**Sağlık Çalışanlarının Ruh Sağlığının Korunması İçin**

**Sağlık Kurumu Yöneticilerine Öneriler**

**Türkiye Psikiyatri Derneği Ruhsal Travma ve Afet Psikiyatrisi Çalışma Birimi** **tarafından hazırlanmıştır.**

Bu metin 9 Şubat 2023 Pazarcık ve Elbistan Depremlerinin doğurduğu kriz süresince sağlık çalışanlarının ruh sağlığının korunması için alınması gereken önlemler ve uygulamalarla ilgili ayrıntıları topluca sunmak amacıyla oluşturulmuştur. Metinde önerilenler hem bu öncelikli düzenin oluşumunu kolaylaştırma, hem de ruh sağlığı bakımından koruyucu hekimlik ilkelerinin uygulanmasını sağlama amacını gütmektedir. Çalışmamızın başta sağlık hizmeti verdiğimiz yurttaşlarımız olmak üzere, tüm sağlık çalışanlarına yardımcı ve yararlı olması yanında kurum yöneticisi meslektaşlarımızın krizi yönetmelerine katkı sağlamasını umuyor ve diliyoruz.

**Giriş**

* Bilindiği gibi sağlık bedensel, ruhsal ve toplumsal yönden tam bir iyilik halidir. Toplumdaki tüm bireyler gibi sağlık çalışanlarının sağlığı söz konusu olduğunda sağlığın bu üç yönünün de gözetilmesi temel kuraldır.
* Geniş bir alanı ve milyonlarca insanı etkileyen depremler ülke genelinde bir krize yol açmıştır. Bu boyutta bir krizin bir sağlık kurumundaki uzantısını yönetme durumunda olmak yöneticiler açısından da kuşkusuz önemli bir güçlüktür. Her yönetici bilir ki sağlık çalışanları beden ve ruh sağlıkları yerinde olursa görevlerini yapabilir ve kriz yönetimi insanların sağlıklı ve yüksek verimle çalışmasına dayalıdır.
* Söz konusu durumda bölgede çalışan sağlık yöneticileri ve çalışanları için bu olağandışı koşullar bedensel hastalık, ölüm riski ve ruhsal travma etmenidir. Bu nedenle kriz yönetimi toplum sağlığını koruma ve hasta tedavisi ile birlikte temel ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan, hizmet yükü artan, travmatik olayı yaşamış veya tanık olmuş, kendisi ve yakınları da depremden doğrudan ya da dolaylı etkilenmiş sağlık çalışanlarının hem toplumsal etkilenmelerini en aza indirme hem de beden ve ruh sağlığını da korumaya yönelik olmalıdır.
* Kriz yönetimi olağanüstü durumda ortaya çıkan düzensizliği önlemek ve düzeni yeniden kurmak için yapılanlar anlamına gelir. Bu bağlamda temel amaç toplum sağlığı olmakla birlikte, kendileri de travmatik olaya maruz kalan veya tanık olan sağlık çalışanlarının beden ve ruh sağlığını korumak asıl öncelik olmalıdır. Sağlık çalışanlarının kendileri ve aileleriyle ilgili sağlık kaygılarının giderilmesi, temel ihtiyaçlarının giderilmesi verimli ve istekli çalışmalarının enerjisini oluşturur.

