

Hanna Leinonen

ESIMIESTYÖN MERKITYS LAADUN IMPLEMENTOINNISSA OSAKSI ORGANISAA-
TIOKULTTUURIA – case: ROVANIEMEN KAUPUNGIN SIVISTYSPALVELUKESKUS

Pro gradu –tutkielma

Hallintotiede

2016

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Esimiestyön merkitys laadun implementoinnissa osaksi organisaatiokulttuuria – case: Rovaniemen kaupungin sivistyspalvelukeskus

Tekijä: Hanna Leinonen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 117, liitteet 2 kpl

Vuosi: 2016

Tiivistelmä:

Yksityisellä sektorilla laatujohtamisen merkitys on ymmärretty jo vuosia. Julkisen sektorin toiminnan lähtökohdat ovat kilpailullisen edun tavoittelun sijaan toiset (vaikuttavuus, arvot, lakisääteisyys jne.), osin tästä syystä laatu- ja laatuorientoitumisen huomioiminen organisaatioiden käytännön toiminnassa on ollut yksityistä sektoria verkkaisempaa. Laatuajattelun implementointi vaatii pitkäjänteistä työskentelyä, jossa erityisesti esimiestyöllä on suuri vaikutus, kyse on organisaatiokulttuurin muutoksesta, joka saattaa viedä jopa vuosikymmenen. Tässä tutkimuksessa kartoitetaan niitä tekijöitä, joiden avulla esimiestyöllä voidaan edesauttaa laadun implementoitumista osaksi organisaatiokulttuuria kuntaorganisaatiokontekstissa. Tutkimuksessa pureudutaan myös niihin seikkoihin, jotka vaikuttavat lähiesimiehen mahdollisuuksiin tukea kulttuurin suuntautumista laatuorientoitumista kohti.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena Rovaniemen kaupungin sivistyspalvelukeskuksen toimiessa tutkimuskohteena. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teema-haastatteluilla palvelukeskuksen seitsemälle toimintayksikön esimiehelle. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin teoriaohjaavaa lähestymistapaa käyttäen.

Tutkimuksessa korostui esimiesten rooli yksiköidensä toiminnan johtajina. Onnistuakseen työsäännön tuli huomioida niin esimiehen ja esimiestyöhön itseensä liittyviä tekijöitä (esim. itsensäjohtaminen, sitoutuminen, esimerkillä johtaminen, osaamisen johtaminen, läsnäolo, riittävä tuki toiminnalle, toimintaa tukevat työkalut) kuin organisaatioon liittyviä seikkoja (esim. kulttuurin nykytila, vertikaalinen sitoutuminen). Kun esimiestyö saadaan tehtyä onnistuneesta, koettiin myös todelliseen ja aitoon organisaatiokulttuurimuutokseen olevan edellytykset. Esimiehet näkivät, että yksikköjen onnistuminen oli pitkälti, kiinni heidän omasta toiminnastaan ja sitoutumisestaan toimintaan. Esimiehen valmentajan rooli korostui uusien kulttuuritekijöiden implementoinnissa: Hyvänsä joukkueen on vaikeaa saada käyttöönsä koko potentiaaliaan, jos valmentaja ja sen toteuttamistavat ei yllä riittävälle tasolle, sellaiselle, joka aidosti tukee joukkueen onnistumista.

Asiasanat: esimiestyö, organisaatiokulttuuri, laatu, laatujohtaminen, implementointi

Tutkimusmenetelmät: laadullinen tutkimus, tapaustutkimus, teema-haastattelu, teoriaohjaava sisällönanalyysi

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi: X

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen taustoitus	1
1.2 Laatujohtaminen henkilöstölähtöisestä näkökulmasta – Aiemman tutkimuksen tarkastelua ja käsitteistön avaamista.....	3
1.3 Tutkimuksen esittely ja lähtökohdat	6
2. TUTKIMUKSEN KONTEKSTI – LAATU KUNTAORGANISAATIOSSA	8
2.1 Kuntaorganisaatioiden tyypillisiä piirteitä	8
2.2 Laatujohtamisen periaatteet ja lähtökohdat.....	11
2.3 Laatujohtaminen kuntaorganisaatiossa	21
2.3.1 Laatujohtamisen haasteet kuntaorganisaatiokontekstissa	22
2.3.2 Laadun merkitys palveluperustaisessa organisaatiossa.....	24
2.3.3 Työkalut laadun hallinnan tukena	27
3. ORGANISAATIOKULTTUURI LAADUN TUOTANNON LÄHTÖKOHTANA	33
3.1 Organisaatiokulttuuri käsitteenä.....	33
3.2 Johtaminen ja esimies organisaatiokulttuurin ytimessä	35
3.2.1 Johtaminen ja sen merkitys organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta	36
3.2.2 Lähiesimies organisaation toimijana	40
3.2.3 Osaamisen ja asiantuntijuuden rooli henkilöstön johtamisessa	43
3.2.4 Esimerkillä johtaminen	44
3.3 Strateginen muutosjohtaminen organisaatiokulttuurinäkökulmasta	45
3.4 Laatu- ja henkilöstöjohtamisen kulminoituminen organisaatiokulttuurissa.....	49
4. TUTKIMUSPROSESSIN TOTEUTUS	52
4.1 Rovaniemen kaupungin sivistyspalvelukeskus – Toiminta ja tavoitteet virallisen tiedon valossa.....	52
4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkijan positio.....	53
4.3 Tutkimusprosessin eteneminen	57

4.4 Aineiston analysointimenetelmä	58
4.5 Luotettavuuden arviointi	60
5. LAATUAJATTELUN IMPLEMENTOINTIIN LIITETYT TEKIJÄT LÄHIESIMIESNÄKÖKULMASTA	64
5.1 Sitoutuminen ja sen korostaminen kaikilla organisaatiotasolla	64
5.1.1 Vertikaalinen sitoutuminen	70
5.1.2 Yksiköiden esimiesten sitoutuminen.....	74
5.2 Yksikötason esimiestyön tukeminen.....	79
5.2.1 Hallinnollisen lähiesimiehen tuki.....	82
5.2.2 Vertaistuki kollegoilta ja työyhteisöstä	85
5.3 Työkalujen rooli suhteessa käytännön työhön	86
5.3.1 Sopiva pakko tekemisen tueksi	89
5.3.2 Laatumyön organisoinnin selkiyttäminen	91
5.4 Tulokset suhteessa tutkimuskysymyksiin	94
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	96
6.1 Esimiestyö ja sen käytänteet suhteessa laatuorientoituneen organisaatiokulttuurin saavuttamiseen	96
6.2 Pohdinta tulosten perusteella.....	100
6.3 Tutkimuksellisten valintojen, aineiston ja tulosten yleistettävyyden arviointia	103
6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	105
LÄHTEET	107

Taulukkoluetelo:

Taulukko 1. Crosbyn (1979, 38-39) laatujohtamismatriisi, Hannukaista (1993, 77) mukailleen.

Taulukko 2. Laatujohtamisen kehittyminen ajanjaksoittain (Turjanmaa 2005, 32).

Taulukko 3. Älykkään julkisen organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen huomiokohdat (Virtanen & Stenvall 2014, 113).

Kuvioluettelo:

Kuvio 1. Laatutyötasot. Mukaillen Gustafsson ja Marniemi (2012, 61).

Kuvio 2. Strateginen johtamisansa. (Grönroos 1983, 41.)

Kuvio 3. Laatumittari arvioinnin työvälineenä. Vainikaista ja Beiradia (2013, 10) mukaillen.

Kuvio 4. ”Mitä työyhteisön johtaminen edellyttää organisaatiolta.” (Gustafsson & Marniemi 2012, 77.)

Kuvio 5. Viitekehys organisaatiokulttuurin vaikutuksista ja sen arvioinnista ISO 14001 standardien implementaatioprosessissa (mukaillen Balzarova et al. 2006, 98).

Kuvio 6. Esimiestyön merkitys laadun implementoinnissa osaksi organisaatiokulttuuria.

Liitteet:

TEEMAHAASTATTELU

TEEMAHAASTATTELU (muutokset ensimmäisten haastatteluiden jälkeen)

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustoitus

Olen ollut pitkään kiinnostunut motivaation vaikutuksesta työn tuloksiin. Oman työurani aikana kiinnostus on kohdistunut erityisesti esimiestyön vaikutuksesta motivaatioon ja organisaatiokulttuurin muotoutumiseen. Aloitin opintoihin liittyvän harjoittelujakson vuoden 2013 elokuussa Rovaniemen kaupungin sivistyspalveluidentuotanto-osastolla. Osastoon kuuluvat koulupalveluiden, kulttuurin, päivähoitopalveluiden sekä liikunta- ja nuorisopalveluiden vastuualueet. Käytyäni keskusteluita esimieheni ja osastoni johtajan kanssa, totesin heidän tarpeidensa ja henkilökohtaisen kiinnostuksen kohteeni kohtaavan. Pian tutkimukseni aiheeksi muodostui *Esimiestyön merkitys laadun implementoinnissa osaksi organisaatiokulttuuria – Case: Rovaniemen kaupungin sivistyspalvelukeskus*.

Näkemykseni mukaan laatu on tulosta hyvin ja tarkoituksenmukaisesti tehdystä työstä. Laatu ulottaa juurensa syvälle toimintaan. Laadusta ei voida puhua vain silloin kun lopputulos on tavoitteiden mukainen, vaan tarkastelussa täytyy huomioida myös itse prosessi. Etenkin asiakaspalvelutyössä, jossa toiminnan/prosessin/tuotannon ”kohteena” on asiakas (esim. koulu- ja päivähoitopalvelut, nuorisotyö), on erittäin tärkeää huomioida työ miten itsessään tehdään. Laadukas toiminta muotoutuu kokonaisvaltaisista prosesseista, joissa on kiinnitetty huomiota yksityiskohtiin ja tavoitteiden kannalta oikeanlaisen toiminnan muodostumiseen (Merilä 2008, 120). Tämän vuoksi organisaatiokulttuuri, jossa kulminoituu kokonaisvaltainen näkemys organisaatiosta, on sopiva lähestymistapa laadun implementointia ajatellen.

Laatujohtaminen on tullut Suomeen pitkälti EU:n myötä, kun aiemmin itsenäisesti toimineiden kansantalouksien ovet ovat avautuneet ja kilpailu lisääntynyt. EU:n myötä on luotu erilaisia laatujärjestelmiä, joiden tehtävänä on laadun takaaminen ja valvonta. Laatua korostetaan kilpailutekijänä, ja EU:ssa halutaan pyrkiä samankaltaiseen laadun korostamiseen tuotantoelämässä kuin Yhdysvalloissa. Aiemmin laatujohtamisessa korostuivat valvonta ja tasaisen tuotannon laadun tavoittelemineen. Viime vuosina on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota pitkäjänteiseen, prosessinäkemykselliseen, kehittymiseen ja inhimillisten tekijöiden vaikutukseen. (Turjanmaa 2005, 31-32.)

