



Etkili ekip çalışmasının sağlıktaki önemi ve faydaları: Bir literatür çalışması

The importance and benefits of effective teamwork in health care: A literature survey

Ümit Çıraklı¹, Yusuf Çelik², Umut Beylik³

¹Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü.

²Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık İdaresi Bölümü.

³Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü.

Anahtar Kelimeler:

Ekip, Ekip Çalışması, Ekip Etkliliği, Ekip Çalışmasını Sağlıktaki Faydaları, Hastane

Key Words:

Team, Teamwork, Team Effectiveness, Benefits of Teamwork in Health, Hospital

Yazışma Adresi/Address for correspondence:

Ümit Çıraklı,
Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü,
cirakli@hacettepe.edu.tr

Gönderme Tarihi/Received Date:
December 01, 2015

Kabul Tarihi/Accepted Date:
December 11, 2015

Yayımlanma Tarihi/Published Online:
December 21, 2015

DOI:
10.5455/sad.2015131452108477

ÖZET

Sağlık kurumlarında yapılan işlerin tek profesyonel grubu tarafından yerine getirilmesi mümkün değildir. Bu durum sağlık kurumlarında ekip çalışmasını zorunlu kılmakta ve hizmetler ekip çalışmasının sonucu olarak verilmektedir. Sağlık ekiplerinin çalışmalarını etkili bir şekilde yerine getirmeleri ise ayrı bir önem arz etmektedir. Çünkü etkili ekip çalışmasının sağlıkta birçok faydası bulunmaktadır. Bu çalışmada, ekip çalışması ile ilgili temel kavramlar açıklanmış ve literatür taraması yapılarak etkili ekip çalışmasının genelde ve sağlıktaki önemi faydaları ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda etkili ekip çalışmasının başlıca faydaları şu şekilde sıralanmıştır: yatış sürelerinin ve maliyetlerin düşürülmesi, gelişmiş hizmet sunumu, gelişmiş hasta memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, çalışan motivasyonu ve işbirliği ve yenilik.

ABSTRACT

The Works done in health care institutions can not be fulfilled by a single professional grup. This situation requires the teamwork in health care institutions, and health services are provided as a result of teamwork. For health teams to perform effectively their Works are of particular importance. Because there are alot of benefits of effective team work in health care. In this study, it was described the basic concepts of teamwork, and was tried to reveal the importance and the benefits of effective teamwork in general and in health through literature review. As a result of the main benefits of effective teamwork are as follows: reducing the length of stay and costs, improved service delivery, improved patient satisfaction, employee satisfaction, employee motivation and collaboration, and innovation.

GİRİŞ

Etkili örgütler bir toplumun büyümesi için önemlidir ve refahının temelidir (Singh ve Muncherji). İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda, örgütler işleri optimal şekilde yapmanın ve rekabet avantajlarını sürdürmenin yollarını bulmaya çalışmaktadırlar (McCleary, 1998). Araştırmacılar ve uygulayıcılar, bugünün iş dünyasında daha büyük etkinlik ve yenilik taleplerini karşılayamayan geleneksel birey tabanlı iş yapısına bir çare olarak ekipleri ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda birçok örgüt, ekip kullanımını yerleştirmek için iş yapılarını yeniden tasarlamışlardır (Li, 2008). Sağlık kurumlarında

da işler, yoğun bir şekilde ekipler tarafından yerine getirilmektedir (McCleary, 1998:155). Hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personeli arasındaki iş bölümü, sağlık hizmetlerinin tek bir profesyonel grubunca verilemeyeceğini göstermektedir (Leggat, 2007). Bu durum, sağlık hizmetlerinin disiplinler arası bir sistem olduğunu gösterir ve sağlık kurumları hizmet sunumunda ekip çalışmasına bağımlıdır (Gonzales, 2010:101). Bu nedenle etkili ekip çalışması sağlık hizmetleri sunumunun temelini oluşturur (Leggat, 2007).

Katzenbach ve Smith (1993) ekip kavramını: “Ekip, kendilerini ortak olarak sorumlu gördükleri ortak bir

hedefe, performans amaçlarına ve yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayan yetenekte kişilerden oluşan küçük bir insan grubudur.” diye tanımlamaktadır. Cohen ve Bailey (1997), ekibi, görevlerinde karşılıklı bağımlılığı olan, çıktılarda sorumluluğu paylaşan, kendilerini daha büyük bir veya daha fazla sosyal sistemin içinde yer alan bütün, bir sosyal sistem olarak gören ve diğerleri tarafından da böyle görülen ve örgütsel sınırlar içinde ilişkilerini yöneten bireyler topluluğu olarak tanımlamaktadır.