**Çalışma düzeni ile ilgili öneriler**

* Krizde yaşam yoğun geçer ama zaman hızlı akar. Aksaklıkların düzeltilmesi, hataların giderilmesi için zaman darlığı soruna dönüşebilir. Bu nedenle kriz dönemlerinde kurumların yönetici ve çalışanlarıyla canlı bir organizma gibi işbirliği ve uyum içinde çalışmasını sağlamak yaşamsal önemdedir. Bu bağlamda düzenin kurulması ve korunması yaşamsal önemdedir.
* Krizle birlikte çalışma düzeninin bozulması olağandır ve yeniden oluşturulması emek ve zaman gerektirir. Böylesi geniş alanı ve nüfusu etkileyen bir depremde sağlık hizmeti veren kuruluşların, bu kuruluşlarda tedaviye alınan hastaların ve sağlık çalışanlarının etkilenmesi kaçınılmazdır. Öncelikle sağlık hizmeti verilecek kuruluşların güvenliğinin sağlanması gereklidir. Tehlike devam ederken riskli binalarda hizmet vermek olanaksızdır. Dolayısıyla fiziksel şartların düzenlenmesi, hastaların ve çalışanların güvenliğinin sağlanması, kuruluşun güvenli bölgeye nakledilmesi ilk yapılması gerekendir.
* Deprem sonrası koşullarda sağlık kuruluşlarında hizmet verilemediği durumlarda yeni kurulan sağlık kuruluşlarının (sahra hastanesi, farklı amaçla kurulmuş binalarda ya da gemi gibi farklı araçlarda kurulan sağlık kuruluşları) da tam bir sağlık kuruluşu koşullarını karşılaması sağlanmalı, kısmi hasarlı bir sağlık kurumunda hoş görülebilecek eksiklerin baştan giderilmesi hedeflenmelidir.
* Krizde etkilenen toplumun bireyi olarak bedensel ve ruhsal yönden etkilenmiş sağlık çalışanlarının krizin ilk anından itibaren kendi ve ailelerinin güvenliği ve sağlığı ile ilgilenmeleri olağandır. Yeni çalışma düzeni oluşturulmadan önce var olan geçmiş düzende yer alan sağlık çalışanlarının durumu öğrenilmelidir. Bu durumda olanların bedensel ve ruhsal durumları uygun olana kadar çalışma sisteminden çıkartılmaları gerekmektedir.
* Bu bağlamda krize müdahalede ilk yapılması gerekenler; gerek sağlık kuruluşları gerekse burada görev alan sağlık çalışanları ve yöneticilerle ilgili var olan kaynakların hızla gözden geçirilmesi, eksikliklerin saptanması ve uygun organizasyonlarla eksikliklerin giderilmesi için planlama yapılmasıdır.
* Krize yol açan travmatik olaylar kişileri dünyanın tehlikeliliği gerçeğiyle yüzleştirerek yaşamın kontrol edilebililir olduğu duygusunu sarsar. Dolayısıyla ruhsal iyilik halinin sağlanması ve sürdürülebilmesi için belirsizliğin olabildiğince azaltılması amaçlanmalıdır. Gerek bölgede görev yapan sağlık çalışanlarının gerekse hastaların ruhsal açıdan krizden daha az etkilenmeleri için planlama ve organizasyonun olabildiğince hızlı yapılması, her aşamada güncellenmesi gereklidir.
* Kriz dönemlerinde en yıpratıcı etkilerden biri belirsizlik ve doğrulanmamış bilgilerdir. Sağlık hizmeti alanlar için de verenler için de düzenli bilgilendirme yapılması düzenlenmelidir. Bilgilendirmenin yetkin, güvenilir kişilerce yapılması, belirsiz durumların en aza indirilmesi gereklidir. Bunun yanında ister resmen görevlendirilmiş olsun, ister bölgeye destek vermek üzere gelmiş olsun sağlık çalışanlarının göreve başlamadan önce çalışacakları bölge, çalışma koşulları, görev süreleri ve iş tanımları konusunda bilgilendirilmesi bu konularda değişiklik olduğunda zaman geçirmeden bilgi verilmesi önemlidir.
* Hizmet verebilmek için güvenli alanlar sağlandıktan ve hizmet verecek sağlık çalışanlarının temel ihtiyaçları (güvenli barınma, beslenme) karşılandıktan sonra yeni bir çalışma düzeni hazırlanmalıdır. Çalışma düzeni hazırlanırken mümkün olduğu kadar sağlık çalışanlarının ihtiyaçlarını gözetecek şekilde, dinlenmesine ve kendisine bakım vermesine olanak sağlayan vardiyalı bir düzenleme yapılmalıdır. Bu olağandışı koşullarda çalışmak hem bedensel hem de ruhsal olarak yıpratıcıdır. Çalışma düzeni içerisinde çalışanların bölgeye göreve gelenlerle sık değiştirilmesi, uzun sürelerle kalmak yerine birkaç gün-haftalık süreyle değişimlerin yapılması gereklidir.