Suomessa julkisen hallinnon kehittäminen on keskittynyt pitkälti rakenteisiin ja ohjausjärjestelmiin; On unohdettu henkilöstöpolitiikan, palveluiden tuotannon ja prosessien johtamisen tarkas-

telu. Puheissa julkisten palveluiden laatustandardit, henkilöstöpolitiikan haasteet ja palveluiden kehittäminen ovat olleet läsnä, mutta käytännön toimia näiden kehittämiseksi on kuitenkin tehty vähän. (Virtanen & Stenvall 2014, 68.) Laatu on kehitetty, se on läsnä lähes kaikissa kunnan hallinnon kehittämishankkeissa. Tästä huolimatta laatujärjestelmät koetaan vieraaksi ja irralliseksi, vaikka niille yhteistä onkin toiminnan järjestelmällinen kehittäminen ja laatuymmärryksen syveneminen. (Merilä 2008, 18.) Tässä tutkimuksessa perehdytäänkin näihin, todellisuudessa vähän keskittyttyihin näkökulmiin, ja siihen miten palveluiden laatua voitaisiin parantaa henkilöstölähtöisestä näkökulmasta; miten laatujohtamista ja –järjestelmiä voitaisiin tuoda esimiestyöllä lähemmäksi henkilöstöä ja arkipäiväistä työtä: osaksi organisaatiokulttuuria.

Henkilöstön voidaan sanoa olevan laadun tekijänä (Laatuhaaste 1993, 40). Tässä kohtaa täytyy huomioida esimiehen rooli, jonka ensisijainen henkilöstöjohtollinen tehtävä on ohjata työntekijöitään työnsä tekemisessä. Strandman (2009, 183) kuvailee väitöskirjassaan lähiesimiesten roolia seuraavilla sanoilla: konkretisoijana, kirkastajana, osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäjän, kannustajana, läsnäolijana, valmentajana, kehityskeskustelijana, tiedonvälittäjänä, asiantuntijana sekä palkitsijana oleminen.

Esimiehen rooliin kuuluu siis monenlaisia osasia. Näiden osasten kautta hän olemuksellaan (vrt. ”Se, mitä sinä olet, huutaa niin kovaa, etten kuule mitä sinä sanot.” Kauppinen 2002, 38) ja toiminnallaan muokkaa organisaatiossa vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Voidaan esimerkiksi kuvitella tilanne, jossa esimiehen toiminta on erittäin autoritääristä ja yksisuuntaista, eikä hän ota vastaan palautetta toimintatavoista. Organisaatiokulttuurista muodostuu helposti sulkeutunut, vaikka organisaation arvoissa olisikin mainittu avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Tällöin myös työn tekemiseen liittyvät tunteet jäävät käsittelemättä, tämä johtaa helposti heikentyneeseen työhyvinvointiin vaikuttaen siten tekemiseen ja sitä kautta toiminnan laadukkuuteen. Onkin sanottu että jos haluaa muuttaa organisaation kulttuuria, kannattaa tarkastelu suunnata johtamiskulttuurin kehittämiseen (Kauppinen 2002, 52).

Lisämielenkiintoa aiheeseen ja nimenomaan esimiehenä toimimiseen tuo murroksessa oleva työelämä. Suurten ikäluokkien eläköityminen ja uudet työtätekevät sukupolvet, johtavat yhä useammanlaisiin haasteisiin esimiestyössä. Resurssilähtöisesti haasteen asettaa työvoiman riittävyys, käytännön johtamistyössä taas sukupolvien erilaiset käsitykset työelämästä. Useissa julkaisuissa on huomioitu se, että eri sukupolvilla on poikkeavat näkemykset siitä, mikä heitä motivoi ja mitkä ovat heille ominaiset toimintatavat työelämässä (ks. esim. Holtzman, Kruger & Srock

2009, 176; Vakkala 2012, 209; AKAVA 2010, tutkimusraportti; Liang 2009, 208-209). Esimiesten tulisikin kiinnittää tähän seikkaan entistä enemmän huomiota. Oikeilla keinoilla kyettäisiin parantamaan organisaatiokulttuurin kautta saavutettavaa laatua. Muun muassa Tuomi (2007, 121-134) käsittelee näkökulman korostuneisuutta tutkimuksen valossa. Hänen mukaansa taloudellisten tekijöiden kiristyessä henkilöstön hyvinvoinnin ja yritysten menestyksen välille on tutkimuksissa löydetty yhteyksiä.

Oman jälkensä ja haasteensa tutkimukseen tuo tutkimusorganisaation luonne julkisena toimijana, sen dualistinen päätöksentekojärjestelmä sekä toiminnalle asetut rajalliset resurssit ja tarkat tavoitteet (vrt. esim. Strandman 2009, 215; Nyholm 2008). Toiminnan tavoitteisiin liittyen on huomioitava tiettyjä lainsäädännöllisiä seikkoja, jotka määrittävät palveluntuotantoa. Niillä on kuitenkin melko vähän käytännönvaikutusta niihin henkilöstöjohtamisen keinoihin, joilla esimies voi työntekijän laatutyötä tukea (esim. avoin kommunikaatio, osallistaminen jne.).

Perinteisesti johtamisessa huomio on kiinnittynyt autoritaarisuuteen ja pysyvyyden tavoitteluun (esim. Juuti & Virtanen 2009, 150). Nykyajan muutosten keskellä ja yhä tiivistähtisemmässä todellisuudessa nämä kaksi eivät enää riitä organisaatioita menestykseen. Menestyksen saavuttamiseksi on tarkasteltava keinoja, joilla sitä tavoitellaan. Myös julkisen sektorin asema ja rahoitus kireässä taloustilanteessa vaativat toiminnan tarkastelua. Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään niitä nykyaikaiseen ympäristöön sopivia johtamisen keinoja ja huomiokohtia, joilla laatu voitaisiin saada osaksi organisaatiokulttuuria.

1.2 Laatujohtaminen henkilöstölähtöisestä näkökulmasta – Aiemman tutkimuksen tarkastelua ja käsitteistön avaamista

Aihetta on tutkittu, tai ainakin sen eri ulottuvuuksia. Varsinainen henkilöstö- ja organisaatiokulttuurilähtöinen ajattelu on ollut kuitenkin tieteellisissä julkaisuissa melko vähän käytetty lähestymistapa. Strandman toteaa väitöskirjassaan (2009, 183-184), että erityisesti lähijohdon ja henkilöstön merkitys strategiatyön ja strategioiden toteuttamisen tutkimuksessa ovat olleet erittäin vähän käytetty näkökulmana.

Laatujohtamista on tutkittu, erityisesti Total Quality Managementia (TQM), jonka teoreettisen viitekehyksen ympärille nykyaikainen kokonaisvaltainen laatujohtamiskäsitys pitkälti asemoituu. Suomenkielisenä terminä on käytetty pelkistetysti laatujohtamista. Laatua itsessään voidaan pitää

pelkkänä visiona, strategiaa tarvitaan tämän vision selkiyttämiseen ja toteuttamiseen (Lillrank 1990, 89). Laatujohtaminen on nähty enemmänkin liiketoiminnallisena käytäntönä, mutta tutkimuksellisenä näkökulmana sitä on käytetty vähän (Turjanmaa 2005, 27). Laatutyö on olennainen osa strategiaa, sitä voidaan pitää strategisena menestystekijänä, ja tärkeänä osatekijänä strategia-työssä (Turjanmaa 2005, 47). Tämän vuoksi valitsemani lähestymisnäkökulma laatujohtamisesta organisaatiokulttuurikäsitteiden määrittelemänä tuo uutta perspektiiviä tutkittavaan aiheeseen.

Vakkalan väitöskirja (2012) käsittelee henkilöstövoimavarojen johtamista psykologisen johtamisorientaation näkökulmasta kuntauudistuksissa. Korppoo (2010) on tutkinut laatutyön sitoutumisen edellytyksiä ammattikorkeakoulun kontekstissa. Turjanmaa (2005) tutkii laadun oppimista pienyrityskontekstissa ja Merilä (2008) tarkastelee muutoskykyä ja laatu-perustaisen kunnan tuloksellisuutta. Useissa muissa teoksissa tuodaan esille seikkoja, jotka tukevat valitsemaani näkökulmaa ja sen merkitystä tuloksellisuuden kannalta (ks. esim. Vakkala 2012, 71; Kanste 2008, 36; Lumijärvi 2009). Kunnallisen työmarkkinalaitoksen julkaisussa (2009, 7) korostetaan tuottavuuden ja työn mielekkyyden sekä työhön sitoutumisen välistä yhteyttä. Grönroos (2009, 30-31) nostaa esille henkilöstön merkityksen palveluorganisaatioiden menestystekijänä. Edellä mainittujen lisäksi muun muassa Nakari ja Sjöblom (2009) ovat osoittaneet henkilöstövoimavarojenjohtamisen yhteyden yksikkökustannuksiin, palvelutyytyväisyyteen sekä työelämän laatuun.

Redman, Mathews, Wilkinson ja Snape (1995) tutkivat 90-luvun puolivälissä Yhdistyneiden kuningaskuntien julkista johtamista laatu-näkökulmasta. Tuohon aikaan laatujohtamisen käytännöt olivat vielä melko uusia. Uhkakuvat liittyivät heidän tutkimuksessaan byrokratian lisääntymiseen. Toisaalta, julkisessa laatujohtamisessa piilee mahdollisuus julkisten palveluiden uudelleen määrittelemiseen laatu-näkökulmasta. Niin uhkakuvat kuin mahdollisuudetkin, jotka Redman et al. määrittivät tutkimuksessaan ovat edelleen hyvin vahvasti läsnä värittämässä julkisten palveluiden laatujohtamista.

Stenvall ja Virtanen nostavat 15 vuotta myöhemmin tehdyssä teoksessa *Julkinen johtaminen* (2010) julkisjohtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Yksi keskeisimmistä haasteista heidän mukaansa on se, että julkisella puolella strategioita tehdään liian paperinmakuisesti. Uhkakuva, jonka totesivat tutkimuksessaan myös Redman tutkijakollegoineen määritellesään byrokratisoitumisen yhtenä suurimmista suden kuopista. Stenvall ja Virtanen määrittävät laatujohtamisen sisältävän seuraavia osia: parantamiskohteiden paikantaminen, kehityspolun hahmottaminen, oppiva orga-

nisaatio –ajattelu, toimijoiden innostaminen kehitystyöhön. (Stenvall et al. 2010, 35, 161.) Kuntasektorilla tulisikin nykyistä enemmän kiinnittää huomiota varsinaiseen toimintaan ja sen merkitykseen lopputuloksen kannalta, eikä pelkästään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, vaikkapa budjetin tai muiden määrällisten mittareiden osalta (esim. uimahallin kävijämäärä, kirjaston lainojen määrä, saavutetut keskiarvot kouluissa, riittävät lapsimäärät päivähoidon ryhmissä).

