nasıl çalışılacağı, ne ölçüde olması gerektiği ve hangi amaca hizmet vereceği konuları tartışılmalıdır.

Ameliyathaneler yeterli büyüklükte, gelişmeye uygun estetik gösterebilecek, cerrahi merkezlerin doğru işlemlerini kolaylaştıracak şekilde planlanmalıdır. Ameliyathaneler, yataklı sağlık kurumlarının büyüklüklerine göre, birim ameliyathaneleri veya merkezi ameliyathaneler şeklinde yapılmaktadırlar. Ameliyathaneler ısıtma, soğutma ve havalandırma sistemi bulunan, ayrıca yangın, deprem vs. gibi felaketlerde dış ortam ile doğrudan bağlantısı olan yerlerde olmalıdır. Temel olarak ameliyathaneler, hastane içerisinde hastanenin en üst katına veya alt katlarda diğer bölümlerden ayrı olarak inşa edilmektedir. Bunun nedeni genel hastane trafiğinden ve ana koridorlardan ayrılarak bölümler arası kontaminasyon olasılığından kaçınmak, hastane trafiğinin daha az yoğun olduğu, cerrahi servislere ve yoğun bakıma en yakın yerde olmasını sağlamaktır.¹

2.2. Ameliyathane Alan ve Bölümleri

Ameliyathaneler için oluşturulmuş tüm mimari projelerde amaç, hasta güvenliğinin ve kolay bir iş akışının sağlanması olmalıdır. Ameliyathane ortamında her zaman bir kontaminasyon riski söz konusu olduğu için “temiz” alanlar ile “kirli” alanlar arasında net bir ayrım yapılması önerilmektedir. Kirli veya temiz alan ayrımı, ilgili alanın fonksiyonları dikkate alınarak yapılmalıdır.

Temiz alanlar; Ameliyat odaları, cerrahi yıkanma lavabolarının bulunduğu ve steril malzemelerin depolandığı alanlardır. Bu alanlara ameliyathane giysileri, maske

¹ H. Uçak, Ameliyathanede Yönetim ve Organizasyon ve Ameliyathane Talimatları ve Protokolleri, Ankara, 2009, s.25

ve bone giyilmiş şekilde girilmelidir. Havalandırma ise pozitif basınç olacak şekilde planlanmalıdır. **Yarı kontrollü alanlar ise;** Koridorlar, malzeme hazırlama alanları, depo rafları temiz ya da kontamine kategorilerine tam olarak uymayan alanlardır. **Kontamine alanlar;** Hastaların ve sağlık çalışanlarının ameliyathaneye giriş alanları, soyunma odaları, lavabo ve duş yerleri, dinlenme odaları kontamine alanlardır. Girişlerin kontrolsüz olduğu alanlardır. Kontamine alanlarda çapraz kontaminasyon riski yüksektir ve girişler kontrollü değildir. Kirli alandaki bütün havanın, geri dönüşü olmadan dışarıya doğru çıkarılması gerekmektedir. Bir ameliyathane bölümü; ameliyat odası, temiz ve kirli koridorlar, el yıkama alanları, sağlık çalışanı kullanım alanları, depolar, sterilizasyon ünitesi, anestezi öncesi ve sonrası bakım ünitesi gibi oda, ünite ve bölümlerden oluşmaktadır. (Şekil 1.)

Şekil 1. Ameliyathane alan ve bölümleri

2.3. Ameliyathanede İç Yapı

Ameliyathanenin yapısını oluşturan ameliyat odaları, duvar, tavan, döşeme gibi yüzey sistemleri, kapı, koridor, el yıkama alanları, depolar, dinlenme alanları, pencere ve renkler belirli özelliklere sahip olmalıdır. Personelin çalışma koşullarını direk etkileyen ve stres düzeylerini belirlemede etkinliği olan kısımlar aşağıda açıklanmıştır.

Ameliyat Odası: Ameliyat odası, ameliyathanenin çekirdeğini oluşturmaktadır. Ameliyat odalarının standart büyüklükte olması işlevsellik bakımından kolaylıklar sağlamasına karşın, pek çok ameliyathanede cerrahi girişim türüne bağlı olarak değişik boyutlarda ameliyat odaları kullanılmaktadır. Ameliyatların güvenli yapılması ve çalışanların fiziksel streslerinin azaltılması için ameliyat odalarının planlanmasında, uygun aseptik koşulların sağlanması, yeterli büyüklükte olması, uygun sıcaklık, nem havalandırma ve aydınlatmanın sağlanması, rahatsız edici gürültülere karşı önlem alınması ve ameliyat odalarının, ameliyathanenin diğer bütün bölümleri ile bir bütün olması göz önüne alınmalıdır.

Koridorlar: Ameliyathane koridorlarının hasta ve çalışan trafiğini engellemeyecek genişlikte olması, steril malzeme, hasta ve cerrahi ekibin ameliyat salonuna girişinin temiz koridordan, kirli malzemelerin ve ameliyat sonrası hasta çıkışlarının da kirli koridordan yapılması önerilmektedir.

Pencereler: Ameliyat odalarında, gelişmiş teknoloji ile, cerrahi alana uygun aydınlatma sağlayan yapay ışıklandırma ve istenilen düzeyde filtre edilerek ameliyathaneye uygun olarak hava akımı sağlayan iklimlendirme sistemleri ile pencere gereksinimi ortadan kalkmıştır. Ameliyathane ortamında gerekli pozitif basınçlı alan oluşturma prensibi nedeni ile de teknik tasarımcılar, pencere bulundurma düşüncesine karşı çıkmaktadırlar. Doğal ışığın çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerinden dolayı, ameliyat odaları ile doğrudan bağlantısı olmayan ameliyathane çalışanlarının kullanımına ayrılmış olan alanlarda ameliyathane genel ortamına olumsuz etkisi olmayacak, kenarları toz ve atık maddeleri barındırmayacak şekilde eğimli, açılma olanağı bulunmayan pencerelerin yapılması uygun olarak değerlendirilmektedir.

Renk: Ameliyathanelerde psikolojik açıdan önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Pembe, sarı gibi sıcak ve parlak renkler, dikkat çekici ve çalışma alanlarında yorucu renkler olduğundan ameliyathanelerde kullanımı önerilmemektedir. Ameliyathanelerde, turkuaz, yeşil, mavi, gri gibi parlamayan ve soğuk renklerin göze daha iyi uyum sağladığından, psikolojik olarak rahatlatma özelliğinden ve dinlendirici etki yarattığından kullanımları önerilmektedir.

2.4. Sağlık Çalışanı Kullanım Alanı

Ameliyathanede bulunan sağlık çalışanlarının değişik alanlara gereksinimi vardır. Bu alanlar, giriş ve çıkış alanları, çalışan soyunma odaları, duş, lavabolar ve dinlenme odalarıdır. İnsanlar yaşadıkları fiziksel çevre ile etkin bir iletişim içindedirler ve günümüzde bireylerin günlük yaşamlarının yaklaşık üçte birini geçirdikleri iş yerlerinde sağlığı ve verimli çalışmayı olumsuz yönde etkileyen etmenler vardır. Özellikle ameliyathaneler yüksek risk taşımaktadır. Çalışma ortamı ve çalışma koşullarındaki uygunsuzluklar sağlık çalışanlarının iş doyumunu, sağlığını ve verimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Fiziksel çevre koşullarının sağlığa uygun olmadığı durumlarda çalışanların stres yaşayabileceği, iş stresi arttıkça da iş doyumunun, verimliliğin ve verilen bakımın kalitesinin azaldığı, iş stresinin hemşirelerde devamlılığı söz konusu olduğunda ise, önemli bir hastalık etkeni olduğu saptanmıştır.¹

Ameliyathane hizmetlerinin verimli bir şekilde devamlılığı için tüm çalışanlarının olumlu bir çalışma ortamının sağlanması gerekir. Ameliyathane çalışanı duş ve lavabolarının, ameliyathanede kirli alanda bulunması ve çalışan sayısına göre birden fazla olarak tasarlanması önerilmektedir. Dinlenme odaları, sağlık çalışanı için geniş, rahat, ergonomik bir dekorla donatılmış, dinlenmeye uygun mobilyaya sahip ve gün ışığı alabilen alanlar şeklinde tasarlanmalıdır. Ameliyathane çalışanı soyunma odalarında; çalışan sayısına göre kilitlenebilen eşya dolapları, oturma bankları, cerrahi bone, maske, forma ve terliklerin bulunduğu dolaplar olmalıdır. Dış çevreyle bağlantılı olan tüm eşyaların, steril alan olan ameliyathaneye girişte bırakılıp; yüksek riskli alana girerken uygun giysi ve ekipman seçimine dikkat edilerek tüm riskler azaltılmaktadır.

¹ Y. Demiral, “Sağlık Çalışanlarında İş Gerilimi, İş Doyumu ve Mesleki Riskler”, Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Sayı (S.) 28, Ankara, 2006, s.36

3. AMELİYATHANE ÇALIŞANLARI

3.1. Ameliyat Ekibi

Kurumların büyüklükleri ve çalışma yapısına göre şekillenen ameliyathane çalışanları; genellikle hekimler, hemşireler ve yardımcı personeller olmak üzere 3 grupta toplanmaktadır. Ekip sayısını ameliyat salonlarının büyüklükleri belirlemektedir. Yeterli sayıda kadrosu bulunan ameliyathanelerde her bir dal için birden fazla sayıda üye ekibe dahil olur.

3.1.1. Hekimler

Ameliyathanelerde hastanın iyiliğinden, güvenliğinden ve her türlü cerrahi müdahaleden sorumlu olan kişilerdir. Hekimler; cerrah, asistan ve anestezi uzmanı olarak ameliyat ekibine dâhil olurlar. Ameliyat sürecinin, başından sonuna kadar bulunan en önemli üyesidir. Uzun yıllar süren tıp eğitimi neticesinde tam donanımlı olarak ameliyathane bünyesine katılırlar. Ameliyat süreci aynı zamanda bir eğitim sürecidir. Konusunda uzman olan hekim ameliyat esnasında genç kuşak doktorların yetişmesinde son derece önemli rol alır.

3.1.1.1. Cerrah

Ameliyat ekibi içerisinde oldukça önemli bir pozisyona sahip olan cerrah, toplum tarafından genellikle ekibin lideri olarak benimsenmiştir. Hastaya ilişkin tıbbi uygulamalar ve her türlü cerrahi girişim ile ilgili kararlarda sorumluluk cerraha aittir. Hastaya hangi ameliyatın yapılacağına, hangi vücut kısımlarının çıkarılacağına, tamir edileceğine karar verir. Ameliyatı yapacak cerrah ameliyat etme yetkisine sahip, dalında uzmanlaşmış operatör, doçent, profesör gibi akademik kariyeri olan hekimlerden oluşur.

3.1.1.2. Asistan

Ameliyat anında genellikle cerrahın tam karşısında yer alarak ona yardım eden kişidir. Asistanlar cerrahın yönetimi altında ameliyat bölgesinin görülebilmesini sağlamak için ekartörleri tutar, ameliyat bölgesini aspire eder, süturları atarlar. Aynı zamanda eğitim süreci devam eden asistan, konusunda uzmanlaşmak için gerektiğinde sorumlulukta üstlenir ancak olmadığı ameliyathanelerde görevini hemşire üstlenir.

3.1.1.3. Anestezi

Anestezi konusunda uzman olan hekimdir. Hastanın uyutulmasından, kaslarının gevşetilmesinden, ağrısının giderilmesinden, anestezi esnasında hava yolunun açıklığının sağlanmasından, oksijen, kan ürünleri, intravenöz sıvıların, diğer ilaçların verilmesinden ve cerrahi işlem tamamlandığında hastanın uyandırılmasından sorumludur. Anestezi ekibi, hastanın vital bulguları; solunum, kalp ritmi, kan basıncını izler ve olası komplikasyonlara karşı cerrahi uyarır. Anestezi hekimin olmadığı durumlarda bu görevi anestezi hemşiresi ya da anestezi teknisyeni üstlenir. Hepsinin olması durumunda anestezi hemşiresi ve anestezi teknisyeni, anestezi hekim sorumluluğunda yardımcı eleman olarak görev yaparlar.

Anestezi Hemşiresi; Hastaya anestezi uygulanması esnasında anestezi hekimine yardımcı olur. Malzemenin hazırlanmasından, IV yolun açılmasından, hastanın izlenmesinden ve uyandırılma esnasında anestezi hekimine yardım etmekten sorumludur. Konusunda uzman olması ve gerekli girişimlerde bulunurken sorumluluk alabilecek düzeyde bulunması istenir.

Anestezi Teknisyeni; anestezi uzmanı veya bunun bulunmadığı hallerde ameliyathane sorumlu uzmanının sorumluluğu altında ve ameliyatı yapan uzmanın direktiflerine göre ameliyatın ve narkozun salimen ve rahat bir şekilde sonuçlanması için gerekenleri yapar. Bir uzman kadar donanımlı olması beklenir. Hastane eğitim departmanı tarafından gerekli zamanlarda hizmet içi eğitime tabi tutularak yeni bilgiler edinmesine yardımcı olunur.

3.1.2. Ameliyathane Hemşiresi

Ameliyathane hemşireliği yıllarca ameliyat sürecinde arka planda bulunmasına rağmen, özellikle 20. yy.'ın ilk yarısından bu güne yaşanan bilimsel ve toplumsal hareketlerden kendine düşen payı olarak değişim sürecine girdiği görülmektedir. “Çağımızı etkileyen toplumsal ve bilimsel değişikliklerin, tıp bilimlerine yansımaları sonucu ameliyathaneye getirdiği çok sayıda yenilik, ameliyathane hemşiresinin alana ve hastaya karşı rol ve sorumluluklarını da büyük ölçüde etkilemiştir.”¹

¹ N. Kanan, “Ameliyathanede Yasal Sorunlar”, 1. Ulusal Ameliyathane Hemşireliği Sempozyumu Bildiri Kitabı, İzmir, 1996, s.43

Ameliyathane hemşiresi hastanın ameliyat öncesi, ameliyat sırası ve ameliyat sonrası dönemdeki hasta bakımını kapsamaktadır. Profesyonel ameliyathane hemşiresi, cerrahi girişim için kabul edilen hastanın, gerekli bakımını en yüksek düzeyde sağlamaktan sorumludur.

Amerikan Ameliyathane Hemşireleri Derneği (The Association of Operating room Nurses, AORN), ameliyathane hemşireliğini; büyük veya küçük cerrahi girişimler nedeniyle koruyucu refleksleri ya da kendine bakım yetisi risk altında olan hastaların gereksinimlerini karşılamak için, hemşirelik süreci doğrultusunda gereksinimleri tanılayan, bakımı planlayan, uygulayan ve değerlendiren profesyonel bir hemşirelik alanı olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda cerrahi hemşiresi, cerrahi veya invaziv bir girişim sürecindeki hastaya, gereksinim duyduğu hemşirelik bakımını, hemşirelik süreci doğrultusunda planlayan, koordine eden ve sağlayan profesyonel bir sağlık çalışanı olarak vurgulanmaktadır. Cerrahi hemşiresinin, hastanın tanınması, bakımın planlanması, sonuçların değerlendirilmesinde gerekli bilgiye ve hastanın fizyolojik, psikolojik, sosyokültürel yanıtlarını değerlendirme yeteneğine sahip olmasının beklendiği üzerinde durulmaktadır.¹

Hemşirelik sürecinde hasta bakımını bir temele dayandırarak yürüten iki farklı görevli hemşire vardır. Sorumlulukları steril olan ve steril olmayan uygulamaları içerir. Eğer hemşire steril olmayan alan içinde görev yapıyorsa, (dolaşıcı, sirküler hemşire), steril alan içinde kalırsa steril (enstrumante, skrab) hemşire rolünü yürütür.

3.1.2.1. Sirküler (Dolaşan) Hemşire

Ameliyat esnasında ameliyat odasının ve işlemlerin organizasyon ve yürütülmesinden sorumludur. Kritik düşünme becerileri ile ameliyathane ortamını gözleyip, hastanın, cerrahi ekibin, çevrenin konfor ve güvenliğini sağlar. Dolaşan hemşire, steril hemşire ve diğer ekibin aseptik teknikleri uygulamalarını kontrol eder. Hastayı ameliyathaneye kabul edip, dosyasını kontrol eder. Kullanılacak malzemenin mekanik ve elektrikli ekipmanların hazırlanmasına, hastanın ameliyat masasına alınmasını ve doğru pozisyonun verilmesine, cerrahi insizyon için cilt temizliğinin yapılmasına, hastanın örtülmesine yardım eder. Elektrokoter, aspiratör ve diğer yardımcı cihazların bağlantılarını sağlar. Hasta uyutulması kadar hastanın sorularını yanıtlar ve kaygılarını giderir. Ameliyat esnasında röntgen ya da patoloji birimleriyle

¹ R. Conner, Perioperative Standarts and Recommended Practices, USA, 2009, s.11

temas kurar. Patoloji parçalarının patoloji bölümüne gönderilmesini sağlar. Hastanın ayılma odasına naklinde yardımcı olur ve ayılma odasındaki hemşireye tüm bilgileri aktarır, ameliyat sonrası odanın bir sonraki ameliyat için hazırlanmasını sağlar. Ameliyathanede emosyonel durumu kontrol eder. Sirküler hemşire; hastanın avukatı ve koruyucusu pozisyonundadır. Hasta mahremiyeti için gerekli önlemleri alarak, hastanın kaygısız ve rahat olmasını sağlamaktadır.

3.1.2.2. Steril (Skrup) Hemşire

Doğrudan cerrahla çalışır. Ameliyat odasının hazırlığından sorumlu steril hemşiredir. Steril mayo masasının, örtülerin, tampon kompreslerin, irrigasyon solüsyonunun, dikiş materyallerinin ve diğer alet ve cihazların hazırlanmasından, cerrahın ve asistanların steril gömlek, eldiven, giymesine yardımcı olmaktan, hastanın örtülmesine yardım etmekten, patoloji parçasının sirküle hemşireye tesliminden sorumludur. Steril hemşire, sirküler hemşire ile birlikte ameliyat öncesi ve yara yeri kapatılmadan önce aletleri, kompres, tampon ve iğneleri sayar. Cerraha sayım hakkında bilgi verir. Bu hazırlıkta, kendisine sirküler hemşire yardımcı olur. Hastanın, cerrahın ve diğer ekip üyelerinin sorularına yanıt verir ve aseptik kuralların uygulanmasını sağlar. Hastanın sedyeye transferinde yardımcı olur.

3.1.3. Yardımcı Personel

Cerrahi ekibin diğer üyeleridir. Ameliyatın türü ve kullanılacak cihazlara göre görevleri değişir. Radyoloji uzmanı ya da teknisyeni röntgen çekimi işlemini, laborant; kan gazı, elektrolit, hemoglobin, hemotokrit sayımı ve diğer kan tetkiklerini yapar, perfüzyonist açık kalp cerrahisinde kalp akciğer oksijenatöründe ve diğer yardımcı teknik elemanlar ameliyatın türüne göre cihazların kullanımında çalışırlar.

3.2. Yönetim Ekibi

Cerrahi girişimlerin yapıldığı, ilgili anabilim dallarının işbirliği ile multidisipliner bir yaklaşımla hizmet, eğitim ve araştırma alanında faaliyet gösteren ameliyat salonları ve diğer ünitelerin (ameliyathane ile ilgili hasta derlenme, uyanma üniteleri, personel girişi, hasta girişi ve çevresi, bayan ve erkek soyunma odaları, temiz, yarı steril, steril alanlar, depolar, ameliyathane içerisindeki her tür oda, ameliyat salonları, personel, doktor odaları) hepsinin genel adı ameliyathane olarak adlandırılır.

İş akışının sağlanması, sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması ve gerekli yasal düzenlemelerin zamanında yapılmasını sağlamak amacıyla ameliyathane bünyesinde bir yönetim ekibi oluşturulur. Bu ekibin başında ameliyathane sorumlu hemşiresi bulunur. Ameliyathane büyüklüğüne göre her birimde birim sorumlu hemşiresi ve sorumlu yardımcı personel ile yönetim ekibi bir bütün olarak oluşturulur. Ekip üyeleri arasında tam bir koordinasyon sağlamak için çabalamaktadır.

3.2.1. Ameliyathane Sorumlu Hemşiresi

Hemşirelik Hizmetleri Müdürü tarafından gerekli şartları sağlayan ameliyathane hemşireleri arasında seçilir. Gerekli şartlar kurum yönetmelikleri ile belirlenmiştir. Ameliyathane sorumlu hemşiresinin görev ve sorumlulukları genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- *Kurumun hemşirelik hizmetleri müdürlüğü ile koordineli bir şekilde çalışır ve ameliyathane hizmetlerinin yürütülmesini sağlar.*
- *Ameliyathanede görevli hemşirelerin hizmetlerini ilgili yönerge, talimat ve prosedürlere uygun olarak yürütülmesini sağlar. Bu konuda oluşabilecek aksaklıkları ilgili üst yönetime rapor eder.*
- *Ameliyathanede hemşirelik hizmetleri, personel hizmetleri, hasta taşınması, ameliyathane salonlarının temizliği, düzen ve tertibi ile ameliyathaneye malzeme temini gibi hizmetlerin koordinasyonunda yetkili ve sorumludur.*
- *Koordinasyon alanıyla ilgili aksayan yönlerin düzeltilmesi için Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü ve Merkez İşletme Müdürlüğü ile koordinasyonu sağlar ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi için gereken düzenlemeleri rapor eder.*
- *Hemşirelerin çalışma çizelgesi ve izinlerini düzenler ve gerekirse Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü'ne onaya sunar.*
- *Skrab (steril) ve sirküler (dolasan) hemşireleri belirleyerek günlük çalışma listelerini hazırlar. Sirküler (dolasan) ve skrab (steril) hemşirelerin görev tanımlarını özümseyerek düzenli çalışmalarını sağlar. Gerekğinde rol model oluşturmak üzere Sirküler (dolasan) ve Skrab (steril) hemşirelerin görevlerini yerine getirir.*
- *Ameliyathanede çalışan hemşire ve personelin yemek ve dinlenme aralarını düzenler, listeler ve kaydeder, bu konudaki aksaklıkları rapor eder.*
- *Ameliyathanede bulunan setlerin standart listelerinin oluşturulmasını ve güncellenmesini sağlar. Ameliyat sonrası cerrahi set ve malzeme sayım formlarını denetler. Ameliyathanedeki cihazlar ve malzemelerin uygun koşullarda korunmasını ve kullanıma hazır bulundurulmasını sağlar. Bu konuda gereken tüm tedbirleri alır ve aksayan yönleri genel koordinatörlüğe gecikmeden rapor eder.*

- *Kullanılan malzeme sarfını planlar, ilgili birimlerle koordineli bir şekilde temin edilecek sarf malzemelerinin teknik özelliklerini belirler, yeni ve deneme aşamasındaki malzemelerin test edilmesini sağlar. Test sonuçlarıyla ilgili Merkezin satın alma birimlerine bildirimde bulunur ve teminini sağlar.*
- *Ameliyathanede kullanılacak sarf malzemelerinin ve ilaç, serum ve benzeri Eczane malzemesinin ameliyathane salonlarına getirilmesini sağlar, otomasyon sistemine girilmelerini sağlar ve kullanılan malzemenin otomasyon sistemi üzerinden hastalar üzerinden düşümünü denetler.*
- *Hemşirelik hizmetlerine ilişkin formların düzenli kullanımını, kayıtların tutulmasını gerekiyorsa bilgisayar ortamına (otomasyon sistemine) girilmesini, muhafazasını ve arşivlenmesini sağlar.*
- *Ameliyathanede temizlik ve sterilizasyon işlemlerinin ilgili talimatlara uygun olarak yürütülmesini sağlar.*
- *Enfeksiyon Kontrol Komitesi ve sterilizasyon ünitesi ile işbirliği yaparak, ameliyathanede enfeksiyon kontrol tedbirlerinin uygulanmasını sağlar.*
- *Elektrik, su tesisatı, araç gereçlerin arızalarının bildirilmesini ve giderilmesi için ilgili birimlerle bağlantıyı sağlar.*
- *Ayaktan veya yatan hastaların ameliyathaneye kabulünü, yatan hastaların servislerden, ameliyat olan hastaların da servislere transferini düzenler, bu süreçlerde hasta mahremiyetine özen gösterilmesini gözetir, varsa emanetlik hasta eşyalarının teslim forumu ile teslim alınmasını ve ameliyat sürecinde hastanın gerekli bakımı almasını sağlar.*
- *Ameliyathane hemşireleri ve ameliyathane personelleri ile birlikte veya ayrı ayrı toplantılar yapar ve yenilikleri duyurur, toplantı ile ilgili kayıtları tutar, Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü'ne rapor eder.*
- *Ameliyathaneye yeni başlayan hemşirelerin rehber hemşire gözetiminde oryantasyon eğitimi almasını ve oryantasyon formunun doldurulmasını sağlar. Ameliyathane hemşirelerine rehberlik ve danışmanlık yapar. Gerektiğinde ameliyathane prosedürleriyle ilgili bilgilendirme toplantıları düzenler.*
- *Hemşirelerinin mesleki gelişimlerinde eğitim taleplerini alır, eğitim programları düzenlenmesi hizmet içi eğitim talebinde bulunur, is doyumunu artırıcı tedbirlerin alınması için Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü'ne ve Merkez Müdürlüğü'ne öneri sunar. Hizmet kalite standartları ve kurum politikaları doğrultusunda hemşirelerin performans değerlendirmelerini yapar.*
- *Kurumun belirlemiş olduğu acil durum planlamalarını uygular/uygulanmasını sağlar, Ameliyathanede oluşan is kazalarına ait raporları tutar/tutulmasını sağlar ve ilgili birimlere bildirir.*
- *Ameliyathanenin temizlik, aydınlanma, ısınma ve havalandırma gibi hizmetlerine ilişkin arızaların en kısa sürede çözülmesi için ilgili birimlere bildirimde bulunur ve sorunun çözümü için işbirliği yapar.*

- *İzin, rapor ve benzeri durumlarda varsa Sorumlu Hemşire Yardımcısı yoksa ameliyathane sorumlu Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı vekâlet eder.*¹

3.2.2. Ameliyathane Sorumlu Hemşiresi Yardımcısı

Ameliyathane sorumlu hemşiresinin önerisiyle Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü tarafından atanır. Birden fazla sorumlu hemşire yardımcısı varsa aralarında iş bölümü yapılarak görevli oldukları bölüm belirlenir. Ameliyathane sorumlu hemşiresinin görevli ve yetkili oldukları tüm konularda kendisine yardımcı olmak için yetkilendirilirler.

3.2.3. Birim Sorumlu Hemşiresi

Görev yaptığı salon ya da birimde deneyimi göz önünde bulundurularak çalışan hemşireler arasından ameliyathane sorumlu hemşiresi tarafından seçilir. Bulunduğu birim adı ile ilişkilendirilir (cerrahi salon sorumlu hemşiresi, üroloji birim sorumlu hemşiresi gibi). Ameliyatların aksamaması için salondaki iş bölümünü ayarlar yemek vb. ihtiyaç halinde koordinasyonu sağlar.

3.2.4. Ameliyathane Sorumlu Personeli

Ameliyathanede çalışan tecrübeli personel (hastabakıcı, temizlik personeli vb.) arasından ameliyathane sorumlu hemşiresi tarafından belirlenir. Ameliyathane bünyesinde temizlik, hasta taşınması, cerrahi ekibe yardım vb. konularda personeller arası iş bölümü yapmak ve gerekli, koordinasyonu sağlamakla vazifelidir. Gerekli gördüğü noktalarda anında müdahalede bulunarak herhangi bir aksaklığa sebebiyet vermemek için çaba gösterir. Bir diğer önemli varlık sebebi de, kendi astları için hedef belirlemede etkin rol oynayarak aslında her kademede yöneticinin çıkabileceği düşüncesini personeller arasında yaygınlaştırarak üst seviyede verim alınmasını sağlar.

¹ Düzce Üniversitesi (DÜ), Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ameliyathane İşleyiş Yönergesi http://www.duzce.edu.tr/dosya/yonerge/030_saumaiy.pdf (20.04.2015)

İKİNCİ BÖLÜM

EKİP ÇALIŞMASI YAPISI

1. EKİP

Ekip ortak bir amaç için bir araya gelen bireylerin karşılıklı birbirine bağımlı oldukları profesyonellerden oluşmuş topluluktur. Ekip üyeleri farklı görüşlere sahip olabilir ancak amaçları ortaktır. Son yıllarda ekip kavramı çok çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Bazıları ekip ve grup kavramını birbirinin yerine geçebilir şekilde ele alırken, bazıları grup ve ekip kavramı arasında belirli ayrımlar öne sürmüştür. “Ekip, kendilerini ortak olarak sorumlu gördükleri ortak bir hedefe, performans amaçlarına ve yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayan yetenekte kişilerden oluşan küçük bir insan grubudur.”¹ Ekip amaçlarını başarmada birbirine bağımlıdır ve bunun için ortak sorumluluğa sahip olmalıdır.

