

Laadunhallinnan arviointia

Mikko Mäntysaari

Luennon sisällöstä:

- Millaisia seurauksia laadunhallinnan toteuttamisesta voi olla?
- Organisaatiokulttuuri ja laatutyö
- Ennaltaehkäisevän työn ongelma laadunhallinnassa
- Mittaamisen pulmat

Tutkimustietoa vähän

- Siitä huolimatta, että laadunhallinnasta sosiaalihuollossa on 1990-luvulta lähtien tullut yksi keskeisistä johtamisen ideologioista, on tutkimustietoa sen soveltamisen todellisista vaikutuksista lopulta vähin.
- Tulosjohtamisen suhteen tilanne oli pitkään samanlainen, vrt kuitenkin Niiranen (1994), Aaltonen (1999)

TQM kokemuksia liike-elämässä

- Paul Lillrank Laatuajattelu-kirjassaan (1998) väittää, että Japani on esimerkki myös siitä, että laadunhallinta ei lopulta takaa yritysten menestystä.
- EU:n kustantama teos ”The European Way of Excellence” (1997):
menestyvätyritykset eivät käytä yhtä johtamisjärjestelmää,
vaan räätälöivät omansa tarpeidensa mukaan.

- Armands&Josephson: Kvalitet, kulturochkommunikation - ommänniskorssamspele en organisation
- Johdonsitoutumisenpuutenäkyyalaisillenopeasti.

Organisaatiokulttuurin merkitys

- Avain, jonka avulla voidaan ymmärtää, miksi asiat eivät muutu toivotulla tavalla
- Muutosagentit itsekin mukana organisaatiokulttuurissa
- Avoin kommunikaatio tärkeää, samoin matalat hierarkiat
- Johdon viestinnän koherenssi tärkeää.

- SuneSunesson: Ändraallt!
- Kokonaisvaltainen muutos on vaikeaa

Sosiaalihuollon laadulle tyypillistä:

- asiakkaat ovat korostetusti yksilöitä, persoonia. Siksi jokainen palvelutapahtuma on erilainen.
- moni hyvinvointipalvelujensaajat ovat – kaikista autonomian korostamisesta huolimatta – vähäresurssisia ihmisiä, joiden mahdollisuudet todelliseen vaikuttamiseen asiakassuhteessa eivät ole niin hyvät kuin voisit voida.

- TQM:n pyrkimyksenä on luoda organisaatiolle yhteiset arvot. Hyvinvointipalvelujat tuottavissa organisaatioissa tämmänonnistuminen voi olla vaikeaa jovanhvasta ammattillisuudestakin johtuen.
(Ehkä pitäisi ryhtyä purkamaan juuritätä ammattillisuutta!)

Hoitopolut ovat monimutkaisia

Christopher Pollittin liike-elämän laatumallit eivät sovellu kovinkaan hyvin terveydenhuoltoon, eivät ainakaan englantilaiseen NHS-systeemiin. Esimerkiksi voidaan ottaa vaikka palveluprosessien keskeisyyden korostaminen. Pollittin mukaan potilaan eteneminen sairaalassa sisääntulosta hoitoprosessien eri vaiheissa on kerta kaikkiaan niin mutkikas ja monivaiheinen ketju, että kenenkään mieleen ei ole tullut aikaisemmin edes yrittää sen kokonaisvaltaista hallintaa. Pollitt tuntuu olevan sitä mieltä, että koko prosessin hallinta ei olekaan mahdollista. Liike-elämän mallit eivät myöskään käsittele ammattilaisten valtaan liittyviä ongelmia. Ammattilaisten ryhmittäminen omiin valta-asemiinsa on kuitenkin hyvin tärkeä näkökulma organisaationtoiminnan ymmärtämiseksi.

Asiakaskeskeisyys (?)

- Asiakastyytyväisyysmittaukset ovat liikelämän suosima asiakaslähtöisen palvelujen laadun mittaamisen tapa.
- Niiden soveltaminen sosiaalihuoltoon ei ole aivan pulmatonta.
- Tuula Salmela on arvostellut tyytyväisyyskyselyjen pinnallista toteuttamista.

- Pentti Alanen esitti vuonna 1996 terävän kritiikin laatuajatteluun liittyvää asiakasnäkökulmaa vastaan.
- Pentti Alanen (1996)
Laatukeskustelujäsentynyt vain hoidonnäkökulmasta. Dialogi vol. 6 no 6, pp. 39-42.

Alasen kritiikki

- Laatukeskustelu näyttää painottavan nimenomaan yksilöön kohdistuvien toimien laatua, ei ennaltaehkäisevän toiminnan rakenteellisia ja yhteisöllisiä dimensioita.
- Sairauksien syihin ei puututa, joten maksimaalisen laadukaskaan hoitojärjestelmänsisäinen toiminta ei kykene hallitsemaan sitä kokonaisuutta, josta väestön terveydentila riippuu

- Kvalitatiivisen piirteen mittaus merkitsee kvantifiointia, josta seuraa vaikea kehäongelma: jotta voidaan mitata, on laadun dimensiot ensin määriteltävä niin että niitä voidaan mitata. Usein nämä valinnat ovat tiedostamattomia ja voivat olla siten olennaisempia kuin itse kvantifioiva mittaus.

