

**MITÄ JA MILLAISTA OSAAMISTA  
EDELLYTTÄÄ  
TERVEYDENHUOLLON  
JOHTAMINEN**

18.2.2005

Juhani Lehto

Sosiaali- ja terveyspolitiikan professori  
Tampereen yliopisto



**TERVEYDENHUOLLON  
JOHTAMISKEHYKSIÄ**

- johtaminen ammatillisena senioriteettina
- johtaja poliittisen (tai taloudellisen) päätöksenteon ja ammatillisen autonomian välittäjänä
- johtaminen hallintovirkamiestyönä
- johtaminen henkilöstön voimaistamisena ja suuntaamisena (leadership)
- johtaminen kontekstista suhteellisen riippumattomana "ammattijohtamisena" (managerialism)
- johtaminen organisaation ja sen kumppanien, sidosryhmien, kilpailijoiden, säätelijöiden, maksajien, asiakkaiden... välisten suhteiden hallintana
- lääkärijohtamisen maskullisuus ja hoitajajohtamisen feminiinisyys

**AMMATILLINEN SENIORITEETTI**

- yhden ammattikunnan sisäisissä suhteissa
- monen ammattikunnan jäsenistä muodostuvissa moniammatillisissa työyhteisöissä
- prosessien johtamisessa
- miten johtamisen eri tasolla
- kommunikoinnin ja auktoriteetin kannalta
- jos johtajalta vaaditaan ammatillista senioriteettiä, miten pitkälle vaatimus viedään

**POLIITTISEN PÄÄTÖKSENTEON  
JA AMMATILLISEN AUTONOMIAN  
VÄLITTÄJÄ**

- kyky ymmärtää molempia osapuolia ja "kääntää" osapuolten kieli, odotukset, arviot toisilleen
- lojaliteetti molempiin suuntiin

**HALLINTOVIRKAMIESTYÖ**

- osaa toimintaa rajaavan juridiikan, taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon perusteet ja kielen
- johtaminen "hallintona", johtamisosaaminen hallinnon pätevyytensä
- välittää ammatillisuuden ja juridis-taloudellishallinnollisen ympäristön välillä

**HENKILÖSTÖN VOIMAISTAMINEN  
JA SUUNTAAMINEN**

- osaston- ja ylihoitajan työssä vahva kehys
- henkilöstöstä huolenpito johtamisen ydinalueena
- lääkärijohtamisessa jäsentyy usein ammatillisen senioriteetin ja/tai karismaattisuuden kautta

### MANAGERIALISMI – ”AMMATTIJOHTAJUUS”

- johtamisen teknisten apuvälineiden (laskenta, mittarit, indikaattorit, laaturyökälyt, strategiaprosessityökälyt,...) hyödyntäjä
- managerialismi professionaalis-byrokraattis-poliittisen johtamisen kriittikkinä
- ammattijohtamisen fiktiivisyys?
- välittää ammatillisuuden ja managerialisoituneen organisaatioympäristön välillä

### VERKOSTOJOHTAJUUS

- huomio prosesseihin, hoitoketjuihin, työnjakoihin... (“jos saat toiset tekemään oman osansa ja vähän enemmänkin, niin itsellesi jää vähemmän tehtävää”)
- huomio asiakkaisiin, maksajiin, ulkoistamiseen, alihankintaan...
- välittää verkostoiksi hahmottuvan ympäristön ja ammatillisuuden välillä

### JOHTAMISEN SUKUPUOLI

- lääkärijohtajan suhde hoitajiin on myös historiallisesti mieslääkärien suhde naishoitajiin
- hoitajajohtajuus on historiallisesti kehittynyt naisjohtajan suhteena naishoitajiin (mies)lääkärien vallan alla
- senioriteetin, poliittikosuhteen, hallintovirkamiehen, managerin, jne sukupuoli?
- välittää sosiaaliskulttuuristen sukupuolen välillä?

### VOIKO JOHTAJA VALITA JOHTAMISORIENTAATIONSA?

- ”se on kiinni persoonallisuudesta”
- ”se on kiinni organisaation säännöistä ja vaatimuksista”
- ”se on kiinni ympäristön (alaiset, esimiehet, kumppanit, asiakkaat jne) odotuksista”
- valinta ”realiteetit” tunnistaen, realiteettien ristiriitaisuus suorastaan pakottaa valitsemaan

### ASiantuntijoiden johtamisen vaatimuksia

- johtaja ei voi olla parempi asiantuntija alusten asiantuntemusalueella - jaetun asiantuntemuksen ja jaetun johtajuuden vaatimus
- johtajan ymmärrettävä asiantuntijan näkökulma (esim autonomia, etiikka, asiantuntemuksen rajat, kieli, kulttuuri) - voiko sitä olla ilman omaa asiantuntijana olemisen kokemusta?

### ASiantuntijoiden johtamisen vaatimuksia 2.

- ihmisten ja asioiden johtaminen eivät ole erillisiä
- strategisen ja operatiivisen rajaviiva epäselventyy
- asiantuntijuus ei (vain) yksilötason vaan myös tiimitason ilmiö
- henkilöstön hyvinvointi, organisaation ja yksilöiden tarpeiden yhteensovitus korostuu

**ASIAANTUNTIJOIDEN JOHTAMISEN  
LÄHTÖKOHTIA 3.**

- Oman profession asiantuntijoita voi olla helpompi ymmärtää ja tuntea helmin yhteenkuuluvuutta, mutta se voi olla johtamisen kannalta sekä positiivinen että negatiivinen asia moniprofessioisissa organisaatioissa
- saman profession asiantuntijuudet eivät välttämättä ole lähempänä toisiaan kuin eri professioiden samanlaiset erityisasiantuntijuudet

**ASIAANTUNTIJOIDEN JOHTAMINEN  
JAETTUNA JOHTAMISENA**

- Jokainen organisaation jäsen voi olla "mestari" jonkin asiantuntemuksen suhteen suhteessa toisiin - jaettu mestarius
- Tärkeä asiantuntemus syntyy usein vasta tiimissä - jaettu asiantuntijuus
- Asiantuntijuuteen kuuluu suurempi "itseohjautuvuus" - jaettu ohjautuminen
- Asiajohtaminen (hallinto) ei ole irrallaan henkilöiden johtamisesta - jaettu hallinto