Grupta ekip gibi, ortak bir amaç için çalışan birbiri ile etkileşim içinde olan insan topluluğudur. Grupta üyeler kendi sorumluluğunu alırlar, işi ve zamanı belirlerler sonrasında hizmet için çalışmaya başlarlar. Genelde karıştırılan grup ve ekip kavramları birbirinden farklıdır. Ekipler bir gruptur fakat tüm gruplar ekip değildir. Grup performansı bireylerin çalışmasına bağlıdır yani bireyler ayrı ayrı bağımsız çalışır. Ekipte ise hem bireysel hem de birlikte çalışma vardır. Birlikte çalışmanın zorunlu olduğu ekip üyelerinde uyumlu içinde olmak esastır. Çünkü ortak amaca hizmet etmek ekibin temel prensibidir.

Ekipler ile gruplar arasındaki farkları Tablo 1.’de olduğu gibi özetleyebiliriz. Bu tabloda çalışma grupları ve ekipler arasında amaçların farklı olduğu görülmektedir. Çalışma grupları için amaç ortak bilgi iken ekipler için ortak performans amaç olmuştur. Ekiplerde sinerji olumlu iken çalışma gruplarında sinerji yoktur. Sorumluluk ekiplerde hem bireysel hem de ortak bir konudur. Çalışma grupları içinse sorumluluk sadece bireyseldir herhangi bir ortak nokta yoktur. Çalışma gruplarında yetenekler rastgele ve değişken ekipler de ise birbirini tamamlayıcı yetenekler sergilenmektedir.

¹ C. S. Borrill-J. Carletta-A. J. Carter-Jeremy F. Dawson-S. Garrod-A. Rees-A. Richards-D. Shapiro ve M. A. West, The Effectiveness of Health Care Teams in the National Health Service. Aston University, Birmingham, 2001, s.35

Tablo 1. Gruplar ve Ekipler Arasındaki Farklar

	Çalışma Grupları	Ekipler
Amaç	Ortak bilgi	Ortak performans
Sinerji	Nötr	Pozitif
Sorumluluk	Bireysel	Bireysel ve ortak
Yetenekler	Rastgele ve değişken	Birbirini tamamlayıcı

Kaynak: A. M. Zayed-M. M. Kamel, Teams and Work Groups. Kahire, 2005, s.5

1.1. Ekip Çalışması

Ekip çalışması tek başına yapılamayacak bir işi birlikte yapmak için ortaya çıkmış bir örgütlenmedir. Ekip çalışması ekip üyelerinin, hedefleri ve hangi amaca hizmet ettiğinin desteği ile açığa çıkan ileriye dönük amaçları, bilgi, yetenek ve özelliklerinden oluşur. Temel olarak ekip çalışması, çeşitli görevleri olan, öngörülen hizmeti etkin bir biçimde yürüten faaliyetleri birbiriyle ilişkili olan hizmet yapısıdır. “Ekip çalışması, ekibin performansına ve performans çıktılarına katkı yapan veya mani olan süreç mekanizmalarının dinamik, kendiliğinden ve tekrarlamalı tesisidir. Ekip çalışması, bir çıktıdan çok süreç bütünüdür.”¹

Kanada Sağlık Hizmetleri Araştırma Kurumu’nun bir raporunda ekip çalışması, hastalara bakım vermek için birbirine karşılıklı bağımlı olarak çalışan iki veya daha fazla sağlık profesyonelinin etkileşimi veya ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Ekip çalışması;

- Kendilerini hasta merkezli bakım için işbirliği içinde çalışan kişiler olarak gören,
- Hastaya bakım sağlamak için işbirliği içinde çalışmadan faydalanan,
- Ortak karar vermeye yönlendirebilecek bilgi paylaşan ve
- Hasta merkezli bakımı yapmak için ekip çalışmasının ne zaman kullanılması gerektiğini bilen üyeler anlamına gelmektedir.

¹ C. L. Garner, Team Building and Organizational Effectiveness, The Faculty of Graduate School, University of Texas at Austin, Yayınlanmamış Doktor Tezi (YDT), Teksas, 1998, s.60

1.2. Ekip Etkililiği

Ekipleri ölçmede ve değerlendirmede kullanılan temel unsur etkililiktir. Eğer örgütler ekipleri geliştirmek için finansal, zaman ve insan kaynaklarını adıyorsa neyin ekip etkililiğini oluşturduğu konusunda fikir sahibi olmalıdır. Ekip etkililiği yüksek verim ve üyelerin çalışma koşullarının kalitesi için önemlidir.

Etkili ekipler için üyelerin isteklerinin karşılanmış olması gerekmektedir. Üyelerin birlikte çalışması ve süreç içerisinde üyelerin ihtiyaçlarının karşılanması üyelerin mutlu olmasını sağlayacak ve memnuniyet düzeyini artıracaktır. Ekip etkililiği, çıktı açısından ekibin performansının ve ekibin gelişme ve kendini yenileme yeteneğinin bir birleşimi olarak tanımlamaktadır.

Yazarlar, ekibin başarısı için bazı ön gereklilikler sıralamaktadır. İlk olarak ekip kullanımı için mantıklı bir neden olmalıdır. Ekipler her durum için uygun değildir. Eğer bir görev bireysel olarak daha iyi yapılıyorsa ekibe gerek yoktur. İkinci olarak yönetim, ekibe destek verdiğini göstermelidir. Üçüncü olarak ekip, görevleri tamamlamak için gerekli kaynaklara sahip olmalıdır. Son olarak ekibin ihtiyaçları doğru bir şekilde teşhis edilmelidir.

Geleneksel olarak ekip etkililiği güçlü bir şekilde ekiplerin üretken çıktıları ile ilişkilendirilmiştir. Fakat ekip üyeleri ve ortaklar, etkili ekipleri farklı bir şekilde önceliklendirmekte ve yargılamaktadır. Bu nedenle ekip etkililiği hem politik hem de ampirik kapsamda düşünülebilir. Ekip etkililiği hastalar, ekip üyeleri ve sağlık örgütleri tarafından farklı bir şekilde algılanmaktadır. Hasta memnuniyeti sık sık ekip etkililiğinin göstergesi olarak kullanılmakla birlikte hastaların klinik müdahalenin faydalarını ekip çalışmasının faydalarından ayırması zordur. Ayrıca iş memnuniyeti ve ekip üyelerinin işte kalması etkili ekip çalışmasını gösterebilir fakat ekip etkililiğini olmazsa olmaz şekilde göstermeyebilir. Örgütler, ekip etkililiğini genellikle performans hedeflerinin etkin şekilde başarımıyla değerlendirir.¹

¹ S. M. Mickan, "Evaluating the effectiveness of health care teams", Australian Health Review, Cilt (C.) 29, S.2, Deakin, Avustralya, 2005, ss. 211-217

1.3. Ekip Türleri

Ekiplerin birçok farklı türü vardır. Bu farklılık ekiplerin etkili olmasıyla yakından ilgilidir. Bu gerçek, ekipleri tanımlamayı ve sınıflandırmayı gerekli kılar. Başta sağlık kurumlarında olmak üzere tüm örgütlerde birçok farklı ekip türü vardır. Örgütleri anlamada resmi yapı ve süreçlerin yanında resmi olmayan yapıları da anlamamız gerekir. Bu nedenle resmi olarak oluşturulan ekiplerin yanında, resmi olmayan ekiplerden ve onların örgüte etkilerinin farkında olunması gerekir.

Resmi Olmayan Ekipler: Bu ekiplerin resmi bir lideri yoktur. Resmi ekiplerin dışında kendi kendine gelişen ekiplerdir.

Resmi Ekipler: Resmi ekipler, örgütsel liderler tarafından özel bir amaç için oluşturulurlar. Resmi ekipler planları uygulama ve hedefleri başarma amacıyla örgüt tarafından oluşturulan yapının temel taşlarıdır. Bu tür ekipler genellikle hastanedeki radyoloji ve psikiyatri bölümleri gibi görev veya iş fonksiyonlarına göre oluşturulurlar.

1.3.1. Çalışma Ekipleri

Sağlık kurumlarında tedavi ekipleri, acil servis çalışanları, araştırma ekipleri ve evde bakım ekipleri buna örnektir. Bu ekipler devamlı olma eğilimindedir ve göreceli olarak süreklidirler. Ekip üyeleri arasında iş yükü paylaşımı ve koordinasyon üst seviyededir. Çalışma ekipleri bir bütündür ve üyeler birbirlerini tamamlar. Her bir üyenin yetkinliği farklıdır. Tedavi ekibinden örnek verecek olursak, hekim tedavi sürecini planlarken hemşire gerekli cerrahi girişimlerde bulunur. Ekip içerisinde yer alan personel yatak değişimi ve günlük temizlik gibi konularda sorumluluk üstlenir.

1.3.2. Paralel Ekipler

Bu ekiplerin yetkileri sınırlıdır. Bir örgütün kalıcı ya da geçici parçası olabilirler. “Örgütün normalde yapması için gerekli donanımına sahip olmadığı fonksiyonları yapmak için farklı birimlerden veya mesleklerden kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu ekiplerdir.”¹ Zaman bağlı olarak geçici birliktelik oluşur ve uyum sağlanır. “Sağlık kurumlarında sürekli kalite geliştirme, süreç geliştirme, toplum

¹ S. G. Cohen-D. E. Bailey “What Makes Teamwork: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite”, Journal of Management, C.23, S.3, Amerika, 1997, s.84

sağlığı ihtiyaçlarını belirleme ve personel araştırma komiteleri gibi eylemlerde paralel ekipler yer alabilir.”¹ Yapılan çalışmalar sonlandırılınca ekibin görevi de bitmektedir ya da ekip üyeleri belli periyotlarla değişmektedir.

1.3.3. Proje Ekipleri

Geçici bir zaman dilimi için, yeni bir ürün, hizmet veya bilgi sistemi gibi tek seferlik sonuca yönelik çalışırlar. Sağlık sektöründe bu tür ekipler yeni bir hastane planlama, bir birleşme planı geliştirme veya yeni bir hastaneye taşınma aşamasında bir insan kaynakları bilgi sistemi seçme gibi belirli bir amaca yönelik olarak bir araya gelirler ve çalışma yaparlar. Projenin ya da geçici olan işin bitiminde proje ekibine son verilir.

1.3.4. Yönetim Ekipleri

Üst düzey olan bu ekip türü, yönetimdeki ekiplere yön verir ve organize olmasına yardımcı olurlar. Her türlü yeniliğe zamanında erişebilmek için sürekli güncel olmak zorundadırlar. Yurt içi ve yurt dışı kongre, fuar ve organizasyonlara katılarak bilgilerini tazelemek ve bünyesinde bulunan ekibe aktarmak için çabalarlar. Bu tür ekiplerin uzun bir yaşam süresine sahip olması beklenir. Edinilen tecrübeler, yönetim ekiplerinin işlerini oldukça kolaylaştırdığından mümkün olduğunca uyumlu ekiple yola devam edilir. Ekip içerisinde uyum problemi yaşayan üyeler için zamanın hızlı önlem alarak; oluşacak herhangi bir aksaklığın önüne geçilmiş olunur.

2. EKİP GELİŞİM AŞAMALARI

Yapılan literatür çalışması sonucunda, ekiplerin oluşturma, fırtına, kural, uygulama ve dağılma veya yeniden yönelim aşamaları olmak üzere beş aşamada geliştikleri söylenebilir. Bu aşamalar ve aşamaların genel özellikleri aşağıda yer almaktadır.

2.1. Oluşturma

Bu aşamada üyeler birbirini tanır. Üyeler kabul edilebilir davranışların ne olduğunu öğrenmeye çalışır temel kuralları oluştururlar. “Oluşturma aşamasında

¹ S. M. Shortell-A. D. Kaluzny, Health Care Management, NewYork, 2000, s.71

üyeler çabalarını temel bilgileri arama, amaçları belirleme, görevlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili prosedürleri belirleme ve ekibin amaçları başarmak için nasıl etkileşimde bulunacağı ile ilgili temel değerlendirmeleri yapma üzerine yoğunlaştırırlar. Üyeler girdilerinin nasıl değer kazanacağını test etmeye başladıkları için bu aşamada genellikle yüksek şekilde belirsizlik vardır. Ekip, neyin yapılması gerektiğinden emin değildir. Üyeler birbirini veya ekip liderinin ve diğer üyelerin fonksiyonunu bilmez.”¹ Durumu anlayana kadar duygularını kendilerine saklarlar, beklentileri ile ilgili bir karışıklık yaşarlar. Nazik olmaya çalışırlar. Ekipte yer almanın artı ve eksisini hesaplamaya çalışırlar ve güçlü bir kişiye bağlı olmayı isterler. “Bireyler kendilerini bir ekibin üyesi olarak görmeye başladıkları zaman oluşturma aşaması tamamlanır.”²

2.2. Fırtına Aşaması

Bu aşamada kişilerin özelliklerine göre pozisyonları şekillenir. Liderlik için çatışma yaşanır. Fırtına aşamasında kişilerin özelliklerine göre pozisyonları belirlenir. Liderlik için kıyasıya bir rekabet vardır.

*Bazı kişiler içe dönük ve itaatkârdır, bazıları da dışa dönük ve girişkendir. Bazıları kaygılı ve kuruntulu, bazıları da kendinden emin ve strese dayanıklıdır. Doğuştan getirdiği mizaç ve çok uzun zaman yayılan çeşitli yaşam deneyimlerinin sonucunda kişi belli özelliklere sahip olur. İnsanlar kişiliklerine uyan rollerde başarı uymayanlarda başarısız olurlar.*³

2.3. Kural Aşaması

Bireyler arasında çeşitli duygu durumlarının olduğu yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Bireyler duygularını paylaşırlar, birbirlerine geri bildirim verirler, başarı duygusunu paylaşmaya başlarlar. Kural aşaması ekibin, projelerini tamamlama yöntemleri, çatışma çözme ve karar vermesiyle ekip prosedürleri sonlanmalıdır.

¹ A. M. Zayed-M. M. Kamel, Teams and Work Groups, Kahire, 2005, s.110

² Zayed-Kamel, s.80

³ A. Baltaş, Türk kültüründe Yönetmek, İstanbul, 2011, s.203

2.4. Uygulama Aşaması

Bu aşamada ekip uyumu başarmış, görevlerini tanımlamış, ilişkilerini belirlemiş ve sonuçlar üretmeye başlamıştır. Ekip üyeleri birlikte nasıl çalışacaklarını, çatışmayı yönetmeyi ve ekibin hedeflerini karşılamada kendi kaynaklarının katkılarını öğrenmiştir. Ekibin tamamen işlevsel hale geldiği uygulama aşaması başarılması en zor aşamadır. Bu aşamada “Ekip üyelerinin iç uyumunun ortalamanın üzerinde olması, çatışmaları azaltmakta ve uyumlu ekip çalışmasını kolaylaştırmaktadır. Diğer bir kolaylaştıran etmende geçimliliktir. Ortalamanın üzerindeki bir uzlaşma ekibin karar kalitesini artırır ancak tüm üyelerin uzlaşmasını beklemek ekip çalışmasına terstir.”¹

2.5. Dağılma veya Yeniden Yönelim Aşaması

Çalışmalar sonuca ulaşmıştır. Ekip amacına erişip artık kendisine ihtiyaç olmadığı sonucuna varmıştır. “Ekip amaçları karşıladığı ve daha fazla ihtiyaç duyulmadığı için dağılabilir veya yeni bir projeye başlamak için yeniden başa dönebilir.”² Eğer yeni bir proje başlanacaksa, çalışmanın sonuca ulaşması beklenmeden gerekli planlamalar yapılır. Bu planlama zamanında yapılmaz ise dağılan bir ekibi toparlamak zaman kaybına neden olur. Ayrıca dağılan ekipte üyelerde de eksiklik meydana gelir. Bunun gibi sorunların önüne geçmek için zamanında iyi bir projeksiyon sağlamak gerekmektedir.

3. EKİP ÇALIŞMASININ SAĞLIKTAKİ ÖNEMİ

3.1. Ekip Çalışmasının Faydaları

Yapılan literatür çalışması sonucunda, ekip çalışmasının faydaları ve sağlıktaki öneminin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Ekip çalışmasının faydaları birçok yazarca ifade edilmiştir. İnsanların birlikte, ayrı olduklarından daha fazla başarı elde ettiği fikri ekip çalışmasındaki faydalarının temelini oluşturmaktadır.

Çoklu fonksiyonlu ekipler, fonksiyonlar arası gerekli koordinasyon miktarını ve transfer miktarını azaltır. Ekipte işi yapmada uzmanlık daha fazla olduğu için işi diğer alanlara aktarma ihtiyacı azdır. Ekipler daha fazla

¹ Baltaş, Türk Kültüründe Yönetmek, s.194

² Zayed-Kamel, s.85

kendi kendini düzenleyici ve kendi kendine yeterli olabilir. Bu nedenle de dışarıdan kontrol ihtiyacı azalır. İşin tamamını yapmak için gerekli yetenekler genellikle ekibin içinde yer alır. Ekip üyeleri kendi alanları için amaç belirlemede yer alırlar ve bu nedenle genellikle bu amaçlara bağlıdırlar. Eğer ekibe performansları ile ilgili yeterli geribildirim verilirse daha büyük öz denetim için tüm bileşenler var olur. Çalışanlar özel bir işe karşı ekibin vizyonu üzerine odaklanır. Çalışanlar büyük resmi görürler.¹

Ekiplerle ilgili müdahaleler diğer yöntemlere göre işten çıkma ve işe gelmemeyi daha fazla düşürmüş ve ekip yönelimli uygulamaların örgütlerde geniş pozitif etkileri olabileceğini göstermiştir.

3.2. Ekip Çalışmasının Sağlıkta Önemi ve Faydaları

Bir ekip ortamında birlikte çalışma sağlık kurumlarında tercih edilen ve yaygın bir düzenlemedir. Sağlık kurumlarında ekiplerin kullanımı önemli şekilde artmıştır ve sağlık hizmeti sunumunun kritik bir parçası haline gelmiştir. Sağlık hizmeti uzmanlarına göre ekip çalışması, etkili sağlık hizmeti sunumun temel parçası haline gelmiştir. İnsan hayatını ilgilendiren bazı sağlık hizmetlerinin ekip çalışmasını zorunlu kıldığını ve hizmetin girdilerini oluşturan sağlık çalışanları ile yatak, ilaç gibi sağlık malzemelerinin düzenli bir yönetim ve organizasyon yapısı ile birleştirilmesi gerektiğini ifade edilmektedir. Bugün Amerika'daki birinci basamak sağlık kurumlarındaki uygulamaların % 60'ı sağlık profesyonellerinin kaliteli hizmet sunması için gerekli eşgüdümü sağlamada ekip temelli modeller kullanmaktadır. Bu oran, birçok ülkede hemen hemen % 100'e ulaşmaktadır.

Örneğin kronik hastalığı olan bir bireyin tedavisinde, ekip çalışmasının bölünmüş bir bakımdan daha etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca modern ve karmaşık sağlık bakımında ekip çalışmasının bakımın olası bölünmesini önlediği; bakımın kalitesini artırmada önemli olduğu ve geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Ekipler (birinci basamak) sağlık ihtiyaçlarını tanımlama, planlama, eşgüdümü sağlama ve hizmetleri sunmada temel rol oynamaktadırlar. Bunlar, hizmet kalitesini yönetme ve geliştirmede daha bütüncül ve etkili bir yaklaşıma olanak sağlamaktadırlar. Sağlık hizmeti sunumunda ekiplerin

¹ J. L. Hamlin, Team Effectiveness: A Validation Study of Lencioni's Five Functions of A Team, College of Organizational Leadership, University of La Verne, YDT, California, 2008, s.94

yatış süreleri ve maliyetleri düşürdüğü, hizmet sunumunu geliştirdiği, hasta memnuniyetini, çalışan motivasyonunu ve yeniliği artırdığı belirtilmektedir.¹

Kanada Sağlık Konseyi, Kanada'daki sağlık örgütlerinde ekip çalışmasını geliştirmenin gerekliliğini tanımlayan iki rapor yayınlamıştır. Sağlık insan gücü kaynakları ile ilgili son raporlar ekip çalışmasının personel azlığını, stresi ve sağlık profesyonelleri arasındaki tükenmişliği azaltmayla birlikte bakım kalitesini ve hasta güvenliğini geliştirmede en etkili yol olabileceğini öne sürmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda, etkili ekip çalışmasının sağlık hizmetleri sunumundaki faydaları şu başlıklar altında tartışılabilir:

3.2.1. Yatış Sürelerinin ve Maliyetlerin Düşürülmesi

Ekip çalışması, uyum içinde çalışmayı artırdığı için kaynakların daha iyi kullanımını sağlayabilir. Sağlık bakım ekiplerinin maliyetleri ve hastanede yatış sürelerini düşürdüğü gözlenmektedir. İyi bir ekip çalışması hastaneye gelen hastaların hastanede kalma sürelerini azaltır buna bağlı maliyet bileşenleri azalma gösterir.

3.2.2. Gelişmiş Hizmet Sunumu

Sağlık hizmetlerinde, gelişmiş hizmet sunumu hastaların sürekli bakıma daha kolay ulaşmalarını sağlamak için geliştirilmiştir. Sağlık ekibi oluşturulmasına bağlı olarak ayakta bakım hizmetlerine olan talep azalmakta tedaviye başlama oranında artış meydana gelmektedir. Gelişmiş hizmet sunumun görevi bu durumları sağlamaktır.

3.2.3. Gelişmiş Hasta Memnuniyeti

Hasta memnuniyetinde ekip yaklaşımın etkileri daha fazla memnuniyet sağlamaktır. Bakımda süreklilik rutin bakıma göre daha etkilidir. “Ekip çalışmasının hasta memnuniyetini, tedaviyi kabulü ve sağlık çıktılarını geliştirdiği ifade edilmektedir. Huges ve arkadaşları Amerika'daki büyük bir hastanenin Gazi İşleri Bölümündeki 171 kronik hastalığı bulunan hastalara verilen geleneksel bakım ile hastane tabanlı ekibin evde bakım hizmetini karşılaştırmışlardır. Araştırmacılar hastane tabanlı ekiplerde evde bakım hizmetlerine ulaşımın arttığını, hasta ve çalışan memnuniyetinin geliştiğini tespit etmişlerdir.”²

¹ Borrill vd., s.58

² Mickan, s.213

4. EKİP ETKİLİLİĞİ MODELLERİ

Ekip etkililiği modellerini çeşitli bilim dalları ölçmeye ve anlamaya çalışmışlardır. Ama evrensel olarak kabul görmüş bir ekip etkililiği bulunmamaktadır. Zamana ve şartlara bağlı olarak ekip etkililiği değişim göstermektedir. Teknolojinin getirdiği yeniliklerde bu modellerin oluşmasında önemli bir yer tutmaktadır.

4.1. Driskell, Salas ve Hogan

Bu model üç unsurda oluşmaktadır: Girdi, Süreç ve Çıktı. Girdi faktörleri ekibin üretkenlik için potansiyelini göstermektedir. Fakat bu üretkenlik potansiyeli etkililiği göstermemektedir. Buna karşılık, potansiyel ve gerçek etkililik arasındaki fark, üyelerin gruba getirmediği fakat grup etkileşimi sonucu ortaya çıkan faktörler gibi ekip süreçlerinin bir fonksiyonu olmaktadır. Bu modelde süreç kazanımları ve kayıplarının önemli olduğu belirtilmektedir. Driskel, Salas ve Hogan tarafından ortaya konulan ekip etkililiği modeli Şekil 2.'te gösterilmiştir.

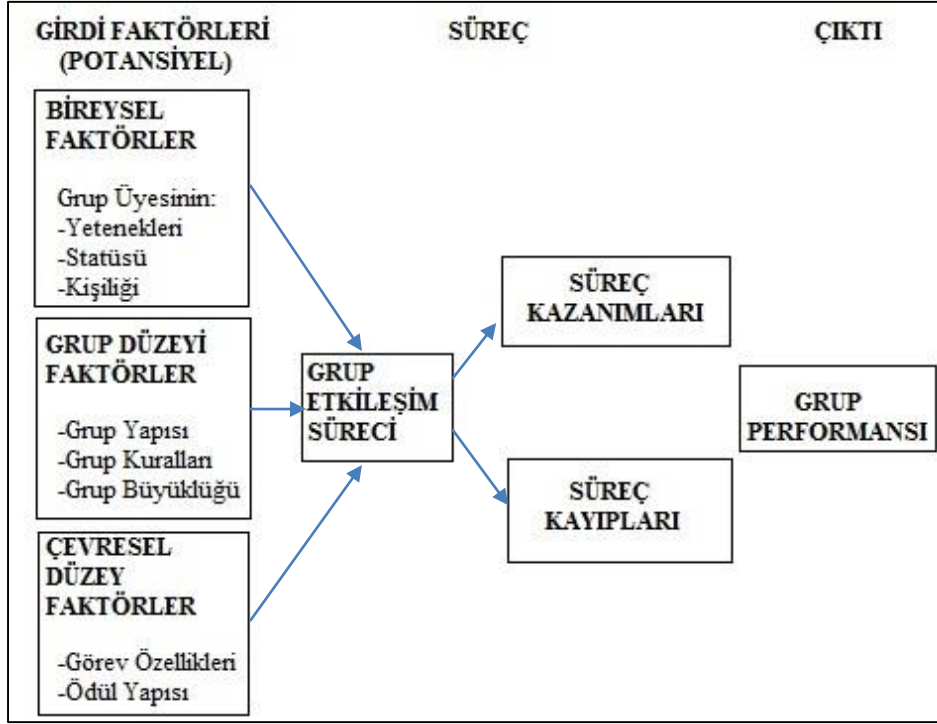
*Model, grup girdi faktörlerinin ve grup süreçlerinin etkileşiminin süreç kayıpları veya kazanımlarına yol açabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca bu model bazı girdi şartlarının süreç kazanımlarını geliştirebileceğini öne sürmektedir. Dahası ekip, kaynakları birleştirme, hataları düzeltme ve üye başına maliyetleri daha iyileştirme fırsatlarından yararlandığında grup etkileşimi, grup girdi faktörleri temelinde beklenenin ötesinde bir performans üretebilir.*¹

Model, ekip performansını çalışırken araştırılabilecek belirgin konuları tanımlamaktadır. Bunlar:

- Girdi faktörlerinin etkisi,
- Ekip süreçleri ile girdi faktörlerinin etkileşimi,
- Ekip süreçleri değişkenlerinin etkileşimi.

Modelin temeli girdilerin tek başlarına ekip etkililiğine eşit olmadığını vurgulamasına dayanmaktadır. Modelde etkililik, ekip içerisindeki etkileşime bağlıdır. Bu model ortamın ekip süreçleri ve çıktıları üzerindeki etkisini de kabul etmektedir.

