

## **JOHTAMINEN VÄLITTÄMISEN, TULOKSEN JA TEHOKKUUDEN RISTIPAINAISIA**

Yhtymäjohtaja Markku Puro, Forssan seudun terveydenhuollon ky.

### ”Johtaminen välittämisen, tuloksen ja tehokkuuden ristipaineissa – Osallistuva Johtaminen”

Julkisesta sektorista, sen ongelmista ja suuruudesta sekä sen johtamisesta keskustellaan tänä päivänä paljon. Julkisen sektorin väitetään olevan suuressa kriisissä ja sen sisällä nähdään runsaasti ongelmia. Toisaalta tämän päivän taluskriisi on syntynyt ihan muista lähtökohdista ja johtamisen puutteista kuin mitä on sanottu julkisella sektorilla olevan. Vanhan sananlaskun mukaan: Ongelman ratkaisua selvitetessä on aina suureksi avuksi se, jos vastaus tiedetään etukäteen. Julkisen palvelujärjestelmän suurimmaksi ongelmaksi nostetaan lähes aina huono johtaminen, erityisesti huono asiantuntijajohtaminen kunnallisella sektorilla, lääkäreiden, opettajien, hoitajien ja sosiaalityöntekijöiden keskuudessa.

Keskustelu julkisesta sektorista ja sen johtamisesta on tietysti ymmärrettävää ja toivottavaa. Suomessa julkinen palvelujärjestelmä on tärkeä yhteiskunnallinen funktio, erilaisissa kyselyissä kansalaiset arvostavat hyvinvointia ja julkisia palveluja suuresti. Julkisen sektorin pyörittämisessä liikkuu paljon rahaa ja varmasti sen rahan käyttöön liittyy valtaa ja monenlaisia pyrkimyksiä, joissa halutaan olla mukana myös hyvin raadollisista voittoa tavoittelevista syistä.

Tänä päivänä on myös selvää, että julkisten palveluiden mahdollisuuksien, eli siis sen mitä kaikkea voitaisiin tehdä ja siihen mitkä käytettävissä olevat resurssit on, on muodostumassa kasvava epäsuhta, joka on tavalla tai toisella ratkaistava. Korjaavia malleja on etsitty hartaasti, tekemällä erilaisia laatikkoleikkejä, tilaaja- ja tuottajamalleja sekä muita organisatorisia ratkaisuja. Niiden hyödyt kuitenkin näyttävät rajallisilta ja suuri osa kansainvälisistä kokemuksista ja kansalaisten kokemuksista ovat pettymyksiä.

Tärkeintä olisi keskittyä innovaatioihin, joissa syntyy jotain uutta sosiaalista pääomaa. Suomessa tarvitaan koko kansakunnan voimavarat uuden luomiseen. Innovaatiot eivät saa jäädä vain ylätosalla puuhailevan eliitin asiaksi. Julkinen suunnitteluprosessi on saatava avoimemmaksi kansalaisten aloitteille. Sitä kautta on mahdollista löytää parempia ratkaisuja esim. terveydenhuoltoon, vanhustenhuoltoon, sosiaalipalveluihin ja koulutukseen. Tuntuu siltä, että hyvin koulutetut suomalaiset ovat vähän lapsipuolen asemassa vaikutusmahdollisuuksineen.

On hyvin yksisilmäistä kehittää hallintoa vain tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. Vaara piilee siinä, että innovatiivisuus ja herkkyys reagoida ihmisten kannalta keskeisiin asioihin häviävät. Ihmisiä ei pitäisi hiostaa, vaan vahvistaa voimavaroja ja toimia älykkäämmin. Tämän takia erilaiset tuottavuutta parantavat ohjelmat on vietävä hyvin taitavasti ja hellävaraisesti läpi. Kiistatta julkisella sektorilla on mahdollisuuksia ja suuria tarpeita tuottavuuden parantamiseen.