- Asiakkaan itseymmärrys, rooli ja auttamisen asiantuntijan rooli ns. demokraattisessa yhteiskunnassa jäävät vaille tarkastelua. Asiakas ei aina ymmärrä omaa etuaan oikein, ja juuri tämä voi syrjäyttää hänet. Demokratia ei ole markkinademokratiaa.

- Asiakasnäkökulma ei tee oikeutta hitaasti vaikuttaville preventiivisille keinoille, joilla asiakkaan terveyteen vaikutetaan.
- Säästämisspakosta johtuen julkisen sektorin tehostamisvaatimus johtaa siihen, että työhön jäävän henkilöstön kaikki aika kuluu – välttämättömistä eettisistä syistä – jo puhjenneiden seurauksien käsittelyyn. Kukaan ei ehdi tehdä preventiivistä työtä, jolla voitaisiin päästä käsiksi sairauksien syihin. Laadun mittaus samaistuu tuottavuuden mittaukseksi; abstrakti, epäsuorasti ja hitaasti vaikuttava, vaikeasti mitattava preventio ei osoittaudu tehokkaaksi toiminnaksi ja karsitaan pois.

- Robert Adams (1998) Quality social work. Macmillan.
- Britt Slagsvols: Quality measurements and some unintended consequences: can quasi-quality be a consequence of quality standards
- Joskus laatuindikaattorien soveltaminen ei johda asiakkaiden kokeman laadun paranemiseen vaan pikemminkin heikkenemiseen.

- Slagsvoldin tutkimus toteutettiin 9 hoitokodissa, yhteensä 19 osastolla. Tutkimusasetelma on erittäin mielenkiintoinen. Ensin tutkijat johtivat kirjallisuudesta joukon vanhustenhuollon laitoksiin soveltuvia laatumittareita, joita on käytetty myös toisissa tutkimuksissa.

Laatumittarit (standicators) kuvasivat viittä laatukriteeriä:

- lääkinnällinenhoito
- Kuntoutus
- psykososiaalisettekijät:
 - aktiivisuus
 - sosiaalisetkontaktit
 - autonomia

Tutkijat laativat kyselylomakkeen, jossa laitosten henkilökunnalta kysyttiin mm. onko asukkaalla oikeus päättää kylpynsä ajankohdasta, voivatko he saada kahvia huoneeseensa ennen aamiaista, saavatko he ovensa tai lipastonsa lukkoon, onko ovesta nimikyltti jne. Kyselyyn annettujen vastausten perusteella laitosten tarjoamat asumispalvelut voitiin jakaa hyvä- ja huonolaatuisiin. Ilmeni, että yhdessäkään pienessä laitoksessa laatu ei ollut hyvää, kun taas isot laitokset olivat päin vastoin hyvälaatuisia.

- Havainnoinnin tulos oli yllättävä: laitokset, jotka kyselyn perusteella olivat hyvälaatuisia, olivat havainnoinnin perusteella huonolaatuisia ja päinvastoin: huonolaatuisina pidetyt laitokset osoittautuivatkin hyvälaatuisiksi havainnoinneissa.
- Laitoksen koko ja asukkaan autonomia näyttivät olevan suorassa suhteessa keskenään (toisin kuin standardoivaa laatumittaria käytettäessä): pieni laitos näytti takaavan paljon autonomiaa, iso vähentävän sitä.

- Slagsvoldin ryhmän Norjassa tekemä vanhustenhuollon laitoksia koskenut tutkimus osoitti, että laatumittarit voivat johtaa vääriin tulkintoihin palvelujen laadusta, jopa joissakin tapauksissa laadun kannalta pulmallisiin tuloksiin.
- Käytettyjen mittarien valinta on erittäin tärkeää. Mittauksia on syytä yhdistää havainnointiin.

Modulaarinen ja edistävää laadunkehittäminen

	Modulaarinen	Edistävä
Tavoite	Riittävän hyvät palvelut	Paremmat palvelut
Ydinkysymys	Miten saamme palvelut standardeja vastaaviksi	Miten voimme parantaa palvelujen tasoa
Tyypilliset prosessit	Tarkastus, auditointi, asiakaskysely	Evaluointi, arviointi

- Adamsin mukaan sosiaalihuollossa tulisi päästä eroon modulaarisista laadunkehittämisen malleista ja edetä edistävän laadunkehittämisen suuntaan.
- Tässä hän näyttää olevan Slagsvoldin kanssa kuta kuinkin yhteisillä linjoilla.