



Sağlık Çalışanlarının Ruh Sağlığının Korunması İçin Sağlık Kurumu Yöneticilerine Öneriler

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

Bu metin 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

- COVID -19 Salgını, boyutu dünya ve ülke genelinde bir krizdir. Bu boyutta bir krizin bir sağlık kurumundaki uzantısını yönetme durumunda olmak yönetici açısından da kuşkusuz önemli bir güçlüktür. Her yönetici bilir ki sağlık çalışanları beden ve ruh sağlıkları yerinde olursa en yüksek verimle çalışır ve kriz yönetimi insanların sağlıklı ve yüksek verimle çalışmasına dayalıdır.
- Söz konusu kriz ülke genelinde hem yurttaşlar hem de tüm sağlık yöneticileri ve çalışanları için bedensel hastalık, ölüm riski ve ruhsal travma etmenidir. Bu nedenle COVID-19 salgınında kriz yönetimi toplum sağlığını koruma ve hasta tedavisi temel amaç kalmak üzere, virüsle karşılaşma riski en yüksek olan sağlık çalışanlarının beden ve ruh sağlığını da korumaya yönelik olmalıdır.

Araştırmalar göstermektedir ki, hastalara hizmet veren altı sağlık çalışanından biri salgın döneminde ya da sonrasında ciddi stres belirtileri göstermektedir. Bu oldukça yüksek bir orandır ve salgın süresince verilen sağlık hizmetlerini de olumsuz etkileyeceği açıktır. Öte yandan karantina süresi on günün üzerine çıktığında travma sonrası stres bozukluğu gelişme riskinin arttığı da gösterilmiştir.

- Kriz yönetimi olağanüstü durumda ortaya çıkan düzensizliği önlemek ve düzeni yeniden kurma için yapılanlar anlamına gelir. Bu bağlamda temel amaç toplum sağlığı olmakla birlikte, kendilerine virüs bulaşma riski yüksek olan sağlık çalışanlarının beden- ruh sağlığını korumak ve verimli çalışmasını sağlamak asıl öncelik olmalıdır. Sağlık çalışanlarının kendileri ve aileleriyle ilgili sağlık kaygılarının giderilmesi verimli ve istekli çalışmalarının enerjisini oluşturur.
- Sağlık çalışanlarının bulaştan korunması aynı zamanda temas ettikleri sağlık çalışanlarının, kurum yöneticilerinin, kendi aile üyelerinin ve muayene ettikleri hastaların da bulaştan korunması anlamına geldiğinden birincil önemdedir.

Çalışma düzeni ile ilgili öneriler

- Krizde yaşam yoğun geçer ama zaman hızlı akar. Aksaklıkların düzeltilmesi, hataların giderilmesi için zaman yetmeyebilir. Bu nedenle kriz dönemlerinde kurumların yönetici ve çalışanlarıyla canlı bir organizma gibi işbirliği ve uyum içinde çalışmasını sağlamak yaşamsal önemdedir.
- Çalışma düzeninin sık sık, gerekli bilgilendirme, geribildirim alma süreçleri işletilmeksizin değiştirilmesinden kaçınılmalıdır. Böyle bir uygulama 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, hizmetli, güvenlik görevlisi, büro görevlisi) 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, katılım ve bu yolla varılan 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.
- Çalışma düzeni sürprizler içermemelidir. Görevlerin anlık düzenlenmesi ve duyurulması belirsizliği ve kaygıyı artıracığından kesinlikle kaçınılmalıdır. Zorunluluk nedeniyle başlangıçta bir kez başvuru olsa bile, asıl olan haftalık ve aylık görev çizelgelerinin hazırlanması ve en az 5 gün önceden duyurulmasıdır.
- 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, virüsle karşılaşılacak süreyi kısaltacak, bulaş riskini azaltacak, bedensel ve ruhsal direncin düşmesini önleyecek nitelikte bir dönüşümlü çalışma düzeni kuralmalıdır.
- Görev dağılımı yapılırken farklı mesleklerden (hekim, hemşire, hizmetli, güvenlik görevlisi, ofis çalışanı) sağlık çalışanları için çalışanların özel durumları (kronik sağlık sorunları, evde bakmakla yükümlü olduğu bir yakınının 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 duymamalıdır.
- 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.
- Virüsle karşılaşma süresini ve bulaş riskini azaltmak, olgularla ilgilenecek yeterli sayıda sağlık çalışanının olmaması gibi durumlarda (çalışanın izole veya karantinada olma zorunluluğu vb.) işgücünün etkin ve verimli kullanımı amacıyla; uzaktan çalışma, mobil ziyaret gibi yöntemlerin





denenmesi için gerekli teknik donanımın sağlanması yönetimin etkinliğini artırır, yönetime duyulan güveni yükseltir.

- 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.

