

Vesa Helkkula
DI (tuotantotalous), MBA
www.helkkula.fi



Hyvä johtaminen

työhyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden perustana

Johtamisen laatu, työpaikan arvot ja toimintakulttuuri ovat keskeisessä asemassa luotaessa toimiva ja työhyvinvointia tukeva organisaatio. Asiakkaiden – sairaalaorganisaatioissa potilaiden – tyytyväisyys ja organisaation kyky toteuttaa tehtäväänsä kytkeytyy suoraan henkilöstön tyytyväisyyteen. Johtamisessa toimivat samat lainalaisuudet ja tunnetut perusopit riippumatta organisaatiosta. Sairaalaorganisaatioita pidetään usein tältä kannalta eritystapauksena, mikä voi vaikuttaa ammattimaisesta johtamisesta huolehtimiseen ja johtajavalintoihin. Lääketieteellisestä substanssiosaamisesta huolehtimisen ei tulisi vähentää johtamisen ja toimintajärjestelmien kehittämisen saamaa huomiota.

Johtajana toimiminen on vaativa johtamisaamasta edellyttävä ammatti. Substanssiosaaminen – vahvaan terveydenhuollon tai lääketieteen osaaminen – ei sellaisenaan valmista toimimaan esimiehenä tai organisaation vetäjänä. Johtajan tehtävässä tulee vastaan monia muita osaamisvaatimuksia. Vaatimukset vaihtelevat myös johdettavan organisaation koon perusteella.

Nostan tässä eräitä tärkeitä yllättävän usein puutteellisesti huolehdittuja johtamisvastuun asioita:

- Laadun jatkuva parantaminen, joka tukeutuu aktiivisiin asiakas- ja henkilöstötyytyväisyysmittauksiin.
- Työpaikkakulttuurin ja arvojen johtaminen, jotta luodaan luottamukseen perustuvaa, oikeudenmukaiseksi koettua ja hyvin kommunikoitua toimintaa.
- Vastuiden selkeä määrittely ja tehtävien tasapainoinen delegointi.

Systemaattisesti kehitetty toiminnan laatu tehostaa toimintaa, poistaa päällekkäistä tekemistä,

edistää henkilöstön työn mielekkyyttä ja ennen muuta parantaa organisaation kykyä toteuttaa sille annettua tehtävää tehden asiakkaista mahdollisimman tyytyväisiä.

Edellytyksenä ensiluokkaisille tuloksille ja työhyvinvoinnille ovat yhdessä hyväksi koettu toimintakulttuuri ja yrityksen arvot. Näihin nivoutuu esimiehen sovittujen ja hyväksytyjen toimintatapojen noudattaminen ja kannustaminen sekä myös puuttuminen arvojen vastaiseen toimintaan.

Johtamisen yhtenä tärkeänä osa-alueena on vastuiden selkeä määrittäminen ja sitä kautta tehtävien delegointi. Terveydenhuollon organisaatioissa on vaarana kadottaa se kuka tosiasiallisesti vastaa potilaan hoidosta hoitoketjujen ulottuessa yli organisaatorajojen. Lääkärin vastuun tarkempi määrittely olisi tervetullutta.

Kehittämistyön vastuu esimerkiksi työvuorojen ja asiakasjonojen hallinnan osalta tahtoo jäädä tärkeämmäksi katsotun potilaiden hoitamisen jalkoihin ja organisaation toiminta ei kehity.

Usein käydään keskustelua siitä, tuleeko sairaalaympäristön johtajien olla koulutukseltaan lääkäreitä. Lähellä toteutusta olevissa organisaatioissa – vaikkapa tehohoitoyksiköiden esimiehenä – on varmasti perusteltua korostaa substanssiosaamista esimiesvalmiuksia unohtamatta. Mitä suuremman kokonaisuuden johtamisesta on kyse, sitä merkityksellisemmäksi tulee ammattimaisuus johtamisessa. Voisi olla eduksi terveydenhuollolle, työhyvinvoinnille ja potilastyytyväisyydelle, että mukana olisi myös ammattijohtajia lääkärijohtajien lisäksi – myös julkisella puolella. Tärkeintä olisi, että muualla koetellut johtamisen, organisoinnin, yrityskulttuurin ja esimiestyön opit tulisivat käyttöön paremmin terveydenhuollossakin – ikäihmisten hoitoa myöten. ■

Kirjoittaja on toiminut 29 vuotta yksityisten ja pörssiyrityksen toimitusjohtajana sekä Nokia Matkapuhelinten yritys suunnittelujohtajana.

HYKS lautakunnan jäsen vuosina 2013–2017