

Heikki Wiik

Vastuualuejohtaja

OYS Operatiivinen tulosalue



Aikoinaan työ sairaalassa oli helppoa. Yksikön päällikkö, usein professori, oli paras klinikko, erinomainen tiedemies ja vieläpä synnynäinen johtaja. Sekä talous- että henkilöstöjohtaminen sujuivat esimieheltä muiden töiden ohessa ilman mainitsemisen arvoisia ongelmia. Kaiken tämän lisäksi hänelle jäi aikaa lukuisille hyvillä harrastuksille. Sitten jokin meni pieleen. Vai menikö?

Viime aikoina on hiljalleen alettu ymmärtää, että maailman muuttuessa myös terveydenhuollon yksiköiden johtamisen on muututtava. Mikä ennen oli riittävää johtamisosaamista, ei ole sitä enää. Esimiestyöstä ja johtamisesta on tullava ammattimaista.

Ammattimaisuus edellyttää osaamista. Johtamisosaaminen syntyy vain koulutuksen, kokemuksen ja oman toiminnan jatkuvan reflektoinnin kautta. Johtajaksi ei synnytä. Johtajaksi kehitytään ja kasvetaan.

Se, että asiantuntijaorganisaation lääkäriesimies on siirtynyt tehtävänsä vaihteittain asiantuntijaroolista, on hyvä asia. Tällöin hän tietää, mitä työpäikällä oikeasti tehdään ja miksi. Myös

Lääkäriesimies – luovu, mutta älä luovuta

terveydenhuolto-organisaatioissa katuuskottavuuden saavuttaminen edellyttää pääsääntöisesti sitä, että esimies hallitsee tai on ainakin joskus hallinnut hyvin jonkin alansa asiantuntijatehtävän. Tieteellistä tutkimusta tekemällä voi paitsi oppia tutkimuksen menetelmiä, myös ainakin jossain määrin syventää omaa kliinistä tietämystään.

Varsinaisen johtamisosaamisen kanssa kliinisillä taidoilla tai akateemisilla meriiteillä ei kuitenkaan välttämättä ole mitään tekemistä. Lääketieteelliset tiedot ja taidot eivät auta pitämään laadukkaita kehityskeskusteluja, eikä pitkälläkään julkaisuluettelolla ratkota työelämän konfliktitilanteita.

Jääkiekkjoukkueessa maalivahdiksi valitaan urheilija, joka saa kiekot kiinni ja on valmis panostamaan harjoitteluun saadakseen ne jatkossa kiinni vieläkin paremmin. Ei sitä, jolla on ylioppilastutkinto. Esimieheksi tulee valita henkilö, jolla on kyky ja halu palvella organisaatiota johtamistyötä tekemällä ja edellytykset tässä tehtävässä kehittymiseen.

Esimiesosaamisen hankkiminen vaatii aikaa ja energiaa. Aluksi on syytä osallistua johonkin systemaattiseen johtamiskoulutuskokonaisuuteen, ja sen jälkeen on täydennettävä osaamista kursseilla ja koulutuspäivillä. Keskeisiä lääkärin uuden oppimisen sisältöjä ovat paitsi talousasiat myös henkilöstöjohtamiseen liittyvät tiedot ja taidot.

On luettava aihetta käsittelevää kirjallisuutta ja seurattava ainakin muutamaa alan lehteä.

On mentävä oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja harjoiteltava hankalissakin arjen johtamistilanteissa pärjäämistä. Aika ajoin kannattaa pysähtyä päivän

päätteeksi miettimään, mikä meni hyvin ja missä pitää edelleen parantaa. Paitsi oman toiminnan reflektointi, myös säännöllinen palautteenkeruu omilta esimiehiltä ja alaisilta on olennaisen tärkeää henkilökohtaisten kehittämiskohteiden määrittämisessä.

On ymmärrettävä, että esimiestyö on oma, erillinen osaamisalueensa, ei puuhastelua muun työn ohessa.

Johtamistehtävien myötä on aina myös luovuttava jostakin. Luopumisen määrä korreloi esimiestyön vaativuuteen, joka taas riippuu muun muassa talousvastuiden suuruudesta ja alaisten määrästä. Myös organisaation nykytilanne vaikuttaa asiaan. Mitä enemmän muutoksia on meneillään, sitä enemmän aikaa esimiestyöhön joutuu sijoittamaan.

Mistä sitten voi luopua? Lääkäriesimies joutuu aina jossain määrin luopumaan kliinisestä työstä. Seurauksena on hankittujen taitojen rapistuminen. Tästä vääjäämättömästi seuraava surutyö on kestettävä ja iloittava vastaavasti alaisten osaamisesta. Mikäli esimies on aiemmin toiminut tutkijana, on siihen käytettäväksi jäävä aika niin ikään hyvin rajallinen. Myös opetustyö on usein jätettävä tai ainakin sen määrää vähennettävä. Vapaa-ajasta luopuminen ei kuulu mielekkäisiin keinoihin

Entä jos ei halua luopua mistään aiemmasta? Entä jos syvällä sisimmässään tietääkin olevansa vanhan ajan kaikkivoipa johtaja. Ja tietysti myös paras klinikko ja erinomainen tiedemies.

Silloin on valitettavasti ymmärtänyt esimiestyön sisällön ja lääkärijohtajan rooliin väärin, eikä tällä tavalla ”johdetun” organisaation ennuste ole mairitteleva.