Sağlık ekibi ise farklı görüşlere sahip fakat ortak değerleri ve hastanın iyilik hali gibi özel bir hedefi paylaşan ve farklı disiplinlerden gelen bir profesyonel grubu olarak tanımlanmaktadır (Eldar, 2004). Disiplinler arası sağlık ekipleri için bir dizi kriter sıralanmaktadır:

- Aynı hastaya hizmet sağlamada birçok sağlık disiplini yer alır,
- Sağlık disiplinleri hastalar için gerekli benzer olmayan bilgi ve yetenekleri içer,
- Bakı planı hizmet sunucuların ortak amacını ifade eder,
- Ekip üyeleri düzenli şekilde planlanmış yüz yüze toplantılarında yer aldığı sistematik iletişim süreçleriyle bilgi paylaşır ve hizmetleri koordine eder (Ellingson, 2002).

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda sağlık ekipleri; hastanın iyilik hali gibi ortak olarak sorumlu oldukları bir amacı paylaşan ve görevler arası bağımlılığı bulunan, farklı disiplinlerden gelen, birbirini tamamlayan yetenekte profesyonellerden oluşan bireyler grubu olarak tanımlanabilir.

Ekip çalışması, beraber çalışmak, tek başına oluşturulamayacak bir ürünü veya hizmeti beraber oluşturmak ya da sunmak söz konusu olduğunda ortaya çıkar (Garner, 1998). Salas ve diğerleri (2009) ekip çalışmasını, ekibin performansına ve performans çıktılarına katkı yapan veya mani olan süreç mekanizmalarının dinamik, kendiliğinden ve tekrarlamalı tesisi olarak tanımlar. Ekip çalışmasının, bir çıktıdan çok süreç olduğu belirtilmektedir (Garner, 1998). Kanada Sağlık Hizmetleri Araştırma Kurumu'nun (CHSRF - Canadian Health Services Research Foundation) bir raporunda Sağlık ekibi çalışması ise, hastalara bakım vermek için birbirine karşılıklı bağımlı olarak çalışan iki veya daha fazla sağlık profesyonelinin etkileşimi veya ilişkisidir (CHSRF, 2006).

Ekipleri ölçmede ve değerlendirmede kullanılan temel unsur etkililiktir (Scott ve Pollock, 2006). Eğer örgütler ekipleri geliştirmek için finansal, zaman ve insan kaynaklarını adyorsa neyin ekip etkililiğini oluşturduğu konusunda fikir sahibi olmalıdır.

Schwarz (1994), etkili gruplar için üç kritik gereklilik sıralamaktadır. İlk olarak etkili bir grup, örgütün standartlarını karşılayan veya aşan çıktılar sunarlar. İkinci olarak işi tamamlamak için kullanılan süreçler üyelerin mevcut projeler ve sonrasında çabalar üzerinde etkili bir şekilde birlikte çalışmalarına izin verir. Son olarak, bir bütün olarak grubun deneyimi, üyelerinin ihtiyaçlarını memnun etmelidir.

ETKİLİ EKİP ÇALIŞMASININ GENEL VE SAĞLIKTAKİ ÖNEMİ VE FAYDALARI

Yapılan literatür çalışması sonucunda, etkili ekip çalışmasının genel faydaları ve sağlıktaki önemi ve faydaları aşağıda açıklanmıştır.

Ekip Çalışmasının Genel Faydaları

Ekip çalışmasının faydaları birçok yazarca ifade edilmiştir. İnsanların birlikte, ayrı olduklarından daha fazla başarı elde ettiği fikri ekip çalışmasındaki faydalarının temelini oluşturmaktadır (Hamlin, 2008). Shonk (1992) ekip tabanlı bir örgüt için üç avantaj belirtmektedir.

1. Çoklu fonksiyonlu ekipler, fonksiyonlar arası gerekli koordinasyon miktarını ve transfer miktarını azaltır. Ekipte işi yapmada uzmanlık daha fazla olduğu için işi diğer alanlara aktarma ihtiyacı azdır.
2. Ekipler daha fazla kendi kendini düzenleyici ve kendi kendine yeterli olabilir. Bu nedenle de dışarıdan kontrol ihtiyacı azalır. İşin tamamını yapmak için gerekli yetenekler genellikle ekibin içinde yer alır. Ekip üyeleri kendi alanları için amaç belirlemede yer alırlar ve bu nedenle genellikle bu amaçlara bağlıdırlar. Eğer ekibe performansları ile ilgili yeterli geribildirim verilirse daha büyük öz denetim için tüm bileşenler var olur.
3. Çalışanlar özel bir işe karşı ekibin vizyonu üzerine odaklanır. Çalışanlar büyük resmi görürler (Aktaran: Hamlin, 2008).