Jos tuottavuusohjelmissa tuijotetaan vain numeerisiin tavoitteisiin, joudutaan suuriin vaikeuksiin. On löydettävä kestävä tavat johtaa ja organisoida luovaa työtä. Henkisen työn tuottavuuden parantamisessa on kyse motivaation lisäksi myös strategisesta ketteryydestä. Ihmisten aloitteellisuuden voimistaminen ja elämänhallintaa tukevan luovuuden – positiivisen energian – käyttöön otolla olisi meillä valtavasti kysyntää. Tämä ajattelu toimisi kaikissa isoissa organisaatioissa vallitsevaa ja hyvin herkästi kehittyvää ja voimistuvaa ”siiloutumista” vastaan. Nykyinen siiloutunut hallintotilanne julkisella sektorilla antaa liian paljon mahdollisuuksia osaoptimointeihin ja hyvinvoinnin vertikaaliseen parantamiseen ilman että kansalaisten hyvinvointi ja onnellisuus horisontaalisella, eli koko kansakuntaa koskevalla, tasolla paranee.

Jostakin minulle hyvin käsittämättömästä syystä, ei ehkä kaikkein keskeisempiä julkisen sektorin toimivuutta, tuottavuutta ja joustavuutta parantavia asioita oteta käyttöön, niin kuin esim. monikanavaisen rahoituksen aiheuttamia ongelmia. Rahoituksen yksinkertaistaminen olisi ehdottomasti suomalaisen julkisen sektorin tuottavuutta parhaiten lisäävä keino.

Julkisen ja yksityisen sektorin välille on tullut viime vuosina kilpailullista epäsymmetriaa, joka on vaikuttanut ja vaikeuttanut erityisesti julkisella sektorilla henkilöstörekrytointia, koska samoja kannustavia elementtejä, mitä yksityisellä puolella voidaan käyttää, ei ole mahdollistettu julkisen palvelujärjestelmän käyttöön. Tämä on tietysti johtamisongelma, mutta julkisen sektorin johtajat eivät sitä oleellisilta osin voi ratkaista ilman selkeätä poliittista strategiaa ja päätöksentekoa.

### **Toimintaympäristön muutokset**

Hyvin johdettu julkinen sektori seuraa ja reagoi jatkuvasti toimintaympäristönsä muutoksiin. Palvelujärjestelmä on monimutkainen ja sellaiseksi se myös koetaan. Toiminta on järjestelmäkeskeistä ja vaatimus ammattilaiskeskeisyydestä asiakaslähtöisyyteen vahvistuu.

Myös palvelujärjestelmä tällä hetkellä nopeasti polarisoituu, haja-ajatusalueen palveluverkko harvenee ja kasvukeskusten massoittumisen hallintaan on löydyttävä uusia keinoja. Yksittäisen kansalaisen rooli on edelleen palvelujärjestelmässä heikko, tiedon ja taloudellisten resurssien välillä on myös epäsymmetriaa. Eri asiantuntijuudet ovat alkaneet kilpailla markkinoiden ja järjestöjen kautta resursseista ja hyvinvoinnin edistämisen nimissä ehdotetaan käyttöön otettavaksi entistä enemmän asioita, toimintamalleja ja palveluita. Johtamisesta tulee hyvin kompleksista tässä tietointensiivisessä yhteiskunnassa.

Kansalaisten hyvinvointia eniten uhkaaviksi ongelmiksi ovat nousseet työttömyys, syrjäytyminen ja ylisukupolvien huono-osaisuus ja niihin läheisesti kytkeytyvät mielenterveys- ja päihdeongelmat merkittävänä kuolleisuutta lisäävänä tekijänä. Tämä kehitys, joka painottuu alempiin sosiaaliryhmiin, vaikka juoppoja löytyykin kaikista sosiaaliryhmistä, on estämässä suomalaisten hyvinvoinnin ja onnellisuuden positiivista kehitystä, joka Tilastokeskuksen mukaan huolimatta kansantuotteen voimakkaasta kasvusta aivan viimeaikoihin asti, on loppunut jo 80-luvun loppupuolella.

Ikärakenteen muutos ja väestön vanhempien ikäryhmien suhteellinen lisääntyminen asettaa julkisen palvelujärjestelmän uudenlaiseen tilanteeseen, johon on pystyttävä vastaamaan myös sisäisillä resurssien siirroilla. Ilman johtajuutta, ei allokoitua tapahdu. Julkisessa palvelujärjestelmässä huomio siirretään jatkossa yksittäisten menetelmien vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta koko kansalaisten hyvinvoinnin kokonaisarvioimiseen eli arvioon siitä, mikä on julkisten palveluiden tuottama hyvinvointihyöty koko kansalle. Mielipiteisiin perustuvasta argumentaatiosta siirrytään näyttöön perustuvaan päätöksentekoon, jossa yksittäisten tapahtumien arvioinnista katsotaan koko palvelujärjestelmää ja sen kaikkia prosesseja.