¹ P. Essens-A. Vogelaar-J. Myll-C. Blendell, C. Paris, S. Halpin, J. Baranski, "A Review of Team Effectiveness Models" North Atlantic Treaty Organisation (NATO), Research and Technology Organization (RTO), Brüksel, 2005, s.187



Şekil 2. Driskell, Salas ve Hogan Ekip Etkililiği Modeli

Kaynak: P. Essens-A. Vogelaar-J. Myll-C. Blendell-C. Paris-S.Halpin-J. Baranski, "A Review of Team Effectiveness Models" NATO, RTO, Brüksel, 2005, s.189

4.2. Salas, Dickinson, Converse ve Tannenbaum Modeli

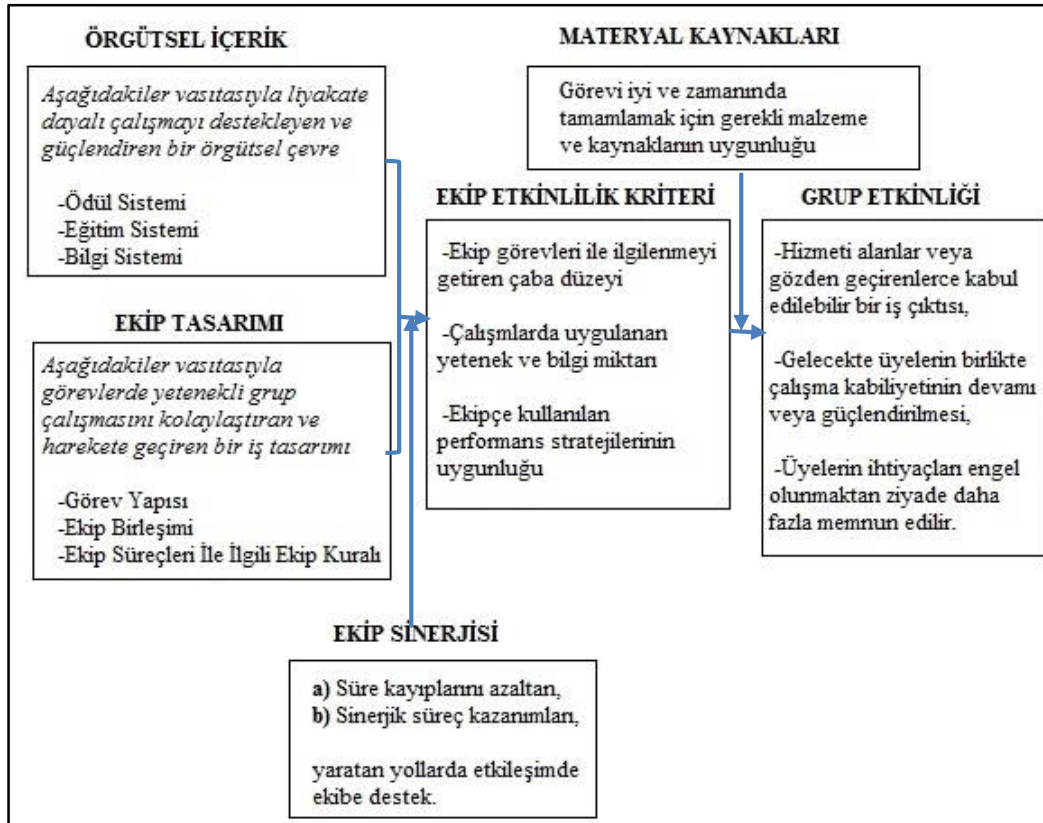
Örgütsel içerik ve grup tasarımının üyelerin etkileşim sürecini etkilediği düşünülen bu modelde aynı zamanda ekip performansının kalitesinde etkilendiği öne sürülmüştür. Üyelerin zamanla birlikte çalışma kapasitesi, üyelerin ihtiyaçlarının tatmini ve çıktıların talep edilen kişilerce kabul edilebilirliği ekip etkililiğini kolaylaştırmaktadır. Ekip etkililiği, ekip üyelerince ortaya konan çaba düzeyine, üyelerin göreve uygulayacakları bilgi ve beceri miktarına ve görev performansı stratejilerinin uygunluğuna bağlıdır. Bunun yanında ekibe tahsis edilen; uygun araçlar, donanım vb. ekip etkililiğini artıran faktörlerdir. Salas, Dickonson, Converse ve Tannebaum tarafından ortaya konulan ekip etkililiği modeli Şekil 3.'te gösterilmiştir. Modele göre bir ekibin başarılı olması için aşağıdakilere sahip olması gerekir:

- Açık, birbiri ile bağlantılı bir yön,
- Etkin bir performans durumu; eldeki işi başarmak için yoğun bir çabayı, yeterli bilgi ve yeteneği ve uygun performans stratejilerinin kullanımını gerektirir.
- İyi ekip tasarımı,

- Destekleyici örgütsel çevre; Bu, bir ödül sistemini gerekli kılmaktadır
- Uzman koçluğu ve süreç asistanlığı;

Üzerinde durulması gereken özel alanlar şunlardır:

- Bireylerin ve fikirlerin uygun şekilde değerlendirilmesi ve motivasyonla bireysel çabayı geliştirme,
- Fikirleri uygun şekilde yaratma ve uygulama.



Şekil 3. Salas, Dickinson, Converse ve Tannenbaum Ekip Etkililiği Modeli

Kaynak: P. Essens-A. Vogelaar-J. Myll-C. Blendell-C. Paris-S.Halpin-J. Baranski, "A Review of Team Effectiveness Models" NATO, RTO, Brüksel, 2005, s.191

Bu normatif model örgütsel içerik veya ekibi saran çevrenin görmezden gelinemeyeceğini ifade etmektedir. Bu modelin belirgin avantajları şunlardır: Model örgütsel çevreye vurgu yapmakta, materyal kaynakların önemini dikkate almakta ve grup etkililiği noktasında ekip çıktıları ve görev çıktıları arasında ayrım yapmaktadır. Bu modelin olası dezavantajları ise ekip etkililiğinde liderlik rolüne yeterince vurgu yapmaması ve aynı zamanda ekip üyelerinin özelliklerinin etkisini ifade etmemesidir.¹

¹ Essens vd., s.188

4.3. Tannenbaum, Beard ve Salas Modeli

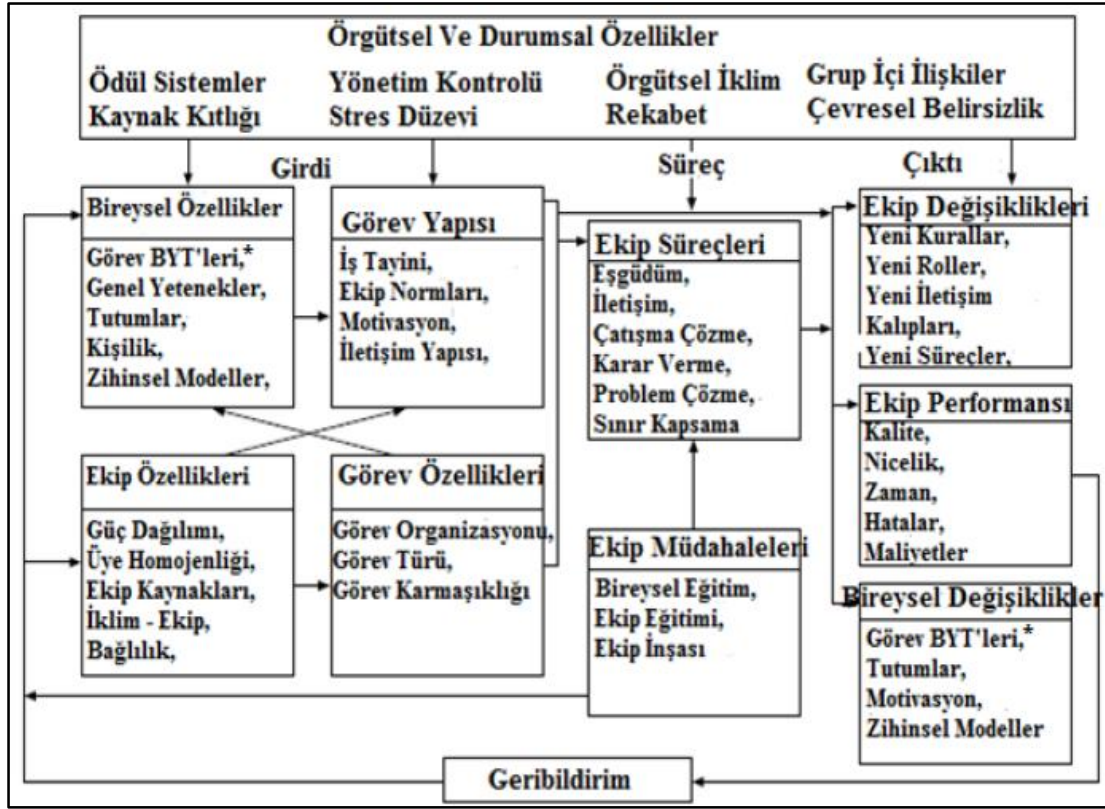
Bu modelin temel noktası, tüm girdi, süreç ve çıktı aşamalarında örgütsel ve durumsal faktörlerin ekip etkililiğini etkileyebileceğini öne sürmesidir. Ödül sistemi, kaynak kıtlığı, yönetim kontrolü, çevresel stres, örgütsel iklim, rekabet, gruplar arası ilişkiler ve çevre belirsizliği bu faktörler arasında yer almaktadır. Tannenbaum ve diğerleri, modelde yer alan tüm değişkenlerin içerik/çevre içerisinde düşünülmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Örneğin bir örgütün ödül sistemi bireyin davranışını etkileyebilmektedir. Ödül bireysel veya ekip tabanlı olabilir ve bu nedenle ekip etkililiğini etkileyebilecek olan eşgüdümü veya rekabeti tetikleyebilir.

Model dört tür girdi değişkeni tanımlamaktadır. Bunlar:

- i. Ekip üyelerinin özellikleri (bilgi, yetenek, motivasyon, vb.),
- ii. İş yapısı (görev tahsisi, ekip kuralları ve iletişim),
- iii. Ekip özellikleri (güç dağılımı, ekip kaynakları, üyelerin benzerliği),
- iv. Görevin özellikleri (görevin organizasyonu, türü ve karmaşıklığı).

Bu değişkenler sadece birbiri ile ilişkili değil aynı zamanda ekip süreçleri ile de ilişkilidir. “Tannenbaum tarafından ortaya konulan ekip etkililiği modelinin ikinci aşaması, ekip süreçlerini ve ekip müdahalelerini birleştiren süreç aşamasıdır”.¹ Ekip süreçleri, kaynakları ürüne dönüştüren grup içi ve gruplar arası eylemler olarak tanımlanmaktadır. Süreçler yapının merkezinde yer alır ve eşgüdüm, iletişim, çatışma çözme, karar verme, problem çözme ve sınır kapsamadan oluşmaktadır. Bu süreçler doğrudan performans sonuçları veya çıktı değişkenleri ile ilişkilidir. Bu model, aynı zamanda ekip süreçlerinin çıktılarla ilişkili olduğunu ve sonuç olarak da geribildirim ile ekibe girdi olarak girdiğini varsaymaktadır. Tannenbaum, Beard ve Salas tarafından ortaya konulan ekip etkililiği modeli Şekil 4.’te gösterilmiştir.

¹ Essens vd., s.189



Şekil 4. Tannenbaum, Beard ve Salas Ekip Etkililiği Modeli

Kaynak: P. Essens-A. Vogelaar-J. Myll-C. Blendell-C. Paris-S. Halpin-J. Baranski, "A Review of Team Effectiveness Models" NATO, RTO, Brüksel, 2005, s.192.

Çıktı değişkenleri üç gruba ayrılır:

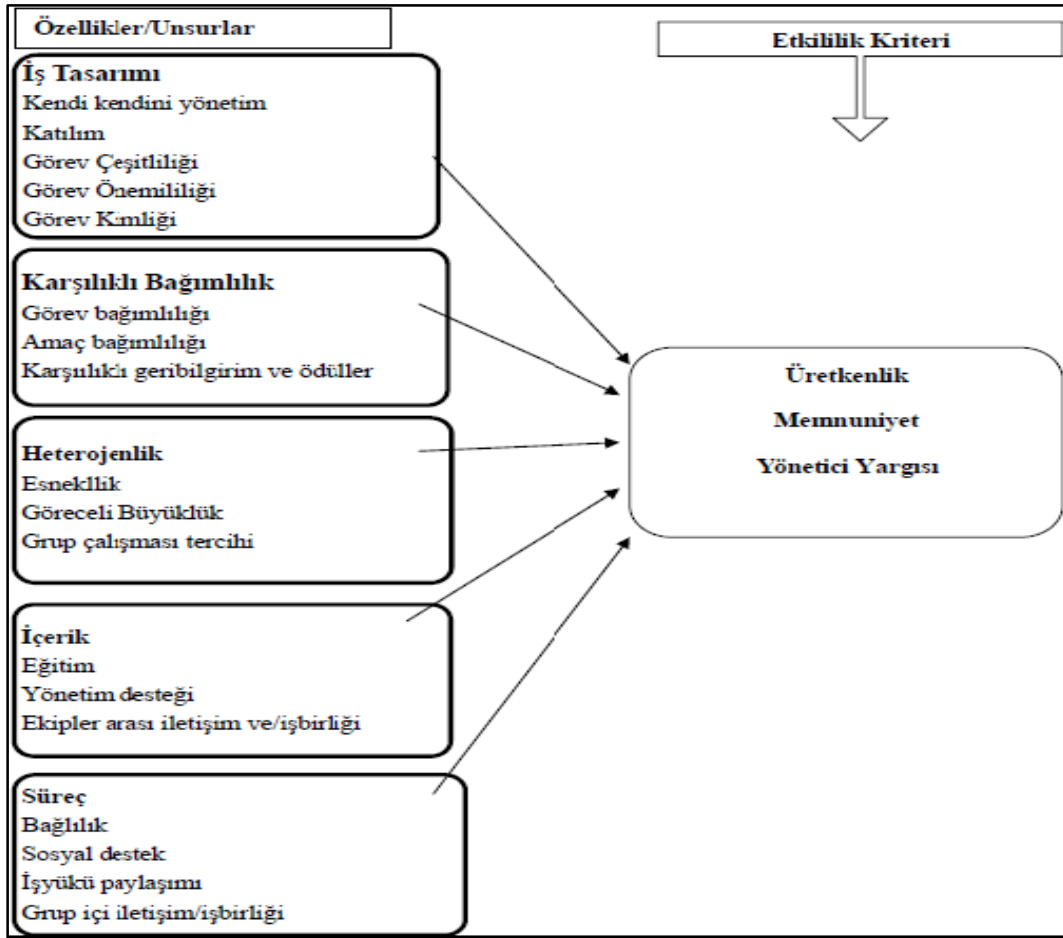
- Ekipteki değişiklikler (kurallar, roller, iletişim ve yeni süreçler),
- Ekip performansı (kalite, zamanlama, hatalar ve maliyetler),
- Bireysel değişiklikler (tutum ve ruhsal modeller gibi değişimler).

Model eğitim veya ekip oluşturma müdahalelerinin süreçler ve çıktılar arasındaki ilişkilerin yanında girdiler ve süreçler arasındaki ilişkileri de düzenleyebileceğini ifade etmektedir. Ekip eğitimi, ekip özelliklerini (kişilerarası ilişkiler, ekip iklimi) veya ekibin yeteneklerini artırarak ekibin performansını etkileyebilir. Modelde, ekip oluşturma da bir ekip müdahalesi olarak tanımlanmaktadır. Ekip oluşturma, amaç belirlemeyi geliştirebilir, ekip özelliklerini ve bireyler arası ilişkileri artırabilir ki bu nedenle de ekip süreçleri gelişir. Bunun yanında, modele göre ekip performansını sürekli olarak değerlendirme ekip süreçlerini ve dolayısıyla ekibin performansını etkileyebilir. Bu model aynı zamanda hem ekip düzeyinde hem de bireysel düzeyde ekip çalışması ve görev çalışması arasında ayrıma gitmesi noktasında çok kapsamlıdır.¹

¹ Essens vd., s.190

4.4. Campion, Medskerve Higgs Modeli

Model, daha önceki birçok ekip etkililiği modellerini ve şemalarını birleştiren ve genişleten özellikte olmaktadır. Bu model, ekip etkililiği ile ilişkili olan iş tasarımı, karşılıklı bağımlılık, bileşim, içerik ve süreçler olmak üzere beş değişken kategorisi içermektedir. Modele göre iş tasarımı, kendi kendini yönetim, katılım, görev çeşitliliği, görev anlamlılığı ve görev kimliğini kapsamaktadır. Karşılıklı bağımlılık ise karşılıklı görev bağımlılığı, amaç bağımlılığı ve geribildirim/ödül bağımlılığı içermektedir. Bileşim, heterojenliği, esnekliği, göreceli büyüklüğü ve grubun çalışma tercihini kapsamaktadır. İçerik ise eğitimi, yönetsel desteği ve gruplar arasındaki iletişim ve işbirliğini kapsamaktadır. Süreçlere güç, sosyal destek, iş yükü paylaşımı ve grup içindeki iletişim işbirliği dâhil edilmektedir. Campion, Medsker ve Higgs, tarafından ortaya konulan ekip etkililiği modeli Şekil 5’de gösterilmiştir.



Şekil 5. Campion, Medsker ve Higgs Ekip Etkililiği Modeli

Kaynak: P. Essens-A. Vogelaar-J. Myll-C. Blendell-C. Paris-S. Halpin-J. Baranski, "A Review of Team Effectiveness Models" NATO, RTO, Brüksel, 2005, s.185

Model ekip üyelerinin ve ekip etkililiğinin kendiliğinden artırılmasında tasarım rehberini önermektedir. Örneğin, Campion, Medsker ve Higgs, üyelerin motivasyonunu artırmak için işlerin otonomi ile tasarlanması, ekip üyelerinin karşılıklı bağımlılıklarının düzenlenmesi, destekleyici bir örgütsel iklimin sağlanması, ekip süreçlerinin rehberliği ve ekip üyelerinin gelişiminin sağlanması yoluyla ekip etkililiğinin artırılabilirliğini tartışmaktadırlar.

4.5. Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas ve Volpe Modeli

Model, Tannenbaum, Beard ve Salas tarafından daha ortaya konulan modele uyumluluk, ortak durumsal haberdarlık, performans izleme ve geribildirim, liderlik ve ekip yönetimi, kişiler arası ilişkiler, eşgüdüm, iletişim ve karar vermenin yer aldığı ekip çalışması yetenek ölçütlerini ilave etmektedir.

Bu model, örgütsel ve durumsal özelliklerin ekibin performansı ve ekip işleyişinin birçok aşaması üzerinde etkilerinin bulunduğunu göstermektedir (bu nedenle içeriğin hayati olduğunu düşünme ihtiyacı). Görev ve iş özellikleri, ekip performansının başarılı olması için hangi bireysel ve ekip yeteneklerinin olması gerektiğini belirlemektedir. Bu yeteneklere sahip olma, etkili bir ekip performansının ön gerekliliği olarak varsayılmaktadır. Çevre, görev ve iş durumuna uygun yeteneklere sahip olma ekip etkililiğini belirleyecektir.¹

4.6. T7 Ekip Etkililiği Modeli

T7 modeli Michael Lombardo ve Robert Eichinger tarafından oluşturulan bir modeldir. Amaç ekiplerin nasıl çalıştığını anlamak ve ekip performansını etkileyen faktörleri belirlemektir.

Model, ekip etkililiğini etkileyen ekip dışında iki faktör ve ekip içinde 5 faktör tanımlamaktadır. Ekiplerin yüksek performanslı olabilmesi için 5 faktörün hepsinin de bulunması gerekir. Fakat gerekli örgütsel ve liderlik desteği de aynı zamanda sağlanmadığı sürece ekipler yüksek performans sergileyemez. Faktörlerin her biri T harfi ile başladığı için modele T7 ismi verilmiştir.²

¹ Essens vd., s.191

² K. P. D. Meuse, A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model With Other Popular Team Models.

http://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/teamswhitepaper080409.pdf, (11.01.2015)

Ekip içindeki 5 faktör:

- i. Yön: Yön, ekip içindeki üyelerin amaçlara, değerlere, misyona ve vizyona katılımını ifade etmektedir. Özellikler yön, amaç yönetimi, amaç açıklığı ve yöne katılım olmak üzere üç davranışsal ölçütten oluşmaktadır.
- ii. Güven: Ekip üyelerinin birbirine güvenmesi, dürüst iletişimde olması.
- iii. Yetenek: Üyelerin ortak yetenekleri.
- iv. Ekip Olma Yetenekleri: Ekip olarak etkili ve etkin bir şekilde faaliyet göstermek.
- v. Görev Yetenekleri: İşleri başarılı bir şekilde yapmak veya uygulamak.

Ekip dışındaki 2 faktör:

- i. Ekip-Lider Uyumu: Ekip liderinin üyelerin ihtiyaçlarını karşılama derecesi.
- ii. Örgütten Ekip Desteği: Örgütün liderliğinin ekibin çalışmasına olanak sağlama derecesi.

De Meuse, T7 Ekip Etkililiği Modeli'nin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapmıştır. Sağlık, finans, telekomünikasyon ve gıda sektörlerinin yer aldığı farklı sektörlerdeki 50 örgütten 303 ekip ve 3328 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Verinin ekip lideri, ekip üyeleri veya ekip düzeyinde toplanıp toplanmadığına bakılmaksızın model onaylanmıştır.¹

4.7. Katzenbach ve Smith Modeli

Bu modelde ekip üyelerinin birbirlerinin performansını kolayca kabul etmedikleri vurgulanmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak için ekip çalışmasının temelini çok iyi olması gerekmektedir. Temel olarak; birlikte çalışma ürünleri, kişisel gelişim, performans sonuçları varken, merkezde ise; katılım, yetenekler ve sorumluluklar vardır. Katzenbach ve Smith, tarafından geliştirilen bir ekip etkililiği modelidir. Ekip performansının önemini hangi faydayı sağladığını belirtmektedir.

Katzenbach ve Smith, gerçek ekiplerin amaçlarına, yaklaşımların ve hedeflerine derin bir şekilde bağlı olduklarını ileri sürmektedirler. Bu ekiplerin üyeleri de birbirine çok bağlıdır. Ekiplerin bilgeliğinin birlikte çalışmanın ürünlerine, kişisel gelişime ve performans sonuçlarına odaklanmadan geldiğini anlamaktadırlar.²

¹ Meuse, s.5

² J. R. Katzenbach-D. K. Smith, The Wisdom Of Teams, Harward, 1993, s.87

Katzenbach ve Smith ekiplerin fonksiyonu anlamak ve etkililiklerini geliştirmek için altı serilik bir soru ortaya koymaktadırlar. Bunlar:

1. *Ekibin büyüklüğü uygun mu?*
2. *Üyeler yeterli tamamlayıcı yeteneklere sahip mi?*
3. *Ekibin amacı anlamlı ve anlaşılır mı?*
4. *Ekip tabanlı amaçlar var mı? Bunlar açık, gerçekçi ve ölçülebilir mi?*
5. *Ekip iyi düşünülmüş, açık ifade edilmiş, çalışan yaklaşıma sahip mi?*
6. *Ortak sorumluluk duygusu var mı?*¹

4.8. LaFasto ve Larson Modeli

Bu modele göre, ekiplerin etkililiğini artırmak, anlaşılması ve aktif bir şekilde yönetilmesi için bazı temel soruların cevaplanması gerekmektedir. Model parçaları aşağıdaki gibidir:

- Kişiyi iyi bir ekip üyesi yapan nedir - önem taşıyan davranışlar ve yetenekler?
- Bir gruptaki hangi davranışlar etkili ekip üyesi ilişkilerini geliştirmektedir?
- Üyeleri ve liderleri tarafından algılandığı şekliyle, problem çözmede bazı ekiplerin diğerlerinden başarılı olmasını sağlayan ekip davranışları nelerdir?
- Ekip üyeleri tarafından görüldüğü şekliyle, ekip liderinin, ekibin başarılı olmasını sağlayan veya başarısız olmasına neden olan davranışları nelerdir?
- Hangi örgütsel süreçler ve uygulamalar bir ekipte açıklığı, güveni ve katılımı geliştirmektedir?

*LaFasto ve Larson başarılı ekiplerin doğru insanlarla işe başladığını ifade etmektedirler. Açıklık, destekçi olma, eylem yönelimi, pozitif kişisel stil olmak üzere “ekip çalışması faktörleri” diye adlandırdıkları, bir ekibin başarısına katkı sağlayan dört faktör sıralanmaktadır.*²

4.9. Hackman Modeli

İhtiyaçları ön plana alan bu modele göre, ekip etkililiği müşterinin beklentilerini karşılayan mal veya hizmetler üretmesiyle, zamanla ekibin kapasitesini artırmasıyla ve ekip üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamasıyla ölçülür.

¹ Katzenbach-Smith, s.88

² Meuse, s.9

Model, ekip etkililiği için 5 gerekli şart açıklamaktadır. Bunlar:

1. *İsimden ziyade gerçek bir ekip: Gerçek bir ekip dört unsura sahiptir: bir ekip görevi, açık sınırlar, ekibin karar alması için açıkça verilmiş yetki ve üyelik istikrarı.*
2. *İşinde zorlayıcı bir yön: Zorlayıcı bir yöne sahip olmak ekibin elde etmek için kullanması gereken araçlardan ziyade başarılacak sonlara odaklanan sonuca yönelik, açık ve meydan okuyan amaçlara sahip olup olmadığı anlamına gelir.*
3. *Ekip çalışmasına imkân sağlayan yapı: İmkân sağlayıcı yapı, ekibin görev, bileşim ve davranış normlarının ekip çalışmasını engellemek yerine ekibe olanak sağlayıp sağlamadığı anlamına gelmektedir.*
4. *Destekleyici bir örgütsel çevre: Destekleyici örgütsel içerik, ekibin görevlerini başarması için gerekli, yeterince kaynak, ödül, bilgi, eğitim, grup içi işbirliği ve desteği alıp almadığı ile ilgilidir.*
5. *Yeterli uzman koçluğu: Uzman koçluğu, ekibin görevlerini başarmasında olası veya var olan problemlerle ekip üyelerinin başa çıkmasına yardım edecek uzman bir koçun varlığını ifade etmektedir. Uzman koç, ekip üyelerinin koordinasyonunu ve işbirliğini geliştirmeye ve ortaya çıkan fırsatlardan üyelerin faydalanmasına da yardım eder.¹*

Bu şartları oluşturma ve devam ettirme liderliğin temel görevidir ve bu sayede bir ekibin etkili olma şansını artıracak nitelikler kazanılmış olur.

4.10. Lencioni Modeli

Ekip gelişiminin kademelerini göstermek için bir piramit düzeyi kullanılan bu modelde, fonksiyon bozukluğu olma ihtimali bulunmaktadır. Ekibin işleyişinin iyi olması için bu bozuklukların çeşidini ve düzeylerini bilmek önemlidir. Belirlenen bu bozuklukların giderilmesi için yapılacak çalışmalar da ekip etkililiğini artırmaya yardımcı olacaktır.

Lenconi'nin modelinde bir ekibin olası 5 fonksiyon bozukluğu vardır:

1. **Ekip Üyeleri Arasında Güven Yokluğu:** *Bu fonksiyon bozukluğu, ekip üyeleri eleştiriye açık değilse ve hatalarını kabul etmekte isteksiz ise meydana gelir. Ekip üyeleri arasında belirli ölçüde rahatlık olmadığı sürece güven oluşumu imkânsızdır.*
2. **Çatışma Korkusu:** *Güvenin eksik olduğu ekiplerin, fikirlerle ilgili şiddetli tartışmalarla başa çıkabilmesi mümkün değildir. Bu durumda*

¹ J. R. Hackman, Leading teams: Setting the stage for great performances, Boston, 2002, s.35

üyeler gizli tartışmalara ve yorumlara yönelir.

3. Bağlılık Eksikliği: Sağlıklı çatışmanın olmaması ekibi üçüncü fonksiyon bozukluğu olan bağlılık eksikliğine götürür. Ekip üyeleri açık bir şekilde tartışmazsa kararlara nadir bir şekilde katılır veya toplantılarda kararlarda uzlaşmış gibi davranabilir.

4. Sorumluluktan Kaçınma: Ekipler açık bir eylem planına bağlanmadıkları zaman kendini en fazla işe veren ve istekli bireyler bile arkadaşlarını eyleme geçmeye ve ekibin geneli için üretken gibi görüne davranışları yapmaya çağırmada tereddüt edebilir.

