

AMMATILLINEN AUTONOMIA JA SYSTEEMIN VALTA

Erityisesti asiantuntijaohjauuteen työssään perehtynyt taloustieteen professori **Arja Ropo** aloitti alustuksensa mielikuvaharjoituksella. Hän kehotti kuulijoitaan muistelemaan lapsuuttaan ja sitä, mitä meistä kuskakin 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 professaureita, jonka hakuprosessiin hänen täytyi systeemin voimasta antautua. Kysymys on "hajuraosta", toiseen virkaan liittyvistä arvostuksista, toimivaltuuksista ja päätöksentekooikeudesta, jotka ovat voimassa, vaikkakin täysin laittomasti ja perusteettomasti.

Hän olisi mieluummin keskittynyt kehittymään tutkimusammattilaiseksi 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 kasvu-tilaa (joustavuutta) itsellemme. Haluamme ylläpitää sisäistä tasapainoa (sisäinen fokus) ja pitää samalla silmämme ja korvamme auki ympäristöömme ja suhteessa muihin ihmisiin (ulkoinen fokus).

Kun ajattelemme 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 tarvitsemaa josta-

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.

Ammattilaisuuden stereotyyppisinä tunnuspiirteinä Ropo kuvailee professionaalisuutta, kollegiaalisuutta, korkeaa koulutusta, kuulamista 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, positioita 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. Ammatillainen tarvitsee tilaa ympärilleen. Ammatillinen haluaa pitää langat omissa 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 ammatillainen 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. Ammatillaisen työtä ja osaamista pannaan järjestykseen ja arvostetaan. Oli olemassa systeemille strategisesti tärkeä ammatillainen, systeemin toimintaa ohjaava ja ylläpitävä ammatillainen ja itse substanssityötä tekevä ammatillainen. Missä on ammatillinen autonomia näin järjestetyssä ja johdetussa systeemissä?

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

Asiantuntijaorganisaatioissa kuukaan 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 ammatillainen on itse luomassa myös systeemiä, se ei tule ulkopuolisena rakenteena, vaan on osa työprosessia. Ammatillainen ei ole enää systeemin kohde, vaan sen subjekti.

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

Autonomisen ammatillaisen johtaminen ei Ropon mielestä ole harmoniaa, vaan särmiä. Tieto ei ole nimetyn ammatillisryhmän tai systeemin johdon monopoli. Ammatillaisen 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 jaettua johtajuutta, jaettua 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 lääkäriä parempi?

Hänen mielestään ydinidentiteetti on lääkäriydessä ja haluaa antaa palokunnan 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.

Psykiatrin 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 reports" 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