Julkisen johtamisen kanssa samaa julkaisukokonaisuutta olevassa *Julkisen johtamisen työkirjassa* eritellään laatutyön erilaiset tasot. Gustafssonin ja Marniemen mukaan niitä on neljä (ks. kuvio 1.). Käymieni keskusteluiden perusteella laatutyön tekeminen on tuotanto-osaston eriosissa tasoilla yhdestä kolmeen ja tutkimukseni tavoitteena olisi löytää työkalut, joilla se saataisiin tasolle neljä (”Laatutyö on systemaattista. Laatutyö ymmärretään jatkuvaksi toiminnaksi, ja se integroituu osaksi organisaation arkea. Koko yhteisö tekee laatutyötä.”). (Gustafsson & Marniemi 2012, 61.) Kyse on siis organisaatiokulttuurimuutoksen tavoittelusta, jonka myötä voitaisiin saavuttaa laatuorientoituneisuus (vrt. Strandman 2009, 202).

Virtanen ja Stenvall (2014, 68) toteavat että julkisen hallinnon kehittämistyössä ovat olleet läsnä juhlapuheet laatustandardeista, julkisten palveluiden kehittämisestä ja henkilöstöpolitiikan haasteista. Toimia näiden eteen on kuitenkin tehty vähän. Kehittäminen on todellisuudessa keskittynyt rakenteisiin ja ohjausjärjestelmiin. (Virtanen & Stenvall, 2014, 68.) Asioihin, joiden kehittäminen on näkyvää ja yksioikoisempaa, kuin vaikkapa henkilöstöjohtamispolitiikan muuttaminen, jonka toimeenpanoon organisaatiokulttuuritekijät vaikuttavat voimakkaammin, jolloin todellisen muutoksen aikaansaaminen on huomattavasti hitaampaa.

Useissa edellä mainitsemisani teoksissa tutkimuskohteina on ollut kuntaorganisaatioita. Varsinaista laatu näkökulmaa ei kuitenkaan näissä nosteta esille. Laatu näkökulman ja siihen liittyvän henkilöstöjohtamisen tutkimusta on löytynyt melko vähän. Leppäsen opinnäyte (2011) *Henkilöstösidonnainen pääoma laadukkaana palvelun takuuna* tuo tarkastelupohjaa näkemykselle. Korppoon (2010) tutkimuksesta saadaan vertailevaa otetta tutkimukselle. Hänen tutkimuksensa lähtökohdat ovat pitkälti samankaltaiset (esim. strateginen johtaminen, laatutyöhön sitoutuminen, henkilöstön hyvinvointi jne.), jotka tiivistetään omassa tutkimuksessani organisaatiokulttuuri näkemyksen alle, ainoastaan toiminnan konteksti ja laatutyön tekemisen lähtökohdat (Korppoolta laatuprojektiin kytketty) poikkeavat toisistaan. Toisaalta, kuten aiemmin mainittua, laatu voidaan rinnastaa kiinteäksi osaksi strategiaa, tuottavuutta, tuloksellisuuteen, asiakastyytyväisyyttä jne., joten heijastuspintoja hyödyntämällä voidaan löytää lisää aiempaa tutkimusta.

1.3 Tutkimuksen esittely ja lähtökohdat

Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa toimii Rovaniemen kaupungin monialainen sivistyspalvelukeskus. Keskus kattaa alleen päivähoitopalvelut, koulupalvelut, kulttuuripalvelut sekä liikunta- ja nuorisopalvelut. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Rovaniemen kaupungin sivistyspalvelukeskuksen laatutyön nykytasoa, sekä ymmärtää esimiestyöhön liittyviä laatujohtamisen käytänteitä ja luoda ehdotuksia laatujohtamisen onnistumisen tukemiseksi. Nykytason ymmärtäminen nähdään tärkeänä, jotta haastepaikkoja voidaan selkiyttää ja siten toiminnan kehityskohteita paikantaa.

Laatu käsitteenä on abstrakti ja sen konkretia toimialariippuvainen. Laatu tässä tutkimuksessa lähestytäänkin sosiokonstruktiivisena ilmiönä, joka muotoutuu organisaatiossa toimivien ihmisten ja käytännöissä (vrt. Turjanmaa 2005). Tutkimuksen keskiössä on esimiestyö ja laadun näkyminen esimiestyössä sekä siinä, miten esimies edesauttaa organisaationsa laatuorientoitumista sellaiselle tasolle, jossa se näkyy luonnollisena osana arkipäivää. Tarkoituksena on tästä syystä myös kartoittaa ja tuoda näkyväksi laatutyön johtamista, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Toisin sanoen tutkimuksessa halutaan avata niitä näkökulmia, jotka ovat esimiestyön kannalta olennaisessa roolissa kun tavoitellaan laatuorientoitunutta organisaatiokulttuuria. Tutkimuksen ytimessä on ajatus siitä, että kuntaorganisaation toimintaa saataisiin vietyä laatuprojektijohtamisesta kohti prosessijohtamista, jossa laatu sulautuu osaksi kokonaisuutta. Tässä tutkimuksessa tuon kokonaisuuden nimittäjä on organisaatiokulttuuri.

Ensimmäinen tutkimuskysymys, jolla tutkittavaa aihetta lähestytään, on: *Miten lähiesimiehen toiminta voi vaikuttaa organisaatiokulttuurin muuttamisessa laatuorientoituneempaan suuntaan?* Kysymyksen tehtävänä on avata lähiesimiehen roolia organisaatiokulttuurimuutoksissa, erityisesti sellaisissa, joiden keskiössä on laatu näkökulma ja sen tavoittelu. Kysymys avaa niitä näkökulmia siihen, mitä esimieheltä odotetaan ja vaaditaan organisaatiokulttuuriin vaikutettaessa, olipa kyse sitten muutoksesta, ylläpitämisestä tai jonkun uuden seikan synnyttämisestä kulttuurin sisälle.

Toisena tutkimuskysymyksenä on: *Mitkä tekijät vaikuttavat lähiesimiehen mahdollisuuksiin tukea laatuorientoituneen organisaatiokulttuurin syntymistä?* Tällä kysymyksellä halutaan avata pohdintaa siitä, että lähiesimies ei ole yksin toimiva organismi, myös hänen toimintaansa vaikuttavat monet tekijät. Kyvyn nähdään olevan sidoksissa niin lähiesimieheen itseensä liittyviä teki-

jöitä, kuin ulkoisiakin tekijöitä, jotka vaikuttava siihen, miten esimies suoriutuu työstään. Tutkimuskysymykset ovat osin päällekkäisiä. Ne on haluttu kuitenkin erotella, jotta selviää ero lähiesimiehen tai häneen liitettyjen yleisten vaikutusmahdollisuuksien, ja toisaalta sisäisten ja ulkoisten rajoitteiden ja mahdollisuuksien osalta.

Tutkimusta toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Aineisto on kerätty valittu puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla, ja aineiston on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Teemahaastatteluun informanteiksi valittiin eri palvelualueiden yksikötason esimiehiä. Heiltä katsottiin saatavan kattavin läpileikkaus osaston toimintaan tutkittuun aiheeseen liittyen. Sekä teoriaohjaava sisällönanalyysi että puolistrukturoitu teemahaastattelu tutkimusmenetelminä mahdollistivat sekä haastatteluteemojen että teorialukujen tarkentumisen ja rakentumisen tarkemman määrittelyn prosessin edetessä.

Pro gradu -tutkielma etenee johdanto-osuuden jälkeen teorialukukuihin. Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen konteksti ja laatujohtaminen käsitteenä, sekä pohditaan laajemmin laatujohtamiseen liittyviä tekijöitä. Kolmannessa luvussa pureudutaan organisaatiokulttuurikäsitteeseen ja siihen millainen vaikutus esimiehellä on sen syntymisessä ja toisaalta, miten se linkittyy laatujohtamiskäsitteeseen.

Taustoituksen jälkeen siirrytään tutkimukselliseen osuuteen. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutusta, tutkittavaa organisaatiota ja käytettyjä menetelmiä. Viidennessä luvussa summataan haastatteluissa esiinnoitettuja seikkoja ja yhdistetään niitä taustoituksessa mainittuihin teoreettisiin lähtökohtiin. Viimeisessä, kuudennessa, luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin, tehdään pohdintaa ilmenneiden seikkojen pohjalta ja esitetään mahdollisia jatko-tutkimuskysymyksiä.

2. TUTKIMUKSEN KONTEKSTI – LAATU KUNTAORGANISAATIOSSA

2.1 Kuntaorganisaatioiden tyypillisiä piirteitä

Kuntaorganisaatiot ovat nykypäivänä kovan myllerryksen keskellä. Vanhat perinteet ja nykyaikaisen toimintaympäristön yhteentörmäykset aiheuttavat haasteita jokapäiväiselle toiminnalle. Suomen kuntajärjestelmällä on pitkät byrokraattiset toimintaperinteet, joihin yhdistyy dualistinen päätöksentekojärjestelmä. Byrokratia toimii suomalaisen kuntajärjestelmän pohjana. Sen asettamat toimintaperiaatteet tuovat vaikeuksia, kun yhtälöön yhdistetään kompleksinen toimintaympäristö. Byrokratian tulisi Weberin kuvailemien ihanteiden mukaan olla persoonatonta, kuitenkin siten, että organisaation toimijat ovat sitoutuneita työhönsä ja sitä ympäröivään toimintaympäristöön. Henkilöstö elääkin nykypäivän kuntaorganisaatioissa byrokratian ja kompleksisuuden ristipaineessa. Toisaalta heitä ympäröivä organisaatio on jäykkä, ja toisaalta heidän pitää toteuttaa joustavasti heille asetettua palvelutehtävää. (Koivuniemi 2004, 37.)

Dualistisella päätöksentekojärjestelmällä tarkoitetaan poliittisen toimintajärjestelmän ja hallintokoneiston yhdistelmää, jossa päätöksiä tehdään kahden järjestelmän kesken. Järjestelmän sopivuus tämän päivän kompleksiseen ympäristöön on herättänyt paljon keskustelua. (ks. mm. Koivuniemi 2004; Nyholm 2008; Strandman 2009.) Oma lyhytaikainen kokemukseni kuntaorganisaatioissa tukee kirjallisuudessa esitettyjä näkökulmia nykyisen päätöksentekojärjestelmän haasteellisuudesta. Kunnallista hallintoa leimaa sen poliittinen luonne. Lopullisia päätöksiä vahvistavat poliitikot. Toisinaan ristiriitaisuuksia syntyy kun poliittiset intressit ja hallinnon näkemykset kohtaavat esimerkiksi rahoituksen tai palveluiden järjestämisen suhteen. (Virtanen & Stenvall 2014, 58, Redman et al. 1995, 30.) Poliittiset näkemykset laadusta ja parhaalla mahdollisella tavalla toimimisesta eivät aina kohtaa virkamiesten ja toimintakentän käytännön kokemuksiin perustuvia näkemyksiä.

Ristiriitaisuuksien lisäksi dualistisen päätöksentekojärjestelmän jäykkyys ja hitaus aiheuttavat haastavia tilanteita johtamisen kannalta. Kompleksisuus ja ennakoimattomat muutostarpeet tuottavat haasteita etenkin julkisessa hallinnossa. Itsessään jo päätöksentekojärjestelmän vaatima aika päätösten läpivientiin tuottaa haasteita, mutta myös se ettei tulevaisuuden haasteita osata ennakoida siten että niitä vietäisiin läpi olennaisella hetkellä silloin, kun ongelma on ajankohtainen. (Virtanen & Stenvall 2014, 57.)

