

**Sanna Kakko**

Dos, erikoislääkäri  
OYS, Leikkaus- ja anestesiakeskus  
sanna.kakko@pohde.fi

**Lauri Bolszak**

LL, erikoislääkäri  
OYS, Leikkaus- ja anestesiakeskus  
lauri.bolszak@pohde.fi

# Aktiivinen johtaminen työhyvinvoinnin osana

**Hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja kahdensuuntaista. Esihenkilön aktiivinen läsnäolo luo osaltaan psykologista turvallisuutta ja lisää työhyvinvointia. Aktiivinen johtaminen ja esihenkilötyö vaativat aikaa ja kouluttautumista, ja tämä pitäisi nähdä tärkeänä osana nykypäivän työelämää.**

”**A**ktiivinen johtaminen on keskeinen osa työhyvinvoinnin rakentamista anestesiologiassa, jossa työn kuormitus, tiimityön vaatimukset ja potilasturvallisuus kietoutuvat tiiviisti yhteen. Ensinnäkin johtajan läsnäolo arjen työssä luo ennakoitavuutta ja vähentää epävarmuutta. Toiseksi jatkuva vuorovaikutus ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen mahdollistavat avoimen keskustelun kuormituksesta ja virheistä. Kolmanneksi aktiivinen kuormituksen säätely – resurssien, työnjaon ja palautumisen johtaminen – tukee sekä hyvinvointia että laadukasta potilashoitoa. Yhdessä nämä muodostavat perustan kestävästi toimivalle työyhteisölle.”

Tämä oli se mitä tekoäly tarjosi meille tästä otsikosta. Hyviä näkökulmia, mutta pohditaan asiaa hieman syvällisemmin ja omin sanoin.

## **Vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus**

Toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön peruspilareita ovat avoin ja kunnioittava vuorovaikutus työyhteisön sisällä. Tähän päästäksemme on kaikkien työntekijöiden uskallettava avata suunsa, kun heillä on jotain sanottavaa. Tämä kuulostaa itsestäänselvydeltä, mutta tilanne ei

suinkaan ole totta kaikissa työpaikoissa. Jos epäkohdan, saati virheen, ääneen sanominen johtaa inkvisitiotaseiseen syllisten etsintään tai virheiden paisutteluun ei ole ihme, jos kukaan ei halua avata suutaan. Pelkästään se, että työntekijä kokee, että ei ole turvallista puhua asioista kielii siitä, että asiaa kannatta pohtia työyhteisön sisällä. Mutta tähän on vain hypoteettista pohdintaa, eikä heijastele kenenkään todellista työyhteisöä – vai kuulostaako tutulta?

On muistettava, että meistä jokainen tulkitsee kuulemaansa ja lukemaansa oman kokemuspohjansa kautta, johon vaikuttaa niin työ- kuin siviilihistoria. Monelta mielensä pahoittamiselta vältyttäisiin, jos muistaisimme kysyä viestijältä, mitä hän tarkoittaa viestillään, ja toisaalta viestijöiden olisi varmistuttava, että viesti on välittynyt, kuten se oli tarkoitettu. Liian usein epäselvyyksien taustalta paljastuu kiireessä tai epähuomiossa pikaisesti lähetetty, hieman huolimattomasti muotoiltu sähköposti tai ohimennen tokaistu, lähinnä vitsiksi tarkoitettu, asia, jonka kuulija on kuitenkin ottanut totena.

Vuorovaikutustaidot eivät ole sisäsyntyisiä ominaisuuksia, vaan niitä jokainen voi harjoitella ja niissä harjaantua. Johtamistehtävissä työskentelevien vastuulla on huolehtia omien vuorovaikutustaitojensa kehittämisestä ja rakentaa turvallista vuorovaikutusilmapiiriä työyhteisössään.

Tämä ei tarkoita, että ei-johtotehtävissä olevilla ei olisi vastuuta omista vuorovaikutustaidoistaan. Meidän erikoisalallamme ei juurikaan pysty välttämään päivittäisiä vuorovaikutustilanteita, joten meidän kaikkien lienee syytä pysyä riittävän nöyrinä ja tunnustaa, että aina on mahdollisuus kehittyä tälläkin saralla.

On muistettava, että vuorovaikutus on aina kahdensuuntaista. Siinä vastaanotetaan, mutta myös lähetetään viestejä. Kun työyhteisössä valitsee aidosti psykologisesti turvallinen ilmapiiri, niin siinä uskalletaan lähettää sekä suullisia että kirjoitettuja viestejä, ja vastaanottaa niitä. Silloin vuorovaikutus on aidosti kahdensuuntaista.

