

Türkiye'de hekim yönetici olmak

HER BİRİMİZ YOLA ÇIKARKEN SAYISIZ HAYALİ TAŞIYORUZ KALBİMİZDE VE ZİHNİMİZDE. Kariyerimiz adım adım ilerlerken ihtiyaçlar, zorunluluklar ve elbette istekler bambaşka kapılara, bambaşka yollara sürükleyebiliyor bizi... Bu sayımızda ağırladığımız hastane sahibi hekimlerimizin aklında kesinlikle hastane açmak yokmuş işin en başında oldukları günlerde. Böylesine özel ve zorlu bir yolu büyük bir cesaretle, özveriyle, gece gündüz çalışarak, yeri geldiğinde kendilerinden ve aileleriyle geçirecekleri zamandan taviz vererek aşmışlar. İşlerini gereğince yapabilecekleri bir ortam yaratmak onlar için en büyük itici güç olmuş. Sonuçta hem hastalarına hem meslektaşlarına en uygun ve huzurlu koşulları sağladıkları hastaneler yaratmışlar. Emre Toğrul, Ömer Faruk Bilgen ve Sait Ada'ya dahasını sorduk; işte aldığımız yanıtlar...

Emre Toğrul, 2008 yılında start alan hastanelerinin tek enerji kaynağının kendileri olduğunu söylüyor. "Bugün beşinci yıl biterken hayal, ümit, çaba, inanç ve azim karışımı bir eserin içinde oturuyoruz" diyor.



İlk uzman olduğunuz günlerde, bir gün kendi hastanenizde çalışacağınızı hayal edebilir miydiniz?

Emre Toğrul: Uzman olduğumda ülkedeki uzmanlık algısı ve liyakat ilkeleri çok farklıydı. Genellikle büyük şehirler dışında 4-5 ortopedistin çalıştığı hastaneler yoktu, ilçelerde ortopedi ve travmatoloji uzmanının olmadığı günlerdi. Kariyer yapmanın anlamı büyüktü ve tek hedefim de buydu zaten. Bırakın kendi hastanemi kurmayı, bağımsız çalışmak bile zordu. Mecburi hizmet sırasında açtığım muayenehanemde, üniversiteye dönene dek oldukça keyifli ve üretken bir dönem geçirdim. Eksik olan en önemli unsur ise devlet, özel hastane ve muayenehane olarak beraberce yapılamayan ve bir türlü ortak bir küme içine alınamayan işlerin kaybettirdiği zamandı. Bugün devlet, özel hastane ve muayenehane bir arada. O zamanlar hayal bile edilemeyecek bu kurgunun getirdiği en önemli kazanç zamandır.

Ömer Faruk Bilgen: Tabii ki bu hayali kurmak güçtü, ama her ortopedi uzmanının böyle bir arzusu olabilir. Meslek hayatımın içinde "Keşke kendi hastanemde çalışsam" diye düşündüğüm günler olmadı diyemem.

Sait Ada: Hiç öyle bir hayalim yoktu hatta o zamanki koşullarda özel hastanelerde çalışan meslektaşlarıma karşı çok da iyi duygular beslemezdim. Orada yapılan girişimlere karşı önyargılıydım. Bir üniversite kliniğinde çalışmayı hayal ediyordum. Öyle olmadı, böyle oldu ama şu anda çok mutluyum.

"MACERAYA ADIM ATTIK"

Hastane kurma fikri nasıl ortaya çıktı? Hangi koşullar ya da beklenti ilk adımı attırdı?