Luecke (2004) ekiplerin faydalarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Ekipler yaratıcı çözümler üretebilirler.
- Ekip olarak karar verme, kararları uygulaması gereken insanlar arasında ortak olmayı sağlar.
- Ekipler, zorlu problemlerle başa çıkabilmek için farklı fonksiyonlardaki insanları farklı yeteneklerini bir araya getirir.
- Ekipler, birçok üyenin iletişim ağına ulaşarak daha fazla bilgi ve beceri sağlayabilir.

- Ekipler, daha iyi iletişim ve işbirliği yaratabilir.
Hamlin (2008), ekiplerin bir diğer faydasının da bir örgüt içindeki liderlik potansiyelini geliştirme olduğunu ifade etmektedir. Yazar, “Eğer her şeyi kendimiz yapmaya çalışırsak asla liderlik sınırlarımızın cam tavanının ötesine geçemeyiz” yorumunu yapmaktadır.

Robbins ve Finley (2000), ekiplerin varlık nedenleri olarak şunları saymaktadır:

- Ekipler para tasarrufu sağlar,
- Üretkenliği artırır,
- İletişimi geliştirir,
- Sıradan iş gruplarının yapamayacağı işleri yapar,
- Kaynakları daha iyi kullanır,
- Yüksek kaliteli karar anlamına gelir,
- Daha kaliteli mal ve hizmeti ifade eder,
- Daha gelişmiş süreçler ve bütünleşirken farklılaşmak demektir.

Mohrman ve diğerleri (1995) örgütlerde ekip temelli çalışmak için on neden sıralamaktadır. Bunlar:

1. Örgütsel içerik, strateji ve tasarım arasındaki süreklilik gereğinden dolayı ekipler örgütün stratejilerini yasallaştırmak için en iyi yoldur.
2. Ekipler bir taraftan yüksek kaliteyi korurken diğer taraftan örgütün maliyet etkili hizmet geliştirmesine ve sunmasına imkan sağlar.
3. Ekipler örgütün daha etkili bir şekilde öğrenmesine olanak sağlar.
4. İşlevler arası ekipler gelişmiş hizmet kalitesi sağlarlar.
5. İşlevler arası ekipler süreçlerin etkili bir şekilde yeniden yapılandırılmasını üstlenebilirler.
6. Önceleri bireyler tarafından sıralı bir şekilde yapılan faaliyetler ekiplerde çalışan kişilerce eş zamanlı olarak yapılırsa zaman tasarrufu sağlanır.
7. Fikirler karşılıklı gelişmesi nedeniyle ekip tabanlı örgütlerde yenilik geliştirilebilir.
8. Eğer fonksiyonel birim bireyden ziyade ekip olursa düz örgütler daha etkili yönetilebilir, koordine edilebilir ve izlenebilir.
9. Örgütler daha karmaşık hale geldikçe bilgi işleme gereksinimleri de artar. Ekipler bireylerin yapamayacağı şekilde bilgi işlemeyi bütünleştirebilir ve bağlayabilir.
10. Ekip çalışmasının hem kaliteli hem de

nicelikli mal veya hizmet sunumunda etkililiği artırabileceğine dair önemli deneysel kanıt olduğu için ekip çalışması yaklaşımı basit bir yönetimsel moda değildir (Aktaran: Borrill ve diğerleri, 2001).

Macy ve Izumi (1993), 131 örgütsel değişim çalışmasının etkililiklerini belirlemek için bir analiz yapmıştır. En üstte yer alan ve örgütsel performans üzerinde en fazla etkileri olan müdahalelerin ekiplerle ilgili olduğunu bulmuşlardır. Ekiplerle ilgili müdahaleler diğer yöntemlere göre işten çıkma ve işe gelmemeyi daha fazla düşürmüştü ve ekip yönelimli uygulamaların örgütlerde geniş pozitif etkileri olabileceğini göstermiştir. Kahleberd ve Moody (1994), 700’den fazla iş örgütü üzerinde yaptığı araştırmada, ekip çalışmasının geliştirildiği örgütlerin diğerlerinden daha etkili oldukları tespit etmişlerdir (Aktaran: Borrill ve diğerleri, 2001).

