

YÖNETİM İLKELERİ VE İŞLETME

Doç. Dr. İsmail ÜSTEL (*)

Örgütün tanımını yaptığımızda bir amaç ögesi karşımıza çıkıyor. Bir amacı gerçekleştirmek üzere kuruluyor. Ve bunun için de bir iş bölümü var. Bir hiyerarşi var. Yani bir üst ilişki var. Bir koordinasyon diğer bir deyimle eşgüdüm var. Ve bir sistem olma özelliği var. Eğer bir tek kişiyse, bir bireyseniz burada bir örgütten söz edemiyoruz. Ama ikinci bir kişi varsa bu noktadan itibaren burada bir örgütten söz edebiliyoruz. Tabii bu iki olmak zorunda değil. Yirmibin, otuzbin kişinin çalıştığı bir örgüt de olabilir. O bakımdan bir hastane eczanesindeyseniz, bir örgüt içindesiniz. Bir serbest eczane bile yanınızda çalıştırdığınız yardımcılarla birlikte düşünüldüğünde aslında biçimsel örgüt tanımına rahatlıkla girebilen bir kavramdır. Orada sayısal olarak bir kaç yüz kişilik eşitdeğer söz konusudur. Bir yardımcınız, bir kalfanız, bir çırağınız, teknisyeniniz, bir yardımcı ezacınız vs. Bu bile bir örgüt dediğimiz yapıyı oluşturur. Ve bu örgüt yapısı içinde belli amaçlar söz konusu. Şu an bulunduğumuz yer okul. Amacı ne? Eğitim. Bir hastane, amaç ne? Karlılık. Bir parti, siyasi parti, amacı ne? Politika. Ya da bu amaçla bir bütün olarak, bütün biçimde de karşımıza çıkabilir. Bir özel hastane, amacı ne? Özel hastanenin amacı sağlık hizmeti, ama bir yandan da amacı karlılık. Tabii hangisini ön plana koyuyor? Bu tartışılabilir. Ya da bir özel okul. Burada da amaç, karlılık öbür taraftan eğitim. Bu ikisi de birbirinin içinde bütünleşip amaç olarak karşımıza çıkıyor.

Bir örgütte amaç kavramı söz konusuysa, burada işte devreye yönetim dediğimiz kavram giriyor. Bu tartışılan bir konudur. Yönetim bir bilim midir, sanat mıdır? Bu tabii eczacılık için de aslında tartışılan bir kavram. Sanıyorum, hem odur, hem de budur. Yani yönetim dediğimizde hem bunun bir bilimsel yönü var. Yönetimin çok eski dönemlerden beri gelen özellikle 18. - 19. yy. da şekillenmeye başlayan 20. yy. da çok olgunlaşan bir bilimsel yönü var. Bir taraftan da sanat yönü var. Sanat derken tabii yönetimi sadece kitaptan okumak, bunun tarihçesini, kronolojik gelişimini, günümüzdeki ekollerini stillerini bilmek ayrı bir konu. Bunları kişilik yapısı doğrultusunda yoğurmak, bir potada eritebilmek ve aktarabilmek ayrı bir konu. Burada işte hem bilim hem sanat derken bunu kastediyoruz. Bir yönetici yönetim bilimi doğrultusunda kendi kişisel becerilerini de katarak bu bilimi bir sanat biçiminde uygulayan, aktaran, geliştiren, pekiştiren kişidir. Konuşmanın başında yönetimin silahları diye bir söz kullandım. Belki çok iyi seçilmiş bir söz değil ama bir yöneticinin yönetim denen kavramının üstesinden gelebilmek için, bununla baş edebilmek için başvurduğu teknikler var. Bu tekniklere yönetim ilkeleri, yönetim fonksiyonları, yönetim işlevi bütünlüğü gibi değişik biçimde adlandırıyoruz. Bunlar tabii değişik ekollerde değişik değişik biçimde tanımlanmış olarak karşımıza çıkıyor. Yani bir yönetim kitabına bakacak olursanız yabancı dilde ya da Türkçe yada yönetimle ilgili bazı akademisyenlerin ders notlarına gözatacak olursanız yönetim ilkeleri ve bunun en önemli

(*) Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Eczacılık Temel Bilimleri Anabilim Dalı

silahı olan yönetim fonksiyonları, işlevleri, başlığı altında hem sayıca hem de nitelikçe farklılıklar görebilirsiniz. Ancak günümüzde bilebildiğim en çok kabul gören sınıflamada karşımıza bir yaratıcılık kavramı çıkmakta, bir planlama kavramı yine çıkmakta, bir örgütlenme kavramı çıkmakta, bunların yanısıra haberleşme söz konusu olmakta. Teşvik yani özendirme bir diğer yönetim fonksiyonu olarak verilmekte. Dediğim gibi değişik kaynaklara bakacak olursanız yada yönetimle ilgili daha önce başka kurslar, seminerler görmüşseniz bu belki kısıda olabilir. Daha farklı, zaman zaman daha zengin, zaman zaman daha dar bir çerçevede başka alt başlıklar yakalamış olabilirsiniz. Ancak bana düşünce sistemime daha yakın gelen sistematikte bu fonksiyonlar yer almakta, yaratıcılık, örgütlenme, haberleşme, teşvik, denetim...? Bu yönetim işlevlerinin, bu yönetim fonksiyonlarının bazı ortak özellikleri var. Bunlardan bir tanesine geçişlilik diyoruz. Geçişlilik şu demek : Eğer bir örgütte orta ve üst düzey yöneticisiyseniz yani bu örgütün teknik konusunun biraz dışında yönetim ilkelelerinden sorumlu düzeyde bir yönetici iseniz, başka bir örgüte çalışıyorsanız örneğin, bir tablet makinasından direkt sorumlu düzeyde bir kişiyseniz belki bir süt endüstrisine geçtiğinizde bocalayabilirsiniz. Ama bir ilaç endüstrisinde orta düzey bir sürede teknik ayrıntıları kavramak koşuluyla benzeri bir başarıyı sürdürebilirsiniz. Buna geçişlilik ilkesi deniliyor. Şöyle diyebiliriz; yönetim işlevleri bir maymuncuk görevi göstermektedir. Yani işinize özgü değildir. Elinizde çalıştığınız işletmenin kilitini açacak yönetim işlevlerini, gerek bilim gerek sanat olarak giydirebilirsiniz. Bu maymuncukla başka kilitleri de benzeri başarıyla açabilirsiniz. Tabii toplumsal örgüt tanımına girmekle birlikte aslında bu ilkeleri bir bütün olarak aile yaşantınızda da başarıyla uygulayabilirsiniz. Toplumsal bir örgüt bugün aile. Ancak yine de bu yönetim işlevleri, yönetim fonksiyonları aile yapısı içinde bile yine başarıyla uygulanabilir gibi geliyor. Bu fonksiyonların yönetim fonksiyonlarının bir diğer ortak özelliği, bunların tekrarlanma özelliğidir. Tekrarlanma yada yineleme derken anlatmak istediğim şu: Hangi yönetim fonksiyonunu yerine getirmeye kalkarsanız kalkın, diğer yönetim fonksiyonlarını bu fonksiyonu gerçekleştirmek için tekrarlıyorsunuz. Bir örnek verelim. Diyelim ki, planlama yapmak istiyorsunuz. Planlama gündeme geldiğinde yine yaratıcılık gerekecektir, örgütlenme gerekecektir. Teşvik gerekecektir, denetim gerekecektir, haberleşme gerekecektir, planlama gerekecektir, yaratıcı düşünce gerekecektir vs. Hangi yönetim fonksiyonuna eğilirsanız eğilin o yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmek bakımından diğer yönetim fonksiyonlarını bir döngü biçiminde gerçekleştirmek durumundasınız. Yani her biri için diğerleri tekrarlanır. Biri hepsi için, hepsi biri içindir, diğer bir anlatımla.

Bir diğer ortak özelliği de yönetim fonksiyonlarının eşönemlilik dediğimiz ortak özelliktir. Yani bu yönetim fonksiyonlarından en önemlisi budur. Yada önem sırası şudur demek gerçekçi bir yaklaşım değildir. Nasılkı boynunuzdaki kolyenin hangi halkası en önemlidir? Hepsı aynı derecede önemlidir. Bir halka açılacak olursa kolye dağılacaktır, dökülecektir. Yönetim fonksiyonları da buna benzer. Yönetim fonksiyonları içinde bir önem vermek sırası olanağı yoktur. Yönetim fonksiyonlarının hepsi aynı derecede önemlidir. O bakımdan eğer bugün bir yerde, bir yazıda yada bir sözlü görüşmede en önemli yönetim fonksiyonu budur gibi bir söz ortaya atılacak olursa bu benim bilebildiğim kadarıyla..... dan öteye gitmez. Bunların hepsinin aynı önemde olduğunu eş önemlilik düzeyinde olduğunu kabul etmeniz bilimsel bir gerçektir. Biçimsel örgütten söz etmişken buna çok yakın ilişkili başka bir kavrama kısaca değinmek istiyorum. Belki serbest eczanedeki bir iki kişilik bir yapıda pek sözkonusu olmayacaktır. Ama bazan 10-15-20 veya daha çok kişinin çalıştığı bir hastane ecza-