Bilgilendirme ve olgu yönetimi ile ilgili öneriler:

- Yaygın olarak bilinenin tersine salgın gibi kriz dönemlerinde de yönetimin açık ve saydam 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 birçok olumsuz tepkiyi baştan önleyecektir.
- Kurum çalışanlarına verilecek kişisel korunma donanımı (ekipmanı) için gerekli gereçlerin merkezi kaydı tutulmalı, asgari olarak Sağlık Bakanlığının önerileri karşılanmak üzere, kişilerin karşılaştıkları riske uygun nitelikte, adil biçimde dağıtılmasına özen gösterilmeli ve yönetim tarafından yakından izlenmelidir. Bu uygulamadaki aksama, çalışanların bulaş riskini artırdığı gibi, güvenlik duygusunu ve ruhsal dayanma güçlerini azaltır.
- Kurumda izlenen ayakta başvuru sayısı, evde karantina için gönderilen, gözlem altında tutulan, test sonucu bekleyen, yatırılmış olgu, yatırılmış kesin olgu, iyileşme ile hastaneden çıkarılma, başka kuruma sevk edilmiş olgu vb. bilgilerin günde bir kez bütün çalışanlara duyurulması çok yararlıdır. Saydamlık, belirsizliğin yol açtığı kötü senaryo oluşumunu önler. Bu tutum, çalışanların olumsuz, öznel yorumlarına gerek kalmadan gerçek durumu nesnel olarak öğrenmelerini sağlayacaktır. Gerçek durumu bilmek sağlık çalışanları için daha az panik uyandırıcıdır.
- Sağlık kurumunun çalışma düzeni, yeme içme düzeni (öğünler, çay, kahve su) virüs bulaşmasına karşı önlemler içerecek şekilde yeniden düzenlenmeli, verilecek molalar, molaların düzeni ve geçirileceği yerler 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 kurum içinde ve kurumdan ayrılırken uyması gereken dezenfeksiyona yönelik tutum ve davranışlarının öneminin, evlerindeki bireyleri (aile ya da arkadaş) enfeksiyondan korumak için yapmaları gerekenin en az haftada bir yinelenmesi, hatta yazılı olarak verilmesi uygun olur. Bu doğrudan ruh sağlığı ile ilgili gözükme de güven oluşturma yoluyla çalışanları rahatlatır.
- 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.
- Salgının oluşturduğu kriz nedeniyle başka dal hekimlerinin ve başka alanlarda deneyimli hemşirelerin enfeksiyon ve göğüs hastalıkları 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 yollarını sürekli açık tutacak bir iletişim ağı kurulması, gerekli teknik donanımın hızla sağlanması zorunludur. Bu konudaki yetersizliklerin giderilmesi, enfeksiyon alanlarında 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 artırır. Bu tutum kriz döneminin çalışan üzerindeki ağır travmatik etkilerinin psikososyal destekle azaltılmasını sağlar ve sonuç olarak verimliliği artırır.
- Temas nedeniyle izole edilmiş sağlık çalışanlarının 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.
- Kurum yöneticisi, sağlık çalışanın hastalanması, çalışanla birlikte ya da ayrı olarak bir ya da daha çok aile üyesinin hastalanması gibi olasılıklar için sorun senaryoları ve çözüm yolları üzerinde çalışılmasını sağlamalıdır. Bu senaryolar ve çözüm yolları için uygulanacak yöntemler hakkında tüm çalışanlar bilgilendirilmelidir.
- 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 kısa süreli izin olasılığının değerlendirilmesi planlanmalıdır.
- İdari izin ve hastalık izni (istirahat raporu) uygulamalarının gerçek sorunların çözümü için, takımın genel kabulü içinde sağlanması önemlidir. Üyelerin kötüye kullanma davranışı fark edildiğinde, kişiyi





zorlamak yerine diyalog ile, kişinin gerekçesi öğrenilerek takım düzenine uyması için ikna edilmesi yolu seçilmelidir.

Üst otorite ve diğer kurumlara 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 uygulamak, isteklerini karşılamak, konulan hedeflere kurum olarak ulaşmak 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 sağlıklı ya da düzenlemeyle ilgili yönetim kararlarını iletirken de bu kılavuzlar her zaman yöneticinin yardımcısı olacaktır.
- Yöneticiler bulaş riskine ve ruhsal travmaya karşı bağışık değildir. Onlar da bütün sağlık çalışanları gibi hastalanabilir, zedelenebilirler. Bu nedenle, tıp biliminin ilkelerini gözeterek, bütün bu koruyucu önlemleri kendileri için de almaları zorunludur.
- Yöneticiler enfeksiyon hastalıkları ya da göğüs hastalıkları uzmanı olmayabilir ancak salgın hakkında bilgilenmeleri gerektiğinden tıbbi bilgilerini güncellemeleri ve ihtiyaç halinde danışmanlık almaları gerekir. Bu yöneticinin mesleki, ahlaki ve vicdani sorumluluğudur.

Katkıda Bulunanlar (isim sırasıyla):

Dr. Aruz Bozkurt

Dr. Berna Karakoç

Dr. Ekin Sönmez

Dr. Leyla Gülseren

Dr. Mustafa Sercan

Dr. Nezaket Kaya

Yayına hazırlayanlar: Dr. Serap Erdoğan Taycan, Dr. Koray Başar

Kaynaklar:

1. National Center for PTSD. Managing Healthcare Workers' Stress Associated with the COVID-19 Virus Outbreak https://www.ptsd.va.gov/covid/COVID_healthcare_workers.asp adresinden 25.03.2020 tarihinde erişilmiştir.
2. Huremović D. Quarantine and Isolation: Effects on Healthcare Workers D. Huremović (ed.), Psychiatry of Pandemics, Springer Nature Switzerland AG 2019 https://doi.org/10.1007/978-3-030-15346-5_10





3. Brooks SK et al. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. The Lancet, Volume 395, Issue 10227, 912 – 920
4. Liang T. COVID-19 Önleme ve Tedavi El Kitabı (Tıpkı Çeviriden Dil Olarak Düzeltilmiş Hali) <https://www.medimagazin.com.tr/templates/default/ckfinder/userfiles/files/pdf/covid-elkitabi.pdf> adresinden 25.03.2020 tarihinde erişilmiştir.