5. Sonuçlara Dikkat Etmeme: Ekip üyelerinin birbirinin sorumluluğunu üstlenmedeki başarısızlıkları sonuçlara dikkat edilmeyen bir çevre yaratır. Bu bozukluk ekip üyeleri ego, kariyer gelişimi, tanınma gibi bireysel ihtiyaçlarını veya kendi bölümlerinin ihtiyaçlarını ekibin ortak amaçlarının üzerinde görmesi sonucu oluşur.¹

4.11. Bütünleştirilmiş Ekip Etkililiği (Sağlık Bakım Ekipleri) Modeli

Bu modelin amacı ekibin psikolojik özelliklerini, ekibin türünü, ekip etkileşimini ve örgütsel yapısını içermektedir. Cohen ve Bailey tarafından geliştirilmiş bir ekip etkililiği modelidir. Modelde Cohen ve Bailey'in ekip türlerini sağlık sektöründe en çok bulunan üç tür ekibi kapsayacak şekilde uyarlamışlardır. Bunlar:

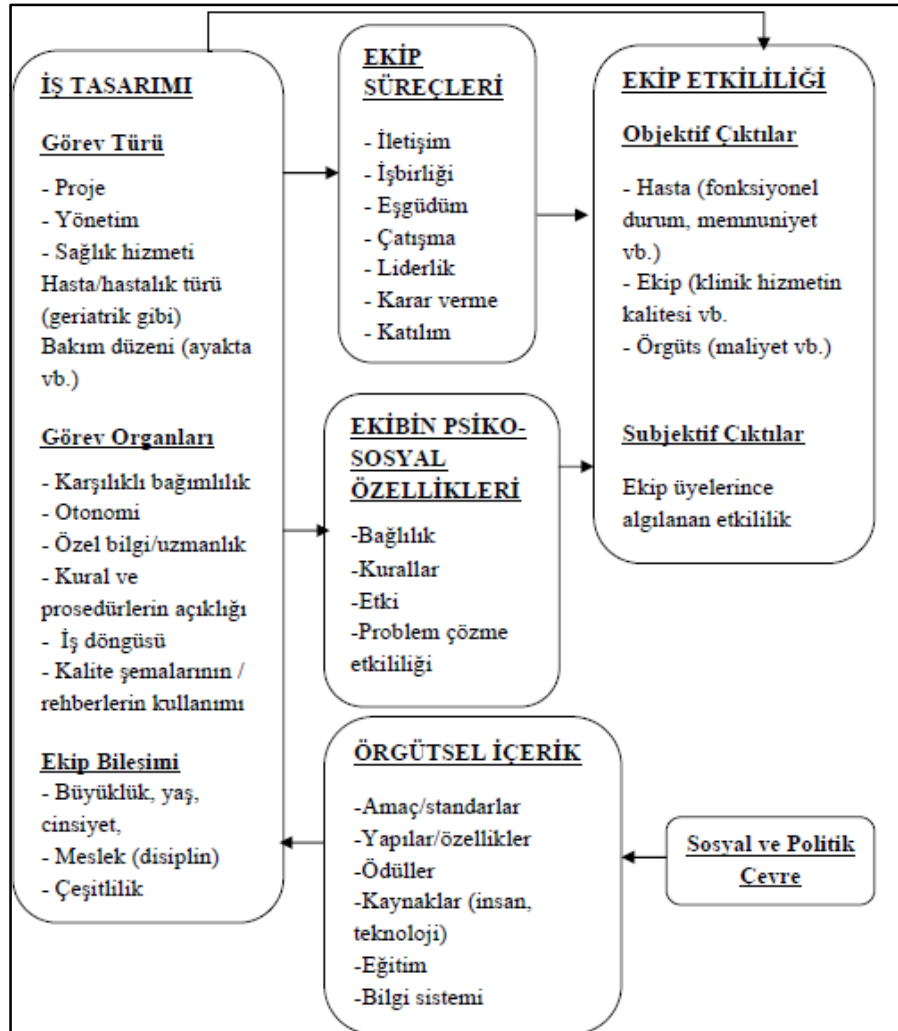
- Proje ekipleri,
- Yönetim ekipleri,
- Sağlık hizmeti sunum ekipleri.

Araştırmacılar sağlık hizmeti sunum ekiplerini iki alt kategoriye ayırmışlardır: 1) hasta popülasyonu (geriatri gibi) veya hastalık tipi, 2) hizmet sunum düzeni (akut, birincil, evde bakım gibi). Dahası yazarlar görev özelliklerine uzman bilgiyi, çalışma döngüsünü ve bir kalite şemasının kullanımı ile ekip bileşimi bölümüne disiplin bileşimini eklemişlerdir. Cohen ve Bailey'in objektif çıktılar ile sübjektif çıktılar arasındaki ayrımını Model sağlık bakımına uyarlamaktadır. Objektif çıktılar hasta çıktılarındaki ölçülebilir gelişmeler (memnuniyet, fonksiyonel durum gibi), örgütsel çıktılar (etkinlik, maliyetler gibi), çalışan davranışı (işe gelmeme gibi) ve hasta davranışı (tedaviye uyma gibi) çıktılarından oluşmaktadır. Sübjektif çıktılar ise ekip etkililiğinin tutumsal yönleridir.²

¹ P. Lencioni, The Five Dysfunctions of A Team: A Leadership Table, San Francisco, 2002, ss.62-63

² Cohen-Bailey, s.193

Şekil 6. da ki tabloda bunu özetler niteliktedir. “Model sağlık bakımında ekip etkililiği ile ilgili tanımlayıcı bir model olmanın yanında ekipleri, süreçleri ve sağlık örgütleri ile ilgili olabilecek çıktıların haritasını sağlamaya çalışmaktadır.”¹



Şekil 6. Bütünleştirilmiş (Sağlık Bakım) Ekip Etkililiği Modeli- ITEM

Keynak: L. Charles-W. L. McGuire, “What Do We Know about Health Care Team Effectiveness? A Review of the Literature” .Medical Care Research and Review, Vol.63 C.3, 2006, ss.263-300.

5. EKİP ETKİLİLİĞİNİN BELİRLEYİCİLERİ

Ekip etkinliğini bulmak için ekiplerin karşılaştığı sorunları bilmek gerekmektedir. Bu sorunlar çözüldüğü sürece etkili ekipler ortaya çıkmaktadır. Ekibin paylaşılmış hedefleri ile ekip etkililiği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki oluşmaktadır.

¹ R. McGuire, “How to Build A Successful Team”, *Pharmaceutical Journal*, C.269, 2009, s.815

Örgütlerdeki karmaşıklığın büyümesi ile eşzamanlı bir şekilde bir cevap olarak etkili ekip çalışması ile ilgili araştırmalar ortaya çıkmıştır. Hastanelerin karşılaştıkları sorunların çokluğu etkili ekip çalışması ihtiyacını artırmaktadır. Eşgüdüm ve iletişim sağlığa çok önemli hale gelmiştir ve her düzeydeki sağlık örgütünde ekiplerin etkililiği görülebilebilir.¹

5.1. Yön

Bir ekibin yönü, ekibin genel amaçlarının tanımlayıcısıdır. Yön, ekibe enerji vermede, onu temel hedefleri doğrultusunda doğru bir şekilde yönlendirmede ve üyelerin yeteneklerinden tam anlamıyla faydalanmada kritik önem taşımaktadır. Ekip yönünü belirlemek için gelecek odaklı olması gerekmektedir. Somut ve başarılabılır hedefler ekibin başarısını etkilemektedir. Stratejik yön ekip üyelerini yönlendirir, enerji verir ve onların ilgisini çeker.

İyi ekipler yaratıcı bir şekilde çalışmalarına rağmen kendilerinden beklenileni anlamaları ve ekip olarak sorumluluk limitlerini bilmeleri için yönleri ile ilgili açık terimlere ihtiyaç duyarlar. Ekipler ortak bir amaç duygusuna sahip oldukları zaman etkili olurlar. Başka bir deyişle ekibin neden var olduğunu ve nereye gittiğini bildikleri zaman ekipler etkili olurlar. Amaç açıklığı, ekip üyeleri için kritik önem taşımaktadır. Bu açıklık, amaç yönünde üyelerin kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır. Etkili ekiplerin, kendilerine yöne veren hedefleri keşfetme ve bunlar üzerinde fikir birliğine varmada önemli miktarda zaman harcadıklarını ifade edilmektedir. Diğer tarafta, başarısız ekipler nadir bir şekilde ortak bir hedef belirlemektedir. Bu kapsamda lider ve ekip üyeleri amaçları, üyelerin rollerini, rollerden beklentileri tanımlar, öncelikleri belirler ve hem ekip üyeleri hem de liderce fikir birliğine varılır.²

Bir ekip genellikle örgütün genel stratejisinden çıkan özel hedefleri başarmak için oluşturulur. Bu nedenle ekibin hedeflerinin örgütün stratejik amaçları ile uyumlu olması gerekir. Ayrıca ekibin çabalarının diğer ekiplerle eşgüdümlü olması gerekir. Açık bir şekilde tanımlanmış hedefleri olan çalışma gruplarının etkili olması ve çabaları bir odağa ve yöne sahip olduğu için amaca uygun çalışma yöntemleri geliştirmeleri daha mümkündür. Ekip kültürünün temel ilkesinin, bireylerin ve ekibin

¹ Borrill vd., s.195

² E. Duygulu-N. Çıraklar, Effectiveness and Leadership Roles. Munich Personal RePEch Archive, http://mpira.ub.uni-muenchen.de/7245/1/Team_Effectiveness.pdf, (14.01.2015)

aynı vizyonu ve kalite amaçları paylaşması olduğunu, ekip çalışmasının başarılı olması için herkesin aynı tarafta olduklarına inanması gerektiğini ifade edilmiştir.

5.2. Liderlik

Liderlik başkalarını etkileyebilmektir. Kendi istek ve doğrultusunda harekete geçiren kişidir. Bir topluluğun ekip olabilmesi ve aynı zamanda bu ekibin etkili olabilmesi için lider vasfına ihtiyacı vardır.

Hastanelerde ekip çalışması ve işbirliği içerisinde hareket edebilme ve örgütsel hedeflerin başarılabilmesi için örgütü belirlenmiş amaçlara ulaştıran, etkili kılan, hizmetin maddi ve insan kaynaklarını harekete geçiren ögenin hastane yöneticileri olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgüt ne kadar gelişmiş araç-gereçlere ve nitelikli iş görenlere sahip olursa olsun, bunlar etkili bir biçimde yönlendirilmedikçe belirlenen hedeflere ulaşamayacağı açıktır.¹

Ekip lideri hedef belirlemede ve grup dinamiklerini yönlendirmede esas role sahiptir. Liderlik, bağlı ve amaç yönelimli ekipler oluşturmaya ilgilidir. Çünkü liderlik ile ekibin performansı arasında gerçek bir bağ vardır. Güçlü lider açık iletişim kuran, liderliği paylaşan, ekip üyelerinin rollerini açıkça tanımlayan kişi olarak değerlendirilir.

İyi yönetilen bir ekipte dayanışma ve sinerji artacak, ekibin üretim seviyesi yükselecektir. Ekip üyelerinin güvenini kazanmış bir lider, ekibin başarılı olmasını sağlayacaktır. Ekip liderinin liderlik stili kaçınılmaz bir şekilde ekibin etkililiğini etkileyecektir. İyi bir lider doğal olarak işini çok iyi bilen, esnek, karar almada takım üyelerine söz veren ve takımla ilgili her konuda önerilere açık olandır. Ekiplerde liderliğin paylaşması önemlidir ve yüksek performanslı ekiplerde liderin yetki ve sorumluluklarını paylaştığı ifade edilmektedir. Liderler ekip üyelerine yetki ve sorumluluk devrettikçe (güçlendirme) ekip üyeleri işlerinde anlam, etki ve kendini kontrol deneyimi yaşamaya yönelir. Etkili bir ekip lideri liderliği paylaşarak ekibi

¹ A. Karahan, “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Sosyal Bilimler Dergisi, C.X, S.1, Afyon, 2008, ss.145-162.

güçlendirmeli, üyeleri izleyerek yönlendirmeli, esnek olmalı, katılımı sağlamalı ve ekip yaklaşımını desteklemelidir.¹

5.3. Ekip Atmosferi

Ekip üyelerinin ortak bir amaç doğrultusunda, fikir birliği içerisinde olmaları gerekmektedir. Üyeler arasında her şey açık, net ve anlaşılabilir şekilde olmalıdır. Ekibin etkin olması için ortak değerlerin varlığı oldukça önemlidir.

5.3.1. Destek

Destekleyici bir ekip ortamı, ekip etkililiği için gerekli bir koşul olarak görülmektedir. Böyle bir ortamın temel unsurlarından biri ekiplerin açık bir şekilde iletişim kurabileceği ve özgürce bilgi paylaşabileceği bir ortamdır. Üyeler birbirine destek olduğu sürece etkililiğin artabileceği düşünülmektedir. Çalışanların diğerlerinden girdi istemelerine kızmadan ziyade cesaret verildiği için bu tür bir ortam psikolojik olarak güvenli olarak ifade edilir. “Hem vaka çalışması hem de anket yönteminin yer aldığı ekip tabanlı örgütlerler ilgili geniş bir çalışmada ekipler arası rekabetin ekibe dayalı çalışma için temel tehdit olduğunu ortaya koymuşlardır.”² Ekip üyelerinin gönüllü bir şekilde birbirini desteklemesinin ölçüsü olarak tanımlanabilecek olan destekleyici davranışlardır.

Rekabet içinde bulunan ekipler, birbirini desteklemekten ziyade hayati bilgileri saklayabilirler. Bu yüzden sağlık bakım ekipleri çabalarını kendi ekiplerinin öncelikli taleplerine yoğunlaştırarak diğer ekiplere önceki hastalarla ilgili bilgileri vermeyi ihmal edebilirler. Ekip çalışması ortak hedeflere, katılımcı güvenliğe, yapıcı tartışmaya ve desteğe dayalı olduğu için rekabet ve dalavere sağlık bakımında ekip çalışmasına zarar verebilir.³

5.3.2. Güven

Güven etkili ekiplerin temelini oluşturmaktadır. İyi ekiplerin ortak güvene sahip oldukları ifade edilmektedir. Gerçek bir ekip olabilmek için tüm üyeler arasında güven ve karşılıklı saygı olmalıdır. İşe duyulan güven ve saygıda bu kapsamda

¹ C. Zehir-M. Özşahin “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, Doğu Üniversitesi Dergisi (DÜD) C.9 S.2, İstanbul 2008, s.268

² Borrill vd., s.100

³ Borrill vd., s.101

değerlendirilmektedir. Yapılan işe duyulan güven aynı zamanda ortaya konacak ürünün hedef kitlesi içinde genel bir güven oluşturur. Hem ekibe karşı hem de yapılan işe karşı duyulan güvenin oluşması zaman almakta ve kolay olmamaktadır. Buna karşın güven kaybı çok kolay ve kısa olmaktadır. Bu nedenle elde edilen güven ortamının korunması adına çaba gösterilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

5.3.3. Geribildirim

Geribildirim ekibin başarısı için olması gereken önemli bir basamaktır. “Ekibin performansı ile ilgili geribildirim gerçekçi amaçlar belirlemek ve yüksek ekip bağlılığı sağlamak için çok önemlidir Ayrıca iş memnuniyeti de hem ekip üyelerinden hem de görevlerden doğru geribildirim gerektirir. Ekip üyeleri geribildirim alma ve vermeye açıktır.”¹ Geribildirimde bulunma kuralı ise başarılı ekiplerin önemli bir özelliğidir. Etkili ekiplerin üyeleri, birbirlerinin rollerini bilmeli ve geribildirim sağlama ve almada sorumluluğu kabul etmelidir.

5.4. Yapısal İçerik

Ekip üyeleri arasındaki ilişkiler arası rollerin ve farklılaşmanın biçimidir. İş tasarımı, ödül yapısı, tanınma gibi aşamalar yapısal içeriği oluşturur. Bu içerikler sağlandığı ve iyi bir şekilde devam ettirildiği sürece ekip için çok yarar sağlamaktadır. Özellikle ödül ve tanınma motivasyon açısından oldukça önemlidir.

5.4.1. Roller ve Sorumluluklar

Ekibin görevini başarması iki önemli unsura bağlıdır. İlk olarak, ekip üyeleri tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklar ekibe sağlanmalıdır. Eğer ekip üyeleri görevini yapmak için gerekli bilgi, yetenek, beceri veya kaynakların eksikliğini duyursa ekip etkili olamaz. İkinci olarak, ekip üyelerince yerine getirilmesi gereken görevler iyi tanımlanmalıdır. Böylece ekip üyeleri ve ekip, amaçlarını başarmak için gerekli iş akışını ve koordinasyon ihtiyaçlarını belirler ve görevin gereklilikleri ile ekip süreçlerinin uyumunu sağlayabilir.

¹ Garner, s.181

“Ekip üyeleri, ekip ve ekibin amaçları içindeki kendi rollerini ve daha açık bir şekilde anladıkları zaman daha güçlü bir bağlılık duygusu olur.”¹ Ekipte yer alan her üyenin kendi rolleri ve diğer üyelerin rollerini açık olarak bilmesinin önemi genellikle hafife alınır. Ancak bireysel, ekip ve örgüt düzeyinde rollerin açıklığı etkili ekip çalışması için hayati önem taşır. Yapılacak olan rol analizinde rolle ilgili sorumluluk, yetki düzeyleri ve birlikte rolün hedefi iyi incelenmelidir.

Rollerin açık olmaması hatalara, güvensizliğe, karmaşıklığa, kaynakların kötü kullanımına, yetki devrinin uygun yapılamamasına, stresin, suçlamanın artmasına ve motivasyon eksikliğine neden olabilir. Sonuç olarak diğer üyelerin rolleri hakkındaki bilgi eksikliğinden dolayı birçok ekipte çatışma meydana gelir. Rollere önem verilmesi ekipteki negatif çatışmayı azaltmada önemli bir işlev olmaktadır.

5.4.2. İş Tasarımı

İş tasarımı etkinlik, kalite ve üretkenlik gibi ekip çıktılarını memnuniyet, motivasyon ve kişisel gelişim gibi bireysel çıktılarla birleştirmek için iş veya görevlerin yapılandırılmasına yönelik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmamak ve zaman kaybetmemek için, çalışma öncesinde iş tasarımı yapmanın fayda sağladığı görülmektedir.

5.4.3. Ödül Yapısı ve Tanınma

Ödül insanlar için küçük yaşlardan itibaren her zaman önemli olmuştur. Ödüller ekipte değer verilen davranışlar hakkında üyelere yön vermektedir. Ödüller üyeleri en iyisini yapma konusunda motive etmektedir. “Bir ekibin başarısının tanınması için performansının ölçülmesi ve bir bütün olarak ekibin ve üyelerinin ödüllendirilmesi ve karşılığının verilmesi gerekmektedir. Ödüllerin, performansı geliştirmek için önemli oldukları sosyal bilimlerde uzun bir zamandır bilinmektedir.”²

5.4.4. Eğitim

Sağlık profesyonellerinin lisans veya lisansüstü eğitim programlarında ekip çalışması yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgili resmi eğitim çok azdır. Ekip çalışması ile

¹ McGuire, s.818

² Borrill vd., s.102

ilgili yetenekler çoğunlukla iş esnasında öğrenilir. Hasta ile ilgili çıktıların etkili disiplinler arası ekip çalışmasına bağlı olduğu sağlık örgütlerinde sağlık profesyonellerinin ekip çalışmasına daha iyi hazırlanması gerekir.

5.5. Ekip Süreçleri

Bir ekibin, işlerini etkili şekilde tamamlayabilmelerine olanak sağlayacak belirli süreçlere sahip olması gerekmektedir. Ekip süreçleri, ekibin kendi çevresinde görevlerini yaparken üyeleri arasında meydana gelen etkileşimleri ve üyelerin faaliyetlerini ifade eder. Sonuç olarak da ekip süreçleri çıktıları doğrudan etkiler. Ekip süreçleri, ekip üyelerinin çabalarının ve bununla ilgili faktörlerin koordinasyonunu yakalamanın bir yoludur. Bu bakımdan uygun bir şekilde uyumlaştırılmış ekip süreçleri önemli ekip etkililiği sağlayıcılarıdır.

5.5.1. Problem Çözme ve Karar Verme

Ekipleri oluşturan üyelerin problem çözme yeteneklerinin olması gerekmektedir. Birbirlerine güvenip pozitif yaklaşım sergileyerek problemleri büyümeden çözmeleri gerektiği ifade edilmektedir. Etkisiz ekipler, problemleri inkâr etmeye, saptırmaya veya saklamaya yönelmektedirler. Problemleri yanlış nedenlere bağlama veya olası sonuçlarla ilgili iletişim kurmama genellikle ekibin etkili olmasını engellemektedir. “Çevrelerini tarama ve tartışma ile daha yoğun ilgilenen ekipler, problemleri tanımlamayan ekiplerden daha iyi performans göstermektedir. Ekipler bir probleme alternatif çözümler ürettiği ve problem çözme stratejilerini yeniden şekillendirdiği zaman üretkenliğin arttığı görülmektedir.”¹

5.5.2. Katılım

Sağlık ekiplerinde katılımın ne denli önemli olduğunun her geçen gün daha fazla farkına varılmaktadır. Ekiplerde katılımcı karar vermenin olumlu yönleri oldukça fazladır. Birkaç araştırmacı tarafından, kırsal hemşire evinde yer alan 3 kendi kendini yöneten ekibi karşılaştırdığı çalışmalarında, yüksek performanslı ekiplerde üyelerin, işle ilgili kararlara katılmalarının iş memnuniyetlerini ve işe gelme isteklerini artırdığını rapor etmişlerdir. Bu ekipler, karar vermede problemleri tanımladıkları,

¹ Borrill vd., s.105

alternatifleri düşündükleri, her bir alternatifin güçlü ve zayıf yönlerini ağırlıklandırırdıkları ve en iyi seçeneği seçtikleri bir uzlaşma modeli geliştirmişlerdir. Ekip üyeleri, kararlara katılmaya başladıktan sonra kendilerine güvenlerinin arttığını ve arkadaşları ile daha pozitif etkileşim gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

5.5.3. Çatışma Çözme

Ekip çatışması, bir tarafın çıkarlarının diğer tarafça negatif bir şekilde etkilendiği yönünde veya diğer tarafı kendi çıkarlarının karşısında olarak algıladığı bir süreç olarak tanımlanır. Çatışma genellikle bireysel veya gruplar arasındaki amaçlar, hedefler veya beklentiler üzerindeki bir farka dayalıdır. Ekiplerde çatışmanın görev çatışması ve ilişki çatışması şeklinde ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Görev çatışması; görevin içeriği ile ilgili ekip üyeleri arasındaki uyumsuzluğu ifade ederken, ilişki çatışması; ekip üyeleri arasında gerginlik, kin ve kızgınlık gibi kişiler arası uyumsuzluğu ifade eder. Çatışma, örgütlerin normal bir parçası olmasına rağmen hasta bakımına ve ekip çalışmasına zarar verir. Kişiler arası çatışmanın, iş memnuniyeti ve ekip etkililiği üzerinde negatif etkileri vardır. Etkili ekiplerde çatışma düşük düzeydedir ve çatışma etkili bir şekilde yönetilir. Çatışma yönetimi, farklı düşünceleri ve bakış açılarını yönetmek için uygulanan teknikleri ve stratejileri ifade eder.

5.5.4. Toplantılar

Toplantılar ekip üyeleri arasında birlik ve beraberliği sağlamaktadır. Genel bir durum değerlendirmesi için oldukça önemlidir.

Ekip toplantıları sağlık ekiplerinin işleyişinin kritik bir aşamasıdır ve tüm ekip üyeleri arasında etkili iletişime ihtiyaç vardır. Ayrıca şeffaflığın temelini etkili iletişim oluşturur. Ekipler, genellikle toplantıları etkili bir şekilde iletişimin yolu olarak kabul ederler. Düzenli bir şekilde toplantılar yapılmalıdır. Toplantılarda fikirlere cesaret verme, üyelere sadece değerli olduğu hissini vermez aynı zamanda güven duygusu da verir. Dahası toplantılar üyelere arkadaşlıkları ve bağlılığı kurma fırsatı verir.¹

5.5.5. Güçlendirme

Ekip güçlendirmesi ile ilgili yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olmak üzere iki temel kavram vardır. Yapısal güçlendirme gerçek anlamda yetki ve

¹ McGuire, s.819

sorumluluk dağıtımı ile ilgilidir. Psikolojik güçlendirme ise ekibin kendi iş çevresini kontrol etme yetkisine ve ekibin fonksiyon göstermesinde sorumluluğa sahip olduğuna yönelik ortak inanışını ifade eder. Güçlendirme, çalışanın katılımını amaçlar ve etkili ekiplerde liderlerin, ekip üyelerini güçlendirdiği görülmektedir. Güçlendirilme ekip üyelerinin, işlerini tamamlayabilmesi için gerekir. Güçlendirilmiş ekipler, geleneksel ekiplere göre daha fazla yetkiye ve sorumluluğa sahip olmaktadır.

5.5.6. İşbirliği ve Eşgüdüm

Eşgüdüm; ekipteki iş akışındaki karşılıklı bağımlılıkları yönetmek için gerekli faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. İletişim ve işbirliğinin etkililiği etkilediği ortaya konulmuş ve birçok modelde de iletişim ve işbirliğine yer verilmiştir. Bir ekip üyesinin görevinin etkililiği, diğer ekip üyesinin görevine dayalı olduğu ve tüm ekip üyelerinin katkısını gerektirdiği için eşgüdüm, bir ekip için hayati önem taşır. Sağlık kurumlarında, sağlık hizmeti sunucuları arasında belli düzeyde işbirliği gereklidir. Hastanelerde sağlık profesyonelleri arasında hizmetlerin dikkatli bir şekilde eşgüdümünün zamanında yapılması gerekir. Etkili işbirliği hasta bakımını geliştiren bir aşamadır. Eşgüdüm zayıflığı ekibin mantıklı bir şekilde fonksiyon göstermesini engelleyerek kötü sonuçlar doğurur ve bu durum çabanın boşa harcanmasına neden olabilir. Ekip üyeleri arası işbirliği, sağlık ekiplerinin ortak, merkezi bir hedef (hasta) üzerine odaklanarak hasta bakımının sürekliliğini sağlama ihtiyacının öncülüdür. İşbirliği içinde bakım, üyelerin birbirinin rollerini anlamayı, ortak bir dil kullanarak iletişim kurmayı ve birbirinin bakış açılarına değer vermeyi gerektirmektedir.

5.5.7. İletişim

İletişim duygu, düşünce ve bilgi alışverişidir. Kişinin sosyal çevresi ile kurduğu bağıdır. Kişi ruhsal ve bedensel ihtiyaçlarını gidermek için iletişime ihtiyaç duymaktadır.

İnsan hayatını doğrudan ilgilendiren hizmetlerin sunulduğu sağlık işletmelerinde, diğer işletmelerden farklı olarak iletişimin önemi kat kat artmaktadır. Çoklu disiplinli ekiplerde hasta ve ailesi ile birlikte hekimler, hemşireler ve diğer sağlık çalışanları arasında iletişim ihtiyacı artar. Ekip üyeleri arasındaki etkili iletişim hasta bakımında eşgüdümün sağlanmasında hayati önem taşır. Gelişmiş hasta bakımı ve memnuniyet düzeyleri elde etmek için üyelerin ekibe bağlı olması ve tedavi yöntemlerini belirlemek ve

*uygulamak için telefon, yüz yüze, bilgisayarlı hasta monitörü, e-mail gibi iletişim araçlarını kullanarak tartışma ve geri bildirimi özgürce yapabilecekleri ilişkileri kurması gerekir.*¹

5.6. Ekip Bileşimi

Ekip ile ilgili birçok faktörü yapısında barındıran etkindir. “Ekip bileşimi yaş, meslek, cinsiyet, yetenekler, görev süresi, ekibin büyüklüğü, kişilik ve üyelerin deneyimi gibi birçok ölçütü değişebilir ve ekip süreçlerini ve etkililiğini etkileyen önemli bir faktördür.”² Üyeliğin çeşitliliğini, sahip oldukları özelliklerini ekipteki üyelerin birbirini algılama şeklini ifade etmektedir. Üyelerin birlikte iyi performans göstermelerini etkiler. Bu durum ekip etkililiğini etkiler.

5.7. Stres

Stres gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı çok sayıda insanla iletişim kurma gereğinden kaynaklanmaktadır. Stresli ortamlarda çalışan iş görenler de psikolojik tatminsizlik meydana gelmekte ve bunun sonucunda fiziksel ve zihinsel davranış bozuklukları oluşmaktadır. İşyerinde rol belirsizliği, aşırı iş yükü, rol çatışması ve kaynak yetersizliği gibi nedenlerle ortaya çıkan iş stresinin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediği kabul edilmektedir.

5.8. İş Memnuniyeti

İş memnuniyeti bir işin düzgün yapılabilmesi için oldukça önemlidir. “Sağlık personelinin iş tatmini, hem sağlık kurumları hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Sağlık ekipleri etkili oldukları zaman çalışan memnuniyetinin ve örgüte bağlılığını artırmaktadır. İş tatmini, çalışanların işte kalma niyetlerini sürdürmesinin yanı sıra müşterilere daha kaliteli hizmetin sunulmasını da sağlamaktadır.”³

¹ D. Tengilimlioğlu-O. Işık-M. Akbolat, Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2011, s.16

² Mickan, s.269

³ H. Gül-E. Oktay-H. Gökçe, “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış Dergisi, S.15, İstanbul, 2008, s.2.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AMELİYATHANE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL YAPISI VE KARŞILAŞTIKLARI DURUMLAR

1. AMELİYATHANEDE EKİP ÇALIŞMASI

Ekip; aynı amaç için bir araya gelmiş bir grup elemanın sorumluluk ve yetkileri paylaşarak işbirliği içerisinde amaca yönelik çalışan gruptur. Ekibin ortak bir hedefi vardır ve ekibin her bir üyesi bu hedefe ulaşmak için belirli roller üstlenir. Her bir ekip elemanının da bu rolleri benimsemesi gerekir. Ayrıca ekibin etkin çalışması ve hedefe ulaşabilmesi için üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerini ekibin diğer üyeleri ile paylaşması gerekir.