nesinde yada yine onlarca kişinin çalıştığı bir kamu kuruluşunda diyelim, bakanlık diyelim SSK neresi olursa burada gündeme gelebilir. Biçimsel olmayan örgüt. Bu yine yönetim açısından çok önem taşıyan bir konu. Biçimsel olmayan örgüt yapısı. Biçimsel örgüt işte dediğim gibi bu okulu ele alalım. Burda bir dekan var, dekan yardımcısı var, fakülte kurulu var, yönetim kurulu var. Bölüm başkanları var, öğrenciler var. İdari kadro var, teknisyenler var. Şu var, bu var. Bu biçimsel örgüt. Bir de biçimsel olmayan örgüt dediğimiz olay var bunun içinde. İlk bakışta göremeyeceğiniz benzeri duygu, düşünce ve beklentileri paylaşan kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu bir yapı. Dediğim gibi bunun 2-3 kişilik bir serbest eczane bazında görmek belki pek kolay değil. Ama yani 15-20 kişilik bir hastane eczanesinde bile bir biçimsel olmayan örgüt yapısı kendiliğinden doğabilir. Çok uzun süre yüzyüze ilişki kurmuş olan kişiler, bu yüzyüze ilişkinin verdiği sıcaklıkla ortak paydayla böyle bir biçimsel olmayan örgüt yapısına girmiş olabilirler. Yine meslek paydası. Bir bakarsınız yine bir hastane eczanesinde yada bir kamu kuruluşunda eczacılar biraz daha gruplaşmış, klikleşmiş olabilir. Öbür taraftan eczacı teknisyenleri kendi aralarında biraz daha değişik bir noktada gruplaşmaya gitmiş olabilirler. Yada yüksek öğrenim görmüş çeşitli grupların olduğu bir devlet dairesinde bir bakarsınız işte kimya kökenliler bir tarafta, biyolojik kökenliler diğer bir tarafta ecza kökenliler, üçüncü bir köşede, biraz daha birbirlerinden ayrılmış bir yapı gösterebilirler. Bu biçimsel olmayan tür dediğimiz, örgütün bir çekirdeğini, bir aşırı kristalinin bir da oluşturur. Peki bunun önemi nedir? Yönetim açısından önemi nedir? Biçimsel olmayan dediğimiz örgüt yapısı ilk bakışta gözle görülmeyen yada örgüt şemalarına bakıldığında hemen gündeme gelemeyen bu yapı biçimsel örgütün verimliliğini ileri derecede etkileyebilir. Diyelim bir hastanede başeczacısınız. Bir nöbet çizelgesi hazırlayacaksınız. Biçimsel olmayan örgütün tepkisini burda hissedebilirsiniz. Nöbet çizelgesi hazırlamak bile bir sorun olarak gündeme gelebilir. Tabii burda hemen hatırlatayım. Bir biçimsel örgüt yöneticisiniz. Diyelim bir başeczacı, bir devlet dairesinde servis şefi yada adına ne diyorsanız, biçimsel olmayan örgütü bir düşman, bir umacı, bir canavar, öyle bir insektisitle yok edilmesi gereken bir haşere gibi görmeyin. Aksine onu tanımaya ve kazanmaya çalışın. Aslında size hemen şunu söyleyeyim. Bu önerim bir yönetim stil önerisidir. Başka bir yönetim stilini benimseyen bir kişi aksine kişilerin üstüne gidin cezalandırın, mümkün olduğu kadar, ayrı ayrı aralarındaki bağları koparacak şekilde saldırgan bir stil izleyin diyebilir. O da bir yönetim stili. Ben kendi kuramsal bilgileri öyle çok kısıtlı uygulamalı bilgilerime dayanarak daha yumuşak iniş diyebileceğimiz bir yönetim stilini öneriyorum. Ama bu tek stil değildir. Çok daha sert, çok daha tutucu, çok daha katı yönetim stilleri de biçimsel olmayan örgütün üstüne değişik açılardan değişik hızlarla yaklaşan bir stille de olabilir. Ama bunlar benim düşünebildiğim kadarıyla pek doğru bulmadığım, verimlilik açısından çok doğru bulmadığım, anlamlı bulmadığım, yönetim stilleri olduğu için ben biraz daha yumuşak inişi yada esnek mukabele diyebileceğimiz bir plastik yönetim stilini önermeyi daha uygun buluyorum sizlere. Bu konuda tartışmaya açık sizin kişisel pratikleriniz, çok daha değişik bir stili de dahil sosyal konularda bir matematikte gördüğümüz $2+2=4$ kesinliği var. Başka stiller önerebilirsiniz, ama insan ilişkilerinin konu olduğu örgüt, davranış bilimleri, yönetimin sanat yönü diyebileceğimiz konularda böyle $2+2 = 4$ kesinliğe her zaman ulaşamıyoruz. O bakımdan bu stil önerisi de kendi içinde tartışmaya açık bir öneridir gayet tabii.

Soru : Hocam peki bu esnekliğin sınırı ne olmalıdır veya bu esnekliğin sınırı biçimsel olmayan örgütün liderine lideri vasfındaki birkaç kişiye kendilerine bu biçimsel örgütü daha kuvvetli hissetmeleri yönünde.

İ. ÜSTEL - Biçimsel örgütün verimliliği üzerine olumsuz etki etmedikçe biçimsel olmayan örgütün kendini kuvvetli hissetmesinin bence bir sakıncası yok. Ama bu kuvvetli hissetme toplumsal kültürden gelen bazı olumsuz özelliklerle her istediğimizi yaptırabiliriz, diretirsek her istediğimizi alırız noktasına kadar varıyorsa burda tabii terapötik aralık aşılmış ve bir toxic insan ilişkileri reaksiyonu başlamış demektir. O bakımdan sınır olarak bir birim vermek çok güç. Bu çalıştığınız ortama sizin bakış açınıza, sizin kişiliğinize, karşı tarafın (karşı taraf derken biçimsel olmayan örgütü kastediyorum) onların karşılıklı sevgi saygı, görev, sorumluluk anlayışının bir fonksiyonu. O bakımdan 20 ayrı işletmede belki bunun yirmi ayrı eşit değeri var. Zaten yönetim olayının kendi içinde teorisi çok basit olmakla birlikte becerili uygulamanın çok güç olması ve de iyi yöneticilerin sanıldığından çok daha az olmasının temel nedeni bu. Bu aynen yüzme gibi, kuramsal bilgi kısmı çok kısıtlı. Elinizi uzatırsınız, tam elinizi çekerken ayağınızı çarparsınız vs. Yönetimin aslında kuramsal bilgileri çok kısıtlı. Ama yani iyi yüzücüler sandığımız kadar çok değil. Yada bir araba kullanmanın en temel ilkeleri işte şu pedallar var. Bu pedalla böyle yaparsınız, ayağınızı debriyajdan kaldırırken tahteravalli misali gaza basarsınız vs. kuramsal bilgisi aslında çok basit. Ama kaza yapmadan ve amaca en uygun biçimde araba kullanmak sanıldığı kadar kolay değildir. Yöneticilik de böyle. Yöneticilikle ilgili belki çok kitap var ama, kuramsal bilgi demeti aslında çok özet. Önemli olan o kuramsal bilginin içinde bulunduğunuz koşullara nasıl uyarlanacağı. Yönetimin kuramsal bilgisi yine bir topluma ilk MLEP in açılış dersinde hasta ilişkilerine de aynı örneği getirmiştım. Çünkü yönetimin içinde de insan ilişkileri ve davranış biçimleri çok önemli. O kuramsal bilgi kumasında çalıştığınız örgüte göre nasıl bir elbise biçeceksiniz. İyi yönetici işte bunu kıvrabilen, bunu becerebilen, bunun üstesinden gelebilen kişidir. Yoksa kötü yöneticiler de en az iyi yöneticiler kadar kuramsal bilgilere haizdir.

Bir orkestra şefini düşünün. Dışardan yani ilk bakışta yaptığı iş elinde bir sopayı garip hareketlerle sallamak. Ama her eline sopayı alan ve her garip hareket yapan orkestra şefi olamıyor. Yöneticilik de bunun gibidir. Onun bilgi, bilimsel yanının değerlerinde bir doz kavramı var. Aynen ilaçta da olduğu gibi. Yöneticilikte de bir doz kavramı var. A ilacı iyi midir? Dozuna göre. Yetersiz dozda kullanırsanız hiç bir etki göremeyeceksiniz. Belli bir aralığa kan düzeyine ulaştırarak dozda kullanırsanız arzu edilen etkiyi göstereceksiniz, ama onun üzerine çıktığında bu sefer elinizde bir zehir var artık. Yönetim ilkeleri de bunun gibi. Hiç uygulamazsanız, hiç bir sonuç alamazsınız. Gerekli dozda uygularsanız, beklediğiniz bir sonucu alırsınız, dozu artırırırsanız belki de bir toxic sonuç alırsınız. Bu bakımdan işin kuramsal kısmı bir yana bir doz vermek, bir eşitdeğer vermek, bir birimler cinsinden ifade etmek son derece güç. Çünkü sizin kendi günlük pratiğiniz birbirinden aslında son derece farklı. Hatta kendi pratiğiniz zaman boyutunda farklı. Çünkü siz bir yandan gelişme gösteriyorsunuz, içinde çalıştığınız koşullar hem dış çevre olarak, hem iç çevre olarak sürekli bir devinim durumunda ve bugün için geçerli olanlar belki biriki ay sonra geçerliliğini yitiriyor. Dozu yeniden düzenlemeniz gerekiyor. Yönetimin bütün kıvraklığı zaten burda toplanıyor. Bu bakımdan biçimsel olmayan örgüt ile siz bir biçimsel örgüt yöneticisi olarak nereye kadar gideceksiniz, nereye kadar paralellik göstereceksiniz, esas yöneticinin siz olduğunu nerede hissettireceksiniz ve ne dozda hissettireceksiniz. Bunlar kritik sorular. Fakat şundan size bir paket program vermem olanağı yok. Belki örnek olayları yaşadığınız bazı sorunları gündeme getirirseniz tek tek örnek olaylar üzerinde tartışabilirsek, biraz daha gerçekçi, biraz daha ayağı yere basan önerilere gidebiliriz. Herşeyi ailede düşünün. Bir odölesan

çocuğunuz varsa yani nereye kadar hoşgörü göstereceksiniz? Ben bu akşam arkadaşlarımla gezmeye gittim dediğinizde kesin hayır mı diyeceksiniz, sabaha kadar istersen gelme mi diyeceksiniz, nereye kadar hissettireceksiniz? Bunu ne kadar formüle edebiliyorsanız (ki edemiyoruz) yönetim biliminin de beceri kısmını ancak bu kadar formüle edebiliriz. Onu da formüle edemiyoruz. Sadece sezgilerimizle bilgilerimizi birleştirip bir noktaya gitmeye çalışıyoruz. Her örgütte bu böyle. Bir serbest eczanede daha da basit olmakla birlikte yine de yönetim ilkelerinin önemli olduğunu ve bu ilkeleri yerine getirmek için silahımız olan yönetim fonksiyonlarının gündemde olduğunu bilmemiz gerekiyor. Buraya kadar sormak istediğiniz, çözüm getirmeyi düşündüğünüz ve şu an sizlere sorun yarattığını kabul ettiğiniz örnek olaylarınız var mı? Onları isterseniz gündeme getirip, biraz daha pratiğe dönük, biraz daha ayağı yere basan uygulamalar biçimine çevirelim. Bilmiyorum arzu eder misiniz? Sorunuz yok mu? Resmi müstesna çok büyük beceriyle mi geliyorsunuz. Beceriyle geliyorsanız beceriyle geldiğinizi nasıl söyleyebiliyorsunuz? En azından onu bana söyleyin.

- İzin alarak..

İ. ÜSTEL - İzin alarak? Nasıl anlayamadım.

- Yani programlamayla. MİEP'e nasıl geliyorsak.

