

Kuidas saada arstist juhiks?

Kristiina Tukku, Toomas Tamsar – OÜ Nobel People

Suve hakul lõppes Nobelil esimene koostööprogramm Ida-Viru Kesksaiglas, kus töötasime poole aasta vältel saigla noorte juhtidega. Programmi eesmärk oli omandada oskusi liikumiseks administratiivsetest juhtimiskohustustest enam inimeste juhtimisele.

TEEKOND ARSTIST JUHIKS

Olles teinud koostööd paljude saiglate ja arstidega, hakkab silma üks sarnane joon – arst olles ei taheta eriti juhiks saada ja juht olles napib nii inimestega töötamise oskustest kui ka ressursist. Ida-Viru Kesksaiglas käisimegi koos selleks, et õppida arstist juhiks saamist.

Õppes oli viis moodulit, kus keskendusime juhiks olemisele, iseenda missiooni väljaselgitamisele, tagasiside andmisele, delegerimisele, koosolekute pidamisele ning vastutuse võtmisele. Arutasime juhtimiskaasusi ja mõtlesime koos lahendusi.

Kui koolitusest oli möödas ligi kolm kuud, tegime osalejatega intervjuud, et vahetada mõtteid nii toimunud koolituse kui juhtimise teemadel. Meie vestluspartnerid olid Aleksandra Šilova (juhtimiskogemus 2 aastat), Talis Kirs (juhtimiskogemus 4 aastat), Tuuliki Hion (juhtimiskogemus 5 aastat) ja Anna Gromova (juhtimiskogemus 3 aastat).

Kuidas arstist juhiks saadakse?

Aleksandra: Taolised koolitused avavad ettekujutuse, millises suunas liikuda. Koolitustest ainult siiski ei piisa, vaid ise tuleb olla avatud ja ennast harida. Endal peab olema sisemine soov kuhugi jõuda. Arstiks õppides keskendutakse muudele teemadele ja seetõttu ei osatagi kohe aimata, mis juhtimise taga peitub. Seepärast tulebki esmalt aru saada, millele juhtimine tugineb, millised

on põhitõed, ja siis hakata ennast selles suunas edasi arendama.

Anna: Minu arvates kõik juhiks ei sobi. Selleks, et juhtida teisi, peab olema tahe seda teha ja muidugi tuleb juurutada loomungulisust. Esmalt peab oskama arvestada inimestega, aktsepteerida, et lisaks tööelule on ka eraelu. Teiseks on oluline inimeste arendamine, mitte lihtsalt e-kirjadele vastamine ja dokumentidega tegelemine. Kolmandaks – eesmärkide püstitamine, et oleks siht ja suund, kuhu liikuda. Minu jaoks oli see väga keeruline – mõista, et oho, siin on ka inimesed. Juhtimine on lõputu eneseareng.

Tuuliki: Minule tehti ettepanek tulla ambulatoorse psühhiaatria osakonda looma. Varem olid mulle meeldinud organisatsiooni sisekommunikatsiooni teemad ja olin ka TÜ Kliinikumi psühhiaatriakliinikus unemeditsiini meeskonna loomises osalenud. Mulle tundus motiveeriv uus väljakutse vastu võtta.

Talis: Arvan, et juhiks saamine sobib nendele arstidele, kes on valmis tegema väga palju tööd. Üldse, et saada tippjuhiks, pead olema valmis tegema tööd ca 80 tundi nädalas umbes kümme aastat ja siis on võimalus juhiks saada. Kui selleks valmis ei ole, pole šanssi. Noorel arstil on kaks karjäärisuunda – kas minna professori rada (ka siis on töömaht suur) või liikuda juhtimise suunda. Viimase puhul ei ole võimalik arstitööst loobuda, vaid seda tuleb teha lisaks, sest muidu kvalifikatsioon väheneb. Inimeste juhtimine peab olema sisemine missioon. Töö

peabki inimesel olema missioon. Seega tuleb esitada endale esmalt küsimus, kas ma olen selleks valmis.

Millised olid teie ootused koolitusele tulles?

Aleksandra: Mina olen *coaching'*uga ammu tegelema ja mul oli uudishimu teada saada, kas selles teemas on veel midagi uut.

Anna: Minu eesmärk oli teha sõbralikku koostööd oma kolleegidega, veeta aega ja mõelda koos. Rääkida. Mul oli isiklik „*must have*“, et ma saaks abi, kuidas koostada ja läbi viia arenguveestlusi. Praeguseks olen ma õpitud materjali läbi töötanud ja vormi koostamisega lõpusirgel. Otsustasin arenguveestluse koolitaja soovitusel kohaselt nimetada koostöövestluseks.

Tuuliki: Olin korduvalt soovinud juhtimiskoolitusele minna. Meditsiinisüsteemis on juhtimiskoolitust vähe. Kuna ma olen oma erialal Ida-Viru Kesksaiglas ainuke juht, oli tunne, et ei ole väga arutada kellelegi oma teemasid. Olin tundund puudust mentorprogrammist ja olin puudust tundnud juhtimisoskustest. Ma ei oska näppu peale panna, millised konkreetsete oskused omandatud said. Kõik need asjad, mida me läbisime, olid vajalikud. Lisaks juhtimisoskustele oleks vaja ka finantstadmisi, teada, mida üksuse juht peab teadma. Saiglas on kõik nendes teemades iseõppijad. Meditsiini juhi õpet ju ei ole.

Talis: Mina mõtlesin, et tuleb õppida midagi uut. Ja ma õppisin ka. Tagasiside andmine oli oluline. Teiste inimeste ja teistsuguse arvamus kuulamine oli samuti väärtuslik.

Mis oli õpitus kõige olulisem?

