

## Lääkäriin portfolio – ura vai ammatillinen osaaminen?

**– Hyvä lääketieteilijä ei välttämättä ole hyvä lääkäri. Jos haluan kehittää lääkäriyttäni, minulla ei ole välttämättä aikaa kehittää tutkimusta, miettii psykiatri Matti Huttunen. Hän pohti aihetta Tampereella kevättalvella seitsemän kerran järjestetystä Terveys ja yhteiskunta -luentosarjassa. Lääkäriyden ydintä pohtivat myös ylilääkäri Antero Lassila ja professori Arja Ropo.**

**Y**lilääkäri Antero Lassila pohti kysymystä potilaan hoidosta ostamisen ja myymisen jaloissa lääkärin ammatillisen osaamisen, sen kehityksen ja uran kannalta. Käsitteiden portfolioista (ammatillisesta urakehityksestä ja sen arvioinnista) liitetään yleisesti itsearviointiprosessiin, joka on keskeinen väline asiantuntijaosaamisen kehittymisessä. Tällä viitataan sellaiseen oppimisprosessiin, jossa itsearviointi on mukana ja ammatillista kehitystä mietittäessä korostetaan oppijan omaa osuutta siinä kehityksessä, jossa toisia asioita otamme mukaamme ja toisia jätämme taaksemme.

Ylilääkäri Lassila tarkasteli omaa portfolioaan hyödyntäen kolmea eri tarkastelutasoa, jotka ovat kuva, selitys ja vaihtoehto. Tavallisesti näitä tasoja (mikä kuva tilanteesta muodostetaan, mikä on kuvan selitys ja mitä vaihtoehtoja eri kuvat ja vaihtoehdot antavat) tarkastellaan vain asiakkaiden lähtökohdista käsin. Harvemmin tarkastelu ulottuu meihin työntekijöihin; mitkä ovat omat kuvamme, selityksemme ja vaihtoehtomme? Miten ne muuttuvat urakehityksemme aikana ja miten nämä muutokset muovaavat käsitystämme asiakkaiden tarvitsemasta hoidosta ja kuntoutuksesta?

Oman ammatillisen kehityksen tarkastelussaan Lassila erottelee siinä neljä eri vaihetta otsikoiden ne: 1. Esinäytös, 2. Suuri hämmennys ja idealismi, 3. Työtä, työtä ja 4. Ratkaisun jälkeen.

Esinäytöksen hän sijoittaa ammatillisen kehityksensä alkutaipaleelle, jossa kuva (näin on tämä maailma), selitys (kun on, niin on) ja vaihtoehdot määrittyivät opittujen ja perinteisten käsitysten kautta.

Suuressa hämmennyksessä annetut ja omaksutut kuvat ja selitykset

eivät enää olleet riittäviä. Etenkin asiakkaiden kohtaaminen heidän kotiympäristössään edellytti uusia kuvia, selityksiä ja vaihtoehtoja. Kuvana siis hämmennys, selityksenä hoitavan tahon valtasysteemit ja vaihtoehtoina uudet toimintamallit ja aiempaa asiakaslähtöisempi työtapo.

Työtä, työtä -vaiheessa Lassila kuvaa tilannetta, jossa asiakastyön edellyttämät kuvat, selitykset ja vaihtoehdot eivät enää olleetkaan sovitettavissa hoito-organisaation kuviin, selityksiin ja vaihtoehtoihin. Jatkuvasta lääkäriyden resurssipulasta muotoutuu toimintoja jäsentävä kuva, selitys ja vaihtoehto.

Ratkaisun jälkeen -vaiheessa hän kuvaa omaa henkilökohtaista ammatillista urakehitysvaihetta, jossa asiakasdialogit vaihtuvat dialogeiksi ostamisesta ja myymisestä, kontekstina viranomaismaailma.

Lassilan kuvatessa omaa portfolioensa kehitystä hän samalla haastoi kuulijat mielikuvamatkalle pohtimaan kuulijoiden omia ammatillisen urakehityksen vaiheita. Jokaisella meistä on omat portfoliomme, jotka meidän tulee tuntea ja pitää huolta omasta ammatillisesta kehityksestämme.