İ. ÜSTEL - Öyle bir şey söylemedim. O da bir sorun belki. Yani izin alma olayı üste bağımlı ast açısından başka bir olaydır. İzin isteyen bir astın karşısında üstün tutumu mesala çok değişik bir açıdır. Bugün MİEP için isteyen astına izin veren üst yarın diğer bir astın hangi talebini eşdeğer kabul edecektir. Ve ona da izin verecektir. Yada A astının MİEP B astının gözünde hangi konuda eşdeğer sayılır. Öyle olsun, yada olmasın. Söylediğiniz bile aslında bir sorun bence.

Soru - Hocam, bir yöneticinin ne kadar tepkili olduğunu saptamak veya sınamak için ne yapabilirsiniz? Kriterlerimiz ne olmalıdır?

İ. ÜSTEL - Yönetim olayının içinde süregeldiği örgütün temel hedeflerine ulaşma kalitesi önemli. Ulaşma kalitesi derken birkaç alt başlık var. Ulaşma yüzdesi, eğer ölçülebilir bir birim ortaya konulabiliyorsa. Ve ulaşma verimliliği. Herkes amacına belki oluşur ama. En son körfez savaşını düşünelim. Belki elinde o kadar silah olan her general amacına ulaşırdı ama buna 30-40 ölü ile ulaşmak büyük beceri. Belki beşbin ölüyle herkes ulaşabilir. O silahlarla ben de gitsem 4 aylık askerlik eğitiminden belki beşbin-onbin ölü vererek ulaşabilirdim. Ama o 37 mi 32 mi öyle ölüyle ulaştı. Bunun gibi, yani amaca ulaşılabilir ama amaca ulaşma kalitesi ve verimliliği nedir? Yani ne kadar girdiyle o hedefe varabilmiştir. Bu bence başarının ve becerinin ölçülerinden biridir. Ne oranda ulaşılıyor ve ne kadar girdiyle ulaşılıyor. Ulaşma verimliliği kaldıraç etkisi ne kadar. Yani o yokuşu hangi vitesle çıkıyor ve motoru ne kadar zorluyor. Ne kadar yakıt sarf ediyor. Peki özellikle hastane eczacılarına bir soru sormak istiyorum. Hastane eczanesinin amaçları ne sizce? Yani kendi kendinize bir dönem sonucunda, bir gün gibi çok kısa bir dönem de olabilir, bir ay olabilir, bir yıl olabilir. Yada artık diyelim bir on yıl yıllık hastane eczacılığı geçmişi olan bu on yılına dönüp bakabilir. Sizce hedefler amaçlar neydi? Yani ne kadar ulaştım dediğinizde nereye kadar ulaştınız? Bu temel yönetim sorunu amaçlar doğrultusunda yönetimin ilk çıkış noktası amaçların belirlenmesidir. İşte amaç nedir, hedef nedir, orda nüanslar var, girmek istemiyorum. Amaç nedir? Yani nereye ne kadar ulaştım diye soruyorsunuz, kendi kendinize.

Size bir yabancı bir yurtdışı seyahatinde mesleğiniz nedir dedi, hastane eczacısıyım dediniz. Peki hastane eczacılığının Türkiye'deki temel hedefleri nedir

dedi. Yani hastaneye para basmak mı, yoksa hastanın istenmeyen ilaç etkileri görülmemesi için hergün klinikte bir yarım saat gözlemek mi vs. Yani hangi hedefleri var hastane eczacılığının sizce?

- Yatan hastaya, bütçesi oranında o hastanın bütçesi oranında verebileceğimiz ilaç almak ve vermek. Yani sadece vermek, tedaviye hiç katkısı olmadan.

- Bir on yılda neler yaptık neler ürettik, neler ortaya koyduk diye baktığımızda çok iç açıcı şeyler yok.

I. ÜSTEL - Neler ortaya koydum o ikinci aşama, benim sorum birinci aşama. Neler yapmalıydım, neler ortaya koymalıydım, benden ne bekleniyordu? Bu ikinci aşama ne kadarını yapamadım o ikinci aşama.

- Bu bir örgütsel çalışma veya buna kurumlaşma diyebiliriz. Aynı mesleği paylaşan kişilerin. Ortak amaçlarımızı saptayıp birlikte hareket etmek gerekiyor. Çünkü bulunduğumuz birimde kişilerin bakış açısı çok farklı. Biraraya gelemiyoruz. Aynı yerdesiniz ama.

I. ÜSTEL - Şimdi o çalışanlar açısından, ben örgüt açısından soruyorum. Yani bir hastane dediğimiz örgüt bir diyelim işte Sağlık Bakanlığı, bir SSK, bir MSB, yani bir hastane eczanesinden ne bekliyor acaba? Eczane hizmeti olarak, yani temel hedefi ne bu yerin ve bu kişilerin? Burda istikbalin nedir senin?

- Şöyle. Hastane yönetimi olarak düşünüyorum. Eczacı yapabildiği ilacı, yani yapabildiği kadar işletmek. Reçetesinde yazılan ilacını vermek. Son zamanlarda yapılan şeyleri duyuyoruz. Hastane eczacılığına gerek bile yok. Kapatılsa bile olur, deniyor...?

I. ÜSTEL - Şimdi karlılık hedefi niye kapatılıyor? Kapatabiliyorsa eğer karlılık hedefi nerde kalmış?

- İşte onu bir anlayabilsek...

I. ÜSTEL - diğer hastane eczacısı meslektaşlar bu konuda ne düşünüyor?

- Eczacıdan beklediğimiz şey sadece doktorların tabelalara yazdıkları günlük ilaçları hastaya zamanında ulaştırmak ve bunun kayıtlarını doğru tutmak.

Ben yanlış mı anladım. Yani hastane eczacesinden beklenen şey ilaç ve tıbbi malzeme gereksinimini karşılamaktır.

I. ÜSTEL - Amaç buysa birçok hastanede niye tam yüzdesini bilmiyorum ama, birçok hastanede eczane bu açıdan devredışı bırakılıyor. Demek ki temel amaç bu değil.

- Çeşitli tedavi unsurlarından biri de ilaç seçimi diyoruz. Buna yönelik bir örgüttür eczane temelde. Ancak ilacı ve tıbbi malzemeyi verecek örgüt zaman içinde karlılığını yitirmişse dışardan gelecek kar daha cazipse bu eczane devredışı bırakılabilir. Dışarıdaki eczanelerden alınabiliyor.

I. ÜSTEL - Şimdi onu söyleyecektim. Dışardan alındığında tek hedef karlılığın üzerinde dönüyor. Aslında tek hedef karlılık mı, o ayrı bir tartışma ama...

Hastane eczacısı dışında kamu hizmeti veren meslektaşlarımız var salonda diye biliyorum. Bir Sağlık Bakanlığı örneğin, yada bir SSK Genel Müdürlüğü gibi. Karar me-

kanizmasındaki meslektaşlarımız acaba çalıştıkları yerlerin temel amaçları, hedefleri konusunda ne düşünüyorlar? Çünkü yönetim ilkesi dediğimiz zaman bir örgüt içindeyiz. Ve bu örgütün tanımında da en temel öğelerden biri amaç olabilir. Bir resmi dairede bir eczacının (tabi çalıştığı daireye göre çok büyük farklılık gösterebilir) oradaki pratikleri bana bazı ipuçları verebilir misiniz lütfen? Sizce çalıştığınız yerin amaçları ne?

- Genelde yönetenleriz, ama kısaca bazı şeyler söylemek istiyorum.

İ. ÜSTEL - Aslında o hiyarsı içinde bir de şu var, yani ikili rolümüz var. Ailede de böyle değil mi? Belli bir sosyal rolde yönetiyoruz, sonra hemen ceketimizi çıkarıp öbür sosyal role büründüğümüz zaman yönetilen oluyoruz. Yani bu doğal aslında.

- Ufak bir çelişkiden söz etmek istiyorum. Şimdi yönetilen olarak ben bir takım sıkıntılarımı mesleki ve yapılması gerekenlerle ilgili yöneticilerimize ilettiğimiz zaman çok haklı oluyor, doğru oluyor ama bürokrasi nedeniyle bunun yapılamayacağı izah ediliyor bana. Bir de şu durumu görüyorum. Aynen benim gibi bir takım problemleri olan arkadaşlarımız o mevkilere geldiğinde bütün o ilişkileri unutarak yeni ortama ayak uyduruyorlar. Yani bilemiyorum. Zamanla bizde o durma gelirse öyle mi olacağız. Daha değişik kurallarımı var yöneticilikte bu durumu anlayamıyorum işin açıkçası. Ve sanıyorum ki bakanlıktaki bu sosyal yardımın kaldırılması bir takım düşünceleri de yok etti.

İ. ÜSTEL - Yani o örgüt yapısı olarak Sağlık Bakanlığı yerine Sağlık Bakanlığının kaldırılmış olmasından mı söz ediyorsunuz?

- Tabii ondan bahsediyorum.

- Aynı durumda, bence değişiklik yok.

İ. ÜSTEL - Yani eskiden de mi sosyal bir şey yoktu. O anlamda mı değişiklik olmadı?

- Yani amaç sadece ilaç sağlamak.

- Başladığı yıllarda eğitime dönük çalışmalar vardı. 7 yılda o tamamıyla geri gitti.

İ. ÜSTEL - Peki şu an salonda serbest eczane sahibi meslektaşlarımız da var. Serbest eczanenin hedefleri nelerdir acaba? Ne düşünüyorsunuz? Evet. Serbest eczacı hiç yok mu salonda, olması lazım..

- Mesleğimizi uygularken para kazanmak.

İ. ÜSTEL - Yani bir hedefimiz yine kârlılık bir hedefimiz mesleği uygulamak. Dikkat edin, sağlık bilgisi direkt kârlılıkla ilişkili değil. İlişkileri var ama direkt ilişkili değil.

- değil ama, ben yine de bunun faydasını gördüm. Ben şuanda danışma merkezindeyim. Bazı gelen müşteri (her gelen hasta da olmayabilir, eczanede ilacın dışında da bulunan şeyler var. Bir ortopedik malzeme satıyorum, ama yanında parfümeri de satıyorum) Her geleni hasta kabul edemiyorum. Gelen hasta diyelim bana size birşey danışacağım diyor. Bu lafı günde en az 20 kere duyuyorum. En çok danışıyor. Benim yönlendirmeme göre ya doktora gidiyor ya evindeki kullandığı ilaca devam ediyor. Ya hutta bir şey alıyor. Yani benim yaptığım bu. Bilemiyorum ama ben kendimi mali elde ettim. Çünkü hiçbir zaman, önce hastanın sağlığını düşünürüm, yani para kazanmak

için pahalı ilaç satmam bir. Satmış olmak için satmadım ilacı hiç. Satsaydım zaten zengin olurum.