Palvelujärjestelmän yksittäisten rakenteiden sijasta huomio on siirrettävä koko järjestelmään. Kansalaisten kohtaamista palvelujärjestelmässä on kehitettävä ja kevennettävä, virtaviivaistettava ja esim. sähköinen asiointi ja uuden teknologian hyväksikäyttö nousee keskeiseen rooliin, vaikka yksittäisten kansalaisten tapaaminen palvelujärjestelmän kanssa korostuu ja sen toteuttamistavat muuttuvat. Toivottavasti yksioikoisesta rahanohjauksesta siirrytään tiedon pohjalta ohjautuvaan palvelujärjestelmään.

### **Menestyvän organisaation tunnusmerkit**

Menestyvällä organisaatiolla, toimipa se millä alalla tahansa, on joitakin lainalaisesti määräytyviä tunnusmerkkejä. Nämä tunnusmerkit eivät myöskään riipu siitä, kuka organisaatiota johtaa, vaan siitä miten organisaatiota johdetaan. Jos halutaan olla hyviä asiantuntijajohtajia, on nämä tunnusmerkit omaksuttava ja hyväksyttävä, jos on asiantuntija tällaisessa organisaatiossa, on näiden tavoitteiden saavuttelu hyväksyttävä.

Menestyvällä organisaatiolla on selkeä näkemys siitä, millainen se haluaa olla ja mihin se pyrkii. Sillä on strategia miten se näitä tavoitteita kohti etenee. Organisaatorakenne tukee uusiutumista ja sillä on kulttuuri ja arvot, jotka rohkaisevat jatkuvaan oppimiseen. Menestyvä organisaatio toteuttaa jatkuvan parantamisen ideologiaa, sen henkilöstöä pidetään tärkeimpänä ja arvokkaimpana resurssina. Toimintaprosessit on kuvattu ja niitä kehitetään jatkuvasti. Suoritusta johdetaan tehokkaasti ja osaamisen johtaminen on systemaattisessa käytössä. Kaikki tarvittava tieto annetaan

kaikesta ja kaikille. Menestyvässä organisaatiossa toimitaan tiimeinä ja tiimien johtaminen on osa käytännön toimintaa.

Palautetta kerätään systemaattisesti ja johtajat itse keskustelevat kriittisen palautteen antajan kanssa. Uutta teknologiaa hyödynnetään tehokkaasti. Ihmisten johtamista pidetään avainosaamisena, muutosvalmiudesta ja uusiutumiskyvystä huolehditaan.

Menestyvässä organisaatiossa johto osallistuu jokapäiväisen työn kehittämiseen ja tuntee sen ominaispiirteet. Organisaation rakenteen sijasta korostetaan toiminnan tavoitteita ja asiakkaan asemaa. Menestys perustuu aina jokapäiväisiin kaikkien työntekijöiden valintoihin. Pienet yksityiskohdat ratkaistaan asenteella. Menestyvässä organisaatiossa ymmärretään myös vastoinkäymiset ja keskitytään olennaiseen. Menestyvä organisaatio kysyy myös muilta, mikä on olennaista, eikä se ole ylimielinen. Ymmärretään ja ollaan valmiita uhrauksiin, mitään hyvää ei saa helpolla. Menestymättömät organisaatiot ovat pullollaan väkeä, jotka valittavat elämän kovuutta. Menestyvässä organisaatiossa tehdään se, mikä tuntuu oikealta, mutta sitoudutaan erinomaisuuteen. Ollaan luotettavia ja huolehditaan muista, voittajat eivät ole koskaan myöskään luovuttaneet.

Menestyvän organisaation työmaan säännöt kuuluvat: Kohtele muita rehellisesti ja kunnioittavasti. Pyri erinomaisuuteen, älä tyydy vähempään, sulata erilaisuus. Ota riskejä ja innovoi, mutta mukaudu siihen, että epäonnistumisia tapahtuu. Hyväksy vastuu, delegoi auktoriteetti, anna ja hyväksy rakentava palaute, säilytä perspektiivi ja huumorintaju. Vastuu jaetaan eikä sitä aina panna kiertoon lähettämällä hankalat asiakkaat muiden kontolle.