Emre Toğrul: Biz Çukurova Üniversitesi grubu olarak hep birlikte çalıştık, branşlaştık, içselleştirdik ve dostluğu ön planda tuttuk. Çalıştığımız düzen, kariyer ve üretim olarak bizi taşımayınca, biz de düzenimizi kendi kuracağımız bir çatıya taşımak istedik. Sağlık sisteminin gidişatını gözlemledik. Çok radikal kararları

hep birlikte vererek tamamen yeni düzene geçtik. Eski düzenin koruyuculuğunu, güvenini, avantajlarını bir kenara bırakıp maceraya adım attık. Ama bunu yaparken kısa insan ömrünün en büyük yanılgısı olan "zamanı sonsuz sanma" illüzyonundan kol kola sıyrıldık. Tek başına yapılamayacak birçok hamleyi kol kola ve cesaretle yaptık. Henüz kariyerimizin başında kurduğumuz hayal, 2000'li yılların başında konuşulmaya, 2004'de uygulamaya geçti. Üniversite, muayenehane ve özel hastane üçgeninde çalışırken kalan zamanı, gece yarılarında dek bu kurgu peşinde harcadık. 2006'da hastanenin temelini atarken geride kalan tüm hayatımızı ve birikimimizi beton bir temele gömüyorduk. 2008'de start alan hastanenin tek enerji kaynağı yine bizdik. Bugün beşinci yıl biterken hayal, ümit, çaba, inanç ve azim karışımı bir eserin içinde oturuyor ve yaşamımızı değerli hale getirdiğimizi düşünüyoruz.

Ömer Faruk Bilgen: Bir şekilde aklıma hastane fikri takıldı. En başında ise hastalara ait bilgilerin bir arada tutulduğu bir arşiv sistemi hayal ediyordum; hastanın bilgileri olsun, röntgenleri olsun, istediğim zaman gerekli bilgilere ulaşabileyim... Hatta öğrencilik yıllarımda dahi böyle düşüncelerim vardı. Uzmanlığınız sırasında bunların ne işe yarayacağını belki de çok anlamıyorsunuz. "Bir özel hastane olsun da çalışayım" isteğinden çok kendime ait, düzenli, farklı bir yerde çalışma arzusu şeklinde dile getirebilirim hastane kurma fikrimin oluşumunu.

Sait Ada: Ben memur çocuğu olarak büyüdüm. Yatırım yapmaya ve özel hastane kurma fikrine hem uzaktan hem de korkarak baktım. El cerrahisine benden önce başlayan arkadaşım Prof. Dr. Osman Arslan Bora bu konuda önderlik yaptı. Bizi cesaretlendirdi. El cerrahisi ve mikrocerrahinin bazı özel koşulları vardır; acil durumların çokluğu, uzun ameliyatlara, özel ekipman gibi. Bu tür operasyonları bırakın devlet hastanelerini özel hastanelerde bile yapmak zordu. Özel hastaneler genel olarak daha kısa süren, ameliyathaneyi ve personeli daha az meşgul eden kazançlı girişimleri tercih ediyorlardı. Anestezistler bizim ameliyatlarımıza girmek istemiyordu. Ayrıca fizik tedavinin mutlaka

bünyemizde olması gerekiyordu. İşte tüm bu gereksinimler bizi özel hastane kurmaya yönlendirdi. ABD'de ziyaret ettiğimiz Indianapolis Hand Center'in işleyişi ve projesi bize ilham oldu. Sonuçta yatırıma giriştik. İzmir Kahramanlar'da çoğunluğunu araba tamircilerinin oluşturduğu bir yerde 10 yataklı olarak hastanemizi açtık. Sonra büyüdük; 44 yatağa çıktık. Gece gündüz çalışan üç kişilik bir ekiptik, ailemize ve kendimize çok az zaman ayırıyorduk. Özel çalışmamızdan gelen tüm geliri hastane yapımına ayırıyor, sadece devlet kurumundan kazandığımızla hayatımızı sürdürüyorduk. Mesleğimizi daha iyi yapmak için ortaya çıkmıştı hastane kurma fikri ve bundan tam 22 yıl önce gerçekleşti. Türkiye'deki ilk özel dal hastanesiyiz.

"İŞİMİZİ LAYIKIYLA YAPABİLECEĞİMİZ BİR ORTAM YARATMAK"

Hastanede başka ortaklarınız var mı? Yönetimsel anlamda ortaklarınızla uyumu nasıl sağlıyorsunuz?