Ekip Çalışmasının Sağlıkta Önemi ve Faydaları

Bir ekip ortamında birlikte çalışma sağlık kurumlarında tercih edilen ve yaygın bir düzenlemedir (Hale, 2007; Montgomery-Colbert, 2010). Sağlık kurumlarında ekiplerin kullanımı önemli şekilde artmıştır ve sağlık hizmeti sunumunun kritik bir parçası haline gelmiştir. Sağlık hizmeti uzmanlarına göre ekip çalışması, etkili sağlık hizmeti sunumun temel parçası haline gelmiştir (Valentine, 2011). Tokat (1994), insan hayatını ilgilendiren bazı sağlık hizmetlerinin ekip çalışmasını zorunlu kıldığını ve hizmetin girdilerini oluşturan sağlık çalışanları ile yatak, ilaç gibi sağlık malzemelerinin düzenli bir yönetim ve organizasyon yapısı ile birleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bugün Amerika’daki birinci basamak sağlık kurumlarındaki uygulamaların %60’ı sağlık profesyonellerinin kaliteli hizmet sunması için gerekli eşgüdümü sağlamada ekip temelli modeller kullanılmaktadır. Bu oran, birçok ülkede hemen hemen %100’e ulaşmaktadır (Valentine, 2011).

Eldar (2004) özellikle kronik hastalıkların tedavisinde, ekip çalışmasının bölünmüş bir bakımdan daha etkili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca modern ve karmaşık sağlık bakımında ekip çalışmasının bakımın olası bölünmesini önlediğini; bakımın kalitesini artırmada önemli olduğunu ve geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Sağlık bakımında ekip çalışmasının önemi, Ulusal Sağlık Hizmetleri İcra Yönetimi’nin bir raporunda şu şekilde vurgulanmıştır: “Hasta ve müşterileri için en etkili çıktılar profesyoneller birlikte çalıştığı, öğrendiği, çıktılarının klinik denetimini birlikte yaptığı ve uygulamada ve hizmetlerde gelişme sağlayacak yeniliği oluşturduğu zaman başarılıdır.”

Ekipler (birinibasamak) sağlikihtiyaçlarını tanımlama,

planlama, eşgüdümü sağlama ve hizmetleri sunmada temel rol oynamaktadırlar. Bunlar, hizmet kalitesini yönetme ve geliştirmede daha bütüncül ve etkili bir yaklaşıma olanak sağlamaktadırlar (Poulton ve West, 1999). Sağlık hizmeti sunumunda ekiplerin yatış süreleri ve maliyetleri düşürdüğü, hizmet sunumunu geliştirdiği, hasta memnuniyetini, çalışan motivasyonunu ve yeniliği artırdığı belirtilmektedir (Borrill ve diğerleri, 2001). Kanada Sağlık Konseyi, Kanada'daki sağlık örgütlerinde ekip çalışmasını geliştirmenin gerekliliğini tanımlayan iki rapor yayınlamıştır. Sağlık insangücü kaynakları ile ilgili son raporlar ekip çalışmasının personel azlığını, stresi ve sağlık profesyonelleri arasındaki tükenmişliği azaltmayla birlikte bakım kalitesini ve hasta güvenliğini geliştirmede en etkili yol olabileceğini öne sürmektedir (CHSRF – Canadian Health Services Research Foundation, 2006).

Yapılan literatür taraması sonucunda, etkili ekip çalışmasının sağlık hizmetleri sunumundaki faydaları şu başlıklar altında tartışılabilir:

Yatış Sürelerinin ve Maliyetlerin Düşürülmesi

Ekip çalışması, eşgüdümü artırdığı için kaynakların daha iyi kullanımını sağlayabilir (Buchanan, 1997). Birçok sistematik tarama ve rastgele kontrol çalışmaları, sağlık bakım ekiplerinin maliyetleri ve hastanede yatış sürelerini düşürdüğünü ortaya koymuştur. Hughes ve diğerleri (1992), tarafından yapılan bir araştırma, hastane temelli ekip evde bakım ekip hizmeti alan ve ölümcül derecede hastalığı bulunanların göreceli olarak daha ucuz bakımdan daha fazla faydalanarak hastane maliyetlerini %18 düşürdüğünü ortaya koymuştur. Eggert ve diğerleri (1991), yaşlı ve kronik hastalara yapılan ekibe dayalı vaka yönetimi müdahalesinin hastanede kalma sürelerini günleri %26 düşürdüğünü bulmuşlardır. Bireyselleştirilmiş vaka yönetim sistemi ile karşılaştırıldığında ekip yaklaşımı bunaklığı bulunan hastalarda toplam sağlık harcamalarını %13,6 düşürmüştür. Bu hastalar için yapılan ikinci analiz sonucunda, ekip vaka yönetiminden sonra maliyetlerin %41 düştüğü görülmüştür (Zimmer ve diğerleri, 1990)

