



KOSKIKLINIKKA

Yksityisen lääkäripalveluyrityksen johtaminen

Valinnat, ratkaisut ja eettiset
periaatteet

Kari Varkila, LKT, MBA, el
Toimitusjohtaja
Tampereen Lääkärikeskus Oy
19.2.2010



KOSKIKLINIKKA

Taustani ja sidonnaisuuteni

- 10 vuotta lääkärinä, tutkijana ja opettajana Suomessa ja USAssa (immunologi ja kl. mikrobiologi)
- Aikuisiässä liikkeenjohdon koirakoulutus IMD, Sveitsi (# 2 maailmanlaajuisesti rankattuna)
- 16 vuotta yritysjohdon tehtävissä
 - 12 vuotta lääkeyritysten johtoryhmätasolla suomalaisissa ja kansainvälisissä tehtävissä (lääkekehitys, viestintä ja markkinointi), (Leiras, Orion, GSK)
 - 3 vuotta terveydenhuollon johtotehtävissä (Reumasäätiö, Koskiklinikka)
 - 1+ vuotta konsultoinnissa (Deloitte, Meteno Oy)
 - Reumasäätiön hallituksen jäsen
- En ole koskaan keksinyt mitään, mutta olen kopioinut ja soveltanut rohkeasti käytäntöön muiden hienoja oivalluksia



KOSKIKLINIKKA

Esityksen sisältö

- Johtamisesta ja eettisestä johtamisesta
- Muutama sana Koskiklinikasta ja sen toimintaympäristöstä
- Johtamisen eettiset koetinkivet