Tilaaaja-tuottajamalli antaa lisäksi oman leimansa kunnan toimintakentälle. Mallin perusidea on tilaaaja-tuottajatoimintojen eriyttäminen. Kuntaorganisaatio siis toimii jonkin palvelun tilaajana (vanhusten hoito, atk-tukipalvelut tms.). Tuottajana voi olla kunnan oma tuotanto-osasto tai joku ulkopuolinen toimija. (Komulainen 2010, 136-137.) Pääsääntöisesti lähtökohtana on jonkin palvelun tuotteistaminen. Tuotteistamisen ytimessä on palvelun tai tavaran kuvaaminen ja hinnoittelu. Keskeisenä tarkoituksena on saavuttaa arvioitavuutta esimerkiksi kustannusten, tulosten (sisältäen vaikuttavuus näkökulman) tai tuotannon laadun suhteen. (Karvonen, Eskelinen & Aunola 2009, 50.)

Malli tietyllä tapaa selkiyttää ja yhtenäistään kuntakentän toimintaa, toisaalta se lisää päätöksentekokoneiston raskautta. Esimerkiksi tutkimuskohteen osalta tilaaaja-tuottajamalli näkyy seuraavalla tavalla: Kuntaorganisaation tilaajapuoli tilaa koulupalvelut tuotanto-osastolta, eli tässä tapauksessa sivistyspalvelukeskukselta, palveluna. Tilaaja maksaa tuottajalle tuotetusta palvelusta laskutusperiaatteella, eli palvelun tuotannon tapahduttua, ei etukäteen. Yhtä lukuun ottamatta kaikki peruskoulu-, lukio- ja muut erityiskoulutuspalvelut tuottaa Rovaniemen kaupungin oma tuotanto-organisaatio. Voidaankin pohtia, tekeekö kaksijakoinen organisaatiomalli kaupungin hallintokoneistosta raskaan ja liian jäykän, onko tilaaaja-tuottajamallin käyttö aina tarkoituksenmukaista toiminnan toteuttamisen näkökulmasta?

Tilaaaja-tuottajamallin keskeisenä tarkoituksena on luoda tuotteistamisen avulla laatua. Lisäksi palvelutuotannon hallinta nähdään yhtenä tuotteistamisen tavoitteena. Mallin takana olevalla läpinäkyvyysajatuksella tavoitellaan sekä kustannusten että toimintakäytäntöjen selkiytymistä ja siten arvioinnin helpottamista. Tehokkuus ja asiakaslähtöisyys ovat mallin tavoitekeskiössä. (Kuntaliitto 2011, 12.) Tämän vuoksi tilaaaja-tuottajamallilla on suora vaikutuksensa laatujohtamiseen, ja siten se heijastaa tutkimuskohteena olevan organisaation toimijoihin. Laadun määrittely tapahtuu siis ainakin osittain toimintaa tuottavan organisaation ulkopuolella, jolloin toiminnan ehdot muodostuvat ennalta määritellyiksi. Sama toimintatapa saattaa esiintyä myös laatuarviointikeinoja määriteltäessä, jolloin laatujohtamisen liikkumavara kapenee entisestään. Toisaalta malli tuo myös mukanaan riskejä laadun hallintaan nähden. Voidaan melko yksiselitteisesti todeta, että tilaaaja-tuottajamalli selkiyttää oikeudellisia ja rahoituksellisia suhteita. Laadunhallinnallisesta näkökulmasta asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Jos tuottajan ohjaukselliset toimintamallit ja laadun määrittelyt ovat kehittymättömiä, voi asiakkaan eli kuntalaisen asema muuttua vaikeammaksi. (Komulainen 2010, 137.)

Gustafsson ja Marniemi (2012, 143) listaavat julkiseen johtamiseen liittyviä uhkakuvia: ”Tuloksiin ja vaikutuksiin pohjautuva tilintekovastuu ei toteudu. Tulosten ja vaikutusten aikaansaamisesta puhutaan, mutta niitä ei aidosti seurata. Mittaristo on tulosperusteista; tuloksia ja vaikutuksia mitataan heikosti. ”Kuinka monta mummoa minuutissa” –ajattelu valtaa alaa. Arviointikulttuuri on alikehittynyttä. Kerran kahdessa vuodessa tehdään CAF-itsearviointi, mutta ei oikein ymmärretä miksi. Tulossopimuksia tehdään, mutta huonoihin tuloksiin ei puututa ja hyvistä tuloksista ei palkita.” (Gustafsson & Marniemi 2012, 143.) Nämä uhkakuvat leimaavat voimakkaasti myös laadun johtamista. Uhkakuvia yhdistävä tekijä on näennäisyys ja byrokratian lisääminen (Redman et al. 1995, 26). Mittaristojen käyttöä saatetaan noudattaa, mutta niiden tuoma lisäarvo johtamiseen ja käytännön työn parantamiseen jää saavuttamatta.

Ihanneskenaariossa tilanne on pitkälti päinvastainen. Tilintekovastuu on nostettu tärkeäksi seikaksi. Syyseuraussuhteet on tunnistettu, ja käytännön toiminta myös tukee niitä. Toiminnan arviointia tehdään ja riskienhallinta on johdettua. Selkeitä tavoitteita on asetettu, ja tuloksia mitataan laajoilla mittareilla. Arviointi on läsnä kaikilla organisaatiotasolla. Arviointitietoa hyödynnetään kehittämis- ja strategiatyössä. Sopimusohjauksessa noudatetaan ratkaisukeskeisyyttä myös ongelmantilanteiden ilmetessä. Toiminnan tulosten ollessa onnistuneella tasolla huomioidaan onnistumiset palkitsemalla ja kiittämällä tilanteeseen sopivalla tavalla. (Gustafsson & Marniemi 2012, 145.) Yksityisellä sektorilla tämä on usein laatujohtamisen tila. Myös julkisella sektorilla voidaan onnistua laatujohtamisessa, monikerroksisesta toimijamallista (dualistinen päätöksentekojärjestelmä, tilaaja-tuottajamalli) huolimatta. Parhaimmillaan laatujohtaminen julkisella sektorilla mahdollistaa sen, että jopa monopolitoiminnassa, jossa rahoitus tulee julkisista varoista, voidaan saavuttaa aitoa laadun tarkkailua ja siihen panostamista (Redman et al. 1995, 27).

Edellä mainittuja uhkakuvia ja ihanneskenaariota voidaan peilata laatujohtamiseen. Mainittujen seikkojen avulla voidaan paikallistaa kehittämiskohteita ja toisaalta ymmärtää, millä tavalla asioita olisi rakentavaa lähestyä. Laatujohtaminen herättää onnistuessaan ajatuksia siitä, miten toimintaa voidaan kehittää ja rakentaa uudelleen, jotta palveluiden laadukkuutta saadaan prosessinomaisesti jatkuvasti parannettua (vrt. esim. Redman et al 1995, 27). Kehitystyön kannalta on tärkeää huomioida uskallus innostua ja valmius luopua joistain toimintatavoista. Asioiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen sekä erinäisten yhteyksien havaitseminen on avainasemassa. Kehittämiskohteita pohdittaessa on syytä perustella valintoja, ja suorittaa tarkkaa sekä laajaa harkintaa. Osallistaminen, henkilöstön tukeminen ja pitkäjänteisyys auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. (Gustafsson & Marniemi 2012, 145-146.) Julkisessa hallinnossa toiminnan kehittäminen

on pitkään keskittynyt rakenteiden ja järjestelmien kehittämiseen. Niidenkään kehittämiseen panostaminen ei auta, jos toimijoiden välinen vuorovaikutus ei toimi (Virtanen & Stenvall 2014, 120). Kun toimintaa halutaan kehittää kohti sisäänrakennettua ajatusta laadukkuudesta, täytyy ymmärtää että työkalut ja toimintamallit ovat pinnallisia välineitä. Kun halutaan luoda todellinen ajatusmallien ja käytänteiden muutos, tulee huomioida riittävä ajallinen resurssi, ja muutoksen aikaansaamisen edellytykset organisatorisesta näkökulmasta. (vrt. Nwankwo & Richardson 1994, 36.)

2.2 Laatujohtamisen periaatteet ja lähtökohdat

Laatujohtamisen historia alkaa käsityöläisten virheellisten tuotteiden ehkäisystä ja nykypäivänä muotoutunut kokonaisvaltaiseksi johtamismalliksi, jossa korostuu ratkaisukeskeisyys ja jatkuva parantaminen. Jatkuvan parahtamisen taustalla on ajatus prosessista, projektien ja yksittäisten laadun parannushankkeiden sijaan.

Johtamisdoktriinien kehittyessä laatujohtaminen on usein rinnastettu ja asetettu vastakkain tulosjohtamisen kanssa. Sen on katsottu olevan tulosjohtamiskeskeisyyden vastapaino, jossa kiinnitetään huomiota muuhunkin kuin taloudellisiin tekijöihin. Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa on tulosajattelun rinnalle nostettu ajatus asiakkuudesta, laadusta ja prosesseista (ks. esim. Ahire, Waller & Golhar 1996). Tulosjohtamisessa erinomaisuus viittaa konkreettiseen taloudelliseen tulokseen, kun taas laatujohtamisessa kyse on moniulotteisesta tuotantoprosessista kokonaisvaltaisesti lähestyvistä laadusta. Laatujohtamisen keskiössä on siirtyminen pois projektiajattelusta, kohti pitkäjänteistä jatkumoa korostavaan toimintaan. (Juuti 2001, 262, 264.)

Valtaosa tunnetuista johtamisdoktriineista on lähes poikkeuksetta perujaan Yhdysvalloista. Uuden laatujohtamisen juuret ovat kuitenkin Japanissa. Alun perin laatujohtamisessa on ollut pitkälti kyse standardoimisesta ja tilastollisesta laadunvalvonnasta, johon yhdistyivät tayloristiset tarkkailuperinteet. Laatujohtamista voitaisiinkin pitää modernin johtamisajatteluprojektin jatkeena, jos sana laatu olisi pitänyt merkityksensä. Japanilainen tapa lähestyä laatujohtamista oli kuitenkin toisenlainen. Laatujohtamisesta tuli kokonaisvaltaista. Total quality control (TQC) ja total quality management (TQM) eli ”kerralla oikein” tai ”juuri oikeaan tarpeeseen”-ajattelu laajensivat modernia tayloristisia perinteitä mukailutta ajattelua. (Juuti 2001, 262-264.) TQM:stä on Suomessa pitkälti käytetty pelkistetympiä termejä kuten laatujohtaminen tai laadun hallinta (Tur-

janmaa 2005, 30). TQM:n myötä laatujohtamisessa alettiin huomioida myös henkilöstön hyvinvoinnin roolia laadun tuottamisessa (Weckenmann, Akkasoglu & Werner 2015, 287).

Taulukko 1. Crosbyn (1979, 38-39) laatujohtamismatriisi, Hannukaista (1993, 77) mukailten.