Potilaan hoitoa ostamisen ja myymisen jaloissa tarkastellessaan ylilääkäri Lassila toteaa olleensa aina kauppamies. Hän on vaihtanut kuvia, selityksiä ja vaihtoehtoja asiakkaiden ja heidän perheidensä kanssa. Nyt vain ympäröivä konteksti on toinen: työskentelyssä viranomaisverkostoissa vaihdetaan myös kuvia, selityksiä ja vaihtoehtoja. Ongelmalliseksi tilanne muodostuu, jos viranomaiskontekstissa toteutuvat määritellyt eivät mahdollista lääkärin ja asiakkaan yhteistyössä rakentamien kuvien, selitysten ja vaihtoehtojen toteutumista.

## AMMATILLINEN AUTONOMIA JA SYSTEEMIN VALTA

Erityisesti asiantuntijaohjajuuteen työssään perehtynyt taloustieteen professori **Arja Ropo** aloitti alustuksensa mielikuvaharjoituksella. Hän kehotti kuulijoitaan muistelemaan lapsuuttaan ja sitä, mitä meistä kustakin olisi pitänyt isona tulla. Vain harvojen haaveet olivat toteutuneet. Ropo itse kertoi että hänestä piti tulla muusikko, mutta hänestä tulikin professori: ei mitenkään selkeästi, tarkoitushakuisesti tai päämäärätietoisesti. Kun hyppää tiettyyn kelkkaan, on sen faktisten ja kulttuuristen sääntöjen ja arvostusten kanssa naimisissa. Hän kuvailee yleisölleen tiedekunnassaan avautunutta professuuria, jonka hakuprosessiin hänen täytyi systeemin voimasta antautua. Kysymys on "hajuraosta", toiseen virkaan liittyvistä arvostuksista, toimivaltuuksista ja päätöksentekokeudesta, jotka ovat voimassa, vaikkakin täysin laittomasti ja perusteettomasti.

Hän olisi mieluummin keskittynyt kehittämään tutkimusammattilaisena ja kohdentanut energiansa nykyiseen työhönsä suuren tutkimusohjelman johtajana kuin antautunut viidennen kerran elämässään "tiedekunnan rusikoimaksi".

Ropo painottaa että ammatillinen elämä ja valinnat ovat paradoksi. Samaan aikaan on läsnä useita eri suuntaan vetäviä pyrkimyksiä, niin itsemme sisällä kuin suhteessa ulkoiseen ympäristöömme. Paradoksin sisällä on nähtävissä joustavuus-kontrolli-akseli ja siihen akseliin voidaan luoda sisäinen ja ulkoinen fokus.

Toisaalta haluamme olla oman itsemme herra (kontrolli) ja toisaalta haluamme luoda toiminta- ja kasvutilaa (joustavuutta) itsellemme. Haluamme ylläpitää sisäistä tasapainoa (sisäinen fokus) ja pitää samalla silmämme ja korvamme auki ympäristöömme ja suhteessa muihin ihmisiin (ulkoinen fokus).

Kun ajattemme itseämme suhteessa muuhun maailmaan: työelämään, työnantajaan, yhteiskuntaan tai systeemiin, huomaamme olevamme monin tavoin kontrolloituja. Meille on asetettu selvät pätevyysvaatimukset ja olemme solmineet selvät työehtosopimukset. Samanaikaisesti kuitenkin meiltä edellytetään systeemin tarvitsemää joustaa

vuutta esimerkiksi osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Olemassa olevan systeemin ylläpito esimerkiksi työtaitojen ja energian suuntaamisen suhteen on tärkeää arkipäivän sujumiseksi, mutta se ei riitä. On jo vanha sanonta, että pitää juosta lujaa, jotta pysyisi paikoillaan, toteaa professori Arja Ropo alustuksessaan. Tietojen ja taitojen jatkuva kehittäminen, jatkuva laadun parantaminen on tätä päivää kaikilla aloilla. Meidän täytyy jatkuvasti suhteuttaa itseämme muihin, niin kuin yritykset suhteuttavat itseään kilpailijoihin ja meidän täytyy toistuvasti vallata ja varmistaa osaamisasemia suhteessa muihin.

Ammatillisuuden stereotyyppisinä tunnuspiirteinä Ropo kuvailee professionaalisuutta, kollegiaalisuutta, korkeaa koulutusta, kuulumista ammatillisiin järjestöihin tai tiettyyn ammattiryhmään. Se edellyttää tietoisuutta omasta osaamisesta ja tekee eroja suhteessa "tavallisiin tallelaajiin" tai muihin professioihin. Ammatillisuus on tietoisuutta yhteiskunnallisesta relevanssistaan – "tehdään tärkeää työtä", ratkaistaan "elämän ja kuoleman" kysymyksiä; vaikutetaan toisten ihmisten elämään antamalla hoitoa, lausuntoja, positiota ja määritellään sairautta ja terveyttä, hyvää ja huonoa, pätevää tai epäpätevää.