Sommers ve diğerleri (2000), birinci basamak sağlık hizmeti ekipleri ile özel uygulama yapan hekimlerin bakımını karşılaştırmış ve birinci basamak sağlık hizmeti ekiplerinin kronik hastalıkları olan hastalara bakım fonksiyonunu sürdürürken yatış oranlarını ve hekim ziyaretlerini düşürdüğü sonucuna varmışlardır. Düşen hekim ziyaretlerinden elde edilen tasarrufların dahil edilmediği halde, düşen yatış sürelerinden dolayı, ekip oluşturma maliyetlerden daha fazla maliyet tasarrufu elde edilmiştir. Yine Rowley ve diğerleri (1995), Avustralya'da yaptıkları çalışmada,

doğum hizmetlerinde yatarak hasta bakımında ve doğum öncesi bakımda ekip yaklaşımının daha düşük maliyetler sağladığını bulmuşlardır. Ayrıca Gonzales (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, ekip etkililiğindeki ve iş üretkenliğindeki artışın hastanenin finansal sağlığı üzerinde doğrudan pozitif etkisi olduğunu bulunmuştur.

Gelişmiş Hizmet Sunumu

Birinci basamak bakım ekiplerinin hipertansiyonda daha iyi teşhis, tedavi, izleme ve çıktı ürettikleri görülmektedir. Birinci basamak sağlık hizmetlerinde, ekip çalışmasının hipertansiyon rahatsızlığında hizmet sunumunu, çalışan memnuniyetini artırdığı ve hipertansiyonda daha iyi teşhis, tedavi, izleme ve çıktılar sağladığı rapor edilmiştir (Poulton ve West, 1999). Buchanan (1997), ekip çalışmasının müşteriler/hastalar için daha yaratıcı programların hazırlanmasına katkı sağlayabileceğini ve üyelerden gelen desteğin fazla olması nedeniyle profesyonel yeteneklerin körelmesini önleyebileceğini ileri sürmektedir.

Ekipler, hastaların sağlık hizmetine ulaşımını geliştirmektedir (Mickan, 2005). Jackson ve arkadaşları (1993), İngiltere'de bir toplum akıl sağlığı ekibi oluşturulduktan 12 ay sonraki durumu incelemiştir. Araştırmacılar, sağlık ekibi oluşturulmasından sonra ayakta bakım hizmetlerine olan talepte azalma gerçekleşerek tedaviye başlama oranında üç kat artış ve tedavi edilen psikiyatrik hastalık oranında iki kat artış olduğunu rapor etmişlerdir. Ayrıca bu ekiplerin, daha önce benzer düzeyde bakım almamış olabilecek olan ciddi ruh hastası kişilerin uzman ve sürekli bakıma daha kolay ulaşımını sağladıkları ifade edilmiştir.

Gelişmiş Hasta Memnuniyeti

Ekip çalışmasının hasta memnuniyetini, tedaviyi kabulü ve sağlık çıktılarını geliştirdiği ifade edilmektedir (Mickan, 2005). Huges ve arkadaşları (1992) Amerika'daki büyük bir hastanenin Gazi İşleri Bölümündeki 171 kronik hastalığı bulunan hastalara verilen geleneksel bakım ile hastane tabanlı ekibin evde bakım hizmetini karşılaştırmışlardır. Araştırmacılar hastane tabanlı ekiplerde evde bakım hizmetlerine ulaşımın arttığını, hasta ve çalışan memnuniyetinin geliştiğini tespit etmişlerdir.

Rowley ve diğerleri (1995), hamilelik ev doğum süresince bakımın sürekliliğinde rutin bakıma karşı ebellek ekibi yaklaşımının etkilerini araştırmışlar ve ekip yaklaşımının anneye ve yeni doğana daha az olumsuz çıktılarla birlikte daha memnuniyet verici doğum deneyimleri sağladığını bulmuşlardır. Ayrıca anneler bilgi alış-erişinde, kararlara katılmada ve

sağlık personeli ile ilişkilerinde ekip bakımında daha memnun olmuşlardır.

Çalışan Memnuniyeti

Ekip çalışmasının, bireysel ekip üyelerinin iş memnuniyetini artırdığı görülmektedir. Amerika'daki bir kırsal evde hemşirelik bakımında yer alan yüksek performanslı, kendi kendini yöneten ekip üyeleri işle ilgili kararlara katılmalarının iş memnuniyetlerini ve işe gelme arzularını artırdığını rapor etmişlerdir (Yeatts ve Seward, 2000). Hasta odaklı ekiplerde çalışan hemşireler, yeteneklerini hastanın zekası ile daha iyi uyumlaştırdıkları için iş memnuniyetlerinin arttığını rapor etmişlerdir (Tidikis ve Strasen, 1994). Avustralya sağlık bakım profesyonelleri ekiplerde çalışmaktan dolayı daha işlerinden daha fazla memnun olduklarını ifade etmişlerdir (Allen ve Hecht, 2001).