* Çalışma düzeni oluşturulduktan sonra düzenin gerekli bilgilendirme ve geribildirim alma süreçleri işletilmeksizin değiştirilmesinden kaçınılmalıdır. Sık ve bilgilendirme olmaksızın yapılan değişiklikler çalışanlarda koşullarının ve gereksinimlerinin dikkate alınmadığı, kendilerine değer ve önem verilmediği algısı oluşturur. Gözetilmeme, haksızlığa uğrama düşünceleri takım içi ruhsal bağlılık yetilerini bozması yanında, yöneticiye olan güveni de zedeler. Böyle bir ortamda ise çatışmaların yaşanması, ekip uyumunun bozulması çalışma istek ve veriminin düşmesi kaçınılmaz olur.
* Kurum içinde kriz döneminde olabilecek düzensizlik çalışanların ruh sağlığını bozar. Çalışma düzeninin sık ve farklı ilkelere göre değiştirilmesi adalet duygusunu zedeler, belirsizliği artırır, kişinin kurumuna, takımdaşına ve kendine olan güvenini bozar. Bunun önüne geçmek için; her sağlık mesleğinden (hekim, hemşire, psikolog, sosyal hizmet uzmanı, hizmetli, güvenlik görevlisi, büro görevlisi vb.) çalışan temsilcisinin yer aldığı bir komitenin, çalışanların önerilerini de alarak kurum içinde bilgi akışı, vardiya düzenlemesi, uygulamaların denetlenmesi gibi görevleri merkezi olarak düzenlemesi uygun olur.
* Uygulamada kurum içi paylaşım, katılımın olması ve sonuçta ulaşılan adalet duygusunun, çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağladığı her zaman görülmüştür. Kurumun iç işleyişinde düzensizlik ve uyumsuzluk olması, sağlık hizmetlerini olumsuz etkiler çalışanların beden ve ruh sağlığını da bozar.
* Kurum yönetimi sağlık hizmetinin sürekliliği ilkesine göre her bir meslek grubunun dönüşümlü çalışmasına olanak sağlayacak şekilde vardiyaların oluşturulmasını, takım içindeki ve takımlar arasındaki işbölümü, işbirliği ve eşgüdümü sağlamak üzere çizelgeler hazırlamalıdır. İlgili komitenin hazırlayacağı görev çizelgeleri kağıt üzerinde düzeni sağlamakla yetinmeyip çalışma düzeninin bilimsel verilere ve uluslararası standartlara uygun olmasını sağlamalıdır. Hastane yönetimi çalışanlarda yıpranma ve tükenmeye yol açmayacak, uygun sürede molalarla yeterince dinlenme sağlayacak, dinlenme sürelerinde ihtiyaçların karşılandığı güvenli ve uygun alanların sağlanabildiği bedensel ve ruhsal direncin düşmesini önleyecek nitelikte bir dönüşümlü çalışma düzeni kurmalıdır.
* Görev dağılımı yapılırken farklı mesleklerden (hekim, hemşire, psikolog, sosyal hizmet uzmanı, hizmetli, güvenlik görevlisi, ofis çalışanı) sağlık çalışanları için çalışanların özel durumları (kronik sağlık sorunları, bakım vermekle yükümlü olduğu kişilerin bulunması gibi) dikkate alınmalıdır. Ancak çalışanlar görevlerine bağlılık, mesleki beceri ve işine özen dışında herhangi bir ölçüt olmadan değerlendirilmeli ve bunun çalışanlarca da anlaşılması sağlanmalıdır.
* Bilindiği gibi sağlık hizmetleri takım çalışması gerektirir. Takımın her üyesinin hizmete katkısı değerli ve vazgeçilmezdir. Bu gerçek söylemde kalmamalı, uygulamalarla da sağlık çalışanlarına hissettirilmelidir. Bu tutum çalışanın motivasyon ve işine özenini artırdığı gibi, takımını ve kurumunu benimsemesini sağlayacaktır. Sağlık çalışanları, görevlerine bağlılık, mesleki beceri ve işine özen dışında herhangi bir ölçüt gözetilmediğinden ve adil bir görev dağılımı ve çalışma koşulunun kendilerine sağlandığından kuşku duymamalıdırlar.
* Her bir çalışanın yeterlilik ve yetersizliklerinin, avantaj ve dezavantajlarının belirlenmesi ve onlara yönelik düzenleme ve önlemlerin alınıp kendileriyle ve gerekliyse takımla paylaşılması, işbölümlerinin ve takımların bu özelliklere göre tanımlanması önemlidir.
* Çalışanların beden ve zihin güçlerinin etkin ve verimli kullanımını sağlamak için, acil ve yaşamsal olmayan tıbbi, idari ya da teknik bütün iş ve işlemlerin gündemden çıkarılması gerekir.
* Çalışma düzeni sürprizler içermemelidir. Görevlerin anlık düzenlenmesi ve duyurulması belirsizliği ve kaygıyı artıracağından kesinlikle kaçınılmalıdır. Asıl olan sürekli görev düzeninde haftalık ve aylık görev çizelgelerinin hazırlanması ve en az 5 gün önceden duyurulmasıdır. Ancak zorunluluk nedeniyle başlangıçta bir kez anlık düzenlemeye başvurulsa bile sürekli bir uygulamaya dönüşmemesine çaba gösterilmelidir. Kısa ve geçici görevlendirmelerle yürüyen bir çalışma düzeninde belirsizliği en aza indirilmiş bir düzen oluşturulması temel kural olarak işletilmelidir.