Tärkeänä osana ammatillisuutta Ropo pitää laatutietoisuutta ja itsestä lähtevää työn kehittämisen tarvetta. Ammatillisuus edellyttää laadun itsekontrollia. Tästä kaikesta seuraa vahva autonomian tarve, vaikka tiedetään myös kollektiivisen osaamisen voima. Ammatillinen tarvitsee tilaa ympärilleen. Ammatillinen haluaa pitää langat omilla käsissään, josta seuraa se, että ammatillinen ei suostu helposti johdateltavaksi tai johdettavaksi. Ammatillisella on samanaikaisesti hyvin korkea itsetietoisuus ja yksilötietoisuus ja tietoisuus siitä, että on systeemin osa, sen tuottama ja ylläpitämä.

Professori Ropo pohti alustuksessaan sitä, millainen on ammatillinen tai asiantuntija työssään, millainen hän on organisaatio- ja systeemiympäristössään.

Perinteisissä organisaatioissa eri työvaiheet tai erilainen kohteen työstäminen ovat eri osastoilla tai yksiköissä. Samalla kaikki vaiheet voivat edellyttää vahvaa ammatillisuutta. Sille on ominaista itsenäi-

syys, riippumattomuus, erillisuus ja rajat ja toimintaideana on se että "jokainen hoitaa hommansa". Systeemi-valta tulee esille organisaatiohierarkian, päätöksenteon ja yleisen työnjaon kautta. Ammatillisen työtä ja osaamista pannaan järjestykseen ja arvostetaan. Oli olemassa systeemille strategisesti tärkeä ammatillinen, systeemin toimintaa ohjaava ja ylläpitävä ammatillinen ja itse substanssityötä tekevä ammatillinen. Missä on ammatillinen autonomia näin järjestetyssä ja johdetussa systeemissä?

Nykyaikaisissa asiantuntijaorganisaatioissa eri ammattilaisten töitä on vaikea erottaa toisistaan: kohde tai lopputulos on tärkein. Ammatilliset ovat riippuvaisia toisistaan, kohteen työstäminen yhdessä on tärkeää, on se sitten tuotekehittelyä tai hoitamista.

Asiantuntijaorganisaatioissa kukaan ei ole ylimmäinen mestari, kaikkien osaaminen on toisaalta alisteista, toisaalta edellytys toisille. Oletetaan että näin syntyy synergiaa eli parempi lopputulos, joka on potilasystävällisempi, kokonaisvaltaisempi tai käyttäjäläheisempi. Näin tehdyssä asiantuntijatyössä ammatillinen on itse luomassa myös systeemiä, se ei tule ulkopuolisena rakenteena, vaan on osa työprosessia. Ammatillinen ei ole enää systeemin kohde, vaan sen subjekti.

Johtopäätöksenä professori Ropo toteaa, että ammatillinen autonomia ei välttämättä heikennä systeemiä, vaan se voi myös vahvistua. Riippuu siitä millaisia ammatillisorganisaatioita ja systeemejä rakennetaan – ja millaisiin systeemeihin ammatilliset tulevaisuudessa suostuvat. Vieläkin ammatillisorganisaatiot ovat monilla aloilla jäykkä, hierarkisia ja byrokraattisia. Silloin kun tietynlaisesta ammatillisuudesta on kova pula, esimerkiksi lääkäreistä, on mahdollisuus synnyttää neuvottelua ammattilaisten ja systeemin välillä.

Autonomisen ammatillisen johtaminen ei Ropon mielestä ole harmoniaa, vaan särmiä. Tieto ei ole nimetyt ammatillisryhmän tai systeemin johdon monopoli. Ammatillisen johtaminen ei ole ennalta tietämistä vaan neuvottelua todellisuudesta. Kysymys on yhdessä tekemisestä ja tilan antamisesta: auta, älä häiritse, on Ropon kehoitus asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleville. Kontrollia voidaan toteuttaa

luottamuksen avulla. Kädet savessa työtään tekevä johtaja herättää uskottavuutta. Tulevaisuuden onnistuneissa asiantuntijaorganisaatioissa on Ropon mielestä jaettava johtajuutta, jaettava tietoa, osaamista, tehtäviä, päätöksentekovaltaa, vastuuta ja arvostusta.