I. ÜSTEL - Temel 3 grupta ben amaçları rica etmiştim. Serbest eczane grubu bir sözcü ile karlılık temel amacının yanısıra bunu bütünleştirici olarak belki ayrılmayacak kadar içiçe gören bir mantık içinde mesleği uygulamak biçimine getirdi. Kamu kuruluşu temsilcisi iki sözcü, tam anlayamadım, yani çok kristal bir hedef alamadım. Bilmiyorum anlayamadım mı?

- Yokki, yok da ondan. Maalesef Türkiye'de oturtulmaya çalışılan bir me...

I. ÜSTEL - Şimdi ben tabii temel hedefler nedir derken bazı temel bana aktardığınız sorunları da aldım. İkinci kısımda esas yönetim ilkelerinin, uygulama biçimi, bunları hayata geçirme silahı olan fonksiyonlara girdikçe bu söylediğimiz sorunun ipuçlarını da gerekli yerlerde yine tartışmaya açıp yine sizlerle çözüm aramaya yada en azından sorunları paylaşımını katalize etmeye çalışacağım.

- Aslında birkaç idarecinin de buraya gelip toplantıya katılması daha güzel olacaktı ama...

I. ÜSTEL - Aslında hepiniz idarecisiniz. Yani sizin anladığınız anlamda ille kadro olarak değil, günlük pratikte hepinizde ne olursa olsun hepiniz idarecisiniz. Çözüm belki çok iddialı diye onun için dedim zaten yani sorunları doğru tanımlamakta yeterince becerikli değiliz. O bakımdan böyle paket çözümler getirebilecek noktada değiliz ama sorunların belki değişik boyutlarının ortaya konabilmesini bir ölçüde kolaylaştırabilirim diye ümit ediyorum.

Yönetim ilkelerini stiliniz ne olursa olsun uygulayabilmek, hayata geçirebilmek açısından elinizdeki silah yönetim fonksiyonlarıdır. Bunları isim olarak saymıştım: Yaratıcılık, örgütleme, planlama, haberleşme, özendirme denebilir. Ve bunların ortak özelliklerini de sıralamıştım. Süreklilik, geçişlilik, tekrarlama da diyebiliriz ve eş önemlilik. O bakımdan bunları ele alış sıramızda bir önem sırası olduğunu lütfen düşünmeyin.

Geçen saatte bir plan, plansızlık, planlama yapılamaması zaman olmaması gibi sözler edildiği için isterseniz planlamadan başlayalım. Hangisini isterseniz ondan başlayalım. İsteddiğiniz sırayla olabilir.

Planlama dediğimizde acaba tanım olarak ne anlıyoruz. Çok kullandığımız bir sözcük planlama. Plan biraz eski kuşak olanlar "plan değil pilav" istendiği dönemler sloganlar da hatırlarlar. Plan dendiğinde nedir plan? Neyin planını yapıyoruz? Niçin yapıyoruz? Plan yapmasak ne olur? Plan derken tabii iki başlığı kastediyoruz? Temelde biri ne yapılacağı, biri nasıl yapılacağı. Temelde iki soruya yanıt arıyoruz planlamada dediğimizde. Yönetim ilkeleri dediğimizde dilimiz ne olursa olsun bulacağımız silahlardan bir tanesi planlama. Ne yapacağız sorusunu soracağız, nasıl yapacağız sorusunu soracağız. Bu iki soruyu soracağız, tabi sadece soru sormakla kalmayacağız, bunların yanıtlarını da doğru biçimde bulmak zorundayız. O bakımdan ister serbest eczacı olsun, ister hastane eczacısı, ister bir kamu kuruluşunda yada ailenize de yansıtabilirsiniz. Ne yapacaksınız, nasıl yapacaksınız? Örneğin, MLEP Düzenleme Kurulu olarak planlama yaptık, ne yapacağız, meslektaşlarımızla neyi paylaşmak istiyoruz? Hangi başlıkların aktarılması gerektiğini düşünüyorum. Tabi çok şey aktarmak istiyoruz ama bizim kısıtlılıklarımız vardı. Yer sorunumuz vardı,

süre sorunumuz vardı, birçok sorunumuz kısıtımız vardı. Bunlar ışığında ne sorusuna yanıt aradık. Sonra nasıl sorusuna yanıt aradık. Video kaset çoğaltabilirdik, işte ses kaseti yapabilirdik. Şu anki yöntem gibi yüzyüze etkileşimli biçimde sürdürebilirdik. Bunu yazılı bir materyalle destekler yada desteklemezdik. Ne yapardık bunu yapardık. En sonunda birşeye karar verdik. Ne yapacağımızı yanıtladık nasıl yapacağımızı yanıtladık. Yine geçen saatki sohbette bir arkadaşımız önerileri görüştüyorum ama öneriler nedense olanaksız diye geri çevriliyor dedi. Şimdi burda yine hemen planlamayı devreye sokabiliriz. Ne yapmak istiyoruz? Önerileri götürmek, kabul ettirmek istiyoruz. Planlamanın ikinci sorusu ne? Nasıl yapacağız. Arkadaşımız bilmiyorum bunu nasıl yaptı. Yani bir resmi yazıyla mı sundu, yoksa bir telefon mu etti, yoksa diyelim meslekle ilgili bir kokteylde konuyu gayri resmi bir önayış mı yaptı bilmiyorum. Bunlar hepsi nasıl sorusunun yanıtları. Yine hastane eczanesinde başhekimini ikna etmemiz gereken konu: Bunu bir resmi yazıyla mı götüreceksiniz, yoksa onun bir eşref saatini mi arayacaksınız, bir çay molasında mı gündeme getireceksiniz? Aksıyan konunun niçin aksadığını, somut, biraz yaşatarak bir sorunu mu göstereceksiniz, yoksa sadece kuramsal bir düzeyde mi ikna etmeye çalışacaksınız? Biraz önce ne demiştim? Bu silahlarımızın yani yönetim fonksiyonlarının bir ortak özelliği tekrarlama bir döngü yaratmaydı. Şimdi planlama yapacaksak burda da yaratıcılık gündeme gelmeli, denetim gündeme gelmeli, örgütleme gündeme gelmeli. Başeczacı olarak bunu bizzat mı yürüteceksiniz, yoksa başhekim sempati duyduğu bir hastanın aracılığıyla mı yapacaksınız. Yoksa direkt olarak değilde mesela başhekimin üstünde etkili olacak birisi kanalıyla mı bunu yürüteceksiniz. Burda da yaratıcılık kullanacaksınız, bir örgütleme kullanacaksınız, bir haberleşme modeli kuracaksınız, buna özendireceksiniz ve ondan sonra denetleyeceksiniz. İşte yönetim ilkelerinin birbirinden ayrılmazlığından bunu kastediyoruz. Ben sadece planlama yapıyorum, diğer ilkeleri unuttum diyemezsiniz. Bunların hepsi bir çaba. Bir sebze çorbası yönetim ilkeleri. Aynı anda hepsini doğrayıp pişireceksiniz ki ortaya yepyeni bir tad çıkabilsin.

Tabi planlamayla ilgili çok şeyler söylenebilir. Planlamanın süresi ne olacaktır, planlamanın aşamaları ne olacaktır, planlamanın verileri hangi sağlık düzeyinde olacaktır? Bu konuda çok tartışılabilir, görüşülebilir. Temelde acaba sizin planlarınız nasıl bir dönemi nasıl bir süreyi, nasıl bir zaman boyutunu içeriyor? Günlük planlarla mı yaşıyorsunuz, yoksa 2000 yılına kadar bir planınız var mı? Yoksa 6 aylık planlarla 3 aylık planlarla mı yetiniyorsunuz? Tabi biraz bulunduğunuz yönetim kademesine de bağımlı yaptığınız işin rutin yada günden güne değişen bir tipte olup olmadığına da bağımlı. Sizin üstleriniz size uyguladığı yönetim stiline de bağımlı, çok şeye bağımlı. Onun için de en doğrusu budur, en yanlış budur, gibi de bir skala, bir ölçek, bir çizelge ortaya koymak istemiyorum.

Bu planlamayı yaparken hangi verilerden hareket edeceksiniz? Verileri nereden bulacaksınız? Acaba kütüphaneye gittiğinizde bir veri bulabiliyor musunuz? Yoksa kendi yıllarca getirdiğiniz deneyiminizin süzölmüş gözlemleri mi sizin için en sağlıklı veri, yoksa sağda soldaki bazı balon uçurmaları, dedikoduları veri olarak gözönüne alıyor musunuz? Bu toplumda almalı mısınız? Fakat uçan balonlar bir zaman sonra gerçekten karşımıza kararname, resmi gazete olarak çıkmıyor mu? Bunun olasılığı ne? Yüz balondan kaç tanesi gerçekleşiyor. Bunları siz de düşündünüz mü? Neyi veri olarak alacaksınız? Başka departmanlara mı soracaksınız. Bir başeczacı olarak gidip bir hemşireyle mi tartışacaksınız? Yoksa ilaç ve eczacılık genel müdürlüğündeki bir arkadaşımız acaba size yeterince sağlıklı veri aktarabilir mi? Onun elinde acaba

sağlıklı veri var mı? Neye dayandıracaksınız planlamanızı? Sorular gerçekten tek tek yanıtlanması gereken sorular ama herkesin kendi çalıştığı özel alanda yanıtlanması gereken sorular. Burda sadece dikkat çekmek istediğim nokta verilerimizin sağlıklı olması gereği. Gözlemler de bir ölçüde veridir. Deneyimler de bir ölçüde veridir. Devlet İstatistik Enstitüsünden ve diğer birimlerden bulabileceğimiz resmi, sayısal veriler de bir ölçüde veridir. Bunların hepsinin değişik ölçülerde yararlılığı olabilir. Ama hepsinin hata payları da vardır kendi içinde, sınırlılıklarını, kısıtlılıklarını çok iyi bilmemiz gerekir. Çünkü bunun üstüne bir bina kuruyorsunuz planlama yaparken. Planlamanız ne kadar esnek? Yine geçen ders arkadaşımız yanılmıyorsa oturtmak için altı ay gerektirdi. Yanlış hatırlamıyorsa. Şimdi bu altı ayın artı, eksi payı var mı? Tam 6. ayı doldurduğunda bu gerçekleşmediyse yüzde kaç sayılmış olabilir? Bunu şimdiden düşünebiliyor musunuz? Altı ay artı, eksi on gün mü, altı ay artı-eksi üç ay mı? Ne kadar fazla. Çünkü belki bu aşama daha sonraki bazı aşamalara temel oluşturacak. İlk aşamada % 50 lik bir sapma meydana geliyorsa diyelim 3 yıllık ikinci aşamada bu o zaman bir buçuk yıllık bir rotar meydana getirebilecektir. Bunları ne kadar hesaba katabiliyorsunuz, baştan, yani planlamanız ne kadar esnek? Hata paylarına ne kadar yer ayırıyorsunuz? Otomobilinizin lastikleri yüzde kaç olasılıkla kaç tanesi patlayacak ve bagajınızda kaç tane stepne var? Stepneniz yoksa otostop yapacak olanağınız var mı? Kaldığı Türkiye'de özellikle memur arkadaşı o direksiyonda kaç gün tutacaklar .