Pelkkä asiantuntijuus ei takaa organisaation menestystä, tarvitaan lujaa asiantuntijuuden johtamista. Menestyvien ja menestymättömien systeemien erot selittyvät johtamisosaamisella, psykologisen turvallisuuden varmistamisella, tiimien toimintakyvyllä ja niiden valmennuksella, prosessien uudistamisella ja rajojen rikkomisella sekä vankalla ja uskottavalla tietoperustalla. Muutoksen perusteet on haettava asiakkaiden – ei organisaatioiden – sisäisistä tarpeista.

### **Julkisen asiantuntijaorganisaation johtaminen**

Julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa hyvä johtaminen on kaikkein tärkein toimintaa energisoiva tekijä. On ymmärrettävä ja hyväksyttävä myös se, että johtaja toteuttaa maksajan tahtoa. Perustehtävä on ”pomo” johtajalle ja johdettaville. Johtaja ei ole asiantuntijaorganisaatiossa kaiken tekemisen osaja ja taitaja vaan perustehtävän tuntija ja tietäjä, jonka tehtävänä on pitää organisaation toiminta perustehtävän suunnassa. Perustehtävä muuttuu, kun toimintaympäristö muuttuu, johtajan on oltava toimintaympäristön muutosten asiantuntija.

Hyvä johtaja on myös lupa ja raja. Jos johtaja antaa toimia tietyllä tavalla, on siihen lupa, jos johtaja puuttuu toimintaan, antaa sen rajan toiminnalle. Johtaja antaa koordinaatit suunnasta, mihin mennään ja asettaa tavoitteita.

Hyvässä johtamisessa julkisella sektorilla organisaation tavoitteet on pilkottava yksiköiden tavoitteiksi, yksiköiden tavoitteet pilkotaan yksilöiden tavoitteiksi ja yksilöille annetaan riittävät resurssit ja valtuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikille kerrotaan ne yhteisesti hyväksytyt mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista seurataan sekä palkkiot, jotka tavoitteiden saavuttamisesta annetaan.

Johtajat eivät määrittele missään tapauksessa yksin yksikön tai yksilöiden tavoitteita tai mittareita, vaan ne kehitetään yksikkö- ja yksilötasolla yhteisessä vuorovaikutuksessa ja kehittämisprosesseissa, parantamistavoitteista keskustellaan myös yhdessä johdon kanssa. Ihmisiä johdetaan aina keskustellen, kuunnellen, kysellen ja katsellen, mutta myös valvoen. On seurattava, että julkisilla varoilla ei pidetä joka paikassa omaa ”kioskia”. Asiantuntijaorganisaation johtamisen keskeinen ongelma on hyvin usein asiantuntijoiden entistä suurempi kapea-alaisuus, sen takia johdolta edellytetään kokonaisnäkemystä, ihmistuntemusta ja suhteellisuuden tajua.

Asiantuntijat on saatava myös yhteistyöhön moniammatillisissa ryhmissä, joissa toisen ammatiosaamista kunnioitetaan ja sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Tavoitteet on asetettava yhdessä, ei ylhäältä. Palkitseminen ja palaute ovat hyvin keskeisiä asiantuntijoiden johtamisessa. Suomalainen julkinen sektori on auttamattomasti jäljessä palkitsevien elementtien kehittämisessä, ja väitän, että jos palkitsemisen elementtejä ei nopeasti työntekijöille pystytä kehittämään, on se yksi

suuri julkisen palvelujärjestelmän kriisiytymisen syy. Hyvästä työstä ja ammattitaidosta on pystytävä reilusti palkitsemaan, ilman kateuden ilmapiiriä.

Johtaminenkin vaatii myös jatkuvaa tuotekehitystä, on ymmärrettävä, että hallinto ja johtaminen ovat eri asioita. Organisaatio on näkymätön, väritön, kuin hengitysilmä, voimme huonosti pilaantuneessa ilmassa ja hyvin, jos ilma ympärillämme on raikasta ja hyvää hengittää. Johtaminen luo organisaation ilmapiiriä. Organisaatio ei koskaan tee mitään, ihmiset tekevät. Johtamiseen tarvitaan työkaluja, joista yhdessä sovitaan.

Strateginen johtaminen keskittyy miettimään, mitkä ovat oikeita asioita, mitä tehdään. Millainen on julkisen palvelujärjestelmän ja ympäristön vuorovaikutus, miten sopeutetaan omaa käyttäytyminen ympäristön käyttäytymiseen ja miten suorituskykyä ja osaamista tukevaa käyttäytymistä kehitetään. Operatiivinen johtaminen keskittyy pohtimaan, miten valitut asiat tehdään oikein ja miten resurssit käytetään tehokkaasti.

