

# **TERVEYDEN EDISTÄMISEN STANDARDIT SAIRAALAN TOIMINNAN LAADUN PARANTAMISESSA**

**Juhani Lehto**

**Sosiaali- ja terveystieteiden professori**

**Tampereen yliopisto**

**Terveystieteiden laitos**

---

**Terveyden edistäminen**  
**Standardi**  
**Sairaala**  
**Laadun parantaminen**

# TERVEYDEN EDISTÄMINEN

- **Ovatko terveys ja sairaus saman ulottuvuuden vastakkaiset päät?**
- **Sairaala avustaa sairauden vähentämisessä, mutta onko sen tehtävä edistää terveyttä?**
- **Sairaala ”terveyttä edistävänä elinympäristönä” (ennen muuta henkilökunnalle) on totaalisen eri asia kuin sairaala yksittäisten potilaiden terveyden edistäjänä**

# LÖYTYYKÖ TERVEYDEN EDISTÄMISESSÄ TOIMIVA

## “VÄLITASO”

- **Maailmoja syleilevä yleisajatus ja tuhansia konkreettisia interventiomuotoja, mutta mitä niiden välissä on?**
- **Sairaalan toiminta-ajatuksen kehittäminen edellyttää välitason ajatusta terveyden edistämisestä**

# STANDARDIT

- **juuret teollisen tavaratuotannon laadunvarmistuksessa (standardit alittavat tuoteyksilöt otetaan prosessista pois)**
- **olleet ongelmallisempia kaikessa palvelutuotannossa**
- **onko kyse tavoitteesta, päämäärästä, vai standardista vai?**
- **indikaattorit työvälineinä**

# LAADUN PARANTAMINEN

- **TQM (total quality management) ja TQI (total quality improvement) ideana, esim BSC (tasapainotettu mittaristo) välineenä, haasteita:**
  - **kokonaisuuden (total) tasolla tasapainottaminen (balanced) – kuka, miten (esim terveyden edistämisen ja vakavien sairaustilojen hoidon laadun välillä)**
  - **mittarien vaikutus**
  - **kaiken miittamisen harha**

# SAIRAALA

- hierarkinen byrokratia (esim odotukset johtoa kohtaan)?
- professionaalinen byrokratia (professioiden autonomia ja etiikka keskeisiä)?
- funktiopohjainen sektoroitu organisaatorakenne?
- sektorien keskinäinen riippuvuus prosessien kautta?
- prosessiorganisaatio tai verkosto tai ?

# VÄLIYHTEENVETO

- mikä on terveyden edistämisen ydinajatus ("välitasolla"), johon standardien avulla kehittäminen rakennetaan?
- miten hahmotamme sairaalan, ja sairaalan toiminnan muuttamisen?
- miten tasapainotetaan ristiriitaiset tavoitteet – ennen kuin niiden toteutumista aletaan mitata?
- millaiset mittaristot minimoivat haittansa ja maksimoivat hyötynsä?



# POTILAIDEN TERVEYDEN EDISTÄMINEN SAIRAALAN TEHTÄVÄNÄ

- sairaalassa olo on potilaalle lyhyt, poikkeuksellinen, normaaliarjesta erillään oleva periodi – terveyden edistämisen perusstrategioiden edellytykset huonot
- sairaalaan joutumisen poikkeuksellisuus ja järkyttävyyys on vahva motivointipohja elämäntapamuutoksiin
- vain erittäin harvoin sairaala voi ottaa ensisijaisen roolin terveyden edistämisessä
- siis: kenen kanssa yhdessä, kenen johdolla (?) sairaala antaa oman panoksensa terveyden edistämiseen

# MINKÄ ON SAIRAALASSA MUUTUTTAVA, JOTTA TERVEYDEN EDISTÄMINEN EDISTYY

- hierarkia-byrokratian yläpään?
- professiobyrokratian professioiden?
- sektori (toimialue tms) sektorilta?
- prosessin omistajat?
- prosessi prosessilta?
- verkostojen vahvistaminen?
  
- strategian ym asiakirjojen?
- organisaation ja/tai johtosuhteiden?
- ohjeiden?
- henkilöstön täydennyskoulutuksen?

# MISSÄ RISTIRIITAISET TAVOITTEET TASAPAINOTETAAN ?

- **työntekijän**
- **tiimin**
- **yksikön (osasto, pkl, tms)**
- **klinikan, osastoryhmän, toimialueen**
- **sairaalan toimivan johdon**
- **sairaalan poliittisen päätöksenteon ...**

**... tasolla?**

# STANDARDIT, MITTARIT, INDIKAATTORIT 1

**Ennen kuin niitä tehdään, on oltava  
ymmärrys siitä:**

- **mihin**
- **miten, ja**
- **kuka...**

**... niitä käyttää**

**... ja mikä on riski väärinkäyttöön**

# STANDARDIT, MITTARIT, INDIKAATTORIT 2

**Kaikkea ei voi ilmaista standardeina, mitata, muuntaa indikaattoreiksi. Siksi pitää harkita, mistä niitä tehdään – ja mistä ei:**

- **asiat, jotka muutenkin saavat riittävän huomion?**
- **ydinasiat vai marginalisoitumisuhan alla olevat asiat?**
- **asiat joiden oletetaan olevan kunnossa vai asiat, joiden pelataan olevan rempallaan?**
  
- **... onko totta, että organisaatioilla on taipumus keskittyä siihen, mitä mitataan ja jättää muu rempalleen?**

---

# STANDARDIT, MITTARIT, INDIKAATTORIT 3

**Mittarit ja indikaattorit ovat aina vallankäytön välineitä, niiden avulla voidaan rakentaa palkintoja ja rangaistuksia, häpeää ja kunniaa, kritiikkiä ja kritiikin hiljentämistä,...**

**Ne voidaan tulkita luottamuksen puutteeksi ja luottamus on organisaation keskeisimpiä voimavaroja**

**Sellaista mittaria tai indikaattoria, jonka antmaa näyttöä ei olisi mahdollista manipuloida, ei ole vielä keksitty,**

# VAIHTOEHTO

- vahingollisten standardien, mittarien ja indikaattorien vaihtoehto ei ole oleminen ilman standardeja, mittareita ja indikaattoreita – vähintään niitä muistuttavia normeja ja arviointikriteereitä muodostuu kaikissa organisaatioissa
- vahingollisten, huonojen ja harkitsemattomien standardien vaihtoehto ovat harkitut ja harkiten käytetyt paremmat standardit, mittarit ja indikaattorit