Profesyonel ekip üyelerinin anlamlı bir biçimde görev yapabilmesinde çalışma atmosferinin de önemi büyüktür. Çalışma ortamı her üyenin; görüşünü açıklamasına, karşılıklı saygı ve uzmanlık sınırları içinde çalışmalarına, özgün becerilerini ve anlayışlarını sergileyebilmelerine olanak verecek nitelikte olmalıdır. Sağlık hizmetleri bir ekip işidir. Bu ekipte, doktor, hemşire, sekreter, teknisyen, sağlık kuruluşlarında hizmetlerin yürütülmesinde görev alan diğer elemanlardan oluşur. Ancak unutulmamalıdır ki, sağlık ekibinde, ekibin temel üyesi sağlık hizmetlerini alan hasta/sağlıklı birey ve ailesidir. Ameliyat ekibi, ameliyat esnasında hastanın iyiliği ve güvenliğini sağlamak amacıyla işbirliği içinde uyum ve eşgüdümle çalışan uzmanlardan oluşmaktadır. Ameliyat ekibinin her bir üyesi empati, gözlem, iletişim, teknik ve entelektüel becerilerinin yanı sıra eğitici, esnek, duyarlı, objektif, çok yönlü, yaratıcı, hümanist olmalı ve etik, yasal ilkelere uymalıdır. Ameliyathanede ekip çalışmasını gerçekleştirmek zor bir iştir. Önünde bir takım engeller bulunmaktadır. İyi bir ekip çalışması gerçekleştirmek için öncelikle eğitim farklılıkları, rol belirsizliği ve yanlış beklentiler, otorite, güç mücadeleleri, statü farklılıkları ve ekip üyelerinin kişisel özellikleri gibi engellerin üstesinden gelmek gerekir. Ameliyathane ortamında ekip çalışması yaklaşımının başarıya ulaşabilmesi için ekip üyelerini hepsinin ortak değerleri paylaşması, ekip çalışmasına ve bu konuda destek gördüklerine inanmaları gerekmektedir.

1.1. Ameliyathanede Ekip Çalışmasının Başarısı

Ekip çalışmasının başarıya ulaşabilmesi için pek çok faktörün göz önüne alınması gerekir. Ekip çalışmasının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için;

- Ekip çalışmasının başarıya ulaşabilmesi için uygun elemanların seçimi ve aralarında olumlu ilişkinin geliştirilebilmesi için yeterli zaman sağlanması,
- Sağlık ekibinin her bir üyesi bir araya gelme nedenlerinin, hasta bakımı için gerekli uzmanlık alanlarından doğduğunun bilincinde olması,
- Gerek formal, gerekse informal yollarla etkin bir iletişimin sağlanması,
- İşbirliği, karşılıklı güven ve saygının sağlanması,
- İş tanımlarının yapılması ve herkes tarafından bilinmesi,
- Öneri ve tartışmalar için yeterli zaman ve ortamın sağlanması,
- Ekip üyelerinin, diğer üyelerin rolleri hakkında da bilgi sahibi olması,
- Ekip çalışmasında tek bir lider yerine liderlik faaliyetlerinin önem kazanması,
- Verilen bakımın kalitesini, etkinliğini ölçmek üzere bir sistemin geliştirilmesi,
- Sağlık personeline ekip çalışması hakkında bilgi verilmesi,
- Ekip çalışmasının işlerlik kazanması için organizasyon desteğinin sağlanması gerekir.

1.2. Ameliyathanede Ekip Çalışmasının Nitelikleri

Yönetimin öncelikle ekip yaklaşımının felsefesini, gerekçelerini ve amaçlarını iyi kavraması gerekmektedir. Bu sıralanan faktörlerin yanı sıra ekip çalışmasının başarısı, büyük ölçüde ekibi oluşturan üyelerin başarısına bağlıdır. Bunun içinde ekip üyelerinin bir takım nitelikleri sahip olması gerekir. Bu nitelikler;

- Her bir ekip üyesinin kendi uzmanlık alanı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olma,
- Eğitim sonrası kendini geliştirme,
- Sağlık profesyonellerinin meslek değer ve normlarını diğer mesleklerin özelliklerini de dikkate alarak geliştirme,
- Tartışmaya eleştiriye açık olma, Yeni durumlara uyum gösterebilme,
- Sorunlu durumlarla baş edebilme ve esneklik,
- Düşünce ve değer yargılarındaki farklılıklara saygılı olma,

- Ekibin diğer üyelerinin yetenek ve bilgilerine güven duyma,
- Sorun ve hasta merkezli hareket etme,
- Soruna çeşitli perspektiflerden bakabilme,
- Diğer üyelerin değer yargıları, düşünce ve bilgilerinden yararlanabilme,
- Kişisel profesyonel güven,
- Açık fikirlilik, şeklinde sıralanabilir.

1.3. Ameliyathanede Ekip Çalışmasının Sorun-Çözüm Önerileri

Sağlık hizmetlerinde ekip çalışmalarının yürütülmesinde karşılaşılan sorunlar yanlış yönetimden ve sağlık çalışanlarının görev yetki ve sorumluluklarının belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. Bunlardan yola çıkarak şu önerilerde dikkate değerdir;

- Yöneticilerin eğitimi, her yönetim kademesinden açıkça tanımlanmış sorumluluk ve rollerin oluşturulması,
- Ekip üyelerinin görev, yetki ve sorumluluklarının çok iyi belirlenmesi, ekip üyeleri tarafından iyi bilinmesi ve benimsenmiş olması,
- Meslek mensuplarının birbirlerine güvenmesi ve ekip üyelerinin birbirlerinin yaptıklarından haberdar olması,
- Ekip toplantıları ve konferansları düzenlenerek bilgi ve deneyimlerin sürekli paylaşılması ve alınan kararların birlikte uygulanması,
- Başarı için; iş doyumunun sağlanması, ekip liderinin de grubu yönlendirme, motive etme ve doyum almada olanak yaratması,
- Geliştirilecek sağlık politikalarında ve sağlık kurumları politikalarında ekip çalışmasını sergileyecek sistemlerin yerleştirilmesi,
- Tüm sağlık disiplinlerinin eğitim dönemlerinde ekip anlayışı ve ruhunu kavratacak derslere yer verilmesidir.

2. AMELİYATHANEDE LİDERLİK

Liderlik ile ilgili yapılmış çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını şu şekilde ifade etmek mümkündür: “Liderlik; belirli şartlar altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve

yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir”.¹ Liderlik; astlara hedef ve imkan vermektir. Liderlik, yalnızca meşru otorite kullanımı olmayıp astlarını güçlendirmektir. Liderin insanları güçlendiren özellikleri doğruluk ve dürüstlük, bilgi, irade kuvveti, cesaret ve hoşgörüdür.

*Liderlik sadece formel organizasyonlara has bir süreç değildir. Belirli bir grubun bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Bu tür sürece formel organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında da rastlanır. İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Üçüncü olarak belirtilmesi gereken husus, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarıdır.*²

Liderler bireysel özellikleri, davranışları ve kararları ile başkalarını etkileyebilen kişilerdir. “Liderlerin ortak özelliklerinden bir diğeri de analitik düşünme yetisine ve ortalamanın üstünde zekaya sahip olmalarıdır. Analitik düşünce özelliği bir durum ve ya bilginin; neyi, ne şekilde etkileyeceğini veya sonuçlarının neler olabileceğini görmek anlamına gelir.”³ Yapılan çok sayıda araştırmalar gösteriyor ki, liderler diğer kişilerden farklı özelliklere sahiptirler. Ayrıca liderler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. “Liderlerin üzerinde en çok durulan özellikleri; yaş, boy, zeka, olgunluk, doğruluk, kararlılık, bilgi, ileriye görebilme, cinsiyet, kişiler arasındaki ilişki kurama yeteneği, inisiyatif sahibi olma, açık sözlülük, olgunluk, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği, dürüstlük, samimiyet, kendine güven duyma,

¹ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği. İstanbul, 2007, s.27

² Koçel, s.48

³ A. Baltaş, Ekip Çalışması Ve Liderlik, İstanbul, 2002, s.120

iş başarma yeteneği.”¹ Bu yaklaşımda, liderde var olan özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen önemli faktör olarak görülmüştür.

Liderler ile ilgili yapılan araştırmalarda liderlik birkaç teoriye bölünmüştür. Özellikler teorisinde liderlerin kişilik özellikleri açıklanmıştır. Davranışsal teorilerde liderlerin nasıl davrandıkları ve neler yaptıkları üzerinde durulmuştur. Diğer teori olan durumsal liderlik teorisinde ise “Liderlikte lider ve izleyicilere ek olarak ‘koşullar’ veya ‘durum’ değişkenini de dikkate alan teorilerden oluşmaktadır. Bu yaklaşım, lideri ve liderlik başarısını belirlemede durum veya koşulların önemini vurgulamak ve evrensel bir liderlik uygulamasından bahsedilemeyeceğini savunmakla, özellikler teorisi ve davranışsal teoriden ayrılmaktadır.”² Durumsal liderlik teorisinde, her zaman ve her yerde geçerli tek ve en iyi bir liderlik uygulaması olmayıp en iyi liderlik duruma göre değişebilmektedir. Bu liderlik başlangıç aşamasında olup, liderliğin açıklanmasına yardım etmektedir. “Durumsallık teorileri, liderliğin oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu nedenle bu görüşe koşul-bağımlılık teorisi de denmektedir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir.”³ Durumsallık teorisi için liderliği açıklamaya çalışan en iyi teoridir diyebiliriz.

*Durumsal liderlik teorileri en uygun liderlik davranışının duruma göre değiştiğini ileri sürdüğünden ‘tek ve en iyi’ yönetim tarzını sunan davranışsal teorilerinden farklılaşmaktadırlar. Durumsal liderlik teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun olan liderlik uygulamasının hangisi olabileceğini araştırmaya ağırlık vermişlerdir.*⁴

Son yıllarda, özellikle 1980 sonrası, küreselleşme ile beraber liderlik alanında yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yeni yaklaşımlar, global şirketlerin diğer ülke şirketleri ile rekabet edebilme ve ayakta kalmaya çalışma ihtiyacının neden olduğunu ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, antrenör tipi liderlik ve

¹ S. Güney, Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği, Ankara, 1999, s.61

² M. O. Cinel, Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerinde Etkileri ve Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi (KOÜ), SBE, YYLT, Kocaeli, 2008, s.49

³ Koçel, s.51

⁴ U. Zel, Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2006, s.74

liderliğe ikame kuramı gibi gelişmeler, liderlik alanındaki yeni yaklaşımlar olarak sayılabilir.

2.1. Etkileşimci Liderlik

Bazı yazarlarca işe yönelik liderlik, sürdürücü liderlik veya değişik adlarla tanımlanan etkileşimci liderlik; lider ile takipçileri arasında bir alış veriş durumunu ifade etmektedir. Bu ilişkide takipçiler; ancak liderlerin isteklerini yerine getirdikleri takdirde bazı sonuçlara (ücret, terfi, maaş artışı vs.) ulaşacaklarının farkındadırlar. “Etkileşimci liderlik; lider ve izleyenlerin başkalarının gereksinmelerini karşılamaya dayanan karşılıklı değiş-tokuş ilişkisi içerisinde oldukları zaman gerçekleşir. Lider ile izleyici arasındaki ilişki geçici olmaya yöneliktir ve bu ilişki sadece karşılıklı yarar sağlandığı zaman etkilidir.”¹

Etkileşimci lider takipçisini performansına göre ödüllendirir ya da cezalandırır. Etkileşimci liderliğin temeli, liderler ve takipçileri arasındaki bir değiş-tokuş sürecine dayanır. Etkileşimci liderler, takipçilerin belirlenen amaçlara ulaşmaları ve belli görevleri yerine getirmeleri karşılığında onların isteklerini kabul eder ve bu istekleri karşılayacak imkânlar sunarlar. Bundan dolayı, takipçiler gösterdikleri performanslarına göre ödül alırken liderler de görevin ifa edilmesini sağlamış olurlar. Böylesi bir durumda liderlik, belli hedeflere ulaşmak için bir dizi ekonomik ve sosyal değiş-tokuş işlemi olmaktadır.

Etkileşimci liderler takipçileri ile aşağıdaki ilişki içindedirler: Takipçilerin işten beklentilerini, takipçilerin göstereceği performansla temin edebileceğinin farkına varmasını sağlamak; gösterilen çabaya karşılık ödül değiş tokuşu yapmak; takipçilerinin ilk acil ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu ilişkide takipçilerden beklenen çaba, beklenen performansla dönüşmektedir. Burada lider, astlarının istediklerine ulaşmaları için çaba göstermelerini istemekte ve nihayetinde gösterilen çabaya karşılık ödül verilmektedir.

¹ C. Celep, Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik, Ankara, 2004, s.51

2.1.1. Koşullu Ödül

Etkileşimci liderliğin en temel özelliğini oluşturan bu boyut, lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Bu boyut; lider ve takipçisinin ödül alabilmek ve cezadan kaçınmak için neler yapılması gerektiği konusunda anlaşması ile ilgilidir. Burada liderler doğru olan nedir den çok ne yapmalı ile ilgilenmektedir. “Etkileşimci liderlik, astlarına devamlı olarak yapacakları işi anlatır ve yaptıkları takdirde ulaşacakları ödüllerden bahseder.”¹

2.1.2. İstisnalarla Yönetim

Organizasyonlarda, istisnalarla yönetim kapsamında genellikle fazla üretim gibi pozitif yönde sapmalardan ziyade negatif sapmalar gözlenmektedir. Ayrıca koşullu ödülün çok koşullu cezaların kullanıldığı görülmektedir. Ceza ve ödülün zamanında verilmesinin önem arz ettiği değerlendirilmektedir. Cezalandırmada esas; kişi değil, kişinin davranışının cezalandırılması olmalıdır. Bir diğer önemli husus standartlardan sapmanın sebeplerinin teşhisidir. Bu liderlik uygulamasında; sapma kişinin eksik çalışmasından kaynaklanıyorsa cezalandırma yoluna gidilebilir; eğer çalışanın yetenek eksikliğinden kaynaklanıyorsa çalışanın değiştirilmesi daha uygun olabilir. Gerek aktif istisnalarla yönetimde, gerekse pasif istisnalarla yönetimde lider, faaliyetlerin önceden belirlenen standartlarda yürütülmesi durumunda fazla müdahil olmaz.

“İstisnalarla yönetimde, olumsuz geri besleme ve caydırıcı koşullu destek uygulayan liderler sadece bir şeyler ters gittiğinde duruma müdahil olurlar. Etkileşimci liderlik, önceden süregelen oturmuş faaliyetlerin akışına karışmaz; ancak istenilen standartların dışına çıkılması durumunda müdahale eder.”²

2.1.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik türünde temel prensip; müdahale etmemek, izin vermek, bırakmak olmaktadır. Bu liderlik türünü benimseyenler, herhangi bir müdahalenin olmaması gerekliliği savunurlar. “Liderliğin en az aktif ve en az etkili olan yani liderliğin olmadığı veya ihmal edildiği liderliktir. Etkileşimci liderliğin tam

¹ Zel, 2006, s.76

² U. Zel “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik Karşılaştırılması”, Verimlilik Dergisi, C.4, S.13, Ankara, 1997, s.13

tersine, serbest bırakıcı liderlikte, işlem yapılmaz. Gerekli kararlar alınmaz, faaliyetler ertelenir, liderlik sorumluluğu yok sayılır ve otorite kullanılmaz.”¹

Bu liderlik uygulamasının en büyük sakıncası, güçlü bir lider olmadığı zaman, grubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böylesi bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve örgütsel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilir.

2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlerin maddi değerlerle ödüllendirme anlayış ve uygulamalarının aksine, izleyicilerini moral değerler ve yüksek idealler aşılayarak motive ederler. Bu sebeple örgütsel misyon, vizyon, kültür gibi moral değerler dönüşümcü liderlik sürecinde hayati önem taşımaktadırlar. Bu önem, dönüşümcü liderlik tanımlamasına taşıyarak dönüşümcü liderliği; örgüt misyon ve hedeflerine bağlılık yaratan ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında büyük değişimler sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi

Günümüzde tercih edilen liderlik türü dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü lider takipçilerine ilham verir, enerji verir ve onları etkiler. Liderler insanların değer yargılarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel içerikli değerlerini etkileyerek harekete geçirirler. Bu noktada liderin takipçilerinin değer yargılarına dikkat etmesi gerektiği belirtilmektedir.”²

İnsanlığın günümüzde bilgi ve yetenek düzeyleri ile yönetimi algılama tarzları, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık düşünce oluşturan kişi, izleyeni de ‘iş yapan kişi’ olmaktan çıkarmıştır. Gelişen yeni durum, mevcut liderlik teorilerinin yetersiz kalmasına yol açmıştır. “Burns’a göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Ona göre modern

¹ B. M. Bass, Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, New Jersey, 1998, s.7

² L. Eraslan, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.1, Sakarya, 2004, s.24

organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir.”¹

Dönüşümcü lider aynı zamanda karizmatik liderdir. Birlikte çalıştığı kişilere önem verir onların ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. Dönüşümcü liderler geleceğe, yeniliğe ve değişime açık ve bunları misyon edinen gelecek odaklı düşünen kişilerdir. İleriye yönelik adımlar atmaktadır. Dönüşümcü lider astlarını ekip çalışması içerisinde hedeflere ulaşmak için motive eden, güdüleyen ve böylece etkililik seviyesinin yükselmesine yardımcı olur. Sonuç olarak dönüşümcü lider günümüz şartlarına uyum sağlamak için yenilikçi astlarla beraber ekip kurmayı tercih eder, ekip üyelerinin isteklerine cevap verir, ihtiyaç ve isteklerine ilham vererek astların hareke geçmesini sağlamaktadır. Ekip üyelerinin hedeflediği amaca yönelik harekete geçmesini sağlamış olur. Bu doğrultuda ekip üyelerine değişime ve yeniliğe açık olmayı aşılama çok önemlidir. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik ile ilgili birçok tanım ve açıklama yapılmıştır. Bütün araştırmacıların yaptıkları tanımlar hemen hemen aynı anlama gelmektedir.

2.2.2. İdealleştirilmiş Etki

Karizma, lidere genellikle onu izleyenlerin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır. İdealize edilmiş etki karizmanın yanında, liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve vizyon belirleme davranışlarını da içerir.

*İdealleştirilmiş veya ideal etki genellikle büyük kriz ortamlarında ortaya çıkan sıra dışı liderler olarak tanımlanan, karizmatik liderlik çalışmasından ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderler astları üzerinde rol-model olacak tarzda hareket ederler. Bu davranış boyutu liderin bireysel olarak karizmatik özellikleri ile izleyenleri üzerinde; güven saygı ve hayranlık yaratması ile ilgilidir.*²

Dönüşümcü liderlik idealleştirilmiş etki boyutunu liderin yüksek ahlak ve etik standartlara sahip olmasını sağlamaktadır. “Karizma, eskiden kalma kurallara dayanmayarak daha ziyade liderin örnek kişiliğine ve insanüstü yeteneklerine ve

¹ B. M. Bass, “Personal Selling and Transactional\Transformational Leadership”, Journal of Personal Selling\Sales Management, C.17, S.3, 1997, s.21

² Bass, 1998, s.25

izleyicilerin bu özelliklere olan inancına dayanan bir kavramdır.”¹ Karizmatik liderler özgüvenli, cesaretli, etkileyici konuşabilen, ikna yetenekleri olabilen kişilerdir. Karizmatik liderler baskındırlar, özgüven oldukça yüksektir. Başkalarını etkileyebilme özelliği mevcuttur. Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştıra bir takım unsurlar vardır. Bunlar kısaca;

Mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının mevcudiyeti, mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması, geleneksel iş görme yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması, izleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması, örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti, örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık duygularını yaşıyor olması² vb. durumlar olarak açıklanabilir.

2.2.3. İlham Verici Motivasyon

İstenilen sonuca ulaşmak için liderin astlara ilham vermesi onları yönlendirmesi oldukça etkilidir. Liderin hedefe nasıl ulaşılacağını göstermesi lideri ilham verici kılar. “İlham verici güdüleme; geçmişte karizmatik liderlerin, ilham verici olmasından dolayı karizmanın bir parçası olarak düşünölmekteydi. İlham verici güdüleme dönüştürücü liderlikte ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü astlar liderin amaçlarını benimserlerse, ilham verici davranış ortaya çıkabilir”.³ İlham verici motivasyon; liderin, astlarını, örgütün vizyonunu benimsemeleri ve örgüte bağlanmaları için güdülemesidir. Astlar tarafından paylaşılan bir vizyon ve misyonu var ise, liderin telkinle güdüleme gücü daha da artmaktadır.

İlham verici güdülemede liderler, astların işlerine anlam kazandırarak güdüleme ve ilhamı arttıran bir şekilde davranır. Buna bağlı olarak da takım ruhu artar, coşknluk ve iyimserlik havası hakim olur. Karizmatik liderlik ve ilham verici motivasyon genelde birleştirilerek ‘karizmatik-ilham verici liderlik’ olarak tek bir faktör olarak kullanılmaktadır.⁴

Motivasyon çoğu zaman astlar için bir gereklilik halini almaktadır. Liderin astlarına sağladığı ilham verici motivasyonda oluşacak azalma yada kesinti direk

¹ Güney, s.28

² Cinel, s.48

³ Celep, s.88

⁴ Bass, 1998, s.24

olarak astlar arası uyumu etkiler. İlerleyen zamanlarda tekrar durumu düzeltmek için daha fazla ilham verici motivasyon sağlamak gerekmektedir. Bu durumda lider için fazla zaman harcaması demektir. Bu sebeple mümkün olduğunca motivasyonu üst seviyede tutmak belli aralıklarla durum değerlendirmesi yapıp azalmasına, kesintiye uğramasına engel olmak lider için daha sonrasında çok zaman kaybetmemek adına önem kazanmaktadır.

2.2.4. Entelektüel Teşvik

Entelektüel teşvik boyutu, astların zekâlarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı yaklaşımlarını, problemleri alternatif yollarla çözmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamalarını teşvik etmektedir. Bu sayede astlar kendi inançlarını sorgulayarak yaratıcılıklarını harekete geçirebilirler.

*Entellektüel teşviğe sahip dönüştürücü liderler problemlerin çözümünde mantıklarını kullandıkları gibi sezgilerini de kullanırlar. Bu liderler, problem çözmede kendi özel ve yenilikçi yaklaşımlarını kullanarak izleyenlerini geliştirirler. Bunun sonucunda izleyenler, lider yardımı olmadan da iyi bir problem çözücü ve yenilikçi kişiler olabilirler.*¹

Entelektüel teşvik konusu sorunlara farklı yaklaşımlar sunmalıdır. Lider astlarının fikirlerine ve görüşlerine önem vermelidir. Astlar için her zaman düşüncelerini paylaşacağı ortamı oluşturmmalıdır. “Dönüştürücü liderler, iş görenlerine sorun çözmede seçenek stratejisi geliştirmede yardım ederler. Bir çalışan için, entelektüel teşvik eden bir lider; ‘Onun düşünceleri, beni daha önce hiç sorgulanmamış fikirleri tekrar düşünmeye zorlar’ ifadesinde kendini bulmaktadır.”²

2.2.5. Bireysel İlgî

Dönüştürücü liderler astlarını, benzer ve aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görürler. Çalışanları farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken, aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini

¹ B. Buluç, “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” Eğitim ve Bilim Dergisi, C.34, S.152, Ankara, 2009, s.22

² Celep, s.89

sağlarlar. Bireysel ilgide anahtar varsayım, her bir çalışanın ihtiyacının farklılığı ve kendine özgülüğüdür.

Dönüşümcü liderler takipçilerinin her birinin başarmak için ihtiyaçlarına ve lider olabilmek için gelişmelerine özel ilgi gösterir. Lider destekleyici bir ortam yaratır ve astların yetiştirilmelerine olanak sağlar. Bireysel farklılıklar dikkate alınmalıdır. Dönüşümcü lider astlarını dikkatle dinler; bazı durumlarda astlarının gelişmelerini sağlamak için yetki devreder. Yetki devredilmiş görevlerde gelişme sağlamak için astının yönlendirme ihtiyaçları ve eksikleri tamamlanır. İdeal olarak astın takip edildiği havası yaratılmamalıdır.¹

Gerçekten bir yönetim için liderlik ilkeleri dikkate alınarak; astlarına emek harcamadan, onların gelişimlerine katkıda bulunmadan liderlik yapılamayacağı kanaati ortaya çıkmaktadır. Lider astlarıyla kişilik özellikleri ve yeteneklerine göre çalışmalıdır. Bireysel ilgi, astlarına saygı duyan ve onların kişisel his ve ihtiyaçlarına duyarlı olan lider davranışlarını ifade etmektedir. Bu boyut astların karşılaşabilecekleri problemlerin liderler tarafından ciddiye alınmasını ve bu problemlerin çözümünde ilgi gösterme davranışlarını içerir.

Yönetici astlarıyla ilgilendiği ve ihtiyaçlarına cevap verdiği zaman verimli sonuçlar elde etmektedir. “Bir liderin karizması iş görenleri bir misyona çekebilirken; liderin bireysel ilgiyi kullanması da iş görenlerin bireysel olarak bütün potansiyellerini ortaya koymalarına olanak sağlar.”² Liderlik sadece yasal otorite kullanımı olmayıp insanları güçlendirmektir. Liderin insanları güçlendiren özellikleri dürüstlük ve doğruluk, bilgi, irade kuvveti, cesaret ve hoşgörüdür. Bu tanıma göre düşünüldüğünde; astının gelişimi için onunla bire bir ilgilenen, yaptığı faaliyetleri irdeleyen ve ona geri bildirim yapan, Kendi ayaklarının üzerinde durmasını sağlayan lider astını güçlendirmiş olur. Liderlikte amaç; amire bağımlı ast yaratmak değil, tam tersine; organizasyonun hedefleri doğrultusunda bağımsız ve doğru karar verebilen liderler yetiştirmek olmalıdır. “Dönüşümcü liderler, yeni göreve başlayan astlarının işin yapılması, gücün kullanılması, kapasitelerinin kuvvetlendirmesi konularında yetiştirmelerini ve onlara yeterli düzeyde nezaret edilmelerini sağlar.”³

¹ Bass, 1998, s.43

² Celep, s.90

³ Bass, 1997, s.25

2.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması

Her iki liderlik uygulaması dikkatle incelendiğinde en çok göze çarpan hususlardan biri de liderlerin kullandıkları güçlerdir. Etkileşimci liderler beş güç türünden biçimsel güç, ödüllendirme gücü ve cezalandırma gücünü kullanır ve daha çok bunlarla sınırlı kalırken; dönüşümcü liderlerin, bu güç türlerine ilave olarak, asıl olarak beğeniye dayanan güç ile uzmanlık gücünü kullandıkları görülmektedir.

Etkileşimci liderlikte lider, mevcut durumu sürdürmek üzere önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılmasını, bunun için de yapılması gereken görevlerin yapılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla etkileşimci lider, çalışanların belli görevleri tamamlayabilmeleri için kendilerinden beklenen davranışları göstermelerini sağlamak üzere elindeki ödül ve ceza gücünü kullanır. Bu güçler bireylerin itaat etmelerini sağlasa bile örgütsel bağlılığı sağlayamaya bilmektedir. Diğer yandan dönüşümcü lider, izleyenlerinde güven, bağlılık ve hayranlık bırakan liderdir. Dönüşümcü lider kaide, kural marifetiyle bireyleri kontrol etmekten ziyade vizyon, paylaşılmış değerler gibi manevi değerlerle bireylerle ilişki kurmaya çalışır.¹

Dönüşümcü lider düşüncelerinde daha özgün daha yaratıcı ve yenilikçidirler. Muhafazakârlıktan daha uzaktırlar. “Dönüşümcü liderliğin dört boyutundan ‘İdealleştirilmiş etki’ ve ‘Bireysel ilgi’ boyutlarının insana yönelik; ‘Entellektüel teşvik’ ve ‘İlham verici motivasyon’ un ise işe yönelik olduğu söylenebilir.”² Dönüşümcü lider beğeniye dayanan güç kullanmaktadır. Bundan dolayı astların bireysel ilgi anlarıyla ilgilenir. Bunlara ilave olarak entelektüel teşvik ve karizmatik güç boyutlarını da kullanır. Bütün bunlar birbirlerine bağımlıdır ve dönüşümcü lider bu boyutlarda diğer liderlere göre daha yüksek puanlar almaktadırlar.