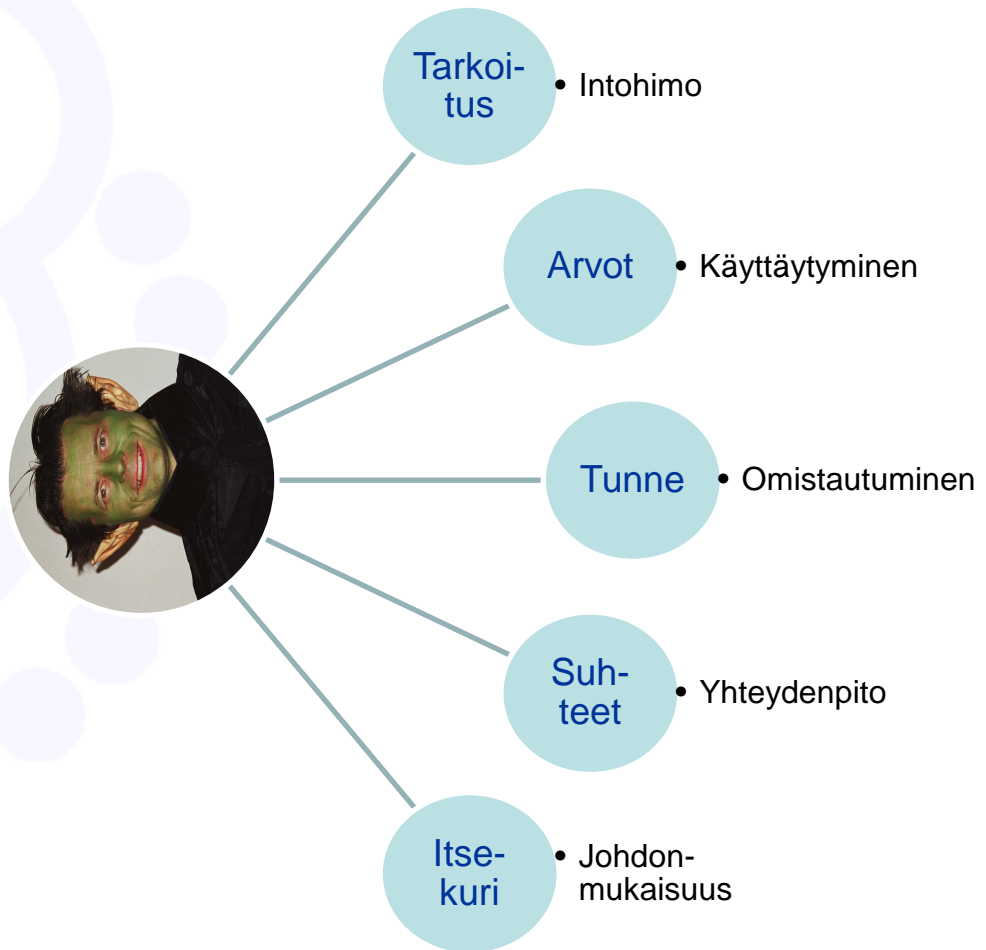


KOSKIKLINIKKA

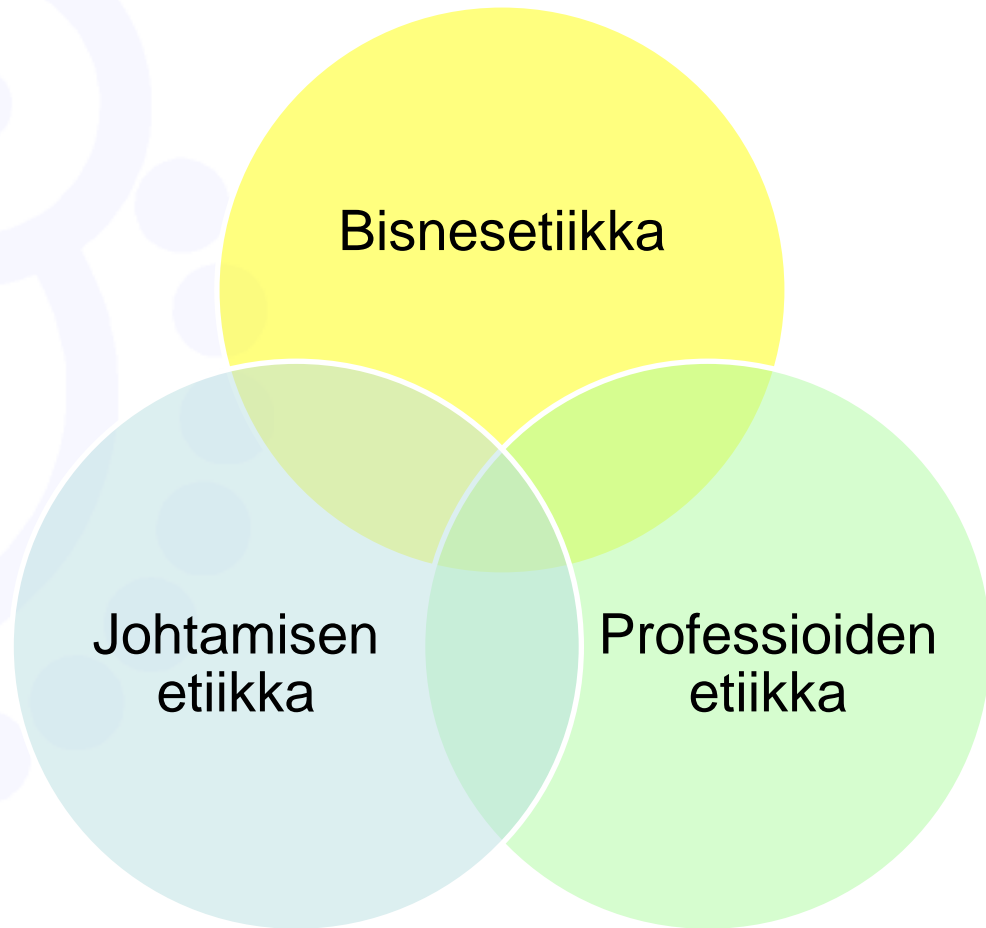
JOHTAMISESTA YLEISESTI JA LP-YRITYKSEN JOHTAMISESTA ERITYISESTI

Aito johtaja

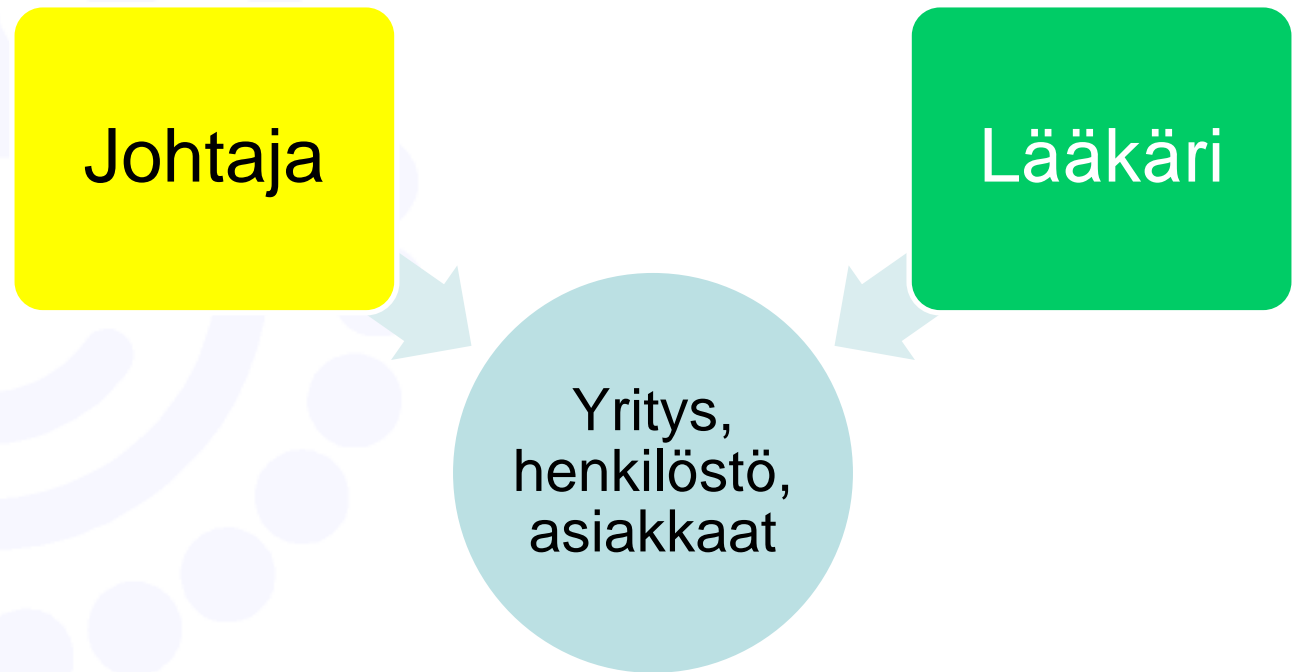
(Bill George, Authentic Leadership)



Lääkäripalveluyrityksen toiminnan eettiset ulottuvuudet



Tarkastelusuuntani ja -kohteeni





KOSKIKLINIKKA

Johtajan huoneentaulu

- Mikä on motiivini?
- Mihin pyrin?
- Mikä on hyväksyttävää?
- Mitä seuraamuksia syntyy?

Martti Lindqvist

Kirjassa Lääkäriin etiikka, 2005



KOSKIKLINIKKA

Yrityksen johtamisen tavoitteet

- Kilpailukyvyn parantaminen
- Voitollisuuden varmistaminen
- Hyvänä työnantajana toimiminen
- Hyvän maineen ylläpito
- Hyvän yrityskansalaisuustoiminnan edistäminen



KOSKIKLINIKKA

Henkilöstön johtamisen tavoitteet

- Arvojen juurruttaminen
- Toivottujen asenteiden ja toimintatapojen edistäminen
- Asiantuntijuuden kehittäminen
- Avoimuuden edistäminen
- Tasapuolisuus
- Välittäminen



