

Neljännesvuosisata väärässä



Heikki Wiik
Johtaja
OYS Kirurgia

Aloitin esimiestyöt yliopistosairaalan kirurgian klinikan hallintolääkärinä 1.9.1999, siis hieman yli neljännesvuosisata sitten. Olin rivierikoislääkäri ja johtamishommassa sangen kokematon, mutta paradoksaalisesti minulla oli nykyistä huomattavasti varmempi käsitys johtamisesta. Tiesin yleensä, mitä pitäisi tehdä, ja esimiehen tehtävä oli lähinnä saada muutkin ymmärtämään, että olin oikeassa. Johtamisvastuun kasvaessa tämä varmuus on vähentynyt. Pidän sitä nykyään lähinnä myönteisenä kehityksenä.

Olen aikaisemmin kirjoittanut, ettei johtajaksi synnytä vaan kehitytään ja kasvetaan. Olen edelleen samaa mieltä. Johtamisosaamista voi hankkia koulutuksella ja kirjoja lukemalla, mutta ennen kaikkea sitä kertyy johtamalla. Ja tekemällä virheitä. Hyvä kirurgi oppii komplikaatioistaan, eikä johtaja tässä suhteessa poikkea kirurgista.

Nuorena lääkärijohtajana pidin tärkeänä asiantuntemusta. Sitä tarvitaan edelleen. Vähitellen olen kuitenkin ymmärtänyt, ettei johtajan tehtävä ole tietää eniten. Usein on tärkeämpää tietää, kuka tietää, ja ennen kaikkea osata kuunnella häntä. Johtamisessa Power Point-esityksellä todistettu tosiasia häviää yllättävän usein kahvipöydässä syntyneelle käsitykselle. Ihminen kun ei muuta toimintaansa vain siksi, että hänelle esitetään riittävästi faktoja. Tieto on johtamisessa välttämätöntä, mutta ihmisillä sillä ei johdeta.

Kontrolli on johtajalle houkuttelevaa. Siitä syntyy tekemisen tunne. Laaditaan ohje, rakennetaan mittari, täytetään Excel ja pidetään vielä seurantakokous. Sitten voidaan osoittaa, että asiaa on johdettu. Ihmisten kuuntelemisesta, luottamisesta ja työrauhan antamisesta ei

jää yhtä vakuuttavaa dokumentaatiota. Silti juuri luottamus on asiantuntijaorganisaation johtamisen tärkein rakennusaine. Johtajan todellisista arvoista kertookin ehkä strategiaesitystä enemmän hänen kalenterinsa.

Johtajan pitää uskaltaa. Vaikeaa asiaa voi väistellä yllättävän pitkään perustamalla työryhmän, hankkimalla lisäselvityksen tai järjestämällä uuden kokouksen. Vastuulliselta näyttävä perusteellisuus voi joskus olla päätöksenteon pelkoa. Olen tehnyt johtajana väärä päätöksiä ja teen niitä varmasti edelleen. Nykyään pelkään enemmän sitä, että tarpeellinen päätös jää tekemättä. Huono päätös voidaan korjata. Tekemätöntä päätöstä ei aina enää voi.

Viime vuosina olen havainnut vielä yhden johtajan helmasynnin, myös itsessäni. Vaikeiden asioiden edessä on helppo paeta hallintokieleen. Puhumme prosesseista, rakenteista, toimeenpanosta ja kehittämistoimenpiteistä. Kun sanat muuttuvat riittävän abstrakteiksi, niiden takana olevat ihmiset katoavat. Johtajan pitää uskaltaa puhua ihmisille ihmisinä, myös silloin kun kerrottavana on huonoja uutisia tai kun itse on saattanut olla väärässä.

Suomen Erikoislääkäriyhdistys täyttää 125 vuotta. Oma esimiesurani kattaa siitä vain viidenneksen. En osaa ennustaa, millaista erikoissairaanhoidoa seuraavan neljännesvuosisadan kuluttua johdetaan. Sen kuitenkin uskallan ennustaa, että silloinkin johdetaan ihmisiä.

Jos voisin antaa yhden neuvon 25 vuoden takaiselle itselleni, se olisi tämä: puhu vähemmän, kuuntele enemmän ja luota ihmisiin. Päätä, kun pitää päättää. Ja muista, ettet tälläkään kertaa välttämättä ole oikeassa.

” Johtajan tehtävä ei ole tietää eniten.