“Dönüşümcü liderlik takımdaki her bir ferdin kendisini güçlü hissetmesini, esnekliği ve takım ruhunun tesis edilmesini sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler, otoriter veya demokratik; direktif veren veya katılımcı olabilirler. Liderler; hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzlarını farklı düzeylerde sergileyebilirler.”³ Ancak bu konuda şunların yapılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir: Öncelikle dönüşümcü liderliğin öğrenilmeden önce, kişide

¹ A. Ergeneli, Örgüt ve İnsan, Ankara, 2006, s.25

² Celep, s.91

³ Bass, 1998, s.46

tıpkı özellikler teorisindeki gibi bazı liderlik özelliklerinin olması gerekmektedir. İkinci olarak davranışçı teorilerdeki gibi kişinin bir lider gibi davranması gerekmektedir. Üçüncü olarak dürüst olması ve en önemlisi de ‘tutarlı’ olması gerekmektedir. Dördüncü olarak astlarının çıkar ve menfaatlerini üstlerine karşı koruyabilmelidir. Dönüşümcü liderliğin, ancak bu şartlar gerçekleştikten sonra öğrenilebileceği değerlendirilmektedir. “Liderlik tarzları ile cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında ilginç bir sonuçla karşılaşilmektedir. Beklentilerin aksine kadın yönetici ve liderlerin dönüşümcü liderlik puanları eşdeğer görevdeki erkek yönetici ve liderlerden daha yüksek çıkmıştır.”¹ Yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderliğin anlamlı bir şekilde görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği; yine dönüşümcü liderliğin ciddi bir şekilde temel iş özellikleri algılamasını değiştirdiği tespit edilen hususlar arasındadır.

*Etkileşimci liderlikte, liderin astları ile belli bir alış-veriş sürecini gerçekleştirmesi söz konusudur. Etkileşimci liderlikte, yetkilendirme ya da yetki devri ön plana çıkmaktadır. Yetki devri ile yöneticinin, herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını kendi arzusu ile bir astına vermesi, ancak verdiği bu hakkın sonuçlarından hala kendisinin sorumlu olması ifade edilmektedir.*²

Yani, astlarının her biri ile ayrı ayrı ilgilenerek onların gelişmesini sağlayan, dolayısıyla dönüşümcü lider olma özelliği gösteren, onları geliştirme yolunda eğiterek, onlara sadece yetki verme yerine, başarıyı tatmalarını sağlayacak şekilde sorumluluk, kaynak, ortam gibi fırsatlar yaratan yönetici; bu hareketleri ile güçlendirme uygulaması gerçekleştirmektedir.

*En çok merak edilen sorulardan biri olan ‘Etkili liderlik dönüşümcü mü yoksa etkileşimci liderlik sayesinde mi olacaktır?’ sorusunun cevabı; ‘durumdaki değişmeler, çevre, görev ve amaçlar, lider ve takipçilerin kişilik özellikleri ile gücün lider ile takipçileri arasındaki paylaşımı, sergilenecek liderlik tarzının belirleyicisi olacaktır’ şeklinde olmaktadır.*³

Buradan çıkaracağımız sonuç durum ve şartlara göre çevre ve bireylere göre değişecek bir liderlik tarzının olmasıdır. “Dikkat edilmesi gereken bir konu da

¹ Bass, 1998, s.47

² Koçel, s.48

³ Bass, 1997, s.26

dönüşümcü liderliğin her derde deva bir ilaç olmadığıdır. Karşılaşılan olaylara karşı uygulanması gereken liderlik seçiminde bir durumsallık bulunmaktadır. Bazı durumlarda etkileşimsel liderlik daha iyi sonuçlar doğurabilmektedir.”¹ Bu ifade ile liderlik tarzının belirleyicilerinin neler olduğunu anlamaktayız. Liderlik, iş hayatında çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamaktadır. Liderlik bunu; güven telkin edip çalışanlardan yüksek performans bekleyerek, çalışanlar lehine olan fırsatları değerlendirerek onların da karar alma aşamalarına katılmalarını sağlayarak, bürokratik yapılarda otonomi temin etmek için çaba göstererek ve ilham verici veya işi anlamlı kılacak hedefler ortaya koyarak sağlamaktadır. İster dönüşümcü, ister etkileşimci olsun; çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlayan liderlik ile psikolojik güçlendirme algısı arasında ilişkiler mevcuttur. Dönüşümcü liderliğin bütün boyutları ile güçlendirme arasında yüksek seviyede ilişki tespit edilirken; etkileşimci liderliğin sadece koşullu ödül boyutu ile güçlendirme arasında ilişki belirlenmiştir.

2.4. Güçlendirme Kavramı

Günümüzde yeni organizasyon yapıları artık kontrolden güçlendirmeye doğru kaymıştır. Bunun en büyük sebebi makinelerden ziyade bilgi ve bilginin yarattıklarıdır. Artık örgüt çalışanları; işleriyle ilgili faaliyetlerde gücün merkezi olarak bir yerde veya yöneticide toplanmasından ziyade, örgüt amaçları doğrultusunda serbestçe karar vermeyi ve otonom davranmayı istemektedirler.

Güç; başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tarif edilebilir. Başka bir şekilde ifade edilirse, güç; bir kişinin başkalarını kendi istekleri doğrultusunda davranışa sevk edebilme yeteneğidir. “Güçlendirme konusunda birçok yayın, araştırma bulunuyorsa da; güçlendirme kavramı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılmış bir tanım bulunmamaktadır.”² Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını veya yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu kavram, iyice incelendiğinde işletme yönetiminde çok tartışılan katılım, yetki devri, motivasyon gibi

¹ Bass, 1998, s.48

² G. S. Arı-A. Ergeneli, “Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Hacettepe Üniversitesi (H.Ü), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İ.İ.B.F) Dergisi, C.21, S.1, Ankara, 2003, s.129

kavramların bir uzantısı sayılabilir; ancak güçlendirme kavramı hem daha geniş bir kavramdır; hem de uygulanması diğerleri kadar kolay değildir.

*Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir.*¹

Güçlendirmek birinci manada başkasına güç vermektir. İkinci manasıyla enerji vermektir. Bu anlam kendini en çok liderlik ve örgüt kültüründe bulmaktadır. Nitekim dönüşümcü ve karizmatik liderler çalışanlarına anlamlı hedefler aşılayarak onlara enerji verebilir, onları güçlendirebilirler. “Güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade etmektedir.”²

Astlara sağlanacak güçlendirme ile, kendilerinin karar verebilme olanağının sağlanması onların; iş doyumuna, yaptıkları işten haz duymalarına ve daha başarılı olmalarına yardımcı olmaktadır. “Bazı araştırmacılar ise, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların astlar tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanmışlardır.”³ Bunun doğrultusunda iletişim tekniklerin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı iletişim eksikliklerini gidermek için yönetici ve astların birbirlerinin dilinden anlamaları ve gerekirse bir takım sosyal organizasyonlarla iletişimi daha fazla artırmaları sağlanmalıdır. “Personel güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme isteklerinin olduğu, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda kendilerine uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan bir süreçtir.”⁴ Astların performansına ilişkin bilgiler paylaşıldıkça astlar performanslarını algılayıp gerekli katkılarda bulunacaklardır.

¹ Koçel, s.48

² M. Akçakaya, “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, Karadeniz Araştırmaları Dergisi, S.25, 2010, s.145

³ G. Çöl, “Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri”, DÜD, İstanbul, 2008, s.35

⁴ M. F. Çavuş-Y. Demir, “Liderlik Tarzının Personel Güçlendirme üzerine Etkileri”, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, S.45, Ankara, 2010, ss.1-14

Güçlendirmenin ortaya çıkma sebepleri rekabet ortamları hızlı ve sürekli değişen çevre çalışanların eğitim düzeyinin artması, beklentilerinin isteklerinin değişmesi gibi nedenlerdir.

*Güçlendirme uygulamaları neticesinde, liderler ve örgüt güçlendirilmiş çalışanlar sayesinde aşağıda sunulan kazanımları elde ederler. Güçlendirme sayesinde liderler, üstün performans kapasitesine sahip çalışanlara sahip olurlar; güçlendirme çalışanların ihtiyaç duyduğu motivasyonu sağlar; güçlendirme, organizasyondaki toplam güç miktarını kümülatif olarak artırır; liderler, çalışanların organizasyona katılımları ile ortaya çıkan marjinal kapasiteden faydalanma imkanı bulurlar.*¹

Sonuç olarak güçlendirme liderin, çalışanların ve yapılan işin kalitesini artırır.

2.5. Psikolojik Güçlendirme Kavramı

Psikolojik güçlendirme içeriğinde bir çok faktörü barındırır. Duruma ortama ve kişiye göre farklılıklar gösterir. “Güçlendirmeyi ilk tanımlayanlardan olan Conger ve Kanungo, güçlendirmenin sadece yönetsel bir uygulama olmadığını; aynı zamanda motivasyonel bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Yönetsel uygulama olarak belirttikleri güçlendirmeyi gücü paylaşmak veya yetki devri olarak ifade etmektedirler.”² Bu yaklaşımın temel amacı, güçlendirmeyi katılımın bir türü olarak algılamak ve organizasyonlarda gücün daha az güce sahip olanlara aktarımını sağlayarak iş yükü paylaşımında eşitliği sağlamaya çalışmaktır.

“Güçlendirme kavramı, sadece yönetsel uygulamalar olarak ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan şartlar oluşturulmaya çalışılmakta; ancak bu şartların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı göz ardı edilmektedir.”³ Çünkü bir durum her kişi tarafından farklı algılanabilmektedir. Buda çalışma ortamı, kişilik yapısı, liderin nasıl yansıttığıyla yakından ilgilidir. Güçlendirmenin astlara iyi aktarılması lazımdır. İyi aktarıldığı zaman iyi sonuçlarda elde edilmektedir. “Personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenini artırarak, alt ve

¹ Akçakaya, s.147

² Arı-Ergeneli, s.14

³ Çavuş-Demir, s.30

orta düzey çalışanlara önemli yararlar sağlamaktadır.”¹ Sonuç olarak; güçlendirme kişilerin, işleri ile ilgili konularda kendilerini güçlü hissetme duygularının yükseltilmesi ve öz yeterliliğin sağlanması, güçsüzlüğü artıran şartların belirlenerek ortadan kaldırılması ve çalışan motivasyonun artırılması ile mümkün olabilmektedir.

2.6. Psikolojik Güçlendirme Süreci

Psikolojik güçlendirme süreci çalışanların işleri ile ilgili konuların üstesinden gelebilecek güce sahip olmalarını sağlama yeteneğini kazandırmaktadır. Bu süreci güçlü kılan ise çalışanın güçsüzlüğü sebep olan durumu teşhis etmesidir. Bu süreci güçsüz kaldıkları dönemi güçlü hale getiren kritik bir süreç olarak değerlendirebiliriz.

Psikolojik Güçlendirme Sürecinin birinci aşaması olan çalışana güçsüzlük hissi veren faktörler:

- **Örgütsel Faktörler:** Örgütsel değişimler, işe başlama riskleri, rekabetçi baskılar, şahsi olmayan bürokratik örgüt iklimi, zayıf iletişim sistemleri, aşırı merkezileşmiş şirket kaynakları.
- **Yönetici Tarzı:** Otoriter, olumsuzluk, davranış/sonuçlar üzerine neden eksikliği.
- **Ödüllendirme Sistemleri:** Keyfi ödüllendirmeler, teşvik ediciliği düşük ödül, rekabete dayalı ödüllerin eksikliği, yeniliğe dayalı ödüllerin eksikliği.
- **İş Tasarımı / İşin Doğası:** “Rol belirsizliği, eğitim ve teknik destek eksikliği, ütopyik/gerçekçi olmayan hedefler, uygun otorite eksikliği, düşük iş çeşitliliği, iş performansı üzerine direkt olarak etkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım, uygun/gerekli kaynakların eksikliği, iletişim kanalları tesis etme fırsatlarının eksikliği, yüksek derecede yapılandırılmış çalışma rutini, yüksek kuralcı yapı, düşük ilerleme fırsatları, hedefler/görevlerdeki anlam eksikliği, üst yönetim ile sınırlı iletişim.”²

Örgütsel faktörler açısından bakıldığında; bürokratik yapılara sahip büyük organizasyonlar, yönetim şekillerinden otoriter yönetim şekli gibi hususlar çalışanların

¹ M. F. Çavuş, “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde bir Araştırma”, Yaşar Üniversitesi Dergisi (YÜD), C.3, S.1, 2008, s.1287

² Çavuş, s.42

güçsüzleşmesine ve kendilerini bağımlı hissetmelerine neden olmaktadır. İkinci aşama ise; güçsüzlük duygusunu azaltmak üzere yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılmasıdır. Bu teknikler, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini, karar verme gücünü belli oranda amirleri ile paylaşımlarını ve organizasyonda icra edilmekte olan faaliyetlere yön verebilmesine imkan sağlayabilecek olan katılımcı yönetimi teşvik etme; amaç ve hedef belirlemede söz sahibi olmayı ve yönetime katılmayı sağlama; icra edilmekte olan faaliyetlerin doğruluğunu kontrol etmeye ve ihtiyaç varsa düzeltmelerle sisteme müdahale edebilmeyi sağlayabilecek uygun bir geri besleme sistemi, kaynakların rasyonel kullanılabilmesine imkan verebilecek modelleme; organizasyonda çalışanlar arasında adaleti sağlayacak yetenek bazlı ödüllendirme sistemi ve çalışanların işlerini planlama, uygulama ve değerlendirmeyi içerecek şekilde kendilerini yetkin hissedebilecekleri iş zenginleştirmedir.

Üçüncü aşamada, ikinci aşamada belirlenen yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılması neticesinde güçsüzlüğe neden olan faktörler ortadan kaldırılarak çalışanlara öz yeterlik duygusu kazandırılmakta ve çalışanların kendi kendine yeterliliği temin edilmektedir. Bu aşamada özellikle çalışanların yaptıkları işe inandırılmış olmalarının ve ikna edilmelerinin özel önem arz ettiği düşünülmektedir. Dördüncü aşama, güçlendirme uygulamalarının sonuçlarının alındığı ve personelin kendisini güçlendirilmiş hissettiği aşamadır. Bu aşamada artık çalışanlar kendi ayaklarının üstünde durmaya yeterli yetenek ve kapasiteye gelmiş olmaktadır. Beşinci ve son aşamada ise güçlendirmenin davranışsal boyutları izlenmekte ve elde edilen kazanımların devam ettirilmesi hedeflenmektedir. “Güçlendirilmiş bir organizasyonda yönetimin görevi çalışanları cezbeden bir misyon, esnekliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Güçlendirme ancak böylesi bir organizasyonda hayat bulmakta ve kalıcı olmaktadır.”¹

2.7. Psikolojik Güçlendirme Algısının Boyutları

Kişinin kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmesi 4 boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, bireyin işini anlamlı bulması, kendisini yeterli hissetmesi, işinde

¹ Çavuş-Demir, s.31

seçme imkânına sahip olduğunu hissetmesi ve işinde etkili olduğunu hissetmesi boyutlarıdır.

2.7.1. Anlam

Kişi her durumda yaptığı işi anlamlandırmak ister. Düşünce yapısından ve algı boyutundan süzmediği halk tabiriyle kafasına yatmadığı işleri anlamsız bulmakta ve ilerleme kaydetmemektedir.

*Psikolojik güçlendirme boyutlarının ilki, işin ‘anlamlı’ bulunmasına ilişkindir. İşin anlamlılığı, görevin ya da amacın birey için değeri ile ilişkilidir. Bireyin, yaptığı işin anlamlı olduğuna ilişkin algısı onun işten elde edeceği tatmin düzeyini ve güçlendirme duygusunu etkilemektedir. Anlam, bir görevin yapılış amacının iş gören için taşıdığı değerdir. Bu değer iş görenin sahip olduğu kişisel standartlara bağlı olarak belirlenebilmektedir.*¹

Anlam, bir çalışanın işine atfettiği değer olduğundan anlamın düşük olması ilgisizlik ve kayıtsızlığa yol açmaktadır. “Anlam, bireyin üstlendiği görevin amacına ilişkin yüklediği mana ile kendi ideallerini karşılaştırmasını ifade etmektedir. Anlam, iş ile iş gören arasındaki inanç, değer ve düşünce etkileşimidir.”²

2.7.2. Yetkinlik / Yeterlilik

Bu boyut, çalışanın kendisini işinde yeterli hissetmesi, çalışanın yeterli çabayı gösterdiğinde kendisinden istenen görevi gereği gibi yerine getirebileceğine inanması olarak değerlendirilebilir. “Yeterlilik boyutu çalışanın çaba gösterdiğinde, görevi başarabileceğine ilişkin müspet değerlendirmeleri içermektedir. Burada kastedilen husus; bireyin yeterliyim, yapabilirim duygusuna sahip olmasıdır. Bu boyut personelin kendi kapasitesine olan inancı temsil etmektedir.”³ Başka bir deyişle kişinin yeteneği ve iş için gösterdiği performansı için üstlerin beklentisini karşılaması yetkinlik olarak tanımlanabilir.

¹ S. Durukan-Ç. Akyürek-Erdal Coşkun, “Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ) İ.İ.B.F Dergisi, C.15, Isparta, 2010, s.411

² Çavuş-Demir, s.44

³ Arı-Ergeneli, s.16

2.7.3. Özerklik

Özerlik kişinin seçim yaparken bağımsız karar alabilmesidir. İş ilgili konuları düzenlemesi ve düzenlerken kendi fikirlerinin ön planda olması kendisine özgü bir çıktı alması seçimin özerkliğini göstermektedir. “Çalışanların faaliyetlerini düzenleme ve yönlendirme seçeneği bulunduğu dair duygu ve inancı ifade etmektedir. Seçim veya özerklik boyutu, işyerindeki çalışma metotları, çalışma hızı ve süreçleri ile ilgili inisiyatif ve faaliyetleri düzenleme imkanı vermektedir”.¹ Özerkliğin amacı kişinin işiyle baş edebilmesi, onu kontrol altında tutabilme hissi vermesidir. “Çalışanın işinde ‘seçme’ imkanına sahip olması, bireyin işini istediği gibi düzene sokması ve işi ile ilgili işlemleri yapmaya başlama kararını vermesi ile ilgilidir. Bireyin kendi başına karar verebilmesi, onun kendi iş çevresini kontrol edebildiği duygusunu vermesi bakımından önemlidir.”²

2.7.4. Etki

Etki görevin yapılması esnasında fark oluşturmaktır. Etki, çaresizliğin karşıtıdır. İşte, etkinin uğraşı alanı da bu çaresizliği yenmektir. Kişi iş ile ilgili stratejik davranıp bunun karşılığını da pozitif yönde aldığında kendini güçlü hisseder.

“Çalışanın işin yapılışı, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etkinin özerklikten farkı; özerklik çalışanın kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgiliyken, etki çalışanın örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna daha yakındır.”³ Güçlendirilmiş ya da güçlenmiş kişiler işlerini kendilerine bağışlanmış bir lütuf olarak değil de kendi çalışmalarının sonucu olarak şekillenmiş bir olgu olarak görürler.

Sonuç olarak çalışan etkili olduğunu hissettiği an fark oluşturabileceği kanaatine varır. Oluşan bu kanaat iş verimini arttırmaya yardımcı olur ve çalışanın iş doyumunun artmasını sağlar.

¹ Çöl, s.37

² Arı-Ergeneli, s.45

³ Çöl, s.39

2.8. Psikolojik Güçlendirme İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Psikoloji alanında uzmanlaşan birçok araştırmacı, psikolojik güçlendirme ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Psikolojik güçlendirme bilişsel bir model olarak tanımlanabildiği gibi motivasyonel bir kavram olarak da tanımlamak mümkündür. Güçlendirmenin sağlanması birkaç basamaktan oluşur. “Birinci olarak güçlendirme İçsel Görev Motivasyonu olarak ele alınmalıdır. İkinci olarak bu motivasyonun oluşmasını sağlayan görev ifa şartları (görev değerlemeleri) tanımlanmalıdır. Üçüncü olarak da çalışanların görev ifasını sağlayan bu model yorumlanmalıdır.”¹ Tüm bu basamaklar planlanırken her bir basamağa ait plan detaylı oluşturulmalı ve yeterli zaman ayrılmalıdır. Psikolojinin temeli olarak mutlaka kişinin konuşmasına olanak verilmelidir.

*Modelde çalışanlar, ifa edilen ya da edilecek görevler ile ilgili üç özellik tanımlarlar: Değer biçme veya değer verme; isnat etme veya atfetme ve Tasarlama’dır. Motivasyon süreci içerisinde ‘Beklenti Teorisi’ perspektifinde yer alan bu görev değerlemeleri, anlam, yetenek, seçim ve etki olmak üzere dört boyut şeklinde belirlenmiştir. Yetenek boyutunun çalışanların çaba-performans beklentisini, etki boyutunun performans-sonuç beklentisini, anlam boyutunun beklenen sonucun çalışan için değerini ve seçim boyutunun ise çalışanın bu değişkenler üzerinde karar verme yetisine sahip olma algısını ifade ettiği öne sürülmüştür. Görev ile ilgili değerlemelerin yüksek düzeyde algılanması sonucunda çalışanın motivasyon düzeyi artacak ve çalışan kendini güçlendirilmiş hissedecektir.*²

Psikolojik güçlendirme ile ilgili temel olarak alınan çalışma örneği güçlendirmenin dört boyutunun birbirinden ayrılmaz şekilde bütünleşik olduğunu ortaya koymuştur. Beklentilerin aksine Kontrol odağı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun dışındaki öncüller ve ardıllar psikolojik güçlendirme ile anlamlı şekilde ilişki içerisindedirler. Kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseden çalışanın, işyerindeki etkililiği ile innovasyona yatkınlığı beklenen bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Spreitzer tarafından 1995 yılında yapılan bir çalışmada bazı öncül ve sonuçlarıyla psikolojik güçlendirme araştırılmıştır. Fortune dergisindeki ilk

¹ Çöl, s.40

² Çöl, s.41

50 işletme arasında yer alan işletmelerin yöneticileri üzerinde yapılan ve birincisi 393 kişiden müteşekkil rasgele örneklem olarak seçilen ile ikincisi 128 kişiden müteşekkil tabakalı örneklem olarak seçilen iki ayrı örneklem üzerinde yapılan bu araştırmada, psikolojik güçlendirme, Spreitzer'in belirlemiş olduğu anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarıyla ele alınmıştır.¹

Araştırma neticesinde beklenildiği gibi rol belirsizliği güçlendirme ile olumsuz ilişki içerisinde tespit edilmiştir. Beklenmeyen bir konu da kaynaklara erişimin güçlendirme ile ilişkisinin olmadığı yönündeki sonuçtur. Bunların dışındaki değişkenler ile güçlendirme arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada katılımcı çalışma ortamının, bireylerin yaratıcı fikirlerinin teşvik edildiği, kendilerine değer verildiği ve kendilerini organizasyonları için önemli olduklarına hissetmelerini sağladığından dolayı psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilen hususlar arasındadır.

Arı ve Ergeneli tarafından 2005 yılında yapılan bir çalışmada elde edilen bulgulara göre; çalışma kapsamına alınan banka yöneticilerinden kriz nedeniyle işten çıkarmaların olduğu bankalarda çalışmakta olanlar, dört psikolojik güçlendirme boyutundan üçü bakımından kendilerini daha az güçlendirilmiş hissetmektedirler. Buna göre bu yöneticilerin, kendilerini işten çıkarmalarının olmadığı banka yöneticilerine göre daha az yeterli (yeterlilik boyutu), daha az inisiyatif kullanabilir durumda (seçme boyutu) ve işinde fark yaratamaz durumda (etki boyutu) hissettikleri tespit edilmiştir. Nitekim 'seçim' boyutunda kendini güçlendirilmiş hissetmek isteyen bireyin, iş yöntemleri, işi ne süratte tamamlayacağı hakkında nasıl bir çaba harcaması gerektiğine dair kendi başına karar veremediğini göstermektedir. Bu da üst yönetimin karar alımında delege edici olmadığını göstermektedir.²

Bu çalışma neticesinde de işten çıkarmaların olmadığı bankalardaki yöneticiler için, psikolojik güçlendirmenin yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının pozisyon bakımından farklılık gösterdiği tespit edilen hususlar arasındadır. Bu hususlara göre psikolojik güçlendirmenin tam anlamıyla uygulanması her bakımdan fayda sağladığı ortaya çıkmaktadır. Özellikle iş kaybına uğramış işçilerin psikolojileri düşünüldüğünde güçlendirmeye ne denli ihtiyaçlarının olduğu ortadadır.

Arı ve Ergeneli yaptıkları başka bir çalışmada uygulama alanı olarak bankacılık sektörünü seçmelerinin gerekçesi olarak; hizmet sektöründe

¹ S. Altındış-H. Özutku, "Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Dergisi, C.13, S.1, Afyon, 2011, s.3

² Arı-Ergeneli, s.49

personel güçlendirme uygulamalarının diğer sektörlerle göre daha önemli sonuçlar sağladığını göstermişlerdir. Yine bu çalışmada, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş veya güçlendirilmemiş değil de az veya çok güçlendirilmiş hissettikleri belirtilmektedir. Ayrıca çalışmada, psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.¹

Bir iş görenin işi ile ilgili konularda, bireysel olarak karar verme, davranma ve harekete geçme ile işini kontrol altına almasını sağlayan süreç olarak da tanımlanan psikolojik güçlendirme, iş görenlerin işleri ile ilgili konularda karar verirken daha esnek ve özgür olmaları konusunda desteklenmelerini sağlamaktadır. Güçlendirmeye ilişkin yapılan araştırmalarda, yeni başarılı yönetim şekilleri ile ilişkilendirilen bir yöntem olarak güçlendirmenin temel amacının işletme performansını arttırmak olduğu değerlendirilmektedir. Yönetim biliminde oldukça önemli bir kavram olarak ileri sürülen güçlendirmeyle ilişkili olduğu düşünülen farklı değişkenler araştırma konusu yapılmıştır. Güçlendirme ikliminin incelendiği bir araştırmada çok boyutlu güçlendirme kavramının oluşmasına yardımcı olmuştur.

Seibert, Silver ve Randolph, Fortune 100'deki 375 personel üzerinde yaptıkları araştırmada; güçlendirmeyi 'makro' ve 'mikro' boyutlara ayırarak çalışmalarına başlamışlardır. Makro olarak belirledikleri boyuta 'güçlendirme iklimi' adını koymuşlar ve örgütün paylaşılmış yönetsel yapı algılaması, politika ve uygulamalarından müteşekkil olduğunu belirtmişlerdir. Literatürde güçlendirmeyi; güçlendirme iklimi ve psikolojik güçlendirme olarak ilk ayıran ve uygulamalı olarak test eden onlar olmuştur. İkinci aşamada ise güçlendirme örgüt seviyesinde ve bireysel seviyede test edilmiştir. Üçüncü ve son aşamada psikolojik güçlendirmenin, güçlendirme iklimi ile bireysel çıktılar arasındaki 'aracı' etkisi hakkında hipotezler öne sürülmüştür.²

Çalışma neticesinde örgüt seviyesindeki güçlendirme ikliminin örgüt performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğu; psikolojik güçlendirmenin, güçlendirme iklimi ile iş performansı arasında aracı etkisi olduğu tespit edilen hususlar arasındadır. “Bazı araştırmacılar statülerin büyüdükçe personeli güçlendirdiğini beyan

¹ Arı-Ergeneli, s.50

² M. Ş. Eren, “Güçlendirme ile Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Çanakkale, 2014, s.305.

etmektedirler. Ayrıca anlam ve etki konusunda kadınların puanının düşük olduğunu, kadınların kendilerini daha az güçlü hissettiklerini tespit etmişlerdir.”¹ Güçlendirmenin iş gören performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilen hususlardandır. Güçlendirilmiş çalışanlar sadece hizmet alanların ihtiyaçlarına cevap vermekle kalmaz aynı zamanda kullanım boyunca hizmet alanların tatmin edilmemiş ihtiyaçlarına da cevap verirler.

*Dikkati çeken bir konu da hastabakıcılık sektöründe psikolojik güçlendirme ile ilgili çok fazla çalışma yapıldığıdır. Konu ile ilgili olarak; Arı ve Ergeneli'nin yaptıkları hizmet sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının diğer sektörlerle göre daha önemli sonuçlar sağladığı hususu akla gelmektedir. Bu uygulamalar hizmet kalitesini arttırmakta, buna karşılık hizmeti karşılama süresini kısaltmakta ve bunun sonucunda ise müşteri memnuniyeti arttırılmaktadır.*²

Güçlendirme neticesinde, çalışanlar kendilerini motive olmuş hissetmekte, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymakta, olayları kontrol edebileceklerine inanmakta ve işlerini anlamlı bulmaktadırlar. Yukarıda sayılan faydalarından dolayı, çalışanların, canlıların sürdürmekte oldukları iç ve dış denge durumlarını değiştirmeye karşı ortaya çıkan durumlarda, organizmanın dengeyi devam ettirmeye yönelik geliştirdiği psikolojik ve biyolojik tepkiler olarak tanımlanan’ stresi daha az hissedecekleri veya yaşayacakları beklenmektedir. Ancak psikolojik güçlendirme algısı ile stres arasındaki ilişkiyi ele alan az sayıda çalışma bulunmaktadır.