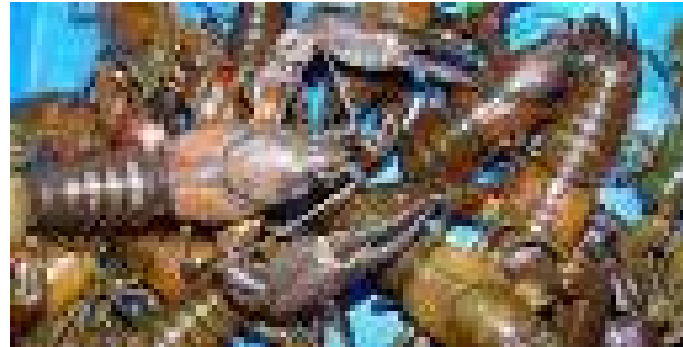
KOSKIKLINIKKA

Asiakkaiden johtamisen tavoitteet

- Asiakkaan toivoman kokemuksen ymmärtäminen ja tuottaminen
- Palautteeseen reagoiminen
- Tarpeiden ennakoiminen (-> tuotekehitys)
- Aktiivinen kuuntelu = markkinointi ja myynti

Lääkäripalveluyrityksen johtamisen erityispiirre

- Ammatinharjoittajat ovat keskeinen voimavara, mutta myös omistajia, riveistä johtajia ja taiteilija-innovaattoreita
- ”Rapulaatikko”, S. Alhopuro