**Bilgilendirme ve olgu yönetimi ile ilgili öneriler:**

* Kurum çalışanlarının tüm ihtiyaçları uygun biçimde karşılanmalı, gereksinim duyulanların adil biçimde dağıtılmasına özen gösterilmeli ve yönetim tarafından yakından izlenmelidir. Bu uygulamadaki aksama, güvenlik duygusunu ve ruhsal dayanma güçlerini azaltır.
* Yaygın olarak bilinenin tersine kriz dönemlerinde yönetimin otoriter, sert tutumları değil açık, saydam ve kararlı olması sürecin daha iyi ve etkin yönetimini sağlar, çalışanın kendine ve kurumuna güvenini artırır, kaygısını azaltır. Her kademe ve meslekten sağlık çalışanını hem genel durum hem de görevli olduğu işle ilgili bilgilendirmek önemlidir. Kişi bildiği risklere karşı kendini daha iyi korur ve daha iyi karşı koyar. Bilgisizlik ve belirsizlikle çalışanların kaygısı artar.
* Tıbbi ve idari uygulamalar, olgu yönetimi, görev yöntem ve içerikleri açıkça tanımlanmalı ve belirlenmelidir. Olası gelişmeler öngörülmüş ve çözümleri önceden belirlenmiş ve ilgili çalışanlara bildirilmiş olmalıdır. Yeni gelişmelere yönelik güncellemeler hızla yapılmalıdır. Bu alanlardaki belirsizlikler kaygıyı artırabilir, ruhsal zorlanmaya ve öfkeye yol açabilir.
* Kurum olanaklarının yetmediği durumlarda eksiklerin nasıl karşılanacağı, tıbbi danışma ya da hasta sevklerinin nasıl yapılacağına ilişkin akış şemasının düzenlenmesi gereklidir.
* Sağlık kurumunun çalışma düzeni, yeme içme düzeni, verilecek molalar, molaların düzeni ve dinlenme alanları yeniden tanımlanmalıdır. Yeni düzenin uygulanması ve çalışan temsilcilerinin karar mekanizmalarına katılımları ve uyumu sağlanmalıdır. Bu tür düzenlemeler alışkanlıkların değişmesinden doğan sıkıntılara yol açabilse de, çalışan sağlığına gösterilen özen kuruma yönelik güven duygusunu artırır.
* Çalışanların ruhsal güçlüklerini aşmak için yardım alabilecekleri merkez, kişi ve gönüllü kuruluşlara nasıl erişebilecekleri bilgisinin ya da kitap veya internet yoluyla bilgi edinebilecekleri kaynakların listesinin kurumda erişilebilir kılınması yararlı olur.