3. KİŞİLİK

Bireyleri farklı kişi yapan kişinin özellikleridir. Birey kendini diğer kişilerden ayrı, değişik olarak bulması kişilik göstergesidir. Kişilerde bu farklılıkları dış görüntüsü ve karakter özelliklerinin çeşitliliği sağlamaktadır. “Bireyleri kendilerine özgü yapan temelde iki grup unsur fiziksel ve psikolojik farklılıklardır. Psikolojik

¹ A. Ergeneli-G. S. Arı-S. Metin, “Psychological Empowerment: Its Relationship to Trust in Immediate Managers”, Journal of Business Research, C.60, S.1, Ankara, 2007, ss.41-49.

² Arı-Ergeneli, s.52

farklılıklarından biri olan kişilik; bireylerin birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucu benzerlik ve farklılıkların belirlenmeye yardımcı olan özellikleridir.”¹

Kişilik bireylerin kimliğini oluşturur. Kişilik konusu psikolojide kapsamı en geniş olan konulardan birisidir. Buna karşılık psikologların kişiliğin tanımı ile ilgili ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Kişilik, bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavram olup bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.”² Bireyin kişiliğinin belirlenmesi öncelikle kendini çok iyi tanıması ile mümkündür. Kendini tanıdığı sürece dış çevresi ile ilişki içerisinde olup kişiliğini pozitif yönde ortaya koyabilir.

*Kişiliğin oluşumunda etkili olan değişkenler, biyolojik, çevresel ve durumsal faktörler altında toplanabilirler. Biyolojik faktörler, kişiliğin bir kısmının ebeveynlerden geldiğini belirtir. Çevresel faktörler kişinin yaşadıklarının onun kişiliği üzerinde etkili olduğudur. Durumsal faktörler ise gizli kalabilen kişilik özelliklerinin açıklanmasında kullanılabilir.*³

Karakter ve mizaç kişinin temelini oluşturmaktadır. Kişiliğin tamamını kapsamaz. Zeka ve özel yeteneklerle beraber benlik ve yaşam felsefesi de kişilik üzerinde oldukça etkilidir. Karakter kişinin doğumdan itibaren sosyal çevresi sonucunda elde ettiği değerler ile şekillenir. Toplumun değerleri ile örtüşmektedir. Mizaçta karakter gibi kişiliğin önemli bir parçasıdır. Kişiliğin duygusal yönünü daha çok ifade etmektedir. Bazı kişilerin duyguların çabuk harekete geçmekle birlikte kısa sürelidir. Bazılarında ise duygular yavaş uyanmakla birlikte uzun süreli ve derindir. Kısaca mizaç bireylerin kendilerine özgü gösterdikleri içsel tepkilerin bütünüdür.

4. AMELİYATHANEDE STRES

4.1. Stres Kavramı

Stres bireylerin yaşamında belirsiz ama önemli olan bir konuda fırsatlar ve kısıtlılıklar karşısında maruz kaldığı durum olarak tanımlanabilir. Fazlasının zarar olarak belirlendiği stresin faydalı seviyede tutulması amaçlanmaktadır. Temel stres

¹ Ergeneli, s.25

² D. Cüceloğlu, İnsan ve Davranış, İstanbul, 1991, s.33

³ Ergeneli, s.53

yönetiminin mantığını oluşturan stresi yenemiyorsan onunla yaşamayı öğren mantığı son yıllarda etkili olmaktadır.

Stres, bir bireyin çevresel uyaranlara yeterli şekilde ya da araçsal olarak tepkide bulunmasını engelleyen bir dizi koşul, ya da aşırı yıpranma maliyeti, ya da organizmada olumsuz bazı etkiler-kronik yorgunluk, gerilim, üzüntü, fiziksel zarar sinir bozukluğu ya da benlik saygısının kaybı gibi karşılığında tepkide bulunduğu koşullar dizisi olarak tanımlanabilir.¹

Genellikle olumsuz olarak nitelendirilse de stresin olumlu yönleri de vardır. Stres genellikle, kısıtlama ve fırsatlarla alakalıdır. Kısıtlamalar, istenen şeylerin yapılmasını engelleyen durumlar olarak nitelendirilebilir. Örnek olarak kişiler okulda bir sınava tabi tutulduğunda veya işindeki performansları teste tabi tutulduğunda strese girerler; çünkü fırsatlar, kısıtlamalar ve istekler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İyi bir performans kişiyi terfi ettirebilir, onlara yeni fırsatlar sunabilir, bu sayede yüksek bir gelir elde edebilirler; ancak kötü bir performans terfilerine engel olabilir hatta işlerinden çıkarılmalarına neden olabilir. Fırsatlar ve kısıtlamaların bir arada bulunmasıyla insanı etkileyen bu süreç strese neden olmaktadır. Stres eski durumuna dönme, stres faktörünü ortadan kaldırma çabasıdır. Stres anında kişilik davranışları değişir.

Lazarus ve Folkman stresi, ‘birey ve çevresi arasında oluşan, bireyin kaynaklarının zorlandığı veya aşıldığı ve iyilik durumunun tehlikeye girdiği şeklinde değerlendirilen bir ilişki olarak tanımlamakta olup sürecin oluşumunda dört faktörün dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bunlardan ilki sürece neden olan içsel veya dışsal bir etkenin varlığının tespiti, ikincisi bu etkenin mevcut duruma tehlike arzettiği veya zararlı olduğuna dair bir değerlendirmenin yapılması, üçüncüsü stresli olan taleple zihinsel veya fiziksel olarak başa çıkma kaynaklarının değerlendirilmesi, dördüncüsü ise stres tepkisi olarak adlandırılan, zihin ve bedendeki karmaşık etkiler faaliyetidir.²

Stres anında bireyin iyilik hali tehlikeye girer. “Hans Selye’nin yaptığı bazı önemli deneylerde, vücudun farklı stres kaynaklarına ortak bir tepki verdiğini fark

¹ A. Balcı, İş Stresi, Ankara, 2000, s. 2

² T. Erdoğan-S. Ünsar-N. Süt, “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, SDÜ, İİBF Dergisi, S.2, Isparta, 2009, s.448

etmesi ve bu tepki setine Genel Uyum veya Adaptasyon Sendromu ismini vermesiyle birlikte stres çalışmalarında önemli bir dönem başlamış; bu konuya ilgi artmıştır.”¹

Genel uyum sendromu sürecinde, üç aşama olduğunu ileri sürülmüştür. Bunlar, alarm, direnç ve tükenme aşamalarıdır. Genel uyum süreci bireyin stresli bir olayla karşılaşması ile başlamaktadır. Strese tepkinin gösterildiği aşamalardan ilki olan alarm aşamasında, birey maruz kalınan olay karşısında telaş ve endişe yaşamaktadır. Bu aşamada stresörler fark edilerek biyokimyasal süreçler çalıştırılmakta olup beden kendini korumaya hazırlanmaktadır.

*Stresin çok yüksek seviyede olması halinde birey stresle başetme çabasından vazgeçebilmektedir; ancak genelde bireyler stresin olumsuz etkilerine karşı direnç gösterirler. Böylece beden direnç aşamasına gelmektedir. Strese neden olan etkenlerin varlığı belli bir süre sonra devam ederse, beden güçsüzleşmeye başlar, tükenme aşamasına gelinir. Bu son aşamada beden hassaslaşarak savunmasız kalabilmektedir.*²

Stres kaynakları genel olarak üç başlık altında toplanabilir: Çevresel Faktörler, Örgütsel Faktörler ve Bireysel Faktörler. Çevresel Faktörler arasında; ekonomik belirsizlik, politik belirsizlik ve teknolojik belirsizlikleri sayılabilir. Örgütsel faktörler ise; iş gerekleri, rol gerekleri, kişilerarası ilişkiler, örgütsel yapı, örgütsel liderlik ve örgütsel çalışma koşullarıdır. Bireysel faktörler ise; ailevi problemler, ekonomik problemler ve kişilik yapısıdır. Bütün bunlara ilave olarak stresin en büyük belirleyicisi bireysel farklılıklardır. Bunlar; algı, iş tecrübesi, sosyal destek kontrol odağı inancı ve rekabetçiliktir. Stresin bir takım sonuçları olmaktadır. Bu sonuçlar örgütsel ve bireysel boyutta görülmektedir. Örgütsel olarak hissedilen ilk sonuç performanstaki düşüştür. Ayrıca üretim ve hizmetlerde kalitenin düşmesine yol açar. Bireysel boyutunda ise; stresin algılanmasıyla beraber, kan basıncının artması, solunumun ve kalp atışının hızlanması, heyecanlanma, ellerin terlemesi, titremesi gibi tepkiler birey farkında olmadan başlamaktadır. Bireysel sonuçlar; Fizyolojik sonuçlar (kalp rahatsızlıkları, mide ağrıları, iştahın kesilmesi vb.); psikolojik sonuçlar (iş tatminsizliği, can sıkıntısı, huzursuzluk, aşırı kaygılı olma vb.); davranışsal sonuçlar

¹ M. Güler, A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel ve Duygusal Zekânın Stresle Başa Çıkma ve Stres Belirtileri ile İlişkisi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2008, s.36

² Ergeneli, s.54

(yeme, uyku düzeninde değişiklik, sigara veya alkol tüketiminin artması vb.) olarak sıralanmaktadır.

Çalışma yaşamında iş stresi, psikolojik, fizyolojik ve örgütsel açıdan önem taşımaktadır. Stresin yoğun yaşandığı sağlık kurumlarında genellikle performansın düştüğü görülmektedir. Örneğin, ameliyathanede çalışan eksikliği, iş yükünün fazla olmasına, buna bağlı olarak stres yaşanmasına ve strese hataların artmasına yol açar. Belirli bir düzeyde ve kabul edilebilir sınırdaki stres, kişinin verimini arttırabilirken, aşırıya kaçtığında psikolojik sorunlarla birlikte verimini de düşürmektedir. Büyük bir çoğunlukla sağlığı bozulmuş, yoğun stres yaşayan bireylere hizmet verilmesi, hem de çalışanların aşırı iş yükü ve hasta/hasta yakınları nedeni ile yaşadıkları strese bağlı olarak sağlık kurumları diğer iş çevrelerinden daha fazla iş stresinin yaşandığı bir ortam olarak değerlendirilmektedir.

4.2. Strese Bağlı Kişilik

Kişilik özelliklerine göre stres algısının da değiştiği gözlenmiştir. Her bireyin kişiliği farklı olduğundan stres olgusunu da farklı yaşamaktadır. Strese bağlı olarak A tipi ve B tipi kişilik özelliklerinin olduğu tüm psikologlar tarafından kabul edilmektedir. Genel olarak A Tipi davranış gösteren bireyler sabırsız, asabi, saldırgan, rekabetçi, iş odaklı kimseler olarak tanımlanmaktadır. B Tipi olarak tanımlanan kimseler ise tam tersine bu özellikleri çok daha düşük düzeylerde gösteren, daha rahat, kendilerini zorlamayı sevmeyen kişilerdir.

4.2.1. A Tipi Kişilik Özelliği

A tipi kişilik özelliğine sahip kişilerin stresten çok etkilendiği belirtilmektedir. Çünkü onların kişilik yapısı bu duruma oldukça yatkın olduğu anlaşılmaktadır. Bu tip kişilerin stresten çok etkilenmeleri ekip süreçlerini de olumsuz etkilemektedir.

A tipi davranış özellikleri genellikle acele konuşmak, diğer insanlar konuşurken acele etmek, hızlı yemek, sırada beklemekten nefret etmek, bir şeye yetişmek durumunda olmak, zamanın elverdiğinden daha fazla etkinlikte dolu bir programa sahip olmak, zamanı boşa harcamaktan nefret etmek, aynı anda birçok şeyi yapmaya çalışmak, çok yavaş insanlara karşı sabırsızlık, dinlenme, dostluk veya zevk verici şeyler için çok az zaman ayırmaktır. Örgütlerin çoğu A tipi davranışlar gösteren kişileri ödüllendirmekte ve kendi yöneticilerinden

A tipi davranış modellerini benimsemelerini beklemektedir. Bu nedenle de örgütlerdeki pek çok birey, fiziksel ve zihinsel sağlığı pahasına bu özellikleri göstermektedir.¹

A tipi kişilik gösteren bireyler oldukça hareketlidirler. Aşırı derecede hırslıdırlar. Sürekli yarış içerisinde olduklarından rekabet fazladır. Zaman kavramı onlar için oldukça önemli ve vazgeçilmezdir. Sürekli azalan daralan zaman telaşındadırlar. Kendilerini derin bir şekilde işe verirler ve ben merkezcidirler. Her konunun odağında olmak temel özelliklerindedirler. Sağlık kurumlarında kişilik özellikleri incelendiğinde A tipi kişilik tercih edilmeyen kişi tipidir.

4.2.2. B Tipi Kişilik Özelliği

B tipi kişilik gösteren bireyler, A tipi kişilik gösteren bireylerin tam tersi özellik gösterirler. Stres algısını oldukça farklı yaşarlar. A tipindeki kişilik kadar etkilenmezler. Katı kuralları ve zamana bağlı sıkıntıları yoktur. Aşırı hırs göstermezler. Telaşlı olmamakla birlikte oldukça sabırlıdırlar.

Günümüzün rekabetçi yaşam koşullarının özendirildiği ortamda A tipi davranış biçimi teşvik edilen ve ödüllendirilen bir tavır olarak karşımıza çıkmaktadır. Luthans (1995), yöneticilerin büyük çoğunluğunun A tipi kişiliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Yapılan bu çalışmada yöneticilerin % 60'ının A tipi, buna karşılık % 12'sinin B tipi olduğu tespit edilen hususlar arasındadır. A tipi kişiliğin, organizasyon içinde yükselmeye yardımcı olan en uygun yol olduğu ileri sürülmektedir. A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine yükselebilmelerine rağmen, en başarılı tepe yöneticilerin B tipi olduğu bazı araştırmalarda iddia edilmektedir.²

¹ N. Güçlü, "Stres Yönetimi", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.1, S.1, Ankara, 2001, s.91

² U. Durna, "A ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle ilgili Bir Araştırma", İİBF Dergisi, C.19, S.1, Manisa, 2005, s.39

A ve B tipi kişilerin belirgin özelliklerini aşağıdaki Tablo 2.' de özetlemiştir.

Tablo 2. A ve B Tipi Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması

A TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	B TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ
Sürekli hareket eder	Zaman ile ilgilenmez
Hızlı yürür	Sabırlıdır
Hızlı yemek yer	Eğlenmek için oyun oynar
Hızlı konuşur	Suçluluk duymadan dinlenir
Sabırsızdır	Acelesi yoktur
İki işi aynı anda yapar	İşi bitirmek için zaman saplantısı yoktur
Başarıyı miktar ile ölçer	
Rekabeti sever	
Zaman baskısı hisseder	

Kaynak: N. Güçlü, “Stres Yönetimi”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.21, S.1, Ankara, 2001, s.98

Tabloda görüldüğü üzere A tipi kişilik sürekli aktif halde ve her şeyi çabucak halletmeye çalışmaktadır. B tipi ise daha rahat sabırlı zamanla sıkıntı yaşamayan kişilik tipini özetlemektedir.

4.3. Ameliyathanede Stresi Azaltmaya Yardımcı Yöntemler

A tipi ve B tipi kişilik özelliklerine bağlı stres değişimleri iş ortamları içinde oldukça önemlidir. Sağlık kurumlarının en özel birimlerinden olan ameliyathanelerde stres çok yoğun yaşanmaktadır. Aşırı stresin birçok zararı mevcuttur. Bu sebeple her ameliyathane çalışanının stresle baş etmeyi öğrenmesi iş akışı ve çalışma ortamı sağlığı açısından önemlidir. “Uzun süren streslerde bireylerin ahlaki değerlerinin bozulmasına sık rastlanır. Kişinin hipnotiklere, Sigara ve alkole başvurması engellenmeli; meditasyon ve gevşeme teknikleri gibi stratejiler öğretilmelidir.”¹ Ameliyathanede stresi yönetmek ya da azaltmak için bir takım yöntemler mevcuttur. Bunları bireysel yöntemler ve örgütsel yöntemler olarak gruplandırmak mümkündür.

¹ N. Tarhan, Stresi Mutluluğa Dönüştürmek, İstanbul, 2002, s.167

4.3.1. Bireysel Yöntemler

3 temel grupta toplayabileceğimiz bu yöntemlerin başında; Bedene yönelik yöntemler gelmektedir.

Bedene Yönelik Yöntemler, Nefes egzersizleri, aerobik, jimnastik, çeşitli gevşeme yöntemleri (derinlemesine kas gevşetme, yoga, meditasyon vb.), doğru beslenme (strese yol açan beslenme alışkanlıklarından vazgeçme) gibi yöntemlerden oluşur. Ameliyathanelerde uygulanabilir olan yöntemlerin başında nefes egzersizi gelmektedir.

Duygu ve Düşüncelere Yönelik Yöntemler ise, Hayata bakış açısı olarak bir bilim adamı gibi yaklaşmayı bir alışkanlık haline getirme (mesela; tek bir olaydan hareketle genelleme yapmadan her görüş için kanıt arama kanıtı olmayan görüşlerden vazgeçme), stres oluşturunca faktörleri bir tehdit olarak yorumlamak yerine, ‘yeteneklerini sınaıma imkânı’ gibi yorumlama, varsayımlarını sınaımayı öğrenme, duygularının başkalarıyla paylaşabilme, duygularını açıkça ancak uygun biçimlerde ifade edebilmeyi öğrenme olarak tanımlanabilir. Bu yöntemi ameliyathane ekip üyeleriyle paylaşarak karşılıklı iletişimde olmak gerekmektedir.

Duruma Yönelik Yöntemlerde, Zamanın iyi kullanma, sosyal destekten yararlanma, iletişim becerilerini geliştirme, atılgan davranış alışkanlıkları edinme, problem çözme becerilerini geliştirme başlıkları altında sıralayabiliriz.

4.3.2. Örgütsel Yöntemler

Ameliyathane yönetiminin sorumluluğunda temel bazı değişimler sağlanırsa stresin zararsız seviyelere düşeceği düşünülmektedir. Bunlar sırasıyla;

Destekleyici Bir Örgüt İklimi Oluşturmak, Çalışanların daha destekleyici bir örgüt ikliminde görev yapmalarını, işler üzerinde daha çok denetime sahip olmalarını ve dolayısıyla işten ve örgütten kaynaklanan stresi azaltmalarını ya da önlemeleri sağlanmalıdır.

İş Zenginleştirme, Gerek işin özellikleri (sorumluluk, yetki, tanınma, başarı ve yükselme için fırsatlar kullanma gibi), gerekse işin esası ile ilgili (beceri farklılığı, işin önemi ve taşıdığı toplumsal değer, bağımsızlık ve geri bildirim gibi,) etmenler güdüleyici etkiler oluşturabilir.

***Çatışmaları Azaltmak** ve örgütsel rolleri daha açık ve anlaşılabilir bir biçimde tanımlamak, eğer yönetim tarafından yerine getirilirse, bu etmelere bağlı olarak gelişen stres azaltılabilir ya da tamamen ortadan kalkabilir.*

***Kariyer Planlamasına Önem Vermek**, Doğal olarak çalışanlar nasıl bir mesleki gelişim çizgisinde ilerlediklerini bilmek ve daha sonraki aşamaya hazırlanmak isterler. Yönetim tarafından bu yönde alınacak tedbirlerin stresle başa çıkmada etkili olduğu ve çalışanları güdülediği bilinmektedir.¹*

Sonuç olarak stres kişilik özellikleri ile bağlantılıdır. Kişilik özelliklerine göre stres algısı değişmektedir. Dış çevreyle, çalışılan kurumla, yapılan işle stres düzeyi ilişkilidir. Stresi azaltmaya yardımcı yöntemler iyi benimsenmeli ve gerektiğin kullanmaktan kaçınılmamalıdır.

5. LİDERLİK TARZLARI, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ve STRESE BAĞLI KİŞİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

5.1. Liderlik Tarzları ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkiler

Liderlik, örgütsel etkililiğin; gücün merkezi olarak elde bulundurulmasından ziyade paylaşım ve dağıtımına bağlı olduğunu belirtilmektedir. Aşağıda sunulan bazı liderlik uygulamalarının personelin güçlendirilmesine katkıda bulunduğunu ifade etmektedirler.

Pozitif duygusal atmosfer oluşturmak (İstismara neden olunmayacak şekilde çalışanların rahatlamalarını, kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak); konumu ve görevi ne olursa olsun çalıştığı yerde bir fark yaratmak ve hiyerarşinin içinde kaybolmamak; çalışanlarını değişik zaman, mekan, toplantı gibi faaliyetlerde övmek; onlara ve yeteneklerine güvendiğini ifade etmek, göstermek (Başarılı olamayan, yeteneksiz çalışanların övülmesi, ödülün manasını kaybetmesine ve astların yöneticileri tarafından ciddiye alınmadığı hissini oluşmasına neden olabilecek olup örgütsel hedeflere ulaşmada çok büyük engel teşkil edebileceği değerlendirilmektedir); çalışanlarının kendi işlerinin patronları olduğunu hissettirecek tarzda inisiyatif ve sorumluluk

¹ Z. Güler-N. Ö. Başpınar-H. Gürbüz, İş yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama, Eskişehir, 2001, s.28

*vermek; çalışanlara kendilerini gösterecek veya ispatlayacak görevler vermek ve başarıma hazzını tatmalarını temin etmek.*¹

Liderin astlarını güçlendirmesinin en önemli yolunun, onlara güvenmekten geçtiği, astlara güvenebilmek için de onların yeterince eğitilmesi gereklidir. İstenen işin maksadını ve genel sınırlarını belirtmek, vazifenin nasıl yapılacağı konusunu astlara bırakmak, sadece gerçekten müdahale edilmesi gereken durumlarda müdahil olmak, insanları güçlendirmek için önemli olarak değerlendirilmektedir.

*Morrison, Jones ve Fuller tarafından 1997 yılında yapılan bir çalışmada liderlik tarzları ve güçlendirme ile bunların iş tatmini üzerindeki etkilerinin, bölgesel bir hastanede hastabakıcı olarak çalışanlarda tespit edilmesi hedeflenmiştir. 442 çalışan üzerinde yapılan çalışmada; Bass'ın geliştirdiği MLQ-5X ve Spreitzer'in güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Beklenildiği gibi dönüşümcü liderliğin bütün boyutları ile güçlendirme arasında yüksek seviyede ilişki tespit edilirken; etkileşimci liderliğin sadece koşullu ödül boyutu ile güçlendirme arasında ilişki belirlenmiştir. Hiyerarşik regresyon sonucunda; liderlik tarzları ile güçlendirme ilişkisinde, lisanslı çalışan ile çalışmayanların varyansında bariz bir fark bulunmuştur. Buradan da liderlik uygulamaları ve güçlendirme ilişkisinin, lisanslı çalışanlar ile çalışmayanlara göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.*²

İnsanları güçlendirmek liderin astlarını hangi konularda yetiştireceği, hangi durumlarda müdahil olması gerektiği, nelere karışıp, nelere karışmaması gerektiği ile ilgilidir. Lider detaylarla, lüzumsuz faaliyetlerle uğraşmamalı, hangi konulara yoğunlaşacağını bilmeli ve astlarının yetki alanına giren konularda gereksiz ve zamansız müdahalede bulunmamalıdır.

“Spreitzer'in yaptığı çalışmada güçlendirme ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi amaçlanmış iken bu çalışmada kişilerarası ilişkilerde psikolojik güçlendirme algısı ile ilgili sonuçların tespit edilmesi hedeflenmiştir.”³ Çalışmada güçlendirilmiş liderlerin daha yenilikçi, daha etkileyici ve daha ilham verici oldukları tespit edilen hususlar arasındadır. Bunun yanında aşırı nezaretin güçlendirme ile ilgisi tespit edilememiştir. Buradan güçlendirilmiş liderlerin davranışsal olarak değişik hareket

¹ A. N. Baykal, M. Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları, İstanbul, 1998, s.21

² Baykal, s.24

³ Eren, s.308

tarzlarını uygulayabildikleri; bazen değişime odaklanan, bazen de durumsallığın korunmasına odaklanan çeşitli ve karmaşık roller üstlendikleri çıkarılabilir.

Astlara sağlanacak güçlendirme genel olarak işverenlerin işlerini kolaylaştırmaktadır. Bazı kamu yönergelerinde belirtildiği gibi çalışanlar bazı yöntemlerin kullanımıyla güçlendirilirler. Bunlar astlara değer verilmesi ve değerli olduklarının hissettirilmesi; görev, sorumluluk ve yetki alanlarına özel dikkat gösterilmesi, astların yetkilerini kullanmalarına imkân sağlanması; astlara inisiyatif verilerek, yaratıcılık, özgüven duygularının geliştirilmesi; güçlendirmenin temeli eğitime dayandığından dolayı, astların kendi faaliyet alanlarında yeterlilik seviyesine ulaşınca kadar eğitime tabi tutulmaları; görevin detayları konusunda astlara zamansız ve gereksiz müdahalede bulunulmaması; ne zaman, neye, ne şekilde, hangi oranda müdahale edileceğinin belirlenmesi; insanları güçlendirmenin ve yapılan veya yapılacak faaliyetlere yön vermenin müdahaleden ziyade destek vermek ve katkı sağlanması suretiyle gerçekleştirilmesidir. Tüm bunlar sağlandığı takdirde elde edilecek verim son derece artacaktır.

“Masi ve Cooke tarafından 2000 yılında yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ile güçlendirme, motivasyon, verimlilik ve öz imaj arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.”¹ Sınıflandırılmış 42 tabur arasından rastgele seçilen 18 tabur personeli olan 2596 askere uygulanan anket ve gözlem sonucunda dönüşümcü liderlik ile güçlendirici normlar arasında düşük bir korelasyon tespit edilirken, etkileşimci liderlik ile güçlendirici normlar arasında ilişki bulunamamıştır. İlgi çekici tespitlerden biri de, koşullu ödül alt faktörünün bu örneklem grubu için etkileşimci liderlikten ziyade dönüşümcü liderlik faktör yükünde görüldüğüdür. Açıklama olarak da askerlik mesleğinde dikkatli kullanılan manevi ödüllerin astların davranış ve performanslarında olumlu etkiler yaratabileceği ifade edilmiştir.

“Newman tarafından 2001 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada liderlik tarzları ve güçlendirme arasındaki ilişki, bir hastanede görevli 366 hastabakıcıda

¹ R. J. Masi-C. A. Robert, “Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity”, The International Journal of Organizational Analysis , C.8, S.1, 2000, s.16.

araştırılmıştır.”¹ Araştırmada, hastabakıcılık yöneticilerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının tespiti, çalışanların hangi durum ve liderlik tarzında kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri ve liderlik tarzları ile güçlendirme arasındaki ilişkilerin tespiti hedeflenmiştir. Dönüşümcü liderliğin bütün boyutları ile güçlendirme arasında yüksek seviyede ilişki ve çalışanların, dönüşümcü liderlik yapan amirlerini daha yenilikçi, daha etkili ve astlarını daha çok güçlendiren yöneticiler olarak gördükleri tespit edilmiştir

“Kark, Shamir ve Chen tarafından 888 banka çalışanı üzerinde yapılan Dönüşümcü Liderliğin İki Yüzü: Güçlendirme ve Bağlılık isimli çalışmada astların lidere bağlılığı ile dönüşümcü liderin çalışanlarını güçlendirmesi konusu araştırılmıştır.”² Liderin astları güçlendirmesi ve astların lidere bağlılığı birbirine zıt iki husustur. Çift etkili bu davranışın sonucunun; liderin davranışı ile değil de; onun davranışlarının takipçiler tarafından nasıl algılandığı ve onları nasıl etkilediği ile ilgili olduğu; öz-benliğin dönüşümcü liderlik ile bağlılığı, sosyal kimliğin ise dönüşümcü liderlik ile güçlendirmeyi etkilediği tespit edilmiştir.

“Özaralli tarafından, çeşitli alanlarda çalışan 152 personel üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin güçlendirme ve takım etkililiği üzerindeki etkisi araştırılmıştır.”³ Çalışmanın ilk kısmında; geleneksel örgütlerin çalışanı güçsüzleştirdiği, yaratıcılığını yok ettiğini ve adeta onu sıradan bir ‘memur’ yaptığı ve vasat üretim gerçekleştirmesine neden olduğu belirtilmektedir. Vizyon sahibi liderlerin katılımcı bir örgüt iklimi ve daha güçlendirilmiş çalışanlar oluşturabileceği; aksine etkileşimci liderlerin ise mesela istisnalarla yönetimde öncelikle hatalar üzerine odaklanıldığından dolayı zayıf performans ve düşük verimlilik daha olasıdır ve zayıf çalışanlar oluşturabileceği ifade edilmektedir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin, çalışanların psikolojik güçlendirilmeleri üzerine düzenleyici etki yaptığı; güçlendirmenin ise dönüşümcü liderlik üzerine aracılık etkisi olmadığı, en çok dönüşümcü liderlerin takipçilerini güçlendirdikleri belirlenmiştir.