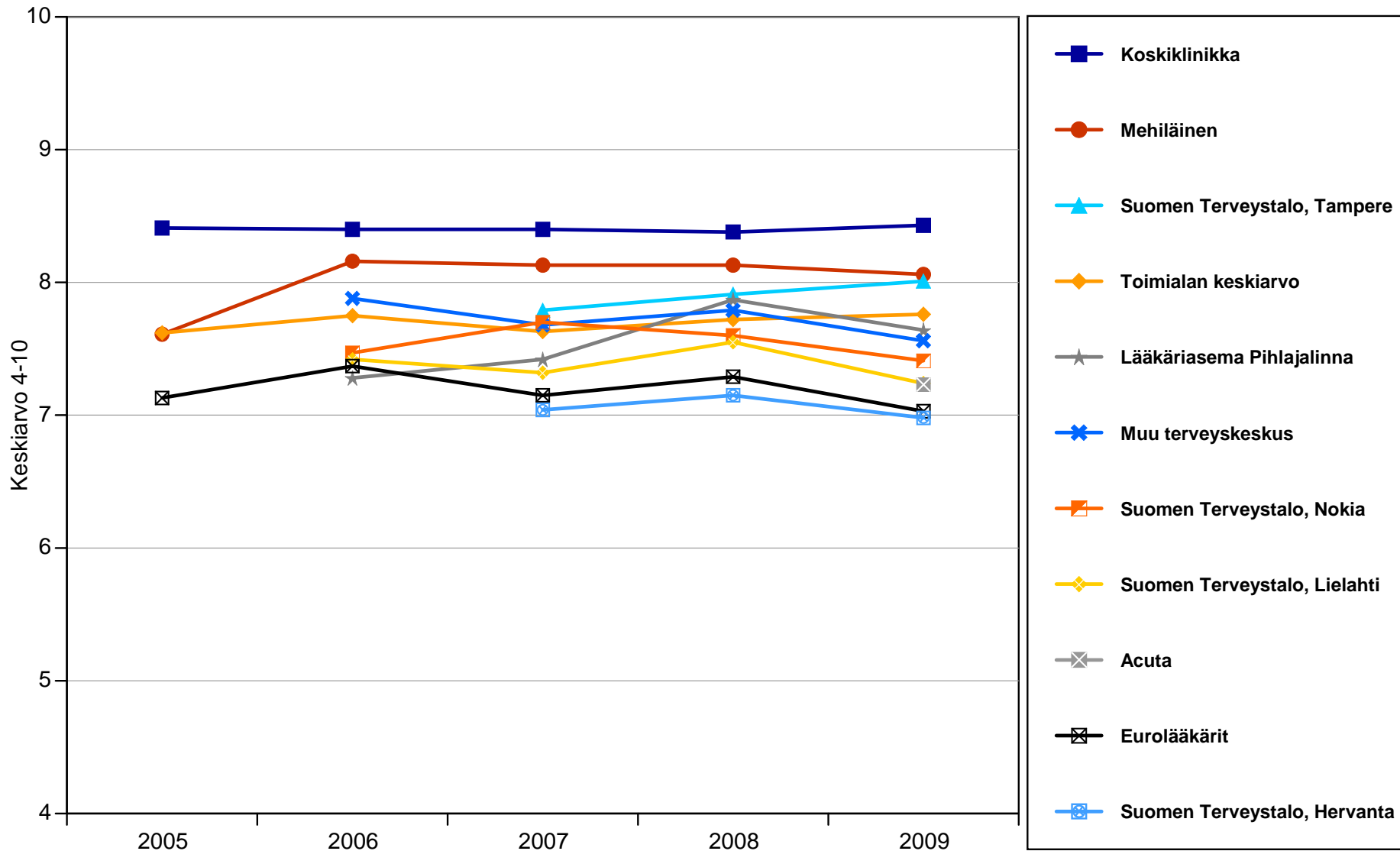




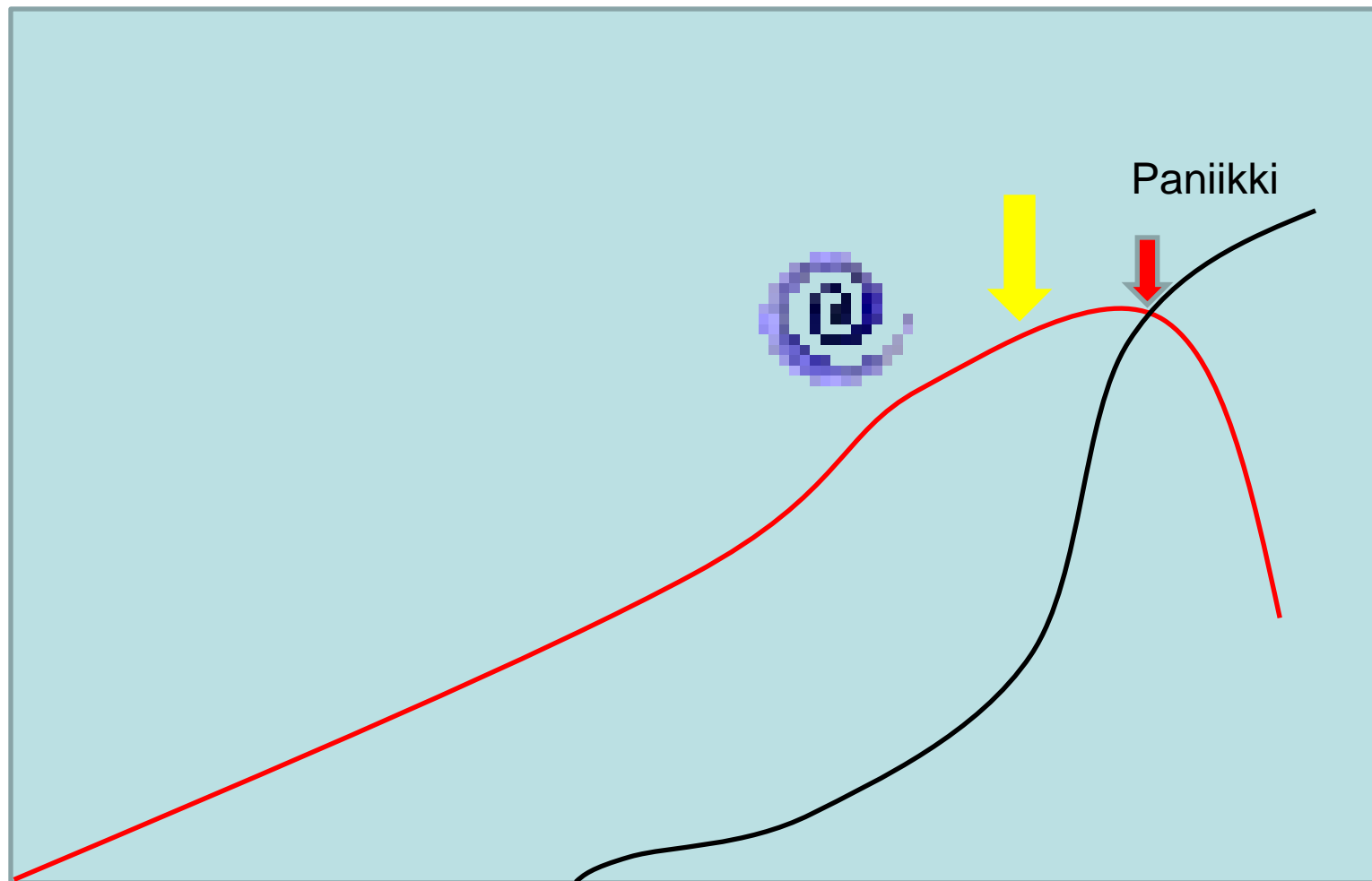
KOSKIKLINIKKA

KOSKIKLINIKKA

LÄÄKÄRIASEMIEN YLEISARVOSANAT 2005-2009



Johtajan kyvyttömyys reagoida muutokseen voi tuhota liiketoiminnan



Kasvava ja polarisoituva markkina

**Laatupainotus
= arvo potilaalle**

Kustannusvaikuttavuus

**Hintapainotus
= arvo maksajalle**

Erityispalvelut

Korkea hinta ja laatu

Yksityisasiakkaat
Vakuutusyhtiöt
Eräät työntajat

Korkea osaaminen
Koettu laatu
Potilas fokuksessa

Vaikeasti kopioitava

Hintakilpailut palvelut

Halpa hinta ja peruslaatu

Kunnat/shp:t
Eräät työntajat

Tehokas prosessi
Mitattu laatu
Maksaja fokuksessa

Helposti kopioitava

Koskiklinikan strateginen tahtotila

- Haluamme olla asiakkaiden ja henkilöstön parhaimmaksi kokema lääkäripalveluyritys Pirkanmaalla
- Saavutamme tahtotilamme olemalla innostunut, yhtenäinen ja aikaansa edellä oleva terveydenhuollon ja palvelualan ammattilaisten työyhteisö

Mitä adjektiivit tarkoittavat?

- **Innostunut:** Reipas tekemisen henki, usko itseen, oma-aloitteisuus
- **Yhtenäinen:** Avoimuus, keskinäinen kunnioitus, rohkeus tukea maalintekijöitä
- **Aikaansa edellä oleva:** Vastaamme asiakkaiden todellisiin tarpeisiin, tuotamme uudenlaisia palveluita toimialan eturintamassa, toimintatapamme on muiden kadehtima