	Aste 1: Epävarmuus	Aste 2: Herääminen	Aste 3: Ymmärtäminen	Aste 4: Tietoisuus	Aste 5: Varmuus
Johdon asenne ja ajattelu-tapa	Laadun merkitystä johdon-työvälineenä ei ymmärretä. Tuotantoa tai tarkastusosastoa syytetään usein laatuongelmista.	Ymmärretään, että laatujohtaminen voisi olla hyödyllistä, mutta ei uhrata sille aikaa eikä rahaa.	Laadunparannusohjelmien myötä opitaan enemmän laatujohtamisesta; tukeva ja auttava ilmapiiri on synty-mässä.	Osallistumi-nen. Ymmär-retään laatu-johtamisen kokonaisval-taisuus. Tun-nustetaan joh-don henkilö-kohtainen panos.	Laatujohta-misessa pide-tään yrityk-sen toiminto-jen elintär-keänä osana.
Laatutoimin-nan organisa-torinen asema	Laatuteknistä työtä tehdään vain tuotan-nessa lähinnä lajittelevana tarkastuksena. Sitä pidetään välttämättö-mänä pahana, joka vain aiheuttaa kus-tannuksia.	Tuotannon alaisuuteen on nimitetty tar-kastusosaston johtaja. Pää-paino työssä on lajittelevalla tarkastuksella, joka hyväksytään välttämät-tömyytenä.	Laatuosastolla ja sen johtajalla on vastuu kaikesta laatuteknisestä työstä; raportointi suoraan yritys joh-dolle.	Laatuosasto toimii tehok-kaasti yhdistä-en laatuteknis-tä työtä ja ongelmien ratkaisua, mutta ei ole linjavastuussa laadusta.	Laatupäälli-kön asema vastaa talous ja tuotanto-johtajien asemaa. En-naltaehkäise-vä työ on tärkeintä ja laatu asetetaan tär-keimmäksi koko organi-saatiossa.
Ongelmien ratkaiseminen	Ongelmat ratkaistaan niiden ilme-tessä; ei syi-den selvitte-lyä; riittämät-ön ongelman määrittely; runsaasti syytelyä.	Muodostetaan ryhmiä tär-keimpien on-gelmien ratkai-semiseksi. Pitkäaikaisiin ratkaisuihin ei pyritä.	Yhteydenpito kor-jaavan toiminnan edistämiseksi. On-gelmat käsitellään avoimesti ja järjes-telmällisesti.	Ongelmat havaitaan aikaisessa vaiheessa. Kaikki toi-minnot ovat avoimia ehdo-tuksille ja parannuksille.	Erittäin har-vinaisia tapa-uksia lukuun ottamatta ongelmat ennaltaeh-käistään.
Laadun pa-rannustoi-minnot	Ei mitään järjestettyä toimintaa. Ei ymmärretä sellaista toi-mintaa.	Yritetään mo-tivointia, joka selvästi on lyhytjänteistä.	Systemaattista laa-dunparannustoi-min-taa, joka täysin hyväksytään orga-nisaatiossa.	Laadun paran-tamiseen pyri-tään määrätie-toisesti.	Laadun pa-rantaminen on osa nor-maalialia, jat-kuvaa toimin-taa.
Yhteenveto asenteista yrityksessä	”Emme tiedä, miksi meillä on ongelmia.”	”Onko aivan välttämätöntä aina olla laa-tuongelmia?”	”Johdon osallistu-misen ja laadun parantamisen avulla havaitsemme ja selvitämme ongel-mamme.”	”Vikojen en-naltaehkäisy on osa tavan-omaista toi-mintaamme.”	”Tiedämme, miksi meillä ei ole laa-tuongelmia.”

Philip Crosby'n 1970-luvun lopulla luoma matriisi laatujohtamisen eriasteista kuvaa hyvin myös tämän päivän laatujohtamista, etenkin teollisuuden tuotannossa. Crosbya voidaan pitää yhtenä ensimmäisistä, jotka sovelsivat laatujohtamisajattelunsa sekä perinteisiä moderneja tayloristisia laatujohtamisperinteitä että uusia japanista tulleita vaikutteita (Juuti 2001, 264). Hän oli yksi ensimmäisistä ja tunnetuimmista länsimaalaisista, jotka hyödynsivät japanilaista ajattelua teoretisoinnissaan.

Japanilaislähtöinen laatujohtaminen voidaan nähdä Crosby'n ajattelussa esimerkiksi jatkumon korostamisena. Hän painottaa lisäksi virheettömyysajattelua, ja asioiden tekemistä kerralla oikein: Kyse ei olisi enää virheiden korjaamisesta ja niiden paikantamisesta vaan enemmänkin niitä ennakoiva toiminta. (Juuti 2001, 269.) Crosby'n matriisista voidaan huomata, että hän kiinnitti huomiota myös organisatorisiin seikkoihin kuten yleiseen ajatusilmapiiriin tai toimintatapoihin. Hän ei nähnyt teollislähtöisestä painotuksesta huolimatta laatua pelkästään teknispainotteisesta näkökulmasta vaan siihen heijastui myös organisaatiokulttuuriin viittaavia tekijöitä.

Crosby'n lisäksi Deming oli ensimmäisiä japanilaisia perinteitä soveltaneita henkilöitä. Heitä voidaan pitää laatujohtamisen klassikoina. Crosby'n tapaan Deming kiinnitti ajattelussaan huomiota organisaatioiden kokonaisvaltaiseen uudistamiseen (ks. esim. Deming 1982). Hieman erilaista, modernimpaa mallia mukailevampaa, ajattelua edustaa puolestaan Juran (ks. esim. Juran 1992), jonka ajattelu on lineaarisempaa, sääntöihin ja säännönmukaisuuksiin rakentuvampaa kuin kahdella edellä mainitulla. Mutta myös hän, samoin kuin kaksi aiempaa klassikoina esitettyä, oli aikansa modernia laatujohtamisajattelua murtaneita edelläkävijöitä. (Juuti 2001, 274.) Nykyään laatujohtaminen nähdään pitkälti japanilaislähtöisestä näkökulmasta, jossa korostuvat kokonaisvaltaisuus ja prosessinomaisuus projektiajattelun sijaan. TQM:n tai suomalaisittain laatujohtamisen perusajatuksena on että se yltää kaikille organisaatiotasolle (Lakhe & Mohanty 1995, 140).

Lumijärvi ja Jylhäsaari (1999, 29) tiivistävät kokonaisvaltaisen laatujohtamisen näkökulmia kuudeksi osaksi. Nämä osat ovat laadun kokonaisvaltaisuus, laadun laaja-alainen ymmärtäminen, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kohtaaminen, johdon ja työntekijöiden yhteistoiminnan muodot ja sitoutuminen, kvantitatiivisten menetelmien käyttäminen sekä prosessorientaatio. Tiivistys on koottu tunnettujen laatugurujen näkemyksistä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 29, vrt. myös Weckenmann, et al. 2015, 287.) Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä osia ovat laadun kokonaisvaltaisuus, laadun ja prosessien vaikutusten laaja-alainen ymmärtäminen sekä joh-

don ja työntekijöiden yhteistoiminnan muodot ja sitoutuminen. Hannukainen (1993, 11) kuvaa asiakaslähtöistä laatuajattelua sopivuuden ja odotusten täyttämisen kautta. Hänen näkemyksensä perustuu pitkälti konkreettisten tuotteiden laatuun, mutta samalla tavalla sitä voidaan soveltaa palveluiden laatuun.

Taulukko 2. Laatujohtamisen kehittyminen ajanjaksoittain (Turjanmaa 2005, 32).

Aika	Laatujohtamisen kehittyminen
ennen 1900	Laatu olennaisena osana tuotannon käsityöläisammateissa
1900-1920	Työnjohdon suorittama laadun valvonta.
1920-1940	Tarkastukseen perustuva laadun valvonta; tavoitteena tasainen tuotelaatu.
1940-1960	Tilastollinen prosessin valvonta – määrä ei laatu; laadun varmistus tarkastusyksikön avulla.
1960-1980	Kokonaisvaltainen laadun valvonta; erilliset laatuosastot.
1980-1990	Kokonaisvaltainen laatujohtaminen laatujärjestelmien avulla sisäisesti; laatustandardien käyttöönotto; sertifiointit.
1990-2000	Strateginen laatujohtaminen, jatkuva parantaminen; palvelun laatu; asiakas, tekninen erinomaisuus ja henkilöstötehokkuus.
2000 jälkeen	Kokonaisvaltainen laatu; hyvät johtamiskäytännöt ja toimintatavat; laatu koko henkilöstön asia; hyvä kilpailukyky ja maine; laadun eettisyys.

Gaster (1995, 60) sanoo kirjassaan laatujohtamisessa olevan kaksi keskeistä huomiokohtaa: ensimmäisenä kestävä kulttuurisen infrastruktuurin, järjestelmien sekä päätöksentekorakenteiden ja -proseduurien luominen, toisena palveluiden ja organisaation laadun ylläpito- ja kehittämistoimintojen suunnittelu. Laatujohtamisen keskeisenä tarkoituksena on luoda yhtenäinen näkemys laadusta, jonka tavoitteena on poistaa näkökulmaristiriitoja, tasapainottaa erilaisia katsontakantoja ja löytää toiminnan kannalta paras mahdollinen yhdistelmä (Lillrank 1990, 41). Nämä huomiokohdat jälleen tiivistävät tämän tutkimuksen keskeisiä ajatuksia ja tukevat niihin perehtymistä.

Laatujohtamisessa keskiössä on asiakkaan palveleminen. Pyrkimyksenä on saavuttaa asetetut tavoitteet tehokkaan ja vaikuttavan toiminnan kautta. Kyse on kokonaisvaltaisesta toiminnasta, johon vaikuttavat monet tekijät, kuten asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja työntekijöiden sitoutuminen. Oleellista laadun tavoittamisen kannalta on ratkaisukeskeinen toimintakulttuuri, jossa ongelmia pyritään ennakoimaan ennen niiden syntymistä. (Salminen 2011, 92-94.) Laatujohtaminen kulminoituu organisaatiokulttuuriin, ja tapaan jolla toimintaa johdetaan. Merkittävää laadun saavuttamisen kannalta on ymmärtää laadun kokonaisvaltainen olemus kaikessa organi-

saatiossa tapahtuvassa toiminnassa. Verrattaessa laatujohtamista ja tulosjohtamista, jonka keskiössä on toiminnan lopputulos, voidaan havaita kahden välinen ero, ja ymmärtää paremmin laatujohtamisen lähtökohtia ja sen kokonaisvaltaisuutta (ks. esim. Salminen 2011, 92-99).

Merilä (2008, 82) on listannut kilpailukykyisten organisaatioiden yhteisiä piirteitä:

1. Johto on läsnä kun toimintaa kehitetään ja toimii kehityksen näkyvänä veturina.
2. Johdon sitoutuminen kannustaa henkilöstöä sitoutumaan.
3. Toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi, joka viedään käytäntöön. Mittaritot ja selkeät tavoitteet tukevat toimintaa.
4. Henkilöstön kehittämisessä huomioidaan koulutuksen lisäksi työhyvinvoinnin, -tyytyväisyyden ja motivoinnin.
5. Prosessiajattelu selkiyttää ja yksinkertaistaa toimintaa.
6. Arviointi työkaluja on erilaisia ja niitä käytetään laajasti.