Emre Toğrul: Hastanede dokuz ortağız. Hocalarım Prof. Dr. Mahir Gülşen ve Prof. Dr. Hüseyin Bayram,



Hastane yönetmenin dünyanın en zor işlerinden biri olduğunu vurgulayan Emre Toğrul, ortopedist olmayı "Love Story", hastane yönetmeyi ise "Matrix Reloaded" olarak tanımlıyor.



ağabeylerim Prof. Dr. Serdar Özbarlas ve Prof. Dr. Mustafa Herdem, aziz dostum Prof. Dr. Yaman Sarpel ve uzmanlık eğitiminden beri hiç yolumuzun ayrılmadığı Op. Dr. Can Göçük, Op. Dr. Cihan Koca ve Op. Dr. Ercan Onaç hastanenin diğer patronlarıdır. Yönetim açısından da, bilimsel ve iş bölümü açısından da 25 yıllık beraberliğin yazdığı ama yazılı olmayan kuralları uyguluyoruz; yani kazanç ya da kayıp yolundaki her artı ve eksinin adil paylaşılması. Bunun açılımı, öncelikli payı herkesin oluşturduğu ana çatının olması olgusundan hareket etmektir. Biz dokuz kişi, bu ütopya yapı içinde tabii ki ana rolü oynuyoruz. Ancak bu rüyayı yıllardır bizimle paylaşan ve ellerini hep sırtımızda, akıllarını ve gönüllerini hep kafamızın içinde hissettiğimiz birçok eski ve yeni ortağımız da var. Bu görünmez ortaklar bizle beraber servislerde, hasta yanında, ameliyathanede, toplantı salonunda, polikliniklerde, hastane içinde ve dışında canla ve başla çalışırlar. Onlara olan minnet ve şükran borcumuz bu hastaneyi kurarken yaptığımız maddi borçların kat be kat üzerindedir.

Ömer Faruk Bilgen: Hastanemiz, bir aile şirketinin ürünü. Kardeşlerimizle birlikte hayata geçirdik. Zaten kardeşlerimizden biri ortopedi uzmanı. Onların üniversitede, mimar abimin

Ömer Faruk Bilgen,
"Meslek hayatımın içinde
'Keşke kendi hastanemde
çalışsam' diye düşündüğüm
günler olmadı diyemem"
açıklamasında bulunuyor.



ise memlekette olması nedeniyle hastanenin tüm sorumluluğu benim üzerimde gibi görünüyor. Bu konuda bir sıkıntı yok, aile içi uyumla sürdürüyoruz işimizi.

Sait Ada: Başlangıçta 10 ortaktık. Süreci içinde hastanemizde çalışan tüm ortopedi ve travmatoloji uzmanlarını ve 20 yıldır bizimle çalışan bazı personelimizi de hastaneye ortak yaptık, desteklerini aldık. Hiçbirimizin payı yüzde 50'nin üzerinde değil, bu nedenle de hastanede aslında patron yok. İşimizi layıkıyla yapmaya devam edebilecek bir ortam yaratmak en önemli görevimiz. Bu nedenle uyumu sağlamak zorundayız. Tüm arkadaşlarımız da sorumluluklarını fazlasıyla yerine getiriyorlar. Hastanemizde performans sistemi uygulanmıyor. Hepimiz belirli bir maaş alıyoruz ve bu sistemi 22 yıldır devam ettiriyoruz. Dönem sonunda herkese hesap veriyoruz ve yıllık kâr durumuna bağlı kâr payı dağıtıyoruz ancak kâr payı dağıtımını da her zaman hastaneyi düşünerek yapıyoruz. Çünkü gövdemizin yani hastanenin sağlam ve güçlü olması gerektiğine inanıyoruz.

"HASTANE YÖNETMEK HAVUZ PROBLEMİ GİBİ"

Ortopedist olmak mı yoksa hastane sahibi olup yönetmek mi daha zor?

