

Pelolla johtamisesta pelossa johtamiseen



Heikki Wiik
Johtaja
OYS Vatsakeskus

Aiemmin alaisia saatettiin pitää kurissa ja herran nuhteessa käskyttämällä. Etenkin johtajan tuntiessa itsensä voimattomaksi vaadittujen tulosten ja työyhteisön käyttäytymisen välillä, oli tapana käyttää ensisijaisesti esimiehen direktio-oikeutta tarvittaessa voimasanoilla ryyditettynä.

Nykyään moinen pelolla johtaminen on onneksi suurelta osin mennyttä. On huomattu, että johtaminen epäonnistuu vääjäämättä, mikäli luottamuksen sijaan yritetään hallita pelolla. Valitettavasti nyt alkaa näyttää siltä, että hyvinvointialueille siirtymisen myötä pelolla johtamisen on korvannut uusi johtamisen tapa, pelossa johtaminen. Kuka pelkää ja mitä?

Aluevaltuutetut näyttävät pelkäävän ensisijaisesti kevään 2025 aluevaaleja. Jokainen järjevä ja välttämätönkin palveluverkkomuutos voi johtaa äänten menetykseen. Hyvinvointialueiden johto puolestaan pelkää poliitikkoja, joille vaikuttaa langenneen ennennäkemätön valta myös operatiivisista, normaalisti toimivan johdon toimenkuvaan kuuluvistakin päätöksistä. Johtavat viranhaltijat tutkivat keskenään osin ristiriitaisia lakeja ja säädöksiä ja yrittävät toimia niin, ettei kovin monta rikota ainakaan yhtä aikaa. Kuinka esimerkiksi voi pysyä yhtä aikaa budjetissa ja samalla saada ennen näkemättömän pitkät hoitojonot pois päiväjärjestyksestä?

Valtionvarainministeriö pelottaa. Sisäinen tarkastus pelottaa. Virheet pelottavat. Kaikki pelottaa.

Mitä tästä kaikesta pelkäämisestä seuraa? Pelon jäydessä dialogi unohtuu ja ihmisten kohtaaminen työyhteisöissä hukkuu loputtomaan managerointiin. Moninaiset kyselyt ja pikavauhtia täytettäväksi määrätty excel-taulukot seuraavat toisiaan. Kaikkea toimintaa yritetään standardoida samaan muottiin hyvinvointialueen jättiorganisaatioissa, välittämättä siitä, onko kyseessä yliopistosairaalan tertiäriyksikkö vai pienen paikkakunnan sosiaalitoimisto.

Varalta etsitään kaikki mahdolliset ja mahdotomat säännöt ja ohjeet, ettei vain vahingossakaan rikottaisi yhtään niistä. Tarvittaessa keksitään lisää sääntöjä. Pidetään massiivisia kokouksia, joihin kutsutaan kaikki mahdolliset työntekijät, jotta kaikkia varmasti kuunneltaisiin. Kuunnellaan, mutta ei kuulla.

Lopputuloksena kaikesta tästä on helposti muutostohtamisen irvikuva. Päätöksiä ei uskalleta tehdä ja uudet, rohkeat ja tuiki tarpeelliset ratkaisut jäävät tekemättä. Muutostilanteessa välttämätöntä riskinottoa ei löydy. Uusille ideoille on helpompi antaa heti kieltävä vastaus, ettei vaan tule tehtyä virhettä, josta myöhemmin tavalla tai toisella voidaan rangaista. Osoptimoimalla yritetään pitää oma pesä puhtaana. Mikromanagementointi kukoistaa. Puhutaan normien purusta, ja samalla luodaan normeja koko ajan lisää.

Nyt kaivataan johtajuutta, ja nimenomaan sitä vanhanaikaista leadershipiä. Tarvitaan rohkeutta tehdä ratkaisuja ja tarvittaessa korjata ne, jos ratkaisu olikin huono. Tarvitaan rohkeutta myös korjata nykyiset kiireessä syntyneet valuviat.

Johtajille pitää antaa mahdollisuus johtaa. Vastuu ja valta tulee olla samoilla henkilöillä. Ihmisten johtaminen pitää tuoda loputtoman asioiden järjestelyn tilalle. Asioita ei voi johtaa, ihmisiä voi. Tiimeille ja työntekijöille pitää antaa selkeitä tavoitteita ja luottaa siihen, että ammattilaisilta eivätkä lopu keinot. Kontrollin sijaan tulee tarjota luottamusta. Kokonaisuuden kannalta elintärkeitä ratkaisuja ei pidä haudata paikallispolitiikointiin. Katse pitää suunnata tulevaisuuteen.

” Vastuu ja valta tulee olla samoilla henkilöillä.