- Hocam diyelim ki bu planlama herşeyi tüm hesapları yapıldı, sonuçlandı. Peki kişisel hayırlara nasıl engel olunabilir?

İ. ÜSTEL - Kişisel hayırlar yine bir hata payıdır bir anlamda. Bunu aşmak için ikinci bir planınızı devreye sokacaksınız: Yaratıcılık..

- Ona da hayır, ona da hayır, ona da hayır denebiliyor? Burada sadece bürokrasi engeli var.

İ. ÜSTEL - Bunun nedenini düşündünüz mü?

- Bunun nedeni de gene alt yapı, eğitimsizlik diyebileceğim. Diyebileceğim tek bir şey kabul etmek istemiyorum ayrıca.

İ. ÜSTEL - Çok çok köklü nedenli bir an için bırakın. Yani üstesinden gelemeyebileceğiniz kadar çok derin köklü nedenleri bırakın.

- Belki şu anda aklıma gelen bir şey oldu. Öne geçme. O kişinin önüne geçince daha kolay engellenir.

İ. ÜSTEL - Peki o kişiyi başarınıza ortak etmeye çalışın. Ortaya bir pasta çıktığında ona da bir pay bırakın. Akıllı bürokratlar politikacılara da pay bırakabilen bürokratlardır. Politikacı da bunu vitrinde kullanabiliyorsa size hayır demeyecektir.

Yani size devamlı engel olmaya çalıştığını düşündüğünüz kişiye somut bir çıkar olduğu imajını verin. Gerçek bir çıkar olup olmadığı önemli değil. Bu imajı verebilmek de bir yönetim stilidir.

- Hocam anlıyorum ama bir insan çok at gözlüğüyle dünyaya bakıyorsa bu at gözlüğünü siz çıkartamıyorsunuz.

İ. ÜSTEL - Sorun atgözlüğünü çıkarmak değil, atgözlüğünden gördüğü alanı iyi tanımlayabilmek ve o alana dönük bir yarar imajı verebilmek, blöf yapabilmek yerine göre. Gerçek bir imaj olmayabilir. Bunu aynen bir kağıt oyunu gibi düşünün. Blöf ne-

reye kadar dönülebileceğini öğrenirken demin söyledim verilerin sağlıklılığı deneyin sonucu elde ettiğin verilere de zaman zaman sağlıklı olabilir. Blöfün nereye kadar dönülebileceğini tanıyabilmek açısından yaratıcılığını gündeme sokmam gerekebilir. Hiç aklımda olmayan bir hayalci proje ortaya atalım. Grafik nereye kadar götürür. O ortaya takılabileceği bir yem biçiminde atın projeyi. Bu sadece Türkiye'de değil yurt dışında da. Örgütsel ilişkilerde çok büyük sorunlar yaşanabilir. Yani herbiri kendi içinde ayrı bir fenomen bir ayrı vakadır. Ben yöneticilik bilim ve sanatına ilişkin birçok talimatname okuyorum. Bana çok katkıda bulunuyor. Amerikan Ordusunun özellikle, onun da talimatnamesi var. Çamurlu su nasıl arındırılır, damıtılırdan tut, komutanlık sevk, idare dedikleri tam işte askeri yönetim nasıl yapılır, hem İngilizcelerini bazen bulabiliyorum, hem de Türkçeye çevrilmiş çoğu, onları okuyorum. Diyorki beş tane astınız olabilir. Diyelim ki siz generalsınız beş tane de albayınız var. Birinci kişiye yapacağı işi saniyesine kadar anlattığınızda en iyi sonucu alabilirsiniz, öbürüne sadece bu iş yapılacak deyip, tüm inisiyatifini ona yüklediğinizde en iyi sonucu alabilirsiniz. Yani kişiler belli bir kalıba giremezler. A kişisi B kişisi ile müstesna derece zıt bir sevk i idare gerektirebilir. Bu haberleşmede de böyle, planlamada da böyle, biri gelip size sorabilir, efendim ben kapıdan gelenleri karşılayacağım ama ellerini hangi frekansta sıkayım. Öbürü de sadece efendim olay nerede cereyan edecek. Ankara mı İstanbul mu der ve gider en iyi şekilde yapar. Yani onu tanıyacaksın, hem astında tanıyacaksın hem üstünde tanıyacaksın.

Önce kendini tanıyacaksın. Kendi bilgi ve becerini tanıyacaksın, diğerlerininkini tanıyacaksın, hata payını vize edeceksin ve inisiyatif payını da koyarak yürüyeceksin. Bu yakını da görebilir. Atgözlüğü de olabilir. Atgözlüğü olması sorun değil. Sorun o atgözlüğünden bakıldığında ne görüldüğünü kavrayabilmek. Ve ona gerçek bir başarı payı çıkarmak da önemli değil. O pay çıkmışcasına algılayacak bir yansıma, bir serap ona eğer vitrinleyebiliyorsan yine başardın işi. Genelde akıllı bürokratlar böyle yapıyor politikacılara. Ortada Cumhuriyet tarihinde çok az başarı vardır. Ama büyük başarı verdiğini zannedip topluma vitrinleyen, politikacılar vardı. Onu öyle aşılayabilen zeki bürokratlar vardı. Bilmiyorum Sağlık Bakanlığı için durum nedir, genelde konuşuyorum. O bakımdan planlamada yeterince esnek olacaksınız. Bütün hata paylarını düşüneceksiniz. Bu hata payları insan faktörü üzerinden de olabilir. Bu hata payları zaman bütçeli üzerinden olabilir, bu hata payları parasal bütçe üzerinden olabilir, bu hata payları makina teçhizat çevresine dönük değildir. Dış çevre unsurları olabilir. Dediniz ki, üç aydır karlılık gündeme geldi. Daha önce sağlık sosyal yardımdan yoksun. İşte bir dış çevre unsuru. Ortadaki ekonomik perspektifin bürokrasiyle yansıması. Şimdi bir ilaç firmasında çalışıyorsunuz diyelim. Reklam yasağı var. 7 tane işte tanıtım yönetmeliği çıktı. Bakarsınız yakında başkası çıkar, başka esneklikler getirir. 83 öncesi bambaşka bir sisteme göre fiyat alabiliyordu. Bakanlıktan ilaç firmaları 83 sonrasında yarı otomatik veya dörtte üç otomatik bir sisteme bağlandı. Bunlar da hesaba katamadığımız veya belli oranlarda katabildiğimiz dış çevre unsurlarıdır. Ekonomik koşullar, politik koşullar, yavaş yavaş gelişmekle birlikte sosyo kültürel koşullar, mevzuat. Bunlar dış çevre koşulları. Bir ölçüye kadar hakim olabilirsiniz. Bir ölçüye kadar gezgilerinizle bulabilirsiniz. Bunun hepsini planlama dediğinizde hesaba katacaksınız. Altı ay. 6 ay artı eksi kaç. Çok önemli ve bu altı aylık aşama sizin daha uzun perspektifteki planınızın yüzde kaç? En azından zaman bütçesi olarak yüzde kaç? Bu sorular kritik sorular.

- Planlamaya ulaşabildiğimiz yönetim kadrolarında kabul ettirebildik. Ulaşamadığımız yönetim kadrolarında takıldığı zaman, o zaman ne olacak?

I. ÜSTEL - Çok doğru. İletişimi bu kez kurabiliyorsanız çok doğru. O zaman kaldırıp kullanırsınız. Ulaşım şansı ve frekansı sizden daha yüksek olan kadrolara gidip o kadroları kaldırarak olarak kullanmayı deneyebilirsiniz. Onda ortaokul fiziğini anımsayın, kaldırıp sistemi kullanırsınız.

Planlama da gerçekçi olmalıdır. Bir hastane eczacısı yöneticisi olarak Sağlık Bakanlığıyla günlerce birlikte çalıştırmayı gerektiren bir konuda planlama yapmaya kalkmışsanız, ya tepeden inme müsteşarlık beklentiniz var. Onun dışında gerçekçi bir planlama değil bu. Yada Sayın Bakanla ulaşma şansı olan kanallarla bir kaldırıp sistemi denersiniz. Yoksa bir yıl içinde sadece 2 dakika görüşmek olanağı bulabileceksiniz, ama planınızın sağlığı günlerce bakanla tartışmayı gerektiriyorsa gerçekçi bir planlama yapmıyorsunuz demektir, önce gerçekçi olacaksınız. Yani yönetim çerçevesini iyi oturtacaksınız. Ve de işte sayın bakanın emrini yada görüşünü gerektiren bir konuya tamamen bağlanarak planlama yapmak baştan zaten gerçekçi olmak gibi geliyor bana. Ama tabii Türkiye'de ve diğer sistemlerde normal bürokrasinin dışında yöneticilere ulaşan bazı sosyal sistemler var. Sosyal klüp denen bazı yapılar. Bir kısmı herkesin bildiği, bir kısmı daha az kimsenin bildiği değişik iletişimin kanalları var. Becerebiliyorsanız bu iletişim kanallarını da denersiniz. Hem normal bürokrasiyle olan resmi yazı göndermekten çok daha hızlı çözümleyebilirsiniz. Bu bürokratik olmayan kanalları uluslararası boyutta da kullanabilirsiniz. Yani bir akşam yemeğinde veya kokteylde uluslararası bazı sorunlara çözüm getirebilirsiniz bazen bu hususlarda sorun yaratabilirsiniz. Bunlar aslında çok daha kolay. Kaldırıp derken bunları kast ediyorum.

Bunda gündeme yaratıcılığınız gelir. Bir diğer yönetim ilkesi yaratıcılık. Tabii yaratıcılık deyimini tanımlamak bile kendi içinde yaratıcılık gerektirir. Yaratıcılık nedir? Çok zor bir tanım yaratıcılık. Ne kadar yaratıcıyız, çok zor. Yaratabildiğimiz ölçüde yaratıcıyız. Ondan ötesini bilemeyiz.