Buchanan, işle ilgili yeteneklerin daha fazla kullanımını gerektirdiği için ekip çalışmasının, iş memnuniyetinin artmasına katkı sağlayabileceğini belirtmektedir (Buchanan, 1997). Sommer ve diğerleri (2000), birinci basamak sağlık hizmetlerinde, işlerinden daha memnun olan üyelerin yer aldığı ekiplerde düşük hastaneye yatış oranlarının görülme olasılığının yüksek olacağını ileri sürmektedir. Peiro ve diğerleri (1992) tarafından İspanya'da yapılan bir çalışma, ekip süreçleri, rol açıklığı, iş memnuniyeti ve lider davranışları arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Ekip etkililiğinin, iş memnuniyeti ve ekip üyelerinin ruh sağlığı ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Haward ve diğerleri'nin (2003) çalışması, İngiltere'deki göğüs kanseri ekiplerinin üyelerinin ruhsal hastalık düzeylerinin, özellikle kanser bakımında ekiplerin geniş bir şekilde kullanılmaya başlanmasından önceki kanser klinisyenleri çalışmalarından anlamlı bir şekilde daha düşük olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar bu sonucu, ekip çalışmasının, problemlerin ve baskıların paylaşmasına ve üyelerin arkadaşlarınca desteklenmesine izin vererek üyelerin ruhsal sağlığına faydalı olduğu yönünde yorumlamaktadırlar (Haward ve diğerleri, 2003).

Çalışan Motivasyonu ve İşbirliği

Ekip çalışmasının, üyeleri daha az özel ve diğer disiplinlerden profesyonellerle çalışma veya tartışmanın bir sonucu olarak daha fazla görünür yaparak profesyonel sorumluluğu artırabileceği tartışılmaktadır (Buchanan, 1997). İngiltere'de çok disiplinli ekipler oluşturulmasından sonra birinci basamak sağlık hizmeti ekibindeki üyeler, ekip üyelerinin rollerini anlamalarında gelişmenin meydana geldiğini rapor etmişlerdir. Üyeler birbiri ile daha fazla temas ve tartışmalar yaptıklarını ve

tüm üyelerin yazılı hasta amaçlarına daha fazla katkı sağladıklarını ifade etmişlerdir (Lowe ve O'Hara, 2000). Benzer bir şekilde Avustralya'daki kırsal birinci basamak sağlık hizmeti ekiplerindeki genel pratisyenler işyükünü diğer profesyonellerle paylaşmanın kendilerinin yetenek ve bilgilerini geliştirdiğini ve ayrımcılık algılarını düşürdüğünü rapor etmişlerdir (Taylor ve diğerleri, 2001). İngiltere'deki ikinci basamak sağlık hizmeti ekiplerinde çalışanlar rollerin açıklık ve sosyal destek düzeylerinin yalnız çalışanlardan veya sahte ekiplerden daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Üyeler, birbirleri arasında kendilerini örgütsel iklimin ve çatışmasının negatif etkilerinden koruyan bir işbirliği duygusu olduğunu ifade etmişlerdir (Borrill, West, Shapiro ve Rees, 2000).

Yenilik

Ekip çalışmasının sağlık sektöründeki örgütlerde yeniliği geliştirdiği varsayılır. Örgütsel yeniliği geliştirmek için politikaacılar ve uygulayıcılar artan bir şekilde ekiplerde yeniliği belirleyen faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Birçok girdi ve süreç değişkeninin ekiplerdeki yeniliği tahmin ettiği belirlenmiştir (Borrill ve diğerleri, 2001).