Emre Toğrul: Bir hastane ya da kurumu yönetmenin, dünyanın en zor işlerinden biri olduğunu anlamak için ancak yaşamak gerekir diye düşünüyorum. Bir ortopedist olarak karar verirken belirlediğiniz hedefler yolunda bilgi, tecrübe ve yeteneğiniz oranında sonuç bekleyebilirsiniz. Doğa size belki biraz yardım eder. Hastane yönetmek ise havuz problemi gibi. Bir yanda yukarıdaki satırlarda belirlenen havuzu doldurma ve suyun gereksiz kaybını önlemek için yapılan çalışmanın ana unsurları var, ki ancak bunların çabasıyla dolu, temiz ve amacına uygun kalabilen bir havuz oluşturmak mümkün. Diğer yanda ise havuzun bu şekilde kalmasına hiçbir katkıda bulunmayan, sürekli havuzu kirletmeye, suyun gereksiz kaybına, gerçek amaçtan uzaklaştırmaya çalışan kavramlar, olaylar, insanlar yer alıyor. Tecrübesizlik, yanlış insan seçimi, süreçleri gerektiği gibi yönetememenin ağırları içinde kazanılan yeni tecrübeler. Bir



yanda mesleğiniz ve kariyeriniz için yaptığınız fiziksel ve zihinsel ağır işçilik, diğer yanda birbirinden farklı onlarca değişkenle mücadele ederek sağlamaya çalıştığınız homeostasis. İyi, akıllı, çalışkan, güvenilir ve ilkeli insan kavramının ne denli önemli olduğunu kavrayan bir süreç oldu hastanecilik bizim için. Yani ortopedist olmak "Love Story", hastane yönetmek ise "Matrix Reloaded."

Ömer Faruk Bilgen: En kolay ortopedist olmak, çünkü bu bildiğimiz bir işi yapmak anlamına geliyor. Hastane yönetmek bilmediğimiz bir iş, eğitimimiz bu yönde değil ama yine de keyifli yanları var. Yönetmelik olarak da bir şeylerle uğraşmak, iyi sonuçlar elde etmek, iyi şeyler yaptığınızı hissetmek güzel bir duygu.

Sait Ada: Her ikisi de zor. Her ikisini aynı anda yapmak daha zor. Ben 17 yıldır yönetim kurulu başkanlığı yapıyorum. Evet, biraz ortopedistliğim azaldı ama hiçbir zaman hastadan kaçmadım. Hep hasta gördüm, bazı olguları arkadaşlarıma referans ettim, referans ederken benden daha iyi olduklarını ve onlara güvendiğimi belirterek destek oldum. Aslında gerçek olan oydu, yönetimle uğraşınca ister istemez ortopediye olan konsantrasyonunuz azalıyor. Benim görevim meslektaşlarımıza ve dolayısıyla hastalara uygun ve huzurlu koşulları hazırlamak olmalıydı. Patron görüntüsü asla vermedim bence zaten hekimden patron olmaz veya olmamalı. Yönetimde en büyük zorluk devlet bürokrasiyle uğraşmak. Her gün değişen yönetmelik ve kurallar, anlaşılmaz bürokratik işler, hasta şikâyetleri en büyük zamanımı alıyor. Meslektaşlarımız, hastalarımız ve diğer personelimize zorluklar olsa da daha iyi anlaşılıyor ve insani sorunları çözerek yol alıyoruz. Bence her türlü insani ilişkide esas olan anlamak veya anlamak için çaba göstermektir.

"AMACIMIZ TABİİ Kİ KAZANÇ ZİNCİRİ DEĞİL"

Hastaneniz ve kendiniz açısından gelecek vizyonunuz nedir?

Emre Toğrul: Gelecek vizyonu için en büyük kaynak geçmiş. Dolayısıyla bizim amacımız tabii

150 yıl gidecek bir sistemi oturtmak, ortopedi ağırlıklı bir hastane olmak, dünyanın tanıdığı bir merkez haline gelmek... Ömer Faruk Bilgen, hastanesiyle ilgili vizyonunu işte böyle özetliyor.