Ama yaratıcılık bugün özellikle batı toplumlarında yönetim ilkeleri tabii eş önemlidir. Hepsini birbirinden daha az önemli, çok önemli değildir ama en az diğerleri kadar önem taşıyan bir kavramdır.

Türkiye'de bilemiyorum, özel sektörde bazı alanlarda yaratıcılığın anlamı kavranmış durumda ama kamu bürokrasisinde, hastane eczacılığında bilemiyorum. Aslında serbest eczacılık belki yaratıcılığın en kritik olduğu yerlerden biri. Oturup işte 75 m de beş tane eczane sıralanmışsa burda çok yaratıcı olmak gerekiyor. Çünkü %20 payı zaten kimse almıyor. Orda yaratıcılık yok, ama oldukça bir yaratıcılık unsuru gerektiriyor serbest eczacılık. Bir vitrin düzeni bile önem taşıyabilir. Yada hekim muayenehaneleri ile bazı değişik ilişkileri zaten herkes biliyor. Orda yaratıcılığa gerek yok. Ama bunun ötesinde bir yaratıcılık gerekebilir. Yaratıcılık nasıl ölçülür. Bazı testleri var. Yani hayal gücü ile genel düsturu ölçen testler üzerinden dolaylı bir ölçüm mekanizması var. Örneğin reklam şirketleri yaratıcılık ister. Bir sürü rakip var. O rakipler arasından bir sürü mal yada hizmete hedeflendirme var. Orda metin yazarı olmak, hem kısa hem de çarpıcı olarak ifade edebilmek büyük yaratıcılık ister. Ama nerde olursanız olun, mesleğiniz ne olursa olsun aslında idarecisiniz ve bunda da büyük bir yaratıcılık ister. Ama ne ölçüde yaratıcısınız? Herkes kendine göre değer biçsin. Yaratıcılık kesinlikle geliştirilebilir. Herkes kendine göre değer biçsin. Yaratıcılık kesinlikle geliştirilebilir. Yaratıcılığın en iyi düzeyde değil dediğiniz an zaten geliştirmeye otomatik başladınız demektir. Nereye kadar geliştirirsiniz. Ve artık bir işe yaramadığını gördüğünüz ölçüde geliştirirsiniz.

Yaratıcılığı nasıl geliştirirsiniz? Burda da yaratıcılığınıza başvurmak durumundasınız. Yaratıcılığı geliştirmek teknikleri de bir yaratıcılıktır. Ben örneğin her türlü reklamı konusu ne olursa olsun bir ders gibi bir örnek olay gibi incelerim. Çünkü her birinin arkasında yaratıcılık felsefesi yatıyor. Ve de aslında sağlık hizmeti de bir pazarlama olayıdır. Karşılığında bir para alın yada almayın sosyal pazarlama tekniklerini kullanan bir olaydır. Sağlığı pazarlıyoruz biz temelde. Sadece sattığımız ilacı pazarlıyor değiliz. Biz sağlık kavramını pazarlıyoruz, farkında olsak da olmasak da. Devletede çalışsak, hastanede de çalışsak, özel eczanede de çalışsak anne baba ağabey kardeş rolü olarak çevremize de etkilesek aslında sağlık mesajı pazarlıyoruz. Oysa yaratıcılığa büyük gereksinimimiz var.

Dediğim gibi yaratıcılık tanımı zor, ölçmesi zor, geliştirmesi olası fakat geliştirme biçimi de bir formül koyması zor bir olay. Tabi toplumun genel yakından ilişkili. Bazı toplumlar yaratıcı bireyleri daha ön plana çıkarırken, bazı toplumlar yaratıcıları biraz garip yorumlayıp biraz daha geri planda bırakma eğiliminde olabilirler. Bunu da dünya pratiğinden biliyoruz.

Bazı meslekler acaba kendi aralarında yaratıcılığa değişik ölçüde yaklaşıyor olabilirler mi bilemiyoruz. Eczacılık eğitiminin aşırı ezbere dayanması yaratıcılığı bir ölçüde küllendiriyor mu? Tartışılabilir, bilemiyorum.

Kullandığımız yönetim fonksiyonlarından yani yönetim ilkelerini yaşama aktarma silahlarından bir diğeri örgütlenmedir. Tabi örgütlenme dediğimizde de temel hedefler doğrultusunda bir örgüt oluşturulmasını anlıyoruz. Ancak bu örgütlenme ne ölçüde karmaşıktır?

Ama zaman zaman haklar becerileri aşabilir. Zaman zaman da beceriler hakları aşabilir. Hak olmayan bazı şeyler kullanılmaya kalkabilir. Bu biçimsel olmayan örgütün önderi, biçimsel örgüt yöneticisinin üstüne çıkabilir zaman zaman. Ve son derece tatsız bir durumda. Bunlar yaşanabilir. Ve bunu hemen örgüt verimliliğinde hissedebilirsiniz iyi bir yöneticisiyseniz. Kötü bir yöneticisiyseniz daha da kötü. Bu verimlilik düşüşünü hissedemeyebilirsiniz bile. Yetki devri. Yine her düzeyde yöneticinin bildiği, kullandığı bir sistem. Yetki devri yada yetki göçerimi. Diyelim hastane eczanesinde kilit altında bulundurulmuş ilaçlar var. Bunların anahtarı tabi başeczacıda da olabilir, başeczacının bu konuda yetkili kıldığı bir eczacıda da olabilir. Bir başeczacı tüm yetkileri kendi kullanmıyor, bir kısmını devrediyor, göçeriyor. Bugün nikah memuru belediye başkanının kendine verdiği yetkiyi kullanıyor. Belediye başkanı nikah kıyma yetkisini nihah memuruna devrediyor, göçeriyor. Siz de başeczacı olarak bazı eczacılara yetki devri yapıyorsunuz. Hatta bazı konularda belki teknisyenlere yetki devri yapıyorsunuz. Bürokraside çalışan bir şef belli konularda imza yetkisi veriyor. Bakan belli konularda imza yetkisini devrediyor. Yoksa bütün ilgili evrakı sabahdan akşama imzalama durumunda kalır. Bu yetki göçerimini nereye kadar götürebilir bir yönetici. Aslında bu, yönetim silahları, yönetim fonksiyonları dışında her konuda yetki devri yapabilir. Yönetim fonksiyonları konusunda niye yetki devri yapamaz. Çünkü onu da devrediyorsa zaten kendisine gerek kalmaz. Kendisi yönetici olarak hala gerekecekse o zaman en azından bu yönetim fonksiyonlarını devretmemek durumundadır. Bunları da devrederse zaten artık o yöneticinin ortada olmasının hiçbir anlamı yok. Yetki göçeriminin yalnız çok kritik bir noktası var. Bunu tabii çok yakından hepiniz biliyorsunuz. Yetki göçebilir, devredilir ama sorumluluk devredilemez. Yetki, göçerdiğiniz devrettiğiniz bir ast bir hata

yaptığında en az onun kadar devreden de sorumludur. Yetkinin göçerilip sorumluluğun göçerilmemesi ilkesi üstlerin astlarına yetki devri konusunda biraz tutuk davranmalarıyla sonuçlanıyor. Hem Türkiye'de hem dünyada. Bu bakımdan yetki göçereceğiniz astları çok iyi tanımanız lazım. Ve de ortaya doğabilecek riskleri çok iyi seçebilmeniz, hesaba katabilmeniz lazım. Çünkü bir risk doğduğunda ona neden olan kişi kadar yetki göçeren sıfatındaki siz, üste sorumlusunuz, çok önemli.

Yine biraz önce bir arkadaşımız elinizde yeterli eleman yok dedi. Bu hemen örgütlemeye ilgili başka bir kavramı bana bana çağırıyor. Yetki alanı denen kavram. Diğer üstün etkin biçimde denetlediği alt sayısı. Siz bir yönetici olarak kaç astı etkin bir biçimde denetleyebilirsiniz. Bu tabii sizin niteliklerinize bilgi ve becerinize bağlı. Astların niteliklerine bilgi ve beceresini bağlı. İşin niteliğine bilgi ve beceri gerektirme düzenine bağlı. Belki bir iplik fabrikasından bir ustabaşı belki bir dört beş kişiyle sınırlı kalabilir bu. Yada devlet bürokrasisinde belki ancak 15 20 kişi olabilir ya da çok kritik bir konuda biraz önceki örnek gibi iki ile sınırlı olabilir. O bakımdan acaba yönetici pozisyonunda kaç kişi gerekiyor yönetilenleri etkin biçimde denetleyebilmek açısından. Bu da kritik bir faktör. Tabii örgütleme dediğimizde bazı başka kavramlar da var ama üzerinde çok uzun durmak istemiyorum. Kurmay denen olay var, komisyonlar var, yerinden yönetim yada merkezden yönetim yani merkeziyetçilik yada ademi merkeziyetçilik denen olay var. Sanıyorum Türk hastane sistemi, Türk sağlık sisteminde genellikle merkeziyetçilik sözkonusu. Yani (yanılıyorsam lütfen düzeltin) Ağrı Devlet Hastanesi nin sabah kahvaltısında kullanılacak zeytinin alımı için Ankara'ya sorulup yazıldığını söyleyen bir arkadaş var. Eğer gerçekten Ağrı'daki zeytin alımı Ankara'ya kadar haberleşme yönünden en azından yanılıyorsa bilemiyorum bu ne kadar verimli eğer bana aktarılan bilgi doğruysa. Yada hastane eczanelerine alım yaparken bu alım listeleri alımla ilgili işte fonların bulunması, bu hesapların tutulması vs nereye kadar gidip geliyor. Siz bir bürokraside kişi olarak ne kadar merkezle iletişim içindesiniz. Ne kadar elinizdeki inisiyatif kullanabiliyorsunuz? Tabi serbest eczacılar için bu çok daha çözümlenmiş, çözüme kavuşmuş bir sorun. Çünkü direkt olarak siz sahibisiniz ve sorumlu müdürsünüz. Direkt olarak zaten yönetici olarak siz karar veriyorsunuz. Bir herhangi yere danışma durumunda değilsiniz. Ancak Türkiye'de olmamakla birlikte bazı yurt dışı ülkelerde olduğu gibi eczane zincir şirketleri sözkonusu olsa diyelim aynı sermaye grubunun nasıl Gima, Yeni Karamürsel, Migros çeşitli illerde birçok zinciri var, bazı ülkelerde aynı sermaye grubunun değişik bazı ülkelerde aynı sermaye grubunun değişik vilayetlere kadar yansıyan binlerce diyebileceğimiz eczane sistemi var. Böyle bir durum olsa belki yerinden yönetim yada merkezden yönetim sorunu gündeme gelir. Ama Türkiye'deki ticari yapılanma biçimine baktığımızda serbest eczane bazında sanıyorum bu hiç de olumlu değil. Çünkü zaten uygulayacak olan ve uygulatacak olan aynı kişi. Yani aynı rolde hem üst hem ast. Hem karar alıyor, hem uyguluyor. Hem beyin hem el. O bakımdan sanıyorum serbest eczanelerde bu konu bir sorun niteliği göstermiyor. Ama hastane eczanelerinde ve kamu bürokrasisinde değişik kademelerde bu da bir sorun olarak gündeme geliyor gibi geliyor.