SONUÇ

Son yıllarda örgütlerde, ekiplerin kullanımında belirgin bir artış gerçekleşmiş ve ekipler giderek artan şekilde ekonominin her sektöründe birçok kuruluştaki kullanılmaya başlanmıştır. Ekiplerin kullanımının yoğun olduğu alanlardan biri de sağlık hizmetleridir. Sağlık hizmetleri, farklı disiplinlerden gelen profesyonellerin ekip çalışmasının sonucunda sunulmaktadır. Buradaki en önemli nokta ise ekiplerin etkili çalışmasıdır. Etkili ekip çalışmasının sağlık hizmetlerinde ayrı bir önem arz etmektedir. Çünkü etkili ekip çalışmasını sağlıktaki birçok faydası bulunmaktadır. Bu çalışmada, ekip, sağlık ekibi, ekip çalışması ve ekip etkililiği kavramları açıklanmış ve literatür taraması sonucu etkili ekip çalışmasını sağlık hizmetlerine sağlayabileceği faydalar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, etkili ekip çalışmasının sağlıktaki başlıca faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- Yatış sürelerinin ve maliyetlerin düşürülmesi,
- Gelişmiş hizmet sunumu,
- Gelişmiş hasta memnuniyeti,
- Çalışan memnuniyeti,
- Çalışan motivasyonu ve işbirliği,
- Yenilik.

Sağlık kurumları yöneticilerinin, etkili ekip çalışmasının faydalarını göz önüne almaları ve bu doğrultuda farklı disiplinlerden gelen

sağlık çalışanlarının etkili bir şekilde ekip olarak çalışabilmelerine imkan tanıyacak ortamı oluşturmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J. ve Hecht, T. D. (2001). The "romance of teams": Toward an Understanding of Its Origins and Implications. In: the 4th Australian Industrial-Organizational Psychology Conference Proceedings. ss. 108 – 119.
- Borrill, C. S., Carletta, J., Carter, A. J., Dawson, J. F., Garrod, S., Rees, A., Richards, A., Shapiro, D. ve West, M. A. (2001). The Effectiveness of Health Care Teams in the National Health Service. Aston University, Birmingham.
- Borrill, C., West, M., Shapiro, D. ve Rees, A. (2000). Teamworking and Effectiveness in Health Care. *Br J Health Care Manage*, Vol. 6(8), ss. 34 – 37.
- Buchanan, I. (1997). Effective Teamwork in Health Care: A Review of Issues Discussed in Recent Research Literature. *Health Care Analysis*, Vol.5(1), ss. 62 – 73.
- CHSRF (Canadian Health Services Research Foundation). (2006). Teamwork in Healthcare: Promoting Effective Teamwork in Healthcare in Canada, Policy Synthesis and Recommendations. Canadian Health Services Research Foundation.
- Cohen, S. G. ve Bailey, D. E. (1997). What Makes Teamwork: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, Vol.23(3), ss. 239 – 290.
- Eggert, G.M., Zimmer, J.G., Hall, W.J. & Friedman, B. (1991). Case management: A randomised controlled study comparing a neighbourhood team and a centralized individual model. *Health Services Research*, Vol. 26(4), ss. 471 – 507.
- Ellingson, L. L. (2002). Communication, Collaboration, and Teamwork among Health Care Professionals. *Communication Research Trends*, Vol. 21(3), ss. 1 – 43.
- Garner, C. L. (1998). Team Building and Organizational Effectiveness, Doktora Tez. The Faculty of Graduate School, University of Texas at Austin.
- Gonzales, R. A. (2010). Health Care Team Effectiveness: the Relationship Between Team Task Interdependence and Group Emotional Competence. Doktora Tezi, School of Advanced Studies, University of Phoenix.
- Hale, B. A. (2007). Hospice Interdisciplinary Team Processes and Effectiveness. Doktora Tezi, the Faculty of the College of Nursing, the University of Arizona.
- Hamlin, J. L. (2008). Team Effectiveness: A Validation Study of Lencioni's Five Functions of A Team. Doktora Tezi, College of Organizational Leadership, University of La Verne, California.
- Haward, R., Amir, Z., Borrill, C., Dawson, C., Scully, J., West, M. ve Sainsbury, R. (2003). Breast Cancer Teams: The Impact of Constitution, New Cancer Workload and Methods of Operation on Their Effectiveness. *Br. J Cancer*, Vol. 89(1), ss. 15 – 22.
- Hughes, S.L., Cummings, J., Weaver, F., Manheim, L., Brawn, B. ve Conrad, K. (1992). A randomised trial of the cost effectiveness of VA hospital-based home care for the terminally ill. *Health Services Research*, Vol. 26(6), ss. 801 – 817.
- Jackson, G., Gater, R., Goldberg, D., Tantam, D. Loftus, L. ve Taylor, H. (1993). A New Community Mental Health Team Based in Primary Care: A description of the Service and Its Effect on Service Use in the First Year. *British Journal of Psychiatry*, Vol. 162, ss. 375-384.