Sait Ada, "Mesleğimizi daha iyi yapmak için ortaya çıkmıştı hastane kurma fikri ve bundan tam 22 yıl önce gerçekleşti. Türkiye'deki ilk özel dal hastanesiyiz" diyor.

ki bir kazanç zinciri değil, olamaz da. Birlikte çalışmanın, üretmenin ve kazanmanın keyfi ancak paylaşırken açığa çıkar. Paylaşırken hâlâ dostluk korunabiliyor ve sırtını rahat dönebiliyorsan yüksek ideal yolcusu olmuştun demektir. Biz "primum non nocere" (Önce zarar verme) ile başladık, bunca yıldır birbirimize ve çevremize isteyerek zarar vermedik. Birlikte yürürken, bizimle aynı yöne giden birçok kişinin aslında bu idealin yolcusu olmadığını yollar ayrılınca ya da nefesler kesilince fark ettik. Biz özde dokuz kişiyiz, bizim dışımızda halen beraber yürüdüklerimizin çoğu da belki gittikleri yol bizle kesiştiği için bizimle beraberler. İnanılmaz ama yıllardır sevgi, sadakat ve dostlukla yanımızda olan ve beraber yürüdüğümüzü sonradan fark ettiğimiz birçok insan için söyleyebileceğimiz tek şey şükrandır. Fakat gördüğümüz o ki, ortopedia vizyonu ve misyonu oldukça fazla fikir ve insanı taşıyabilecek kapasitede. Kuzey Irak'ta bir hastane girişimiz var. Yurtdışından gelen ve değişik ülkelerde hastalarımız var. Ama en önemli mottomuz, yıllardır sürdürdüğümüz ilkeli ve ortak üretimle devamlılığımızdan ödün vermemektir.

Ömer Faruk Bilgen: Hemen hemen dördüncü yılı bitirmek üzereyiz. Birincil planımız 150 yıl gidecek bir sistemin oturtulması; bunun için uğraşyoruz. İkincil planımız ise buranın ortopedi

ağırlıklı bir hastane olması. İnşallah bir gün tüm dünyanın tanıdığı bir merkez haline getirebiliriz burayı; çok önemli bir hedefimiz de bu. Eğer kısmet olursa hastanemizi, bir üniversite hastanesine de dönüştürmek istiyoruz. Öğretim üyesi olarak yıllarımız geçti. Her adımda eğitimi ön planda tutuyoruz, uzmanlarımızı ve çalışanlarımızı da öyle.

Sait Ada: Aslında kendi açımdan yapabileceğimin hepsini yaptım. 23. Ulusal Kongremiz çerçevesinde düzenlenen genel kurulda, meslektaşlarımız beni en büyük derneğimiz olan TOTBID'in (Türk Ortopedi ve Travmatoloji Birliği Derneği) başkanlığına seçtiler. Bu onurlu göreve özel bir kurumdan gelerek başkan olmak benim için çok anlamlı. Özel kurumlar, bilimsel ve doğru yöneltildiklerinde bu tip görevleri de üstlenebilirler. Bu meslektaşlarımızın bana ve kurumumuza olan güvenini gösteriyor. Meslektaşlarımıza bu açıdan da çok teşekkür ediyorum. Onların güvenine ve desteğine her zaman gereksinimim olduğunu belirtmek isterim.

Hastane olarak en büyük hedefimiz ise bir eğitim kurumu olmamızdır. El cerrahisi yan dalında ve ortopedi-travmatoloji uzmanlık dalında eğitim kurumu olacak alt yapıya sahip olduğumuzu düşünüyorum. Şu anda bir profesör ve beş doçentlik bir eğitim kadromuz var. Hep birlikte bu hastanenin materyeliyle yayın yaptık ve

akademik ilerlememizi sağladık. Her çarşamba ve cumartesi günü, kurum içi eğitim yapıyoruz. Birçok ulusal ve uluslararası toplantı düzenledik. Birçok dergiye aboneyiz ve 1988'den gelen geniş bir arşivimiz var. 20 yıl içinde yaklaşık 60 meslektaşım bize bir-üç ay arasında eğitime geldi. FESSH Avrupa El Cerrahisi Derneği'nin "Hand Trauma Center"iyiz ve bu yıl Berlin'den bir Alman meslektaşımız FESSH'in bursuyla bize geldi. Yılda en az 100 fizyoterapi stajyerini kabul ediyoruz. 50 kişilik toplantı salonumuz ve geniş bir kütüphanemiz var.