KOSKIKLINIKKA

Kilpailuvalttimme

- Haemme kilpailussa tarvittavan voiman oman organisaation osaamisesta, innostuksesta, sitoutumisesta ja asenteesta

Koskiklinikan johtamisen periaatteet ja arvot

- ”Koskiklinikka on asiakkaiden arvostama moniammatillinen asiantuntijaorganisaatio. Asiakkaiden arvostus ja luottamus ansaitaan jatkuvasti kaikkien työntekijöiden ja ammatinharjoittajalääkärien yhdessä tuottamilla palveluilla.”
- ”Koskiklinikan johtaminen ja päivittäinen työnteko perustuvat vahvaan keskinäiseen kunnioitukseen, avoimuuteen, osaamisen kehittämiseen ja aloitteellisuuden ja innovatiivisuuden rohkaisemiseen sekä ongelmatilanteissa varhaisen puuttumisen periaatteeseen.”



Koskiklinikan organisaatio

KO

Itse maksava

Vak. yht.

Työntuoja

Kumppani

Julkinen th

AINUTLAATUINEN

Asiakas

KOKEMUS

Lääkärit

STRATEGINEN

Muu henkilöstö

KILPAILUVALTTI

Tukifunktiot

Lty johtajat

Tj

STRATEGINEN

KEHYS

Hallitus

Osakkaat

Toiminnan ohjaus ja tiedonkulku toteutuu ohjausryhmien avulla

Liiketoiminnan ohjausryhmä

- Kari Varkila, pj

• Liiketoiminnan ohjausryhmä koostuu Kari Varkilasta ja jäsenistä, jotka ovat eri osastojen johtajia. Ryhmän tehtävänä on seurata liiketoiminnan kehitystä ja tehdä tarvittavat päätökset.