Kilpailukyky ja laatujohtaminen ovat toisiinsa rinnasteisia. Kilpailukykyyn säilyttämiseksi on organisaation kiinnitettävä huomiota tuottamiensa palveluiden laatuun. Merilän (2008, 82) listaus on samalla tapaa rinnasteinen myös laatujohtamiseen. Siitä voidaan erottaa laatujohtamisen ulottuvuuksia ja monivaiheisuutta tavoitteiden määrittämisestä niiden arviointiin. Listauksesta voidaan nähdä viitteitä esimerkiksi johtamiseen, sitoutumisen merkitykseen, jatkuvan parantamisen periaatteisiin ja henkilöstön aseman korostamiseen. Nämä näkökulmat ovat keskeisessä asemassa laatujohtamisen onnistumisessa.

Laadun arviointi on keskeinen osa laatujohtamista. Arvioinnin edellytyksenä voidaan pitää tavoitteita; tuloksia tulee voida peilata johonkin. Peilauspintaa luodaan laadun varmistusprosessissa, jossa laatu pyritään sisään rakentamaan tuotteeseen tai tutkimuskohteen näkökulmasta palveluun (vrt. organisaatiokulttuuri). Varmistaminen auttaa hahmottamaan arviointiprosessin kannalta merkittäviä tekijöitä ja helpottamaan ongelmakohtien paikantamista. Osana varmistusta voi olla ennaltaehkäisevät virhetilannesuunnitelmat. Niiden tehtävänä on ohjeistaa toimijoita ongelmatilanteissa ja auttaa ongelmien ratkaisussa. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 31.) Palveluiden laadun kannalta sen itsensä hallinta on olennaista, mutta vielä olennaisempaa on virheiden hallinta (Grönroos 2009, 140).

Laadun implementointi on tärkeä ja keskeinen osa laadun varmistamisen prosessia. Prosessiajattelulla haetaan jatkuvaa kehittämistä ja toimintojen parantamista olemassa oleville prosesseille,

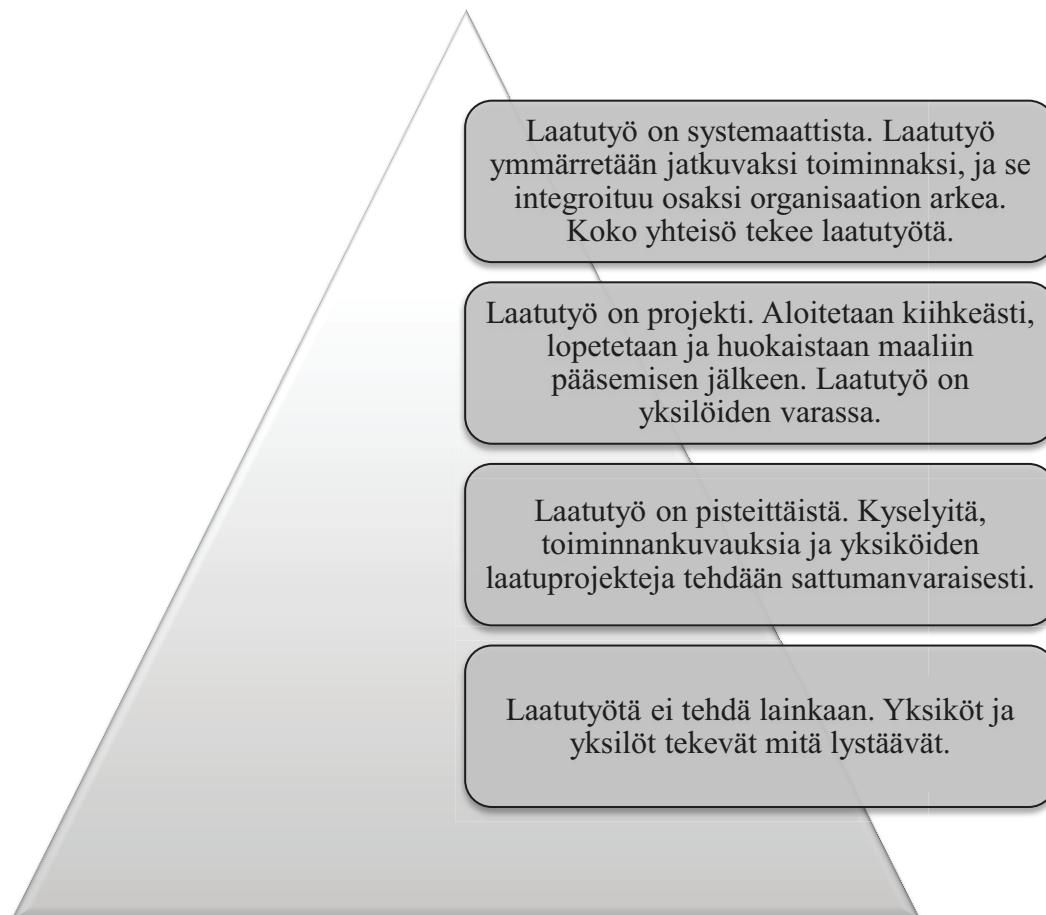
joka voi käytännössä pitkän ajan kuluessa kumuloitua suurinakin muutoksina (Turjanmaa 2005, 47). Tässä tutkimuksessa pyritään nimenomaan edistämään laadun rakentamista sisään palveluihin, osaksi organisaatiokulttuuria. Tämä edellyttää sitä että erityisesti palvelun tuottajat eli toimintaportaassa olevat henkilöt omaksuvat laadun käsitteen ja sen merkityksen (Grönroos 2009, 141). Laatu määrittyy aina suhteessa määritettyihin kriteereihin ja standardeihin, jos niitä ei ole sisäistetty on laadun luominen toiminnassa haasteellista (ks. esim. Turjanmaa 2005, 28). Ymmärryksen saavuttamisen apuna ja osin edellytyksenä voidaan ajatella olevan Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 29) mainitsema johdon ja työntekijöiden yhteistoiminta ja sitoutuminen, joka oli yhtenä osana aiemmin esitettyä Merilän (2008, 28) listausta tulosjohtamiseen liittyen. Olennaista johdon ja toimijaportaan työskentelyssä on vuorovaikutus. Jos käsitteet poikkeavat toisistaan tai käytetty kieli on liian erilaista, vuorovaikutus epäonnistuu eikä haluttuja toimia kyetä implementoimaan osaksi todellista toimintaa. (Merilä 2008, 30-31.)

Toiminnan kehittämisen ja sitä myötä laadun parantamisen kannalta on keskeistä huolehtia kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta, jossa painoarvoa annetaan toimijaportaan innovaatioille ja niiden huomioimiselle (Lillrank 1990, 94). Henkilöstön päästessä osalliseksi laadun määrittelyyn tai vähintäänkin keskustelemaan sen merkityksestä oman työnsä kannalta, voidaan yksilökohtaiset laatuksäilykset mukauttaa ja sulauttaa osaksi strategiassa mainittuja määritelmiä, jolloin laadun toteutuminen palvelutuotannossa on todennäköisempää (vrt. Turjanmaa 2005, 32; Khandekar & Sharma 2005). Strategialla on tärkeä tehtävä laatuvisio selkiyttämisessä. Se auttaa ymmärtämään millaisella laadulla visio saavutetaan, millainen tasapaino erilaisten laatulementtien välillä vallitsee ja miten laatu asemoituu taloudelliseen ajatteluun nähden. Laatujohtamisen yhtenä tarkoituksena on avata toimijoille visiot sellaiseen muotoon, että he saavuttavat ymmärryksen siitä mitä ja miten palveluita tuotetaan. (Lillrank 1990, 89.)

Laatuun ja sen tarkkailuun liittyvät prosessit ovat strategisia toimenpiteitä, joihin johdon tulee kiinnittää huomiota jatkuvasti (Grönroos 2009, 141). Hannukainen (1993, 55) kuvaa johdon roolia laatujohtamisessa. Hänen mukaansa johdon esimerkillä on suuri vaikutus, tavoitteiden asettamisen lisäksi, siihen miten alaiset kokevat laatutyön. Johdolla on rooli myös ymmärryksen tavoittelemisessa. Laatuavoitteet tulee selkiyttää työntekijöille, tavoitteiden ymmärtäminen on ensisijaisessa asemassa, jotta henkilöstö kykenee ottamaan vastuun toiminnan tuloksista. Johdon tulee myös käyttää riittävästi aikaa siihen että laatu ja siihen liittyvät seikat todella ymmärretään toimintaportaalla. Esimerkiksi toimintasuunnitelma auttaa henkilöstöä hahmottamaan, miten laatua käytännössä lähdetään tuottamaan. Jos toiminta ei ole suunnitelmallista, jää sen toteutta-

minenkin helposti puolitiehen. (Hannukainen 1993, 55.) Toisin sanoen tarvitaan organisatorista tukea ja sitoutumista tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi (Nwankwo & Richardson 1994, 36).

Tavoitteiden selkeä ymmärtäminen on tärkeää, jos tavoitteita ei tunnisteta ja ymmärretä toiminnan kannalta, saatetaan helposti yksilötasolla juuttua ajatukseen: ”Jos ei tiedä mihin on menossa, ei kannata liikkua mihinkään, sillä saattaa olla jo perillä” (Gustafsson & Marniemi 2012, 125). Kun yksilö ei ymmärrä toimintansa merkitystä tai tunne tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisiä toimintatapoja, jäävät tavoitteet usein korulauseiksi. Ymmärrys on ainoa tapa, jolla myös toiminta saadaan tavoitelähtöiseksi.



Kuvio 1. Laatutyötasot. Mukailleen Gustafsson ja Marniemi (2012, 61).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on, että palvelutoimintaa tuottavaan organisaatioon sovellettuna tutkimuskohteessa päästäisiin selville niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat organisaation laatuajatte-

lun yltämistä Crosby'n taulukon korkeimmalle asteelle. Gustafsson ja Marniemi (2012, 61) ovat myös asettaneet omat laatutyömittarinsa. Heidän mukaansa laatutyön tasoja voidaan erottaa neljä (vrt. taulukko 1). Gustafssonin ja Marniemen laatuasteikko, on pelkistetympi versio verrattuna Crosby'n vastaavaan. Heidän laatutyötasoistaan voidaan erottaa samoja piirteitä, joita Crosby tuo esille omassa teoretisoinnissaan.

Gustafsson ja Marniemi (2012, 62), kuvaavat laatutyön heikkoa tasoa muun muassa seuraavilla piirteillä: ”Laatutyön toimintatapoja ei kyetä soveltamaan tai hyödyntämään tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulosten ja toimenpiteiden välistä yhteyttä ei osata havaita kovin selkeästi.” Laatutyön ollessa hyvällä tasolla organisaation voidaan katoa omaavan ymmärrystä arvioinnin ja parantamisen merkityksestä sekä kannustavan proaktiiviseen toimintaan kehitystyössä. Heidän mukaansa laatutyön voidaan nähdä olevan erinomaisella tasolla, kun kehittämistä katsotaan pääsääntöisesti parantamisnäkökulmasta. (Gustafsson & Marniemi 2012, 62.)

