

Johanna Tuukkanen

LL, anestesiologian erikoislääkäri,

hallinnon pätevyys

Yliääkäri, Keski-Suomen keskussairaala,

päivystys

SELYn valtuuskunnan jäsen



Asiantuntija voi olla esimies, mutta vähänkin suuremman organisaation johtajan pitäisi uskaltaa hellittää asiantuntijuudestaan. On vaikeaa olla samaan aikaan korkean tason asiantuntija ja hyvä johtaja.

Monelle lääkärijohtajalle lääkärin roolista luopuminen on pitkä ja kivulloinen prosessi. Se on ymmärrettävää, koska pelkästään erikoislääkäriksi kouluttaminen kestää vähintään kaksitoista vuotta. Useimmat lääkärit myös nauttivat potilastyöstä – hekin, jotka jossain vaiheessa siirtyvät johtotehtäviin.

Lääkärit arvostavat esimiehiä ja johtajia, jotka tekevät työtä myös etulinjassa, ja haluavat esimiehekseen kollegan.

Sairaalaorganisaatioissa johtotehtävät eivät ole erityisen tavoiteltuja – lääkärit arvostavat ammatillisia ja tieteellisiä meriittejä, eivät esimiestyötä tai johtajuutta. Samaan aikaan he arvostelevat usein omia lähiesimiehiään sekä yksikön ja koko organisaation ylintä johtoa. Ja tietävät täsmälleen, millainen on hyvä asiantuntijaorganisaation johtaja!

Sairaalat on perinteisesti organisoitu erikoisalojen mukaisesti toimintayksiköihin. Kunkin erikoisalalan painoarvo riippuu erikoisalalan toimintasektorista, koosta ja perinteisestä roolista sairaalassa. Potilaan kannalta on tietenkin

Mistä paloa lääkärijohtajuuteen?

hyvä, että suurin osa erikoislääkäreistä nauttii omasta työstään niin paljon, että haluaa keskittyä potilaiden hoitoon koko työuransa ajan. He haluavat pitää kiinni omasta asiantuntijuudestaan, koulutautua ja pitää tietotaitonsa ajan tasalla. Heitä kiinnostaa oman osaamisensa ja tekemisensä ohella oman erikoisalansa tilanne omassa sairaalassa, valtakunnallisesti ja ehkä kansainvälisestikin, mutta heillä on suuria vaikeuksia asettua naapuriklinikan kollegan asemaan ja ajatella asioita toisen erikoisalalan näkökulmasta. Oman alansa huippuosaajilla ei välttämättä ole käsitystä oman organisaationsa kokonaisuudesta puhumattakaan laajemmista yhteyksistä. LL ja KTT Juha V. Virtasen mukaan erikoissairaanhoidon ongelmana onkin juuri kokonaisuusien johtaminen (Erikoislääkäri 2010;20:56-9).

Johtajuus on tällaisessa kompleksisessä kokonaisuudessa erittäin tärkeää. Huono johtaminen näkyy nopeasti. Erikoislääkärit kaikkoavat, avoimiin virkoihin ei löydy hakijoita, organisaatio yskii ja työilmapiiiri romahtaa. Pitäisikö kysyä, miten kiinnostusta johtamiseen ja esimiestyöhön saataisiin lisättyä lääkäreiden keskuudessa eikä tyytyä ihmettelemään sitä, että vastuutehtäviin ei ole tunkua.

Yksi keskeinen ongelma julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa on monikerroksinen ja hankalasti hahmotettava johtajuus. Kun lopullinen päätösvalta pieniltäkin tuntuissa asioissa on poliittisilla hallintoelimillä, ei ole ihme, että virkamiesjohtajat ja -esimiehet turhautuvat. Luottamushenkilöiden vaihtuessa kunnallisvaalien sykleissä

uudella kokoonpanolla menee aina aikaa asioihin perehtymiseen. Kun lisäksi luottamushenkilöiden tausta vaihtelee, eikä heillä välttämättä ole lainkaan aiempaa kokemusta terveydenhuollosta puhumattakaan vaativasta erikoissairaanhoidosta, ei ole ihme, että päätöksenteko on tempoilevaa, ammattitaidotonta ja asiantuntijan näkökulmasta äärimmäisen turhauttavaa.

Terveyden- ja sairaanhoidon hallinnon professori Martti Kekomäki kyseenalaisti Erikoislääkäri-lehden kolumnissaan (2010;20:63) poliittisten toimielinten roolin ja ihmetteli, ketä ne edustavat: ”puolueita, alueita, tuottajaa, palvelunsaajia, omistajia vai mitä?” Ja jatkaa: ”miksi edelleenkin tarvitaan poliittisia hallituksia, eivätkö hallintoneuvostot riittäisi investointipäätöksiin ja poliittiseen tavoiteasetantaan? Ja miksi budjetin ylityksiä voihkitaan, mutta niiden toteutumista ei vaivauduta tukemaan?” Niinpä.

Sairaalaorganisaatioiden johtamisen ehdottomasti suurin ongelma on kokonaisuusien hallinnan ja näkemyksellisyyden puute. Ylimmällä johdolla täytyy olla vahva strateginen tavoite, johon koko organisaatio voisi aidosti sitoutua. Säästäminen ei voi olla ainoa visio. Mutta onko mahdollista saada vahvat, keskenään hyvin erilaiset erikoisalalat puhumaan samaa kieltä ja tekemään työtä yhteisten tavoitteiden eteen? Tässä olisi tilausta osaaville ja innostuneille lääkärijohtajille, joilla on ollut uskallusta irrottautua oman erikoisalansa viitekehysesestä ja opetella tutkimaan yksityiskohtien asemesta laajempia kokonaisuuksia.