Tietohallinnon ohjausryhmä

- Kari-Matti Hiltunen, pj

• Tietohallinnon ohjausryhmä koostuu Kari-Matti Hiltunesta ja jäsenistä, jotka ovat eri osastojen johtajia. Ryhmän tehtävänä on seurata tietohallinnon kehitystä ja tehdä tarvittavat päätökset.

Henkilöstötyön ohjausryhmä

- Niina Karhela, pj

• Henkilöstötyön ohjausryhmä koostuu Niina Karhela ja jäsenistä, jotka ovat eri osastojen johtajia. Ryhmän tehtävänä on seurata henkilöstötyön kehitystä ja tehdä tarvittavat päätökset.

Tilat ja laitteet ohjausryhmä

- Jukka Niemi, pj

• Tilat ja laitteet ohjausryhmä koostuu Jukka Niemi ja jäsenistä, jotka ovat eri osastojen johtajia. Ryhmän tehtävänä on seurata tilojen ja laitteiden kehitystä ja tehdä tarvittavat päätökset.

Markkinoinnin ohjausryhmä

- Kari Varkila, pj

• Markkinoinnin ohjausryhmä koostuu Kari Varkilasta ja jäsenistä, jotka ovat eri osastojen johtajia. Ryhmän tehtävänä on seurata markkinoinnin kehitystä ja tehdä tarvittavat päätökset.

Erikoisterveydenhoidon ohjausryhmä

- Kari-Matti Hiltunen, pj

• Erikoisterveydenhoidon ohjausryhmä koostuu Kari-Matti Hiltunesta ja jäsenistä, jotka ovat eri osastojen johtajia. Ryhmän tehtävänä on seurata erikoisterveydenhoidon kehitystä ja tehdä tarvittavat päätökset.

Työterveyshuollon ja yleislääketieteen ohjausryhmä

- Anne Pinola, pj

• Työterveyshuollon ja yleislääketieteen ohjausryhmä koostuu Anne Pinola ja jäsenistä, jotka ovat eri osastojen johtajia. Ryhmän tehtävänä on seurata työterveyshuollon ja yleislääketieteen kehitystä ja tehdä tarvittavat päätökset.



KOSKIKLINIKKA

Johtamisen ja ohjausryhmätoiminnan pelisäännöt

- Yhtiöjärjestys, johtosääntö ja talousohjesääntö muodostavat päätöksentekoa ja toimintaa ohjaavan normiston
- Toimitusjohtaja nimeää jäsenet ohjausryhmiin puheenjohtajan esityksestä.
- Ohjausryhmän kokoonpano voi vaihdella ja jäsenyys perustuu työtehtäviin, mutta ei organisaatioasemaan
- Jäseninä työntekijöitä ja ammattiharjoittajia
- Ohjausryhmät ohjaavat ja seuraavat toimintasuunnitelman ja budjetin toteutumista sekä vetävät toiminnan suunnittelua
- Ohjausryhmät toimivat prosessien sponsoreina
 - Prosessien vetäjät vastaavat prosessien sujuvuudesta ja raportoivat säännöllisesti ohjausryhmälle
- Ohjausryhmillä on toimintaohjeet ja tavoitteet
- Ohjausryhmät hyödyntävät asiantuntijoita, jotka vierailevat ohjausryhmissä
- Ohjausryhmät kirjaavat toimintaansa **Toimintakirjaan**, joka on julkinen asiakirja Koskiklinikan sisällä



KOSKIKLINIKKA

Uusi organisaatio ja toimintatavat tuovat

- Hyvää ihmisten johtamista
 - » Lähiesimiehet
- Asiakaskeskeisyyteen perustuvaa menestyvää liiketoimintaa
 - » Ohjausryhmät lähellä asiakaspintaa
- Kilpailukykyä parantavaa kustannustehokkuutta ja tuloksellisuutta
 - » Johdon ammattitaito korkea
 - » Suunnitelmallisuus, laatu ja nopea toteutus ohjausryhmien avulla
- Hyvää tiedonkulkua
 - » Ohjausryhmien kokoonpano varmistaa nopean tiedonkulun
- Uudistumista
 - » Koko organisaatio aidosti mukana suunnittelussa, päätöksenteossa ja toimeenpanossa