Hierarkiset systeemit kutsuvat valtapeleihin, joissa ammatillinen autonomia ja osaaminen jäävät jalokoihin!

### PAREMPI LÄÄKÄRI VAI PAREMPI URA?

Psykiatri **Matti Huttunen** pohti luenossaan, voiko lääkärintaitoja kehittämällä luoda uraa, ja jatkoi kysymystä: voiko opettaja kehittämällä opettajan työtä luoda uraa? Hän asettaa itsensä kysymyksen kohteeksi: voiko yksityispsykiatri kehittyä ammatissaan, onko yksityispsykiatrilla ura? Onko yksityispsykiatrilla asemaa, tunnustusta hierarkiassa? Mitä kysymyksellä oikein haetaan, kysyy Huttunen, pohdinko näkyvyyttä tai asemaa. Jos tulen paremmaksi lääkäriksi, onko urani lääkärinä parempi?

Hänen mielestään ydinidentiteetti on lääkäriydessä ja haluaa antaa palkinnon lääkäriydelle.

Psykiatri Huttunen pohtii lääkäriyden arvostusta, tutkijan identiteettiä ja kysyy, voiko lääkäri tehdä uraa ilman, että hän tutkii tai hoitaa hallinnollisia tehtäviä. Huttunen toteaa, että lääkäriys on vaativampaa kuin lääketieteen tekeminen. Lääkäriys lähestyy taidetta, lääketiedettä käytetään taidevälineenä.

Psykiatriin tehtävä on oppia olemaan tietämättömyyden kanssa, jokainen hoitopäätös on hypoteesi. Jos samaistumme lääketieteelliseen kovaan dataan, lääkäreitä ei tarvita.

Hyvä lääketieteilijä ei välttämättä ole hyvä lääkäri. Jos haluan kehittää lääkäriyttäni, minulla ei ole välttämättä aikaa kehittää tutkimusta.

Hyvä lääkäri kykenee luomaan aidon suhteen potilaaseen. Se on myös Huttusen mielestä hyvän johtajuuden kriteeri. Kvalitatiivinen tutkimus on vaikeaa ja lääketieteessä aliarvostettua. Tekemällä hyvää tiedettä joutuu pohtimaan, referoimaan ja huomaamaan, että tiedollakin on rajansa. Lopulta tulee vakuuttuneeksi, että lääkäriys on paitsi tiedettä, niin myöskin taidetta. Lääkäriys kehittyy myös tekemällä itse tutkimusta. Mat-

ti Huttunen kaipaa suomalaisen lääkärin julkaisuja "case reports" -muodossa, sellaisia jotka lähtevät kliinisestä tilanteesta. Hyvät "case reportit" ohjaavat tutkimusta. Tärkeää on akateeminen pohdinta ja kirjoittaminen. Huippututkijat eivät läheskään aina ole klinikoita – tärkeää on tutkijoiden ja klinikoiden yhteistyö. Akateemisuus ja kliininen osaaminen eivät ole keskenään ristiriidassa.

Hallinto on Huttusen mielestä tavattoman tärkeää työtä. Hän toteaa, että hyvä johtajuus samoin kuin jo hänen aiemmin mainitsemansa hyvä lääkäriys ovat taitoa olla ihmisten kanssa. Hallinnon ja kliinisen työn vastakkainasettelu ei ole hedelmällistä. Toivottavasti enemmän ja enemmän hyviä lääkäreitä valitaan hallintoihmisiksi, johtajalla tulee olla hyvän lääkäriyden "sielu".

Kuinka voi olla hyvä tutkija, hyvä hallintoihmisen ja hyvä lääkäri? Lääkäriys tarkoittaa kykyä hyvään johtajuuteen. Niiden taitojen opettelu, jotka ovat meille tarpeen lääkärinä, eivät sulje pois toisiaan hallintomiehinä tai tiedemiehinä.

Huttunen päättää alustuksensa teatteriohjaaja Stanislavskyn pohdintaan siitä kuka on hyvä "taiteilija". Näyttelijä ei ole hyvä taiteilija, jos hän rakastaa itseään taiteilijana. Jos olemme liian urakeskeisiä, meistä ei voi tulla hyviä lääkäreitä.

Terveys ja yhteiskunta -luentosarjan järjestäjä on Psykiatrinen Lääkäriasema Egofunktio.

ANJA MATHUR  
psykiatrian erikoislääkäri