Asiantuntijaorganisaatio arvioi jatkuvasti omaa toimintaansa, seuraa tutkimuksia, hyvinvointitilastoja, kerää asiakaspalautetta systemaattisesti, suostuu ja haluaa ulkoista auditointia, arvioi heikkoja signaaleja ja sopivia sattumia, huolehtii laadusta ja asiakasturvallisuudesta. Tämän seurannan pohjalta kartoitetaan parannettavat toiminta-alueet tai prosessit tai palveluketjut. Arvioidaan myös strategian toimivuutta ja mietitään sen toteuttamiseksi tarvittavat kehittämishankkeet. Johtaja priorisoi ja osallistuu strategian kannalta tärkeimpien hankkeiden läpiviemiseen, tämä on keskeinen osallistuva johtamisen elementti.

Tiedot ja arvot valitaan johtamiseen. Arvot ovat usein konkreettisia tapoja ja tekoja. Tiedon täytyy toimia myös käytännössä, toiminta ja tavat opitaan ja opetetaan vuorovaikutuksellisella tekemisellä. Myös kyvyt harjaantuvat vuorovaikutuksessa. Johtamisen tulee luoda jokaiselle aito tekemisen tarve ja mahdollisuus. On tärkeää muistaa, että jokainen johtaa myös itseään. Ilman itsensä johtamista ei voi johtaa kokonaisuuttakaan. Johtaminen on ennen kaikkea yhteistyötä ja ilman johtamista ei synny järkevää kollektiivista toimintaa.

### **Asiantuntijajohtajan rooli**

Julkisessa palvelujärjestelmässä asiantuntijan rooliin liittyy paljon odotuksia, toiveita ja vaatimuksia. Myös asiantuntijajohtajan rooli on varsin ristiriitainen. Asiantuntijat haluavat itselleen usein asiantuntijajohtajan, mutta kaikki asiantuntijat eivät arvosta johtamista kovin korkealle. Olen lukemattomia kertoja kuullut, että kun asiantuntija lähtee oikeisiin töihin, ei hän lähde johtamaan. Hyvän asiantuntijajohtajan on oltava paitsi halukas, myös kyvykäs johtamaan. Jos aikoo jotakin julkista palvelujärjestelmää johtaa hyvin, on hyväksyttävä se tosiasia, että on luovuttava jostakin, ja tämä merkitsee yleensä luopumista mielenkiintoisista ja tutuksi tulleista asiantuntijan työtehtävistä, kuten lääkärin, opettajan, hoitajan ja sosiaalityöntekijän päivittäisistä asiakastehtävistä.

Asiantuntijajohtajilla on paljon rooliristiriitoja, vaikka on kyllä todettava, että ne ovat osin itse aiheutettuja. Hyvä asiantuntijajohtaminen edellyttää myös luopumista kaikista muista rooleista, jotka vaikeuttavat tasapuolista, oikeudenmukaista ja riippumatonta organisaation johtamista. Johtajan on johdettava koko organisaatiota ei omaa ammattikuntaansa tai omia taloudellisia etujaan. Koko asiantuntijajoukon olisi ymmärrettävä, että työpaikan yhteiseen kehittämistyöhön on tärkeää osallistua kaikkien, muuten poisjäävien asiantuntijoiden näkökulma ja ammatillinen osaaminen jää huomiotta ja muut ymmärtävät entistä vähemmän näiden asiantuntijoiden yhteisestä työstä ja tavasta työskennellä. Tästä kaikkien ammattikuntien tulisi kovasti kantaa huolta. Asiantuntijoiden, siis jonkun ammattiryhmän osallistumattomuus, julkisen palvelujärjestelmän työpaikkojen kehittämiseen johtaa asiantuntijuusvallan vähenemiseen ja muiden kuin asiantuntijoiden arvojen nousemiseen keskeiseen rooliin työpaikoilla. Numeroilla johtaminen on tästä yksi esimerkki.