Yine bu yönetim silahlarımızdan bir tanesi özendirme. Diğer anlatımla teşvik bu da tabii doğrudan doğruya insan denen unsurla çok yakından ilişkili bir yönetim silahı. Çok yakından ilişkili bir yönetim fonksiyonu özendirme. Kişileri özendireceksiniz. Niçin özendireceksiniz, neye özendireceksiniz. Nasıl özendireceksiniz? Bunlar da çok zor sorular aslında.

Diyelim Ankara Eczacı Odası MİEP'e binlerce kişinin gelmesini özendirmeyi hedefledi. Binlerce kişiye yer bulabilir miydi, ayrı bir konu ama şimdi ilk baştan 100 - 200 dendi. Sonra katılacak olan 130-140 dendi. Şu an sayı 35-45 lerce filan kilitlendi. Burada bir özendirme sorunu var mıydı? Nasıl üstünden gelinebilirdi. Acaba bundan alınacak belge sadece moral takviyesinin ötesinde bazı maddi çıkarılara da hizmet etseydi daha özendirici olur muydu? Bunlar hep sorular. Her yönetici için sorular.

Karşınızda biçimsel olmayan yönetimin biçimsel olmayan örgütün ve biçimsel olmayan örgüt yapısının sizin verimliliğinizi olumsuz etkilediğini hissediyorsunuz. Nasıl özendireceksiniz, kendi yönünüze çekeceksiniz? şunu hemen söyleyeyim özendirme kendi içinde olumlu bir kavramı çağırıyor. Aslında koşul değil. Özendirme olumlu da olabilir, olumsuz da olabilir. Yani kişileri maddi olarak yada moral açısından olumlu biçimde de özendirebilirsiniz, onlara para verirsiniz, prim verirsiniz, yada bir hizmet belgesi verirsiniz, bir takdir beratı verirsiniz. Bunlar olumlu teşviktir. Olumsuz teşvik, olumsuz özendirme de yapabilirsiniz. Yapabiliyorsanız maaşından kesersiniz, rütbesini indirirsiniz, yada saygı sınırlarını zorlamamak koşuluyla bir ölçüde fırça atabilirsiniz, amiyane deyimle. Bunlar da özendirmedir. Türkçede özendirme deyince olumlu çağırış yapıyor. Aslında iki ucu da var. Olumlu da yaklaşabilirsiniz olumsuz da yaklaşabilirsiniz. İkisi de yönetim fonksiyonlarından özendirme denen kavrama girer. Parasal yapabilirsiniz, moral değerler yönünden yapabilirsiniz. Her ikisinin bir bileşkesi olarak gerçekleştirebilirsiniz. Özendirme yaparken çalıştığınız kişilerin taleplerini, arzularını, gereksinmelerini, bu gereksinmelerin altında yatan güdülerini çok iyi hesaba katacaksınız. A kişisi için elli bin lira en önemli şeydir. Hemen onunla aynı işi yapan yanındaki Odada çalışan B kişi için üç imzalı bir hizmet beraatı milyarlara değer. Bu tamamen kişinin güdülerine bağlı, değer yargılarına bağlı, kişinin hayat görüşüne bağlı. Bir kişi bir çay arasında yanına gidip üç tatlı sözle müşhiş bir çalışma şevkine kavuşturabilir. Öbürü 2 milyon liralık bir ikramiye prim verildiğinde bile burun kıvrabilir. Yani parasal moral hangisi. Yada bileşimiye yüzde kaç? Tek tek kişilere göre olumlu mu, olumsuz mu? Yada hem olumlu hem olumsuzsa yüzde kaç? İçinde yaşadığınız topluma bağlı çalıştığınız işyerine bağlı sizin olaya bakış açısına bağlı. Astların bu tür davranıştan etkilenme biçimine bağlı. Burada hemen söyleyeyim bu teşvik, tabii işgörenin çok haksız bir sığfata büründürüldüğü havuç-sopa yöntemi olarak adlandırılır. Tabii havuç sopa yöntemi biliyorsunuz eşekler için kullanılan bir yöntemdir. Ya sopa vurursunuz yada sopa ucuna havuç takıp burnunun ucuna sallandırırınız havuca ulaşacağını diye sürekli yürür. İngiliz literatüründe havuç-sopa yöntemi olarak adlandırılıyor özendirme. Tabii işgörenin eğer layık görüldüyse sembolik olarak bu.

Burada da yine bir noktaya dikkatinizi çekiyorum, yönetim fonksiyonları tekrarlanma özelliğine sahiptir. Yani bir özendirme konusu gündemdeyse yaratıcılığınızı kullanacaksınız, planlama yapacaksınız, örgütlemeye başvuracaksınız, haberleşmeyi çalıştıracaksınız ve denetlemeyi yapacaksınız. Yönetim fonksiyonlarının hangisine bakıyorsanız, diğerleri bunun altında bir döngü gibi tekrarlayacak ki başarıya ulaşabilirsiniz. Hepsini aynı anda bir sebze çorbası gibi yada orkestra şefi gibi, eşzamanlı olarak kullanacaksınız. Başka hiçbir yolunuz yok. Tabii özendirmede bir noktaya dikkatinizi çekmek istiyorum. Özendirmenin temel hedefi verimlilik. Verimlilikte çıktı olarak değişik birimler düşünülebilir. Servislerden gelen ilaç isteklerini hazırlamadaki hata oranının düşmesi, alınabilir, servis alınabilir bir hatalı istek karşılaşıldığında hekimle saç saça baş başa gelmeden insani ilişkilerle sevgi ve

saygı içinde bunu sürdürebilme becerisi, yine verimliliğin çıktı birimlerinden biri olarak düşünülebilir. Yada bir majistral ilaç sözkonusuysa bunu minimum maliyetle yapabileceği düşünülebilir. Yada hastaneye bir satınalma sözkonusuysa bu satınalma bürokrasisini en az zararla (zarar derken para zararı, zaman zararı, asap bozukluğu zararı, hepsini kastediyorum) bunun üstesinden gelme düşünülebilir. Verimliliğin arasındaki ilişkiyi hiçbir zaman gözden kaçırmamamız gerekir, size çok doğru bir öğüt veriyorduk ölçüde bir iyileşme gerçekleşmiyor olabilir, o zaman öğüt vermenin verimliliğinde bir sorun var demektir. Yine yaratıcılığın gerekir. Yine planlama, örgütlenme, haberleşme ve denetim gerekir, öğüt vermenin temel hedefi verimliliktir çünkü.

- Bunda öğüt de mantıksız olabilir mi?

1. ÜSTEL - Gayet tabii, öğüt veriyorsanız gerçekleşmiyorsa, öğüt veriyorsanız gerçekçi olmayabilir. Bir kere öğüt veriyorsanız gerçekçi mi? Oturup da bir insanın yüz metreyi 7 sn. de koşmasını öğüt veriyorsanız herhalde birkaç on yıl daha bekleyeceksiniz. Ama gerçekten 11-12 sn. normal performans içindeyse öğüt veriyorsanız o zaman hakikaten ya sahadan bir sorun geliyor, ya hava koşullarından bir sorun geliyor, yada sporculardan bir sorun geliyor. O bakımdan öğüt veriyorsanız ne kadar sağlıklı olduğu, öğüt veriyorsanız neyin bir dalı, planlamanın bir dalı, planlama nasıl olmalı? Sağlıklı verilere dayanmalı. O bakımdan öğüt veriyorsanız tabii gerçekçi olmak durumunda her şeyden önce.

- Peki hocam verimliliği hesaplarken girdi olarak stok ettiğimiz kalemlerin arasına planlamayı yaparken harcadığınız zamanı ve emeği de katmalıyız.

1. ÜSTEL - O planlamanın verimliliği konusunda düşünülebilir. Planlamanın verimliliği konusunda düşünülebilir bir, ister öğüt verme yapın, ister planlama yapın herbirinde bir döngü biçiminde diğerleri de dönüyor dedim ve bu diğerleri arasında biraz sonra değineceğim, denetim olayı var. Denetimde aranan özellikler var. Planlamanın denetimi dediğinizde planlamada aranan özellikler dökmek durumundasınız. Öğüt vermenin denetimi dediğinizde, öğüt vermede aranan özellikler dökmek durumundasınız. Dahası denetim dediğinizde, denetim aranan özellikler dökmek durumundasınız.

- Peki hocam şöyle de söyleyebilir misiniz? Planlamada dahil olmak üzere tüm yönetim fonksiyonlarının planlarken de (yönetimin tümünü planlamanın dışında) harcadığınız zaman ve emeğin verimliliğini de hesaplamak ayrı bir konu.

1. ÜSTEL - Sadece planlama aşamasında değil. Yaratıcılığın da bir verimliliği var. Denetimin de bir verimliliği var. Verimlilik üzerinde kafa yorarken bu konudaki girdilerin de bir verimliliği var aslında. Verimlilik konusunu elde edebilirsiniz, fakat verimliliğe verimli bir biçimde ulaşmamış olursunuz. Burda bilgi, beceri ve perspektifinizin genişliği çok önemli. Yönetici olarak sadece verimlilik elde edeceğim diyorsanız ve verimlilik elde ederken kullandığınız girdileri gözardı ediyorsanız verimli olmayan bir biçimde verimlilik sağladığınız demektir ki bence çok anlamlı değil. Ama şöyle bakan bir yönetici için çok anlamlı gibi gelebilir ilk bakışta.