KOSKIKLINIKKA

Yhdessä ja avoimin mielin
tästä hyvästä päivästä
parempaan huomiseen

*Koskiklinikka,
Muutoksen Motto 2010*



KOSKIKLINIKKA

JOHTAMISEN ETIIKASTA JA EETTISISTÄ KOETINKIVISTÄ





KOSKIKLINIKKA

Moraalis-eettisiä paineita Ip-yrityksissä

- Historialliset ja osin nykyiset
 - Professioiden valta
 - Professioiden taistelu
 - Lääkäreiden kaikkivoipaisuus ja itsekeskeisyys
 - Kateus
- Osin nykyiset ja tulevat
 - Pääoman valta
 - Kuntatalouden valta
 - Poliitikkojen valta
 - Median valta
 - Teknologian valta
 - Asiakkaan valta
 - Ahneus

Johtamisen eettiset koetinkivet

(mahdollisia esimerkkejä)

- Yksityisen hoidon komplikaatio hoidetaan julkisella sektorilla
 - Niin pitääkin; terveydenhuolto toimii hoitoketjuperiaatteella
 - Vahingonkorvausvastuu aina olemassa
 - Käytännössä julkinen toimija väistää vastuunsa useammin kuin yksityinen ja yksityinen joutuu julkisuuteen helpommin
- Ammatinharjoittaja lääkäri tekee virheen
 - Potilasvakuutus, lääkevahinkovakuutus
 - Virheet pitää myöntää ja ”läheltä-piti” -tilanteet kirjata
- Lääketutkija tutkii vain rahapalkkion vuoksi
 - Yrityksen vs lääkärin maine
- Lääkäri/hoitaja ei kirjaa kulua, koska potilas maksaa itse
 - Joku maksaa aina

Johtamisen eettiset koetinkivet

(mahdollisia esimerkkejä)

- Henkilökunnassa pidetty päihteiden väärinkäyttäjä
 - Varhainen puuttuminen
- Henkilökunnan lääkevarkaudet
 - nollatoleranssi
- Suurta vastaanottoa pyörittävä klinikko käyttäytyy tökerösti potilaita tai hoitohenkilöstöä kohtaan
 - Nollatoleranssi
 - Ketä uskotaan?
- Omistajalääkäri käyttäytyy sopimattomasti vastaanotolla
 - Omistaja on vain omistaja, johtaja johtaa
- Veljeskunnat ja kaveriverkostot
 - Kestämätöntä liiketoimintaa
- Riippumattomuuskysymykset
 - Taloudellisen edun tavoittelusta jää kiinni
 - Poliittisen tai tieteellisen edun tavoittelusta ei jää kiinni



KOSKIKLINIKKA

Lisää johtamisen eettisiä koetinkiviä

- Hinnoittelu
 - Mikä on oikea hinta korkeatasoisesta lääkärin työstä?
- Verojärjestelyt
 - Miksi lp-ala olisi erilainen kuin muut asiantuntijapalvelut?
- Alennukset/ilmaispalvelut
 - Saavutettuja etuja, käytäntöjä
- Henkilökunnan edut ja työnantajan tarjoamat palvelut
 - Voiko työterveyshuollon toteuttaa itse?
- Profioiden standardit (ikäpätevöityminen, kisällit ja rengit)
 - Ammatissa oppimisella on suuri merkitys, mutta saako se vaikuttaa asioiden johtamiseen?
- ”Näin on aina toimittu”, ”mehän ollaan aikuisia”, ”tätä sä et oikeasti halua tietää”, ”jos rehellisesti puhutaan”
-



KOSKIKLINIKKA

Johtamisen eettiset koetinkivet

Suurin ja yleisin johtajien
virhe on ohikatsominen

"here no evil, see no evil, speak no evil"