**İletişim ve takım ruhunun korunması ile ilgili öneriler**

* Bir yandan çalışanların yakınma, istek ve önerilerini almaya yönelik, bir yandan da gelişmeleri bildirme ve durum değerlendirmesi yapılmak üzere yüz yüze ya da telekonferans teknolojisi kullanılarak gerçekleştirilecek toplantıların düzenli aralıklarla (en az haftada bir) yapılması çok yararlıdır.
* Her takımın kendi üyeleriyle bilgilendirme ve değerlendirme toplantılarını her gün düzenli olarak yapmaları teşvik edilmelidir. Bu düzen eksiklerin giderilmesi, deneyimlerin aktarılabilmesi, ekip içi işbirliği ve dayanışmanın güçlenmesi bakımından çok önemlidir.
* Kriz zamanlarında başka dal hekimlerinin ve başka alanlarda deneyimli hemşirelerin acil sağlık hizmetleri için görevlendirilmesi gerekecektir. Bu süreç programlanırken deneyimsiz çalışanların deneyimli uzmanlar başkanlığında ve gözetiminde (süpervizyon) çalışacakları takımlar kurulması ve bu takımlarda deneyimli /deneyimsiz dengesinin sürekli korunması sağlanmalıdır. Takımların oluşturulmasında ve daha sonra gerektiğinde takımlarda yapılacak değişikliklerde hekim ve hemşire temsilcilerinin katılımıyla ortak karar alınmasına özen gösterilmelidir.
* Takımlarda ve takımlar arasında bilgi alışverişi ve işlem danışma yolaklarını sürekli açık tutacak bir iletişim ağı kurulması, gerekli teknik donanımın hızla sağlanması zorunludur. Bu konudaki yetersizliklerin giderilmesi, alanları dışında görevlendirilmiş başka dal hekimlerinin ve hemşirelerinin bilgi, uygulama deneyimi eksikliğine bağlı kaygılarının ve hatalarının azalmasını sağlayacaktır.
* Takım içi, takımlar arası ve çalışanlarla yönetim arasındaki iletişim kanalları açık olmalı, hangi durumda, kimin, hangi bağlamda kiminle bağlantı kuracağı tanımlanmış olmalıdır. Çalışanlar arası istek artırıcı mesajlar ve olumlu geribildirim verme davranışları teşvik edilmeli ve ortamın bu koşullarda kalması sağlanmalıdır. Kurum yöneticisinin ve takım önderlerinin rol modeli olarak bu tür davranışlara öncülük etmesi çalışanları teşvik edici olacaktır. Çabasına ve özverisine değer verildiğine ilişkin mesajlar, çalışanların kendini daha iyi hissetmesini sağlar, çalışma isteğini arttırır. Bu tutum kriz döneminin çalışan üzerindeki ağır travmatik etkilerinin psikososyal destekle azaltılmasını sağlar ve sonuç olarak verimliliği arttırır.
* Yoğun tempo arasında sağlık çalışanlarının geri bildirimlerinin alınması, yalnızca bedensel değil ruhsal sağlıklarının da sorgulanması, varsa kaçınılmaz kayıplarda yaşanabilecek kendini hatalı görme vb. suçluluk duygularını giderecek şekilde destekleyici görüşmeler yapılması, ruh sağlığına ilişkin olumsuz belirtiler görülmesi halinde profesyonel yardım almaya teşvik edilmesi, hatta gerektiğinde idari olarak yönlendirilmesi işlemlerinin yapılması ihmal edilmemelidir.
* Çalışma ortamında korku, kaygı, öfke gibi olağan duygular yaşayan, dayanma gücü düşen ve bu duygularını yoğun olarak dışa vuran takım üyelerinin tepkilerinin yatıştırılması için özellikle takım önderlerinin hazırlıklı olması sağlanmalıdır. Gerek duyuluyorsa takım önderlerinin takım üyelerini kavramasına, rahatlatmasına yönelik bir bilgilendirme almaları sağlanmalıdır. Takım üyesi bireylerin gereksinim duyduklarında bireysel destek almalarına olanak tanınması, bu amaçla belli sürelerde izin olasılığının değerlendirilmesi planlanmalıdır.

**Üst otorite ve diğer kurumlarla uyum ve eşgüdüm önerileri**

* Sağlık kurumu yöneticisinin bir yandan kurumu yönetme, astı olan çalışanlarla hizmet üretme sorumluluğu, bir yandan üst sağlık otoritesinin talimat, genelge ve yönergelerini uygulama, isteklerini karşılama, konulan hedeflere kurum olarak ulaşma zorunluluğu vardır. Ancak sağlık kurumu yöneticisi bütün bunlardan daha temel olarak bir yandan devletin yasalarına öbür yandan da tıbbın bilimsel ve etik ilkelerine uygun davranmak zorundadır. Bunca farklı etmen arasında denge kurmak zorunda olan yöneticinin olağan dönemde zor olan görevi olağanüstü dönemde katlanarak artacaktır. Çalışanlarla kurulacak bilimsel tıbbın kurallarına uygun, açıklığa ve saydamlığa dayalı bir işbirliğinin bu zorluğu azaltacak, dengeleyecek yönüne dikkat edilmelidir. Her türlü yük paylaşıldıkça azalır.
* Tüm zorluklarına rağmen bu görevi yürütürken sağlık kurumu yöneticisinin temel kılavuzu bilimsel tıp bilgisi, tıp etiği (biyoetik), yönetim bilimi ve iletişim bilimi ilkeleri olmalıdır. Üst otoritenin kurallarını kavrarken, soru sorarken, farklı görüşleri aktarırken olduğu kadar, kurumdaki çalışanlara sağlıkla ya da düzenlemeyle ilgili yönetim kararlarını iletirken de bu kılavuzlar her zaman yöneticinin yardımcısı olacaktır.
* Yöneticiler de bedensel ve ruhsal travmaya karşı bağışık değildir. Onlar da bütün sağlık çalışanları gibi süreçten etkilenmektedir. Bu nedenle, tıp biliminin ilkelerini gözeterek, bütün bu koruyucu önlemleri kendileri için de almaları zorunludur.
* Yöneticiler travmanın bedensel ve ruhsal etkileri konusunda bilgili olmayabilir ancak kriz zamanlarında ihtiyaç duyulan bu konu ile ilgili bilgilenmeleri gerektiğinden tıbbi bilgilerini güncellemeleri ve ihtiyaç halinde danışmanlık almaları gerekir. Bu yöneticinin mesleki, ahlaki ve vicdani sorumluluğudur.