Crosby (1979, 38-39) kuvaa laatujohtamista tuotantoteollisesta näkökulmasta ja tarkastelee tekijöitä melko yksityiskohtaisesti. Crosby'n kuvio on sovellettavissa esimerkiksi palvelualalle ja tähän päivään, mutta sen suora käyttäminen esimerkiksi tutkimuskohteen tilan tarkastelussa on soveltavaa. Gustafssonin ja Marniemen (2012, 61-65) tasot taas sopivat määrittämään hyvin juuri nykypäivän organisaatioiden laatutyötä ja niihin liittyviä haasteita. Yllä esitetyt tasot (kuvio 1.) puolestaan kuvaavat sellaisenaan osuvammin esimerkiksi kohdeorganisaation toimintayksiköiden tilaa. Tasojen avulla voidaan tarkastella sekä johdon että yksilöiden toimintaa.

Crosby'n (1979, 38-39) ja Gustafssonin ja Marniemen (2012, 61) huomioista voidaan löytää myös yhteneväisyyksiä. Tarkasteltaessa Crosby'n viidettä astetta sekä Gustafssonin ja Marniemen tasojen ylintä, huomataan että yhteistä on muun muassa laadun kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja laatutyön jatkuvuuden korostaminen. Tällöin laatutyön voidaan ajatella olevan kiinteä osa organisaatiokulttuuria.

Laatujohtamisessa ja erityisesti laatutyön kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota käsitteelliseen ajatteluun, vuorovaikutustaitoihin, tavoitteellisuuteen, työskentelyolosuhteisiin, kokonaisuuksien hallintaan, moraaliin ja etiikkaan sekä kykyyn ja haluun uudistua. Käsitteellisen ajattelun kohdalla viitataan erityisesti johtamisen välineisiin ja sen merkityksen ymmärtämiseen. Vuorovaikutustaidoilla puolestaan viitataan sisäiseen keskusteluun, jonka onnistuminen takaa jatkuvuutta. Vuorovaikutuksen merkitys liittyy myös siihen että koko organisaatiossa vallitsee käsitys

siitä, mitä muutoksella tavoitellaan ja mitä se työn kannalta tarkoittaa. Kommunikointivälineinä voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia itsearviointeja, joilla mitataan toimintaa. Tavoitteellisuus linkittyy sekä kommunikointivälineisiin että vuorovaikutukseen. Tavoitteellisuudella tarkoitetaan toiminnan tavoitteiden selkeää ilmaisemista, siten että niiden merkitys toiminnan kannalta ymmärretään. Lisäksi täytyy ymmärtää että laatutyö vaatii aikaa, onnistuneen kokonaisvaltaisen laatuajattelun saavuttaminen voi viedä useita vuosia. (Gustafsson & Marniemi 2012, 63-66.)

Työskentelyolosuhteilla puolestaan tarkoitetaan lähinnä asenneilmastoa. Usein laatutyö aloitetaan projektinomaisesti, joiden toteuttamiseen liittyy negatiivisia tunteita. (Gustafsson & Marniemi 2012, 63-66.) Projektilähestyminen on ongelmallista huomioiden laatutyön keskeisimmän tavoitteen, joka on jatkuva parantaminen. Jos prosessille annetaan rajattu aika ja resurssit on epäonnistumisen todennäköisyys suuri. Pahimmillaan laadun parantaminen voi merkitä aika- ja liiketutkimuksia tai investointia työvoimaresurssien säästämiseen. Toisaalta se voi tarkoittaa myös yksittäistä koulutusohjelmaa tai uudenlaisen palkkiojärjestelmän lanseerausta. Irrallisina toimenpiteinä näillä ei kuitenkaan yleensä saavuteta pitkäaikaista laadun paranemista. Laadun parantamisen kannalta olennaista on sen ajattelu jatkumona. Se edellyttää että kaikki organisaation jäsenet sekä arvostavat laatua itsessään, että ymmärtävät sen kehittämiseen liitettyjen toimenpiteiden merkityksen. (Grönroos 2009, 141.)

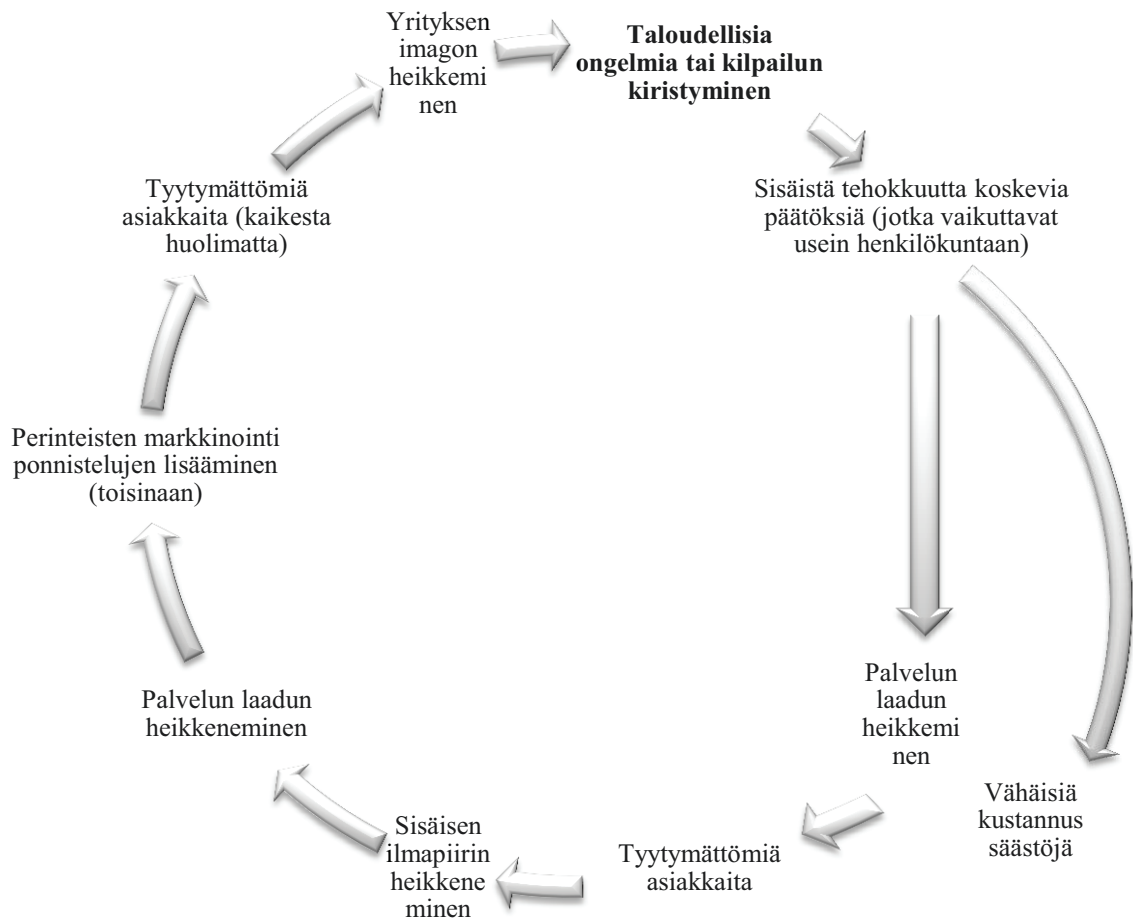
Asenneilmaston merkitys ja sen vaikutukset tulee tunnistaa myös johtamisessa. Asenneilmastoon liittyy organisaatiokulttuurillisia tekijöitä, jotka linkittyvät muutosjohtamiseen. Ihmisen perusluonteeseen kuuluu jatkuvuuden tavoittelu, muutokset koetaan tämän rikkomisena, jolloin asenneilmasto muutoksia kohtaan on monissa tapauksista negatiivinen. Muutosten luonne tulee selkiyttää henkilöstölle. Jos aiempi kokemus, on esimerkiksi projektin johtaminen resurssien leikkauksiin, voi täysin erityyppisen projektin tai prosessin aloittaminen, jo ennen aloitusvaihetta luoda negatiivisen ilmapiirin. (Gustafsson & Marniemi 2012, 63-66.)

Kokonaisuuksien hallinnassa taas tulee huomiota kiinnittää toiminnan ja tulosten arviointiin. Tässä on kiinnitettävä huomiota laadun kokonaisvaltaiseen olemukseen, joka liittyy tavalla tai toisella kaikkeen organisaatioissa tapahtuvaan toimintaan. Erilaiset työkalut tulee sopeuttaa osaksi kokonaisuutta, ne eivät siis saa jäädä irrallisiksi toiminnasta. (Gustafsson & Marniemi 2012, 63-66.) Laatujohtaminen on toisin sanoen luonteeltaan kokonaisuuden johtamista, jossa korostuu laadulle tyypilliset ominaisuudet, kuten arviointi ja ajatus kehitykseen tähtäämisestä.

Moraalilla ja etiikalla halutaan kiinnittää huomiota käytettävissä olevan tiedon luotettavuuden analysointiin sekä toisaalta siihen että uskalletaan oppia virheistä ja uskalletaan huomioida vaikeita asioita. Niin yksilön kuin organisaationkin on omattava kyky oppia. Viimeisellä kohdalla eli kyvyllä ja halulla oppia halutaan painottaa laatutyön syvintä olemusta eli sitä että kyse on pitkälti jatkuvasta kehittämisestä. Jatkuvuuden suurimpana haasteena henkilöstön kannalta, on se, että voidaan nähdä ja kokea pitkällä aikajänteellä hyvin raskaana. Tätä ”keventääkseen” organisaatiossa on tarpeen kehittää kestävä toimintatavat, jolloin toiminta muuttuu luonnollisemmaksi osaksi arkipäivää, eli implementoituu osaksi organisaatiokulttuuria. Toisin sanoen laatutyöstä tulee tehdä, aiemminkin mainittu prosessi, yksittäisen projektin tai projektien sijaan. Laatutyöhön painottaminen ja arviointi mahdollistavat saatujen tulosten heijastamisen suoraan myös toimintasuunnitteluun. Näin laatutyölle saadaan lisää uskottavuutta, joka on tärkeää erityisesti silloin kun halutaan johdon toimesta osoittaa, että asiaan halutaan sijoittaa resursseja ja sen nähdään elintärkeänä. (Gustafsson & Marniemi 2012, 63-66.)