### Aktiivinen läsnäolo

Esihenkilön pitää olla saatavilla ja näkyvillä, helposti saavutettavissa. Helpointa se on silloin, kun esihenkilö tekee säännöllisesti töitä alaistensa rinnalla ja näyttää olevansa osa työyhteisöä. Organisaatiouudistusten ja ylhäältä tulevien, kohtuuttomiltakin tuntuvien, vaatimusten viidakkossa arkinen työntekeä tutussa työyhteisössä luo

### Meistä jokainen tulkitsee kuulemaansa ja lukemaansa oman kokemuspohjansa kautta.

turvaa. Kun ei enää pysy kärryillä siitä, millä nimellä omaa työyksikköä tällä hetkellä kutsutaan, eikä tiedä kuka on tällä kertaa se sihteeri, jolle soitetaan, kun työpuhelin ei toimi, voi esihenkilö pelkällä rauhallisella (ja aktiivisella) läsnäolollaan vakuuttaa siitä, että asioilla on edelleen taipumus järjestyä parhain päin. Tämä totuus koskee myös näitä työhyvinvointia haittaavia tekijöitä.

Läsnäolo ja samalla yhteydenpito alaisiin on aktiivista työtä ja on helpompaa silloin, kun se on jatkuvaa. Eriytyminen alaisista käy nopeammin ja helpommin kuin pääsy takaisin rinnalle.

### Aktiivinen kuormituksen säätely

Esihenkilö voi säädellä alaistensa kuormitusta aktiivisesti parhaiten silloin, kun tuntee alaisensa ja on jossakin määrin tietoinen heidän elämäntilanteistaan, mahdollisista kuormittavista tekijöistä niin yksityis- kuin työelämässään. Tällöin voi ajoissa huomata alaisensa uhkaavan

työuupumuksen ja tilanteeseen nopeasti puutumalla estää pitkän sairauspoissaolon. Yhden työntekijän osa-aikatyöratkaisu on yleensä työyhteisön jaksamisen kannalta parempi kuin yksilön pitkä sairausloma, vaikka se voi aluksi tuntua muiden kuormaa lisäävältä. Näin jaetaan yhden työntekijän sen hetkistä liiallista kuormaa koko työyhteisölle, joka kantaa kuorman yhtä yksilöä kevyemmin.

Sekä esihenkilön että alaisten sitoutuminen organisaatioon ja työyhteisöön mahdollistaa joustavuuden. Työyhteisöön ja organisaatioon sitoutuneet työntekijät ovat joustavia, kun tietävät saavansa joustoa vastavuoroisesti. Hyvät teot poikivat lisää hyviä tekoja: suunnittelematon lomaviikko yhdelle työntekijälle saadaan usein järjestymään kollegoiden joustavuudella, kun jokainen työyhteisössä uskaltaa luottaa saavansa vuorollaan esihenkilön ja työyhteisön tuen omiin yllättäviin tarpeisiinsa.

Me lääkärit haluamme tehdä omaa työtämme. Hoidamme potilaita, koulutamme hoitohenkilökuntaa, päivitämme ohjeistuksia, osallistumme hoitajien purkuun, teemme tutkimustyötä, päivystämme arkena ja juhlayhdyinä. Tästä kaikesta, alun perin mielekkästä ja mieltä mieltävistä työstä, voi syntyä liikaa kuormitusta. Esihenkilön tehtävä on suojella alaistaan joskus myös itseltään: kaikkea tuota ei voi, eikä tarvitse tehdä. Ei ole työyhteisön eikä organisaation etu, että kevään hoitajien purkutalkoiden ja niitä seuraavan kesän päivystyssuman jälkeen syksyllä on edessä työuupumusepidemia.

### Lopuksi

Suurin osa anestesialääkäreistä haluaa olla kliinikkoja, ja hyvä niin. Johtaminen on kuitenkin vähintään yhtä tärkeä osa meidän arkeamme kuin potilaiden nukuttaminen toimenpiteitä varten. Johtamista ei voi tehdä kunnolla, jos siihen ei varata riittävästi aikaa. Liian usein hallinto- ja johtotehtävät ovat ensimmäisiä, joista karsitaan, kun on kiire. Aktiivinen johtaminen vaatii aikaa ja panostusta sekä koulutusta. Toivoisimmekin, että johtamistehtävät nähtäisiin tärkeänä osana nykypäivän työelämää. Arjen pienillä johtamisteoilla – aktiivisella johtamisella – on suuri merkitys osana työhyvinvointia. Mitä paremmin työyhteisö voi, sitä tuottavampi se on. ■

Sanna Kakko työskentelee osastonylilääkärinä ja Lauri Bolszak vastuualuepäällikkönä OYS:ssa.