Aleksandra: Esimene mõte, mis pähe tuleb, on iseenda kuulamine

olulisus. Vektor, mis on enda sees, näitab õiget suunda: ei tasu alati kohe teha nii, nagu teised ütlevad, vaid tuleb lähtuda oma väärtustest ja eesmärkidest. Ma olen noor, ma pole varem osakondi juhtinud, teadmisi ei ole – eesmärgid ja ideed tulevad sellest, mis on pähe kogunenud. Oluline oli teada saada, et minu enda peas ei ole midagi valet, vaid tuleb iseendasse uskuda. Koolitus aitas seda usku endasse tekitada.

Anna: Minu jaoks oli kõige olulisem leida tõendus sellele, et nüüd on kollektiivi hierarhia üles ehitatud nii, et kolmnurk on vastu-pidi – juht on all ja inimesed on üleval. Tekkis arusaam, kuidas see mudel reaalses elus toimib.

Tuuliki: See, mida ma saan igapäevaselt kasutada, on tagasiside andmise tehnikad. Mõte, et juht on see, kes toetab oma inimeste arengut – see on number 1 tähtsusega. Ja idee sellest, kuidas vastutuse võtmine toimub. Tehnikad, kuidas inimesi usaldada ja anda võimalus selleks, et nad saavad asju teha. Jälgida, millised on tingimused, kus inimese hakkavad vastustust võtma.

Talis: Võib-olla tagasiside andmine ja arenguestlused. Samuti võimalus õppida teistelt inimestelt ja kuulata, mida nad arvavad meie arengust ja meie tööst. Siit käib läbi just see, kui oluline on teada, kuhu minu inimesed tahavad jõuda, kuidas ma juhina saan läbi selle oma osakonda suunata, kuidas ma jõuan enda inimesteni. Juhtimine käib läbi minu inimeste ja nende soovide, mitte läbi selle, mida mina tahan. Minuga ei ole kunagi tehtud arenguestlust ja mina ise ka ei ole teinud. Käisin selle juba oma osakonnas välja ja inimesed olid positiivsed.

Mida te soovitate arstile, kes tahaks juhiks saada?

Aleksandra: Kannatust. Üks asi, mis on minu jaoks määrava tähtsusega, on leida inimesi, kes on meie ümber ja kes toetavad meid. Me ei ole üksik. Et on inimesed, kellega saab arutada – koos on palju kergem muudatusi ellu viia, vastupanuga võidelda. Koos on kõik palju kergem. Juht ei ole üksik – oluline on aru saada, et selle tiitliga ei tule „mask“, vaid koostöö.

Anna: Jõudu ja tarkust. Oskust kuulata teisi, arvestada nende arvamusel. Nii ei saa, et mina olen juht ja mina olen otsustanud ja nii see jääb. Asjad tuleb läbi rääkida.

Tuuliki: Juht võiks alustada enese arendamisest ja kindlasti hankida endale koolitusi, lisaks võtta võimalusel endale mentor. Sellest on alguses palju abi. Julgelt asuda kohe õppima!

Talis: Ma soovitaksin läbi mõelda enda suund, kuhu tahetakse minna – kas teha teadust või töötada inimestega. Kahte korruga minu hinnangul hästi teha ei saa. Mõtlemine peaks läbi ka oma eraelu, sest see pingutus tuleb lähedaste arvelt, partner ja pere peavad toeks olema.

Millised on need teadmised, millistest praegu kõige enam puudust tunnete?

Aleksandra: Juhatusel võiks koostöö veidi lähem ja parem olla. Tunnen puudust sellest, et kõik juhid astuksid meie majas ühte jalga ja et inimesed teaksid, miks midagi tehakse.

Anna: Omavahelist märkamist. Aeg-ajalt tunnen puudust sellest, et mind ei võeta oma inimesena. Levinud on suhtumine, et tema on ju juht ja omaette – niikuinii ta meid

ei kuula. Kui küsin inimestelt, siis ei saa teada nende arvamust. Aga siis ühel hetkel nad süttivad. Mina tulin siia Tallinnast, siiani tunnen end võõrana.

Tuuliki: Asutusesisesed teemad, mida juht vajab. Lisaks on mul puudu juriidikast, mida üksuse juht peaks teadma. Samamoodi finantsjuhtimise osa. Mõned töökordaldusega seotud asjad võiksid olla veel programmis sees. Väga paljudel keskastmejuhtidel on kahjuks tihti-peale nn kolmelise tunne: ei teata, kas ja kui hästi oma tööd tehakse. Organisatsioonikultuur ja sisekommunikatsioon on samuti tähtsad teemad, millega tegeleda.

Talis: Ma arvan, et iseenda bränding, et noored tahaksid siia Ida-Virumaale tulla. Küsimus ei ole haiglas, vaid kogu regioonis. Inimesed ei taha praegu siia elama tulla. Peaksime tegema piirkonna atraktiivsemaks ja mina peaksin olema vedur, kuidas seda teha. Peaksime jõudma ka nende Eesti inimesteni, kes elavad Tallinnas või Tartus.

Mida treeneritena õppisime?

Esiteks seda, et organisatsioonid kasutavad liiga vähe ära oma siset potentsiaali ja koostöövõimalust. Kuidas teha nii, et head mõtted tihemini ja paremini kokku saaksid? Teiseks – enamik probleeme jääb õhku kommunikatsioonioskuse puudumise ja hirmu taha. Inimestes on tohutu potentsiaal ja see on igas organisatsioonis nii. Küsimus on selles, kuidas juhid oskavad seda näha ja ellu äratada. Rõõm oli kogeda, et Ida-Viru Kesksaiglas selles suunas pingutatakse ja üksteisest hoolitakse.