Tabii bütün bu olaylarda aslında hastane yönetimi denen olay (hastane eczacısı meslektaşlarımız için konuşuyorum) hastane yönetiminin bakış açısı da çok önemlidir. Yani hastane yöneticisi gerçekten bilgi ve beceri düzeyi yeterli bir yönetici ise aslında gelip başeczacıya bir eczane departmanı dahil tüm departmanları gelip onun bir anlamda dürtmesi beklenir. Yani ben deminden beri ve daha önceki yıllarda mes-

lektaşlarım la sohbetlerde anladığım kadarıyla hep eczane departmanı kendi gidip üst tarafı bir silkeleme talebi içinde. Aslında üst dediğimiz başhekim, hastane yöneticisi her neyse onun bilimsel bakış açısına sahip olduğu durumda yöneticisinin gelip eczane bölümünü bir şöyle sorması gerekir ne yapıyorsunuz, niçin yapıyorsunuz, bu daha iyi yönetilemez mi vs. yani Türkiye’de bunu nedense hep (nedense değil tabii nedenleri belli) de tersi gerçekleşiyor. Yani eczane departmanı iyi niyetli yukarı ses duyurmaya çalışıyor. Normalde yukarının eczaneye bağı rıp sesini duyurup bir şeyler yapmaya güdülemesi gerekir, diye düşünüyorum.

- Peki Hocam, hekimler tedavi kalitesi açısından sorgulanıyor olsalar, hekimler yetki ve sorumluluklarının bir kısmını eczacılarla paylaşmak yönünde adım atabilirler mi!

- I. ÜSTEL - Kim sorguluyor olsaydı bir? Sorgu sonucu olumsuz çıksaydı nasıl bir ceza olsaydı iki. Kim sorguluyor olacak.

- Mesela Bakan..

İ. ÜSTEL - Seçimle gelen bir yöneticinin sorgulayabilmesi için tabanda bu konuya yeterli bir duyarlılık eşiğinin aşılması gerekir. Tabanda bir duyarlılık eşiği aşılmadan seçimle gelen yönetici daha üst bir eşikte çalışıyorsa bir daha seçilemez. Onun için toplumdaki duyarlılık eşiğinin birimi çok önemli. Kişilerin sağlığa verdiği önem, insan denen kavramın değeri, yada sağlıkda başarısızlıkla karşılaşınca bunu bilimsel yollardan aramak yada tamamen bir kaderciliğe bürümek, bunlar hep toplumsal özellikler. Hastane dediğimiz yer bu toplumun içinden çıkmış bir örgüt. Bakan dediğimiz kişi bu toplumun seçimle getirdiği bir piramidin üst noktası. O bakımdan piramit tabanında paylaşılan değerler sistemi ve piramit tabanındaki sadece sağlık değil her konudaki duyarlılık eşiği seçimle gelen kişinin de duyarlılık eşiğini ister istemez karşılıklı bir etkileşim içine giriyor. Bu sadece sağlıkta değil trafikte de böyle, konutta da böyle, her yerde böyle. Bugün Ankara'nın civarında büyük bir gecekondulaşma var. En fakir dediğiniz kişi geçekundu için altınını mı satıyor, öküzünü mü kiraya veriyor. Ne yapıyorsa 12-20 milyon alarak çok daha sağlıklı bir sosyal konut getirebilir gibi geliyor bana. Hepsı aslında birbiriyle çok ilişkili şeyler. Olaya sadece tabii bütün toplumsal dinamikleri bir yana bırakıp sağlık diye bakarsak biz de ayrı bir gözlüğü girmiş oluyoruz ister istemez, gibi geliyor bana.

Elimizdeki yönetim silahlarından bir diğeri haberleşme. Anımsayacak olursanız yine MLEP'in açılış dersinde eczacı-hasta ilişkilerinde bu haberleşme üzerinde oldukça durmuştuk. Ve de haberleşme konusunun hatta modelini çizmiştik. Haberleşmeyi yine çok kısaca özetlemek istiyorum. Haberleşmede bir kaynak var. Bu kaynaktan türeyen bir haber bir mesaj var. Bu mesajın bir kanalı var. Sözlü olarak da olabilir, günümüzdeki elektronik iletişim teknolojisi sayesinde burdan ne bileyim, Malezya'ya fax çekerek de olabilir. Bunların hepsi kanaldır. Bu kanallardakiler bir alıcıyı bulur. Bu alıcı bir kişi olabilir, bir departman olabilir.

Bir ülke olabilir, herşey olabilir. Önemli olan alıcının bir mesajı anlamlandırması ve kaynağı geri beslemesidir. Yani ben mesajı aldım ve şöyle anladım. Çünkü burda bir haberleşme kopukluğu olabilir. Haberleşme kopukluğu kaynağı aktarırsa sorun hafif, haberleşme kopukluğu kaynağı aktarılmazsa kaynak mesajın A olarak alındığını düşünür. Halbuki mesaj B olarak alınmıştır. Fakat A'nın B'ye dönüştüğü A veren kaynağa aktarlamamıştır. Bunu da yine aile içinde de düşünebilirsiniz. Haberleşme

konusunu. Bunu dün akşam yaşadık. Çok basit. Bir kaynak vardı, bir mesaj vardı. Bir kanalla duyurulmuştu. Alıcı kitle vardı. Alıcı kitlenin anlamlandırdığı bir mesaj vardı. Fakat anlamlandırma biçimi kaynağa geri beslenmemiştir. Onun için kaynak gazi dedi, gazi biliyorlar diye düşünürken, alıcı kitle gaziyi baktı bakmadı yada gördü sosyal refleks nedeniyle Hacettepe algıladı ve geri besleme eksikliği nedeniyle orada bir iletişim kopukluğu oldu. Haberleşmenin doğru biçimde yürümesi için yine yaratıcılık gerekiyor. Nasıl bir kanal kullanılacağı bile yaratıcılık gerektirir. Anlamlandırmanın geri besleme süresi yaratıcılık gerektirir, planlama gerektirir. Nasıl planlayacaksınız? Yoksa hergün sabah akşam beşer dakika bir toplu bölüm görüşmesi, bir brifing mi vereceksiniz? Bunların bir bileşkesini mi kullanacaksınız? Yine örgütlenme gerekir. Örgüt olarak acaba poligon üzerinde misiniz, yoksa birbirinizden ayrı yerlerde nasıl bir yerleşim teknolojisi kullanacaksınız. Yine özendirme gerekir. Doğru veriler mesajlar, doğru algılanan mesajlar (gereğince yerine getirilen geri beslemeler, mutlaka olumlu bunun yerine gelmediği durumlarda olumsuz ödendirme gündeme gelmeli ki haberleşmede dilediğimiz biçimde yürüsün. Dilediğiniz biçimde diyorum. Demek ki planlama yapacaksınız ve de bunu denetleyeceksiniz. Yine yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde en önemli unsur olan yönetim fonksiyonları yani yönetim silahlarını bir arada bir sebze çorbası olarak kullanacaksınız. Bunun patatesini ayırayım, bezelyesini sonra koyayım, havucunu da daha sonra ekleyeyim diyemezsiniz. Ortak pişirirseniz tadına değer bir çorba oluşturacaksınız.

Yine yönetim silahlarından bir diğeri de denetimdir. Denetleme, neyi denetleyeceksiniz? Herşey denetlenebilir. Serbest eczanede bir hasta - eczacı ilişkisinde denetlenebilir. Bir devlet bürokrasisinde aklınıza gelebilecek herşey denetlenebilir, denetlenmelidir. Yalnız denetlerken neye gereksinimimiz var. Bir tableti denetlerken neye göre denetliyorsunuz. Tablet diyelim, tartıyorsunuz, ağırlığını denetleyeceksiniz. Bunu kabul yada reddetmek kararını neye göre veriyorsunuz? Ortada bir laf-ı güzaf var. diyor ki şu tablet şu kadar miligram+, - şu kadar olacaktır diyor. Bu +, - sapmanın içindeyse kabul ediyorsunuz, içinde değilse reddediyorsunuz. Eczaneleri denetleyeceksiniz. Denetlediğinizde raporunuzun olumlu yada olumsuz olmasında neye göre karar veriyorsunuz? Size mevzuat hükümleri ışık tutuyor. Serbest eczanede diyelim kalfanızın performansını denetleyeceksiniz. Neye göre denetliyorsunuz? Aklınızda birşey olmalı. Bu iyi bir kalfa derken yada bu kötü bir kalfa derken, yada ailede bu iyi bir eş derken aklınızda bir model olsa gerekki, iyi veya kötü sözünü ediyorsunuz. Bir kere bu sözü edeceğiniz bir referans noktası, bir kutup yıldızı olması gerekir. Tabii bu kutup yıldızı konuya göre çok değişir. Tablet **Triablitesi**, bilmem nesi ise burda yıldız konuya göre çok değişir. İşte bir eczane denetimi ise burda elimizde yasaydı yönetmelikti bilmem ne var. Ama öbür türlü kendi belli standartlarını vs. değiştireceksiniz. Daha sonra bunu bir ölçme tekniğiniz, tableti tartıyorsanız kalfanın hizmetini hangi dara ile tartacaksınız ve hangi gramla tartacaksınız ve hangi terazi ile tartacaksınız. Bunu ortaya koymanız lazım. Nasıl yapacaksınız?

Yine geldik sebze çorbasına, yaratıcılığınız gündeme gelecek, bunu planlayacaksınız. Bunun örgütünü kuracaksınız yada örgütü yeniden yapılandıracaksınız, bunu özendireceksiniz. Kişi denetimden olumlu geçtiğinde bunun bir yararını göreceksiniz, yada denetimden olumsuz geçtiğinden hakikaten kulağının çekilmesinin bilincine varacak. Bunun için değerlendirme sistemi kuracaksınız. Bütün olay sebze çorbası. Yani deminki söylediklerimden aklınızda sebze çorbası kalmışsa ben kendimi mutlu addedeceğim. Hepsini birarada eş zamanlı, simultane ve bütünsel kull-

lanılma esprisi aklınızda kalmışsa benim için yeterli. Sorularınız katkılarınız varsa buyurun.

- Kooperatiflerde yöneticiler yiyorsa ve denetçisiyle işbirliği halindeyse ne yapılabilir?

I. ÜSTEL - Eğer yasal açık veriyorsa yasal yollara başvurursunuz. Yasal açık vermiyorsa kooperatif yapısında siz biçimsel olmayan örgüt yapıları arasında koordinasyon sağlayarak yönetimi ele geçirmeye çalışırsınız. İlk aklıma gelen ilk etapta bunlar. Ama bunun için de koordinasyon gerekir. Koordinasyon için, koordinasyon örgütlenmenin bir alt dalıdır, yine yaratıcılık gerekir bir, yerde oturup bir yemek mi yiyeceksiniz, telefon zinciri denen bazı sosyal gruplarla enteresan bir haberleşme tekniği vardır onu mu kullanacaksınız? Bunun nasıl bir örgüt yapısını kuracaksınız? Bunu nasıl teşvik edeceksiniz? Nasıl denetleyeceksiniz? Herkes size evet deyip ondan sonra son an para yiyerek satın alınırlarsa...