- Katzenbach, J. R. ve Smith, D. K. (1993a). *The Wisdom of Teams*. Harvard Business School Press.
- Leggat, S. G. (2007). Effective Healthcare Teams Require Effective Team Members: Defining Teamwork Competencies. *BMC Health Services Research*, 7:17, Erişim Tarihi: 05 Haziran 2011, <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/7/17>
- Li, H. (2008). A Theory of Intraunit Justice Climate and Team Effectiveness. Doktora Tezi, The Faculty of Committee on Business Administration, The University of Alabama.
- Lowe, F. ve O'hara, S. (2000). Multi-disciplinary Teamworking in Practice: Managing the Transition. *Journal of Interprofessional Care*, Vol. 14(3), ss. 269 – 279.
- Luecke, R. (2004). *Creating teams with an edge: the complete skill set to build powerful and influential teams*. Harvard Business Essentials, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Macy, B.A. ve Izumi, H. (1993). Organizational Change, Design and Work Innovation: A meta-Analysis of 131 North American field studies-1961-1991. In R. W. Woodman and W. A. Pasmore (Ed.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 7., ss. 235 – 313. Greenwich, CT: JAI Press.
- McCleary, K. J. (1998). Determinants of Work Group Effectiveness: An Empirical Examination of Health Care Teams. Doktora Tezi, The Faculty of Graduate School, The University of Alabama.
- Mickan, S. M. (2005). Evaluating the effectiveness of health care teams. *Australian Health Review*, Vol. 29(2), ss. 211 – 217.
- Montgomery-Colbert, D. A. (2010). Environmental Affects on Teamwork: Case Study of a Trauma and Surgical Intensive Care Unit. Doktora Tezi, School of Education, Colorado State University.
- Peiro, J.M., Gonzalez-Roma, V. ve Romos, J. (1992). The Influence of Work Team Climate on Role Stress, Tension, Satisfaction and Leadership Perceptions. *European Review of Applied Psychology*, Vol. 42(1) ss. 49 – 58.
- Poulton, B. C. ve West, M. A. (1999). The Determinants of Effectiveness in Primary Health Care Teams. *Journal of Interprofessional Care*, Vol. 13(1), ss. 7 – 18.
- Robbins, H. ve Finley, M. (1995). *Why Teams Don't Work: What Went Wrong and How to Make It Right*. Princeton, NJ: Peterson's/Pacesetter Books.
- Rowley, M. J., Hensley, M. J., Brinsmead, M. W. ve Włodarczyk, J. H. (1995). Continuity of Care by A Midwife Team Versus Routine Care during Pregnancy and Birth: A Randomised Trial. *Med J Aust*, Vol. 163(6), ss. 289 – 193.
- Salas, E., Goodwin, G. F. ve Burke, C. S. (2009). *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinary Perspectives and Approaches*. Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Schwarz, R.M. (1994). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers and Coaches*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, E. ve Pollock, M. (2006). Effectiveness of Self-selected Teams: A Systems Development Project Experience. *Issues in Informing Science and Information Technology*, Vol. 3, ss. 601 – 617.
- Singh, A. K. ve Muncherji, N. (2007). Team Effectiveness and Its Measurement: A Framework. *Global Business Review*, Vol. 8(1), ss. 119 – 133.
- Sommers, L.S., Marton, K.I., Barbaccia, J.C. ve Randolph, J. (2000). Physician, nurse and social worker collaboration in primary care for chronically ill seniors. *Archives of Internal Medicine*, Vol. 160(12) ss. 1825 – 1833.
- Taylor, J., Blue, I. ve Misan, G. (2001). Approach to Sustainable Primary Healthcare Service Delivery for Rural and Remote South Australia. *Aust J Rural Health*, Vol. 9, ss. 304 – 310.

35. Tidikis, F. ve Strasen, L. (1994). Patient-focused Care Units Improve Service and Financial Outcomes, *Healthcare Financial Manage*, ss. 38 – 44.
36. Tokat, M. (1994) Sağlık Ekonomisi. Seçim, H. (Ed.), Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 793, Eskişehir: Etam.
37. Valentine, M. A., Nembhard, I. M. ve Edmondson, A. C. (2011). Measuring Teamwork in Health Care Settings: A Review of Survey Instruments. Harvard Business School Working Paper 11-116. Erişim Tarihi: 05 Haziran 2011, www.hbs.edu/research/pdf/11-116.pdf
38. Yeatts, D.E. ve Seward, R.R. (2000). Reducing Turnover and Improving Health Care in Nursing Homes: The Potential Effects of Self-managed Work. *The Gerontologist*, Vol. 40(3), ss. 358 – 363.
39. Zimmer, J.G., Eggert, G.M. & Chiverton, P. (1990). Individual versus team case management in optimising care for chronically ill patients with dementia. *Journal of Aging and Health*, Vol. 2(3), ss. 357 – 372.