Asiantuntijoiden johtajuus pitäisi olla tavoiteltu ammatti, johon voidaan pätevoityä muunkinlaista osaamista hankkimalla, kuin puhtaasti akateemista tutkimusta tekemällä. Julkisen palvelujärjestelmän johtajuutta kaivataan nyt erityisesti, kun palveluista on tullut hyvinvointivaltion ja huolenpidon symboli, jossa kansalaiset kääntyvät sen puoleen lähes kaikissa ongelmissa, joiden ratkaisuun ei kaikkinaisenkaan asiantuntijoiden osaaminen auta ja jotka eivät ole holistisenkaan näkemyksen keinoin ratkaistavissa, vaan vaativat ihan erilaista ihmisenä elämisen oppimista ja kasvamista meiltä kaikilta. Asiantuntijajohtajien ja asiantuntijoiden jaksamisen kannalta työn rajaaminen ja fokuointi ovat keskeisiä johtamissisällön pohdintoja.

Asiantuntijajohtajalle sopivat hyvin professori Amos Pasternackin eettiset periaatteet, jotka ovat lähtöisin lääketieteestä mutta ovat varmaankin syvää todellisuutta kaikessa inhimillisessä toiminnassa:

- tiede kehittyy vain erehdysten kautta
- erehdyksien ja virheiden peittely on loputtava
- muiden taholta tulevaan kritiikkiin suhtaudutaan kiitollisuudella ja hyväksyttävästi
- ehdottomia auktoriteetteja ei ole
- olemme kaikki erehtyväisiä
- itsekritiikki on tultava osaksi arkipäivää

Nämä eettiset periaatteet sopivat mielestäni kaikkien eri julkisen hallinnon työntekijöiden peruseettisiksi periaatteiksi teoreettisesta ja lähtökohtaisesta tieteen alasta riippumatta.

### **Johtaminen välittämisen, tuloksen ja tehokkuuden ristipaineissa**

Asiantuntijajohtajuudella on monia vahvoja, hyviä puolia, jos on myös joitakin heikkouksia. Asiantuntijuuden merkitys johtamisessa on kiistatonta ja on järkevämpää kouluttaa asiantuntijasta ammattijohtaja kuin ammattijohtajasta, mitä se sitten merkitseekään, asiantuntijavaltaisen palvelujärjestelmän johtajaa. On ollut pöyristyttävää lukea joitakin kannanottoja, joiden mukaan julkista palvelujärjestelmää voisi johtaa niin kuin yritystä, pelkkien numeroiden seuraamisella.

Asiantuntijoiden on koko ammattikuntana myös muutettava asennoitumista johtamiseen ja asiantuntijajohtajien kasvattamista ja tukemista on lisättävä, parannettava ja sen tarve on tunnustettava. Tarvitaan kyky yhteiseen työhön ja yhteisiin tavoitteisiin kaikkien ammattikuntien kesken. Yhteinen tavoite on tietysti kansakunnan hyvinvoinnin lisääminen. Asiantuntijoiden tulee hyväksyä johtajalle laaja-alainen ymmärrys koko palvelujärjestelmästä ja koko yhteiskuntapolitiikasta, joka voi joskus jopa ravistella ammattikuntien kollegiaalisuuden ahtaampia rajoja ja suppean osaamisen näkökulmasta katsottuja parhaita ratkaisuja. Paras voi näissä tilanteissa olla hyvän vihollinen. Ammattien autonomia ei merkitse myöskään kaikkivaltaisuutta julkisessa palvelujärjestelmässä.

Asiantuntijoiden olisi huolehdittava myös tulevissa lainsäädännön muutoksissa, että johtamisen edellytykset ja vastuut ja mahdollisuudet rakennetaan selkeiksi ja hyväiksi, hallintomallista riippumatta. Johtamista on arvostettava, asenne on tässä tärkeä ja tämä on koko julkisen palvelujärjestelmän ammattikuntien omaksuttava. Johtajuutta ei yleensä anneta, se on otettava ja ansaittava. Asiantuntijajohtajuuden puolustaminen ei voi olla ainoastaan ammattikuntien puolustamista vaan se on kansalaisten hyvinvoinnin puolustamista. Ammattijärjestötoiminta on sitten toinen asia. Asiantuntijajohtajuuden puolustaminen ja edistäminen on ennen kaikkea hyvän johtajuuden puolustamista. Jokaisella asiantuntijallakin on oikeus hyvään johtamiseen.

Hyvän julkisen sektorin johtajan ei tarvitse vastata kuin kolmeen kysymykseen. Mitä teen, teenkö sen hyvin, mistä sen tiedän eli puolustanko hyvinvointia, lisäänkö väestön tyytyväisyyttä ja toiminko tehokkaasti.

Kiitos kuuntelijoille !