¹ M. Mimir, Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE, YYLT, Kocaeli, 2008, s.21

² R. Kark-B. Shamir-G. Chen, “The two faces of transformational leadership: Empowerment and Dependency”, Journal of Applied Psychology, C.88 S.2, 2003, s.246

³ Mimir, s.23

“Arslantaş tarafından yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelemiştir. Veriler bir üretim firmasında farklı iki bölümde çalışan 233 mavi yakalı çalışan yoluyla sağlanmıştır. ”¹ Araştırma neticesinde, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının psikolojik güçlendirmenin boyutlarını farklı şekillerde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin karizma ilham verme boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tümü üzerinde bir etkiye sahip olduğu ve aynı zamanda dönüşümcü liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutunun işletme ile özdeşleşme üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırmada dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkinin literatürdeki çalışmalar ile benzerlik taşıdığı elde edilmiştir.

“Çavuş ve Demir tarafından yapılan bir çalışmada liderlik tarzları ile psikolojik personel güçlendirme algısı arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır. ”² Farklı lider davranışlarının farklı algılamalar ortaya çıkardığı belirtilmektedir. Bu çalışmada yönetim ve liderlik uygulamalarındaki yeni yaklaşımların gerçekleştirilecek herhangi bir personel güçlendirme faaliyetinin odak noktası, çalışanların kendi kendilerini yönetmesi ve liderlik etmesi üzerinde olmalıdır anlayışı üzerinde odaklanması gerektiği belirtilmiş olup geleneksel, hiyerarşik ve mevkiye dayalı liderlik anlayışının terk edilmesi gerektiği vurgulanmıştır

“Avolio ve diğerleri tarafından, 2004 yılında Singapur’da büyük bir devlet hastanesinde çalışan 520 hemşire üzerinde bir çalışma yapmıştır.”³ Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi araştırılmış ve bu etkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışma; dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini ilk araştıran olması ile de önem arz etmektedir. Sağlık kurumlarında psikolojik güçlendirme oldukça önemlidir.

¹ C. C. Arslantaş, “Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Amme İdaresi Dergisi, C.40, S4, Ankara, 2007, s.81

² Çavuş-Demir, s.92

³ B. J. Avolio-W. Zhu-W. Koh-P. Bhatia, ”Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance”, Journal of Organizational Behavior, C.25, S.8, 2004, s.951

“Arslantaş tarafından yapılan başka bir araştırmada, güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.”¹ İstanbul’daki bir fabrikada çalışan 233 mavi yakalı personel üzerinde yapılan bu araştırmada güçlendirici liderlik davranışları ve psikolojik güçlendirme değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda güçlendirilmiş lider davranışının alt boyutlarından yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

“Arslantaş tarafından yapılan başka bir araştırmada etik liderlik, yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiler incelemiştir”² Veriler bir üretim firmasında çalışan 115 mavi yakalı çalışan yoluyla sağlanmıştır. Bu çalışmada; çalışanın işi ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde, boyutunun önemli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlara değer vererek onların inisiyatif kullanmalarını sağlamasının, çalışanların kendi başlarına seçim yapma şansını yükselttiği tespit edilmiştir.

Yukarıda açıklanan çalışmaları özetlemek gerekirse; liderlik tarzları ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri araştıran sayısız çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmında, literatürde en çok dönüşümcü liderliğin çalışanları güçlendirdiği tespit edildiğinden dolayı sadece dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme algısına etkisi araştırılmış ve tamamına yakınında bu ilişki bulunmuştur. Çalışmaların bir kısmında hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderliğin çalışanları güçlendirdiği; en çok dönüşümcü liderliğin, daha sonra ise etkileşimci liderliğin çalışanların kendilerini güçlendirmiş hissetmelerini sağladığı tespit edilmiştir. Çalışmaların diğer bir kısmında liderlik tarzlarının psikolojik güçlendirmeye etkisi araştırılmış ve büyük bir kısmında dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarının psikolojik güçlendirme algısına etkisi tespit edilirken etkileşimci liderliğin bazı boyutlarının psikolojik güçlendirme algısına etkisi tespit edilmiştir.

¹ Arslantaş, s.82

² Arslantaş, s.84

5.2. Liderlik Tarzları İle Stres ve Strese Bağlı Kişilik Arasındaki İlişkiler

Liderlik ve strese bağlı kişilik hakkında yapılan incelemede konu ile ilgili çok fazla araştırma yapılmadığı görülmektedir. Yapılan bazı çalışmalar ise daha çok üst düzey yöneticilerin iş stresi, kişilik özellikleri ile ilgilidir.

“Aktaş tarafından yapılan bir çalışmada, kamu kesiminde çalışan üst düzey yöneticilerin iş streslerinin ve kişilik özelliklerinin nasıl bir görünüş sergilediği incelenmiştir.”¹ Üst düzey yönetici örnekleminin büyük bir bölümünün A tipi kişilik özelliği gösterdiği ve yüksek iş stresi düzeyinde olduğu görülmüştür.

“Hisli Şahin, Güler ve Basım tarafından 2009 yılında yapılan bir çalışmada, 271 üniversite öğrencisi ile bilişsel zekâ ve duygusal zekânın, stresle başa çıkma yöntemleri ve stres belirtileri ile ilişkisi A Tipi kişilik örüntüsünde incelenmiştir.”² Birçok bulgunun yanında çalışma için önemli olduğu düşünülen bir konu da A Tipi kişilik yoğunluğu arttıkça duygusal zeka seviyesinin azaldığının tespit edilmesidir. Bununla ilgili olarak da; A Tipi bireylerin rekabet, saldırganlık ve düşmanlık duygularının, çevrelerindeki diğer bireylerin duygularını anlamalarını veya anlama eğilimlerini engelleyebildiği ifade edilmiştir. B tiplerinin stres yönetiminde, anlamlı bir şekilde A tiplerinden üstün oldukları da görülmüştür.

“Durna tarafından yapılan bir çalışmada A ve B tipi kişilik ile bir takım değişkenler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmasında, kişilik yapısı ile ailenin gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.”³ Buna göre, alt ve üst gelir düzeyine sahip ailelerden gelen bireylerin, orta gelir düzeyine göre daha çok A tipi kişilik özellikleri taşıdıkları saptanmıştır. Sebebinin A tipi kişilik yapısına sahip olan bireylerin daha rekabetçi, kendisini işine adanmış, zamana karşı duyarlı iken, B tipi kişilik yapısına sahip olan bireylerin ise yaşama karşı daha dengeli, olaylara karşı rahat bir tavır içinde, uysal ve daha az rekabetçi olmaları olduğu değerlendirilmektedir. Kişilik yapısı ile ailenin ikamet ettiği yer arasında da anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

¹ A. M. Aktaş, “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, S.56, Ankara, 2001, s.27

² N. H. Şahin, M. Güler, H. N. Basım, “A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel ve Duygusal Zekânın Stresle Başa Çıkma ve Stres Belirtileri ile İlişkisi”, Türk Psikiyatri Dergisi, C.20, S.3, Ankara, 2009, s.243

³ Durna, s.275

Buna göre, il ve ilçelerde ikamet eden ailelerden gelen bireyler köydekilere oranla daha çok A tipi kişilik özellikleri taşımaktadırlar.

“Örgütlerde kronikleşmiş stres, liderlerin çalışanlarının şahsi hedeflerini, örgüt hedefleri olarak dönüştürebildikleri zaman en iyi şekilde yönetilebilir. Belirsizlikte, stresli ortamlarda ve kriz ortamlarında, reaktif davranan etkileşimci liderler durumu büyük ölçüde kural ve standart prosedürlere bağlı kalarak idare etmeye çalışırken; dönüşümcü liderler proaktif davranarak yenilikçi çözümler sunar ve düşünülmemiş düzenlemeler gündeme getirebilirler.”¹

Liderlik tarzları ile stres ve strese bağlı kişilik arasındaki ilişkiyi açıklamak için yararlanılan araştırma sonuçları irdelendiğinde, dönüşümcü liderliğin stresi ve tükenmeyi azalttığı, aktif ve pasif istisnalarla yönetimin kullanıldığı etkileşimci liderliğin ise stres ve tükenmeyi arttırdığı görülmüştür. Ekip içi çatışma, stres ve tükenmeye son vermenin en iyi yolu dönüşümcü liderliktir sonucuna ulaşılmaktadır.

5.3. Psikolojik Güçlendirme İle Stres ve Strese Bağlı Kişilik Arasındaki İlişkiler

Psikolojik güçlendirme ve stres arasındaki bağlantıyı incelemek için yapılan araştırmalar azdır. Bunun yanında psikolojik güçlendirme ve strese bağlı kişilik arasında ilişkileri araştıran çalışmanın da az sayıda olduğu görülmüştür. Bu nedenle kesinlik içeren ifadelerle ulaşmak için yeterli sayıda çalışmaya ulaşılamamıştır.

“Holdsworth ve Cartwright tarafından 2003 yılında yapılan araştırmada, bir çağrı merkezinde stres, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutu arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.”² Araştırmada, çağrı merkezi çalışanlarının, diğer sektörlerde çalışanlara nazaran daha stresli, daha tatminsiz ve daha az güçlendirilmiş oldukları tespit edilmiştir. Çalışmada, çağrı merkezi çalışanları, psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutunun tamamından da diğer sektörlerde çalışanlara nazaran düşük puan almışlardır. Ayrıca bu çalışanlar kendilerini daima baskı altında hissetmiş olup maruz kaldıkları stres seviyeleri yüksek tespit edilmiştir.

¹ Bass, 1998, s.48

² L. Holdsworth-S. Cartwright, “Empowerment, Stress and Satisfaction: An Exploratory Study of a Call Centre”, Leadership and Organization Development Journal, C.24, S.3, 2003, s.131

Sonuçta, bu çalışanların stresi azaltmaları ve kendilerini daha güçlü hissetmeleri için sadece bir veya iki güçlendirme boyutuna odaklanmaktan ziyade, kritik kararlara katılma, kendilerini ifade edebilmelerine imkân verilmesi, yeteneklerin geliştirilmesi için eğitim verilmesi ve yaratıcı ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturulmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Stresin tükenmişliği arttırdığı, dönüşümcü liderliğin stresli ortamlarda çalışanların psikolojik olarak rahatlamalarına yol açtığı bilindiğine göre; A tipi kişilerin dönüşümcü liderlik sayesinde streslerinin azaltılacağı ve daha fazla güçlendirildiklerini algılayabileceklerini düşünmek mümkündür. Güçlendirme ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu söylemek yanlış olmaz. Diğer bir şekilde ifade edersek; çalışanların psikolojik güçlendirme algısı arttıkça tükenmişlik düzeyleri veya algıları azalmaktadır.

SONUÇ

Günümüzde bireylerin sağlıklarını yeniden elde etmelerinde bir umut ışığı olarak algılanan cerrahi tedavinin başarısının cerrahi bilgi, teknik, beceri ve bakımın niteliği ile doğru orantılı olduğu bilinen bir gerçektir. Cerrahi tedavinin başarısında bir diğer önemli faktörün de bu uygulamanın gerçekleştirildiği ortamın yeterliliği ile ilişkili olacağı açıktır. Literatürde, iyi bir aydınlatma ve havalandırma gibi çevre koşullarının ameliyathanelerde sağlık çalışanının verimliliğini etkileyen önemli mimari unsurlar olduğu, uygun fiziksel tasarım ve araç gerecin yerleşim düzeninin de çalışma sırasında çalışanı gereksiz hareketler yapmasını önleyeceği için ameliyat ekibinin performansını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir. Çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli hale getirilmesi, çalışanın sağlığı ve güvenliği açısından olumlu olduğu kadar, kişilerin iş verimini de olumlu yönde etkilemesi ve çalışanın sosyal yaşamından hizmet sunduğu alana kadar iyilik halinin devamını sağlaması bakımından çok önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Her bir ameliyat salonunda hekim, hemşire ve yardımcı personel bulunmaktadır. Salon büyüklüklerine göre hekimlere anestezi, hemşirelere de anestezi hemşiresi dahil olabilir. Genel olarak ameliyat ekibinin lideri hekimdir kanısı toplumda yaygındır ancak liderlik üzerine yapan araştırmalar göstermektedir ki liderlik bir tarzdır ve özelliğine göre şekillenir. Ekip içerisinde uyumu sağlayan, hasta hekim ve personel arasında iletişim köprüsü olan ayrıca ameliyat sürecinin tüm aşamasında bulunan hemşirelerde liderlik vasfı gösterebilir. Liderlik doğru bir şekilde uygulandığında, çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerine imkân vermektedir. Liderlik bunu; karşılıklı güven telkin edip çalışanlardan yüksek performans bekleyerek, çalışanların karar alma aşamalarına katılmalarını sağlayarak, rutinliğin, kural ve prosedürün yüksek düzeyde olduğu bürokratik yapılarda işi hızlandırarak ve ilham verici, işi anlamlı kılacak hedefler ortaya koyarak sağlamaktadır.

Ameliyathane çalışanları arasında iletişim ve ekip işbirliğinin artırılması ve olası çatışmaların önlenmesi için görev tanımlarının ve gerekli düzenlemelerin yapılması, üyelerin hata bildirimine ilişkin korkularının giderilmesi, hasta güvenliği ile ilgili sorunları bildirme, tartışma ve hatalardan ders almayı kolaylaştıracak sistemler geliştirilmesi ekip çalışması başarısını artıracaktır. İyi bir ekip olmak için

ekibi oluşturan her üyenin birbirini yakından tanması temel özelliklerini bilmesi gerekmektedir. Bu nedenle ameliyathanede çalışanların, çalışma alanlarının değiştirilmemesi, sürekliliğin sağlanması ve bunlara ek olarak mümkünse zor, yorucu, stresli bir ortam olan ameliyathanede çalışacakların seçiminde gönüllülük ilkesine öncelik verilmesi faydalı olacaktır.

Ameliyathane bölümünün geneli için bakacak olursak birimin idari işlerinin sorumlusu başhemşiredir. Hasta, hekim, hemşire ve personel koordinasyonunu sağlamaktadır. Başhemşirenin liderlik etkililiği kapsamında, astlardan sadece görevlerini yapmalarını beklememeleri, kararlara katılımlarını sağlamaları, çalışanları yetki ve sorumluluk vererek güçlendirmeleri gerekmektedir. Ameliyathane hizmetlerinin bir ekip çalışmasının sonucu olduğunu anlayarak ekip yaklaşımını desteklemeli ve üyeleri etkili bir şekilde yönlendirmelidir. Ekip atmosferi kapsamında, birbirine destek ve güvene dayalı bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda iyi çalışan bir geribildirim mekanizması ilişkilerin gelişmesine, şeffaflığın ve ekip üyelerinin birbirine güveninin artmasına katkı sağlayabilir. Başhemşirelerin ekip süreçleri bakımından, ekip üyelerinin bir araya getirerek etkili bir şekilde iletişim, işbirliği ve katılımını sağlamaları, problemleri tartışmaları açısından yeterince toplantılar yapmalarını sağlamalıdır.

Yapısal içerik bakımından, üniversite ve eğitim ve araştırma hastanelerinde ikili amacın çalışanların rol ve sorumluluklarını açık şekilde anlamalarına engel olabileceği dikkate alınarak rol ve sorumluluklar yazılı ve açık şekilde belirlenmelidir. Yine hekimlerin ekip olmada sorunlar yaşadıkları göz önüne alınmalı ve hekimlere ekip olma ile ilgili hizmet içi eğitimlere önem verilmelidir.

Özellikle nöbet veya vardiya şeklide çalışanların bileşenlerdeki etkililiklerinin ve iş memnuniyetlerinin düşük; stres düzeylerinin yüksek olduğu göz önüne alındığında, bu şekilde çalışanların çalışma saatleri iyi bir şekilde tasarlanmalı, amaç ve hedefleri iyi bir şekilde belirlenmeli, yeterince ödüllendirilmeli ve süreçlere katılımları sağlanmalıdır.

Ekiplerin gelişimi için üyelere daha fazla önem verilmeli, onların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır. Bu sayede her bir üye

ekiple ilgili görüş ve önerilerini saklamaktan kaçınmayacaklardır. Liderler üyelerin her birinin farklı kişilik özelliğine sahip olduğunu ve farklı kültürlerden geldiklerini dikkate alarak davranmaları gerekmektedir. Günümüzde liderlik kavramının popüler hale gelmesiyle birlikte, bu liderlik uygulaması her derde deva bir ilaç olarak görülmeye başlanmıştır. Ancak, günümüz dünyasında kültür, çevre ve kişiler arası farklılıkların uygulanması gereken etkili liderlik uygulamasını etkilediği belirlendiğine göre, ekip üyelerinin kendilerini güçlü hissetmelerini sağlayacak liderlik uygulaması da kişiden kişiye farklılıklar gösterebilecektir. Bu açıklamalar kapsamında, astlarından hem verimli hem de etkili şekilde faydalanmak isteyen bir lider veya yönetici ekip üyelerinin kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı liderlik sergilemelidir. Özetle, her asta dönüşümcü liderlik veya her asta etkileşimci liderlik sergilenmesi, uygun bir hareket tarzı olmayacaktır.

İnsanların strese bağlı kişilikleri A ve B Tipi olarak iki gruba ayrılmaktadır. Genel olarak A Tipi davranış gösteren bireyler sabırsız, rekabetçi, birkaç işi aynı anda yapmaya çalışan, başarıyı miktar olarak ölçen, iş odaklı kimseler olarak tanımlanmaktadır. B Tipi olarak tanımlanan kimseler ise tam tersine; rekabeti sevmeyen, zamanla bir sıkıntıları olmayan aynı anda iki işi yapmaya çalışmayan, rekabet etme yerine eğlence ve rahatlama için oynayan, suçluluk duygusuna kapılmadan rahatlayabilen kişilerdir.

Ameliyatların uzun süreli olması ve yüksek konsantrasyon gerektirmesinden dolayı belli bir zamandan sonra özellikle cerrahi hekimler stres düzeylerini kontrol etmekte zorlanmaktadırlar. Bu durumun neticesinde hekimlerin gösterdikleri negatif tepkilerden ekip üyesinin çoğunun olumsuz etkilendiğini, bu durumun performanslarını düşürdüğünü gözlenmektedir. Ekibi oluşturan her bir üyenin çalışabilmeleri için maruz kaldıkları stresin zararsız hale getirilmesi veya uygun seviyede tutulması gerekmektedir. Stresin başta performanstaki düşüş olmak üzere olumsuz sonuçları ile mücadelede çalışanların desteklenmeleri gerekmektedir. Bu destek ise yönetici veya lider tarafından uygulanacak liderlik ile kendini gösterecek ve ekip üyelerinin güçlendirilmelerini sağlayacaktır. Ameliyathanelerin fiziksel şartlarının da stres üzerinde etkileri vardır. Ameliyathane ekibinin dinleneceği ortamın mümkün olduğunca gün ışığından faydalanacak şekilde tasarlanması, duvarlarda

yumuşak tonda renkler seçilmesi stres düzeyini iyi yönde etkileyecektir. Yoğun ve stresli ameliyatlarda arasında kıstada olsa geçirilecek zaman diliminde ekip üyelerinin rahatlaması gün boyu huzurlu vakit geçirmeye yardımcı olacaktır.

Güçlendirici lider davranışı yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için iyi bir yönlendirme ekip üyelerinin güçlendirmeye yönelik algıları üzerinde olumlu etkileri vardır. Bu söz konusu etkiler ekiplerde güçlendirme ile ilişkili lider davranışının sergilenmesinde yöneticilere yardımcı olacaktır. Ameliyathanede güçlendirici lider davranışında karşılaşılan tek sorun, hasta güvenliği ve sağlığının vazgeçilmez öncelik olduğundan ekip üyelerine verilecek sorumlulukta sınırlılıklar oluşacaktır.

Son olarak; ameliyathane çalışanlarının uyum içinde iyi bir ekip olması, liderin stresinin kontrol altında faydalı düzeyde tutulması; Tüm çalışanların,

- İş tatminini artırır.
- Birbirlerine karşı olan şikâyetlerini azaltır.
- Hastalar tarafından yapılacak olan şikayetleri azaltır.
- Disiplin seviyelerini yükseltir.
- Mesleğe olan bağlılıklarını artırır.
- Dahil olduğu ameliyat sürecinin kısaltır.

KAYNAKÇA

A) KİTAPLAR

Balcı, A., İş Stresi, Ankara, 2000.

Baltaş, A., Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, 2001.

Baltaş, A., Türk kültüründe Yönetmek, İstanbul, 2011.

Bass, B. M., Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. New Jersey, 1998.

Baykal, A. N., M. Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları, İstanbul, 1998.

Borrill, C. S.-Carletta, J.-Carter, A. J.-Dawson, J. F.-Garrod, S.-Rees, A.-Richards, A.-Shapiro, D.-West, M. A., The Effectiveness of Health Care Teams in the National Health Service. Aston University, Birmingham, 2001.

Celep, C., Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik, Ankara, 2004.

Cinel, M. O., Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerinde Etkileri ve Bir Araştırma, KÜ, SBE, YYLT, Kocaeli, 2008.

Conner, R., Perioperative Standarts and Recommended Practices, USA, 2009.

Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranış İstanbul, 1991.

Ergeneli, A., Örgüt ve İnsan, Ankara, 2006.

Garner, C. L., Team Building and Organizational Effectiveness, The Faculty of Graduate School, University of Texas at Austin, YDT, Austin, 1998.

Güçlü, N., Stres Yönetimi. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi C.21, S.1, 2001.

Güler. Z.-Başpınar, N.-Ö, Gürbüz H., İş yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama, Eskişehir, 2001.

- Güler, M., A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel ve Duygusal Zekânın Stresle Başa Çıkma ve Stres Belirtileri ile İlişkisi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2008.
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Ankara, 2007.
- Hackman, J. R., Leading teams: Setting the stage for great performances, Harvard, 2002.
- Hamlin, J. L., Team Effectiveness: A Validation Study of Lencioni's Five Functions of A Team, College of Organizational Leadership, University of La Verne, YDT, California, 2008.
- Katzenbach, J. R.-Smith, D. K. The Wisdom of Teams, Harvard, 1993.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2007.
- Lencioni, P., The Five Dysfunctions of A Team: A Leadership Table. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- Mimir, M., Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, GYTE, SBE, YYLT, 2001.
- Öğün B., Ameliyathanede Hasta Güvenliğinin İncelenmesi, MÜ, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, YYLT, İstanbul, 2008.
- Tarhan, N., Stresi Mutluluğa Dönüştürmek, İstanbul, 2002.
- Tengilimlioğlu, D.-Işık, O.-Akbolat, M., Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2011.
- Uçak, H., Ameliyathanede Yönetim ve Organizasyon ve Ameliyathane Talimatları ve Protokolleri Ankara, 2009.
- Zayed, A. M.- Kamel, M. M., "Teams and Work Groups", Kahire, 2005.
- Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2006.

B) MAKALELER

- Akçakaya, M., “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, Karadeniz Araştırmaları Dergisi, S.25, Ankara, 2010.
- Aliye. M. A., “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, S.56, Ankara, 2001.
- Arı, G. S.-Ergeneli, A., “Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, HÜ, İİBF Dergisi, C.21, S.1, Ankara, 2003.
- Arslantaş, C. C., “Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Amme İdaresi Dergisi, C.40, S.4, Ankara, 2007.
- Bass, B.M. Personal Selling and Transactional / Transformational Leadership. Journal of Personal Selling / Sales Management, C.17, S.3, 1997.
- Bruce. J. A.-Weichun. Z.-William. K.-Puja. B., “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance”, Journal of Organizational Behavior, C.25, S.8, 2004.
- Buluç, B., “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, Eğitim ve Bilim Dergisi, C.34, S.152, Ankara, 2009.
- Cohen, S. G.-Bailey, D. E., “What Makes Teamwork: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite”, Journal of Management, C.23, S.3, 1997.
- Çavuş, M. F., “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde bir Araştırma”, Yaşar Üniversitesi Dergisi, C.3, S.10, İzmir, 2008.

- Çavuş, M. F.-Demir, Y., “Liderlik Tarzının Personel Güçlendirme Üzerine Etkileri”, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, C.45, S.2, Ankara, 2010.
- Çöl, G., “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, DÜD, C.9, S.1, İstanbul, 2008.
- Demiral, Y., “Sağlık Çalışanlarında İş Gerilimi, İş Doyumu ve Mesleki Riskler”, Türk Tabipler Birliği, Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, S.28, Ankara, 2006.
- Durna, U. A ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle ilgili Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Fakültesi Dergisi, C.19 S.1, Erzurum, 2005.
- Durukan, S. , Akyürek, Ç.-Coşkun, E., “Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi”, SDÜ, İİBF Dergisi, C.15, Isparta, 2010.
- Eraslan, L. Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 1 (1), 2004.
- Erdoğan, T. , Ünsar, S. ve Süt, N. Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.2, 2009.
- Ergeneli A., Sağlam A., G. ve Metin, S. Psychological Empowerment: Its Relationship to Trust in Immediate Managers, Journal of Business Research, 60, 2007.
- Essens, P., Vogelaar, A., Myll, J., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S. ve Baranski, J. A Review of Team Effectiveness Models. NATO Research and Technology Organization, RTO, 2005.
- Gül, H., Karamanoğlu, E. C. ve Gökçe, H. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış, Sayı, 15, İstanbul, 2008.

- Holdsworth, L. ve Cartwright, S. Empowerment, Stress and Satisfaction: An Exploratory Study of a Call Centre. Leadership and Organization Development Journal, 24 / 3, 2003.
- Kanan, N. Ameliyathanede Yasal Sorunlar. İçinde 1. Ulusal Ameliyathane Hemşireliği Sempozyumu Bildiri Kitabı, İzmir; 1996.
- Karahan, A. Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi / Cilt: X, Sayı 1, 2008.
- Köze, B.Ş.-Yavuz, M. Ameliyathanede Çevre Güvenliği. Ameliyathane Hemşireliğinde Güncel yaklaşımlar Sempozyumu, İzmir, 2010.
- Lemieux-Charles L.-McGuire W. L. What Do We Know about Health Care Team Effectiveness? A Review of the Literature .Medical Care Research and Review, C.63 S.3, 2006.
- McGuire, R. How to Build A Successful Team. Pharmaceutical Journal, C.269, 2002.
- Mickan, S. M. Evaluating the effectiveness of health care teams.Australian Health Review, C.29, S.2, Avustralya, 2005.
- Müfide, Ş. E., “Güçlendirme ile Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Çanakkale, 2014.
- Nesrin, H. Ş.-Murat, G.-Nejat,-H. B., “A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel ve Duygusal Zekânın Stresle Başa Çıkma ve Stres Belirtileri ile İlişkisi”, Türk Psikiyatri Dergisi, C.20, S.3, Ankara, 2009.
- Ralp, J. Masi-Robert, A. Cooke, “Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity”, The International Journal of Organizational Analysis , C.8, S.1, 2000.

Ronnit, K.-Boas, S.-Gilad, C., “The two faces of transformational leadership: Empowerment and Dependency”, Journal of Applied Psychology, C.88 S.2, 2003.

Selma, A.-Hatice, Ö., “Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye’deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Dergisi, C.13, S.1, Afyon, 2011.

Zehir, C.-Özşahin M., “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, DÜD, C.9, S.2, İstanbul, 2008.

Zel, U., “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik Karşılaştırılması”, Verimlilik Dergisi, S.4, 1997.

C) İNTERNET KAYNAKLARI

De Meuse, K. P. A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model With Other Popular Team Models. The Korn/Ferry Institute, http://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/teamswhitepaper080409.pdf, Erişim Tarihi (11.1.2015)

Duygulu, E. ve Çıraklar, N. Team Effectiveness and Leadership Roles.Munich Personal RePEch Archive, http://mpra.ub.uni-muenchen.de/7245/1/Team_Effectiveness.pdf, Erişim Tarihi:(14.1.2015)

Düzce Üniversitesi Sağlık Araştırma Ve Uygulama Merkezi Ameliyathane İşleyiş Yönergesi http://www.duzce.edu.tr/dosya/yonerge/030_saumaiy.pdf Erişim Tarihi: (20.4.2015)

ÖZGEÇMİŞ

16 Temmuz 1985 tarihi, Malatya İli doğumluyum. Orta ve Liseyi Malatya da tamamladıktan sonra, Haliç Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu, Hemşirelik Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2010 yılında mezun oldum.

2010 yılı Ağustos ayından beri, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi (ÇAPA) Ameliyathane biriminde Karaciğer Nakil Hemşiresi görevimi sürdürmekteyim.

2011 Yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. Halen bu bölüme devam etmekteyim.

Özel ilgi alanlarım, hastane yönetimi, sağlıkta kalite ve iletişim yöntemleridir. Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir kız çocuk annesiyim.

İlknur Kavurga AYHAN