"HEKİM HAKLARI KONUSUNDA ÇOK DUYARLIYIZ"

Hekimlerin haklarını koruma açısından diğer hastane sahiplerinden farklı ne yapıyorsunuz?

Emre Toğrul: Birincisi biz kendimizi hastane sahibi olarak değil çalışanı olarak görüyoruz. Sonuçta korunacak bir hak varsa bunlar arasında bizimki de olduğu için içimiz rahat. Dokuz ortak olarak girdiğimiz bu yatırımı gerçekleştirirken sadece ve sadece kurumun devamını, kalitesini ve adını düşündük. Açıldığımız günden bu güne, öncelikle tüm çalışanlarımızın haklarını zamanında ödedik ve saygılı olduk. Boyutlarımızı çok aşan bu yatırım için tüm varlığımızı, kariyerimizi, bilgimizi, fiziksel çabamızı ve zamanımızı ortaya koyduk. Tek başına çok rahat sürdürülebilecek mesleki, sosyal ve aile yaşantılarımızı bu cenderenin içine attık ve dipten baktık. Paylaşım



bizim için olanı adil bölmekse, bunu yapmanın gayreti içindeyiz. Sadece olmayanı paylaşmayı ya da kaybın giderilmesinde el vermeden istemeyi hak olarak görmüyoruz. Tüm hekim, yönetici, hemşire ve çalışanlarımızla kendimizi aynı düzlemde ve eşit olarak görüyoruz. Yaptığımız her işte, tedavi ettiğimiz her hastada onların da adı var ve bu böyle devam edecek. Sanıyorum ki, başlangıçtan bu güne ve çok eskilere gidersek büyük oranda hâlâ aynı ekiple çalışıyor olmamız, bunun en iyi kanıtıdır.

Ömer Faruk Bilgen: Hekimler son yıllarda çok sıkıntılı günler yaşıyorlar. Hekimleri sevmek lazım. Hekimlik onuru ve gururu farklı bir duygudur. Bunu koruyup kollamamız gerekiyor; çalışma şartlarını düzeltmek, hastayla olan ilişkilerini ayarlamak, yaptıkları cerrahi işlemlerde ve poliklinik muayenelerinde destek olmak, yanlarında olmak gibi... Hastaların sağlıklarını teslim ettikleri hekimlerin yeri farklı olmalıdır, yani hekimler çalışan gibi görülmemelidir. Bunlar yapılırsa hekimin hastaya faydası en üst düzeye çıkacaktır. Ben buna inanan bir insanım.

Sait Ada: Hekim hakları konusunda çok duyarlıyız, aslında tüm çalışanlarımızın hakları konusunda çok hassassız. Hekimlik uygulamasındaki zorlukları bildiğimiz için eksik malzemenin, ameliyatta çalışmayan motorun veya bozuk skopinin ne olduğunu en iyi biz anlarız. Bu nedenle eksikleri tamamlamada her zaman aktif olduk. Yeni teknolojilerin alınmasında onlara danışıyoruz ve birlikte karar veriyoruz. Kongre, toplantı ve kurslara gerek yurt dışı gerek yurt içi katılımlarını destekliyor, eğer sponsor bulunmaz ise hastane bütçesinden karşılıyor. Yasal hakları konusunda gereken iş kanunlarına uygun her şeyi yapıyoruz. Maaşları 22 yıldır hiç gecikmedi, vergileri ve SSK'ları eksiksiz ödeniyor. Daha önceden de bahsettiğim gibi hemen hepsi ortağımız ve dönem sonunda hesap veriyoruz.

"Hastane olarak en büyük hedefimiz bir eğitim kurumu haline gelmek" diyen Sait Ada, bununla ilgili alt yapıya sahip olduklarının da altını çiziyor.