Aiemmin esitetyn perusteella voidaan siis todeta seuraavaa. Jotta laatu saadaan implementoitua osaksi organisaatiokulttuuria, täytyy huomioida onnistuminen johtamisessa. Laatujohtamisen keskiössä on tavoitteiden selkiyttäminen ymmärryksen saavuttamiseksi, toiminnan jatkuvuuden takaaminen sekä koko organisaation sitouttaminen laatutyön tekemiseen. Johtamisessa tulee tarkastella organisaation kyvykkyyttä, sillä se on ratkaisevassa asemassa, kun uusia periaatteita viedään toiminnan tasolle (Virtanen & Stenvall 2014, 55). Haasteellista laatujohtamisessa on se, ettei sitä pitäisi käsittää muusta johtamisesta erillisenä, vaan se pitäisi pystyä sulauttamaan osaksi kaikkea toimintaa (ks. esim. Hoerl 1998, Silverman & Propst 1996, Hannus 2004). Nämä tekijät huomioiden voidaan alkaa kehittää laatuorientoitunutta organisaatiokulttuuria.

Julkisissa kuten yksityisissäkin organisaatioissa talouden tiukat ajat johtavat resurssien tiukentamiseen. Palveluperustaisissa organisaatioissa tämä tarkoittaa usein henkilöstöresurssien käytön minimoimista kun teollisuudesta poimittuja oppeja tuotantokustannusten karsimisesta noudatetaan. Teollisuuden ja palvelutuotannon ominaispiirteet ovat kovin erilaiset ja tuotantokustannusten karsimisella palvelutuotannossa on usein jopa epäedulliset seuraukset niin laadun kuin palvelun toteutumisen kannalta. Tällöin puhutaan strategisesta johtamisansasta. (Grönroos 2009, 251.)



Kuvio 2. Strateginen johtamisensa. (Grönroos 1983, 41.)

Strateginen johtamisensa on vaarallinen palvelun laadun kannalta, kuten kuviosta 2. voidaan havaita. Tehokkuutta tavoiteltaessa on muistettava että siihen liittyy kaksi eri näkökulmaa. Sisäinen tehokkuus, joka liitetään tuotannollisten ja hallinnollisten resurssien käyttöön, josta usein käytetään termiä tuottavuus. Ulkoinen tehokkuus puolestaan näyttäytyy asiakkaan kokemana yrityksen tuotannon keskiössä olevana palvelun laaduna. (Grönroos 2009, 252-253.) Tehokkuutta tavoitellessa tulisi huomioida sen vaikutukset laatujohtamiseen ja varoa strategiseen ansaan uppoamista. Jos henkilökunnan resurssien kiristäminen johtaa palvelun laadun heikentymiseen, tulee tarkasti arvioida toiminnan kannattavuus ja sisäisten tehokkuustavoitteiden seuraukset.

2.3 Laatujohtaminen kuntaorganisaatiossa

Julkisten palveluiden laadun lähtökohtia, jotka erottavat ne yksityisen sektorin palveluista voidaan erottaa neljä:

1. Julkisten palveluilla ei ole varsinaisia asiakkaita, vaan palveluita käyttäviä kansalaisia.

2. Se mitä tuotetaan ja miten tuotetaan, voidaan erottaa toisistaan erillisiksi kokonaisuuksiksi.
3. Ohjausperiaatteena eivät toimi nettoarvo tai valinnat, vaan ajatus oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta, sekä niiden pohjalta laaditut normistot.
4. Markkinat eivät ohjaa organisaatioiden toimintaa, sitä ohjaavana tekijänä on budjetti, joka määräytyy poliittisten päättäjien toimesta.

Suppeasti ajateltuna voidaan sanoa että, koska laadun määritelmänä ei julkisella sektorilla ajatella olevan asiakkaan määrittelemä käyttötarkoitus, ei edes voida puhua palveluiden laadusta. (Lillrank 1998, 91, 101.) Käytännössä tämä ei kuitenkaan pidä paikkansa. Laatua määritellään hieman eri lähtökohdista, joka tekee siitä osin haasteellista. Julkisella sektorilla asiakkuuden määritelmä on yksityistä sektoria moninaisempaa, mutta jopa julkisten palveluiden keskiössä on tyytyväinen asiakas (ks. esim. Redman et al. 1995, 30).

2.3.1 Laatujohtamisen haasteet kuntaorganisaatiokontekstissa

Pitkään julkisen hallinnon tutkimuksen parissa työskennelleet Virtanen ja Stenvall (2014) ovat listanneet suomalaista julkista hallintoa leimaavia piirteitä. Näitä ovat muun muassa normisidonnaisuus, pragmaattisuus, päätöksentekokeskeisyys ja vähittäinen uudistaminen. Normisidonnaisuus viittaa weberiläisten perinteiden noudattamiseen ja siihen että erityisesti lainsäädäntö määrittää suomalaisen julkisen hallinnon toimintaa voimakkaasti. Joillain aloilla, kuten terveydenhuollossa tai sosiaalipalveluissa, laki määrittää toimintaa niin tiukasti — jopa neljää viidesosaa toiminnasta — että tilaa luovalle ajattelulle ja tilannesidonnaisiin ratkaisuihin jää hyvin vähän. (Virtanen & Stenvall 2014, 48.) Julkisilla aloilla, ei vain hallinnollisia ja toiminnallisia käytänteitä, vaan myös toiminnan laatua ja sen kriteereitä definioi lainsäädäntö. Laatuajattelua on alettu uudelleen laajentamaan julkisten palveluiden periaatteena pitkään vallalla olleen tulosjohtamisen tasapainottamiseksi. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 14).

Pragmaattisuus viittaa hallinnon toiminnan ongelmanratkaisukeskeisyyteen. Julkisen hallinnon voidaan nähdä olevan keskittynyt ongelmien selvittämiseen. (Virtanen & Stenvall 2014, 49-50.) Laatujohtamisen kannalta tämä toimintasuunta osoittaa, että havaittaessa ongelma siihen ollaan valmiita puuttumaan ja toimintaa kehittämään. Toisaalta siinä voidaan nähdä myös haasteellinen puolensa. Ongelmalähtöisen ajattelun sijaan tulisi pyrkiä ennaltaehkäisyyn ja jatkuvaan havainnointiin ja parantamiseen, jotta toiminnan laatu olisi tasaista, eikä sitä tarvitsisi lähteä rakentamaan pohjalta ongelman jo ilmettyä. Käytännön esimerkkinä tähän liittyen voisi ajatella vaikka-

pa ilmapiiriongelmaista päivähoidon yksikköä, jossa tulehtunut ilmapiiri alkaa vaikuttaa lasten hoidon laadukkuuteen. Ilmapiiriongelmat ovat yleensä monisyisiä, ja ne kehkeytyvät useiden pienten yhteentörmäyksien seurauksena. Jos tällaiseen tilanteeseen puututtaisiin jo varhaisessa vaiheessa, ensimmäisten pienten merkkien myötä, ei toiminnan laadukkuuteen vaikuttavaa tilannetta välttämättä pääsisi syntymään, ja laatu säilyisi tasaisena.

Päätöksentekokeskeisyys haastaa tulevaisuuden näkyisiin keskittymistä ja näkyy toiminnan jäykkyytenä (vrt. dualistinen päätöksentekojärjestelmä 2.1). Nykyisellään päätöksenteko keskittyy voimakkaasti konkreettisten asioiden rutiininomaiseen ”nuijimiseen”, ja tulevaisuuden mahdolliset ongelmat jäävät päätöksenteon varjoon. Vähittäinen uudistaminen näkyy siten, että Suomessa julkista hallintoa kehitetään jatkuvasti, mutta vain vähän kerrallaan. Suuria muutoksia ei ole juurikaan onnistuttu tai haluttu toteuttaa. Voitaisiinkin sanoa, että julkisen hallinnon kehittäminen on projektiluontoista, eikä niinkään prosessiluontoista, joka olisi kehityksen kannalta rakentavampi vaihtoehto. Lisäksi julkisten palveluiden kehittämistä leimaa niiden politisointi, jolloin huomio varsinaisesta toiminnasta ja sen laadusta siirretään politisoinnilla epäolennaisiin seikkoihin. (Virtanen & Stenvall 2014, 50, 147.) Lisähaasteensa tuo julkisten toimijoiden paine kustannustehokkuudesta suhteessa riittävän laatutason määrittämiseen ja toisaalta parantamiseen (Kagaari 2011, 38 (alkuperäislähde konferenssijulkaisu, jota ei saatavilla Carlucci & Schiuma (2010)). Julkisten palveluiden kehittämisessä on aina kuitenkin huomioitava, että käytetään julkisia varoja, jolloin kustannustehokkuus saattaa jyrätä laatuajattelun yli vallitsevana näkökulmana kehittämistyössä ja päätöksenteossa.

Tällä hetkellä kuntaorganisaatioiden työntekijät ovat niin hallinnossa kuin toimijatasollakin jatkuvan muutoksen keskellä. Toimijatasolla muutokset eivät välttämättä vaikuta suoraan käytännön työhön, mutta välillisesti muutokset hallinnossa ja esimiestasolla heijastuvat uusina vaatimuksina tai painotuksina. Muutokset olivatpa ne sitten isoja tai pieniä, aiheuttavat ihmisissä luontaisesti epävarmuutta ja jopa muutosvastarintaa, joka saattaa näkyä siinä, ettei työssä suoriutuminen ole täysipainoista ja näin toiminnan laatu ja tehokkuus voivat kärsiä (ks. esim. Bamford & Daniel 2005).

Jatkuvat muutokset tuovat mukanaan myös ”muutosväsymystä”. Laatujohtamisessa tämä voi näkyä esimerkiksi uusina toimintatapoina tai –menetelminä, joita luodaan jatkuvasti laadun parantamiseksi. Kyse on usein projektinomaisesta toiminnasta, jossa vanhan tilalle tuodaan uutta, ilman että sitä kyetään riittävästi sitomaan aiemmin opittuun. Muutosväsymys voidaan kokea

ajanpuutteena, kun edeltävääkään tietoa ei ole ehditty omaksua ja reflektoida osaksi toimintaa, ja pitäisi kyetä ottamaan jo uudet toimintamallit käyttöön. Uusia muutoksia voidaan alkaa pitää vähäpätöisinä, kun ”kohta puhaltaa taas kuitenkin uudet tuulet”. Kyse voi olla myös tuen puutteesta muutosten läpiviemisessä. Tuki saattaa puuttua työkavereiden tai johdon puolelta. (ks. esim. Sallis 2002, Sydänmaanlakka 2002.) Muutoksessa kohti laadukkuutta korostavaa palvelukulttuuria on tärkeää huomioida organisationaalisen tuen merkitys muutoksen toteuttamiselle, sen sijaan että keskitytään kehittämään uusia toimintatapoja ja malleja (Nwankwo & Richardson 1994, 36).

2.3.2 Laadun merkitys palveluperustaisessa organisaatiossa

Japanilaisten laatujohtamisperiaatteiden mukaan on jopa tiivistäen ajateltu, että laatuun panostamalla ja riittävän asiakastyytyväisyyden tason saavuttamalla myös finanssipuoli hoituu omia aikojaan (Lillrank 1990, 69; vrt. myös Tuomi 2007, 121-134). Laadun merkitys erityisesti palveluperustaisen organisaation toiminnassa on ilmeinen. Jos laatu ei ole hyvää, voidaan pohtia onko toiminta onnistunutta ja tarkoituksenmukaista. Toisaalta, jos näkemys laadusta ja halu toimia sen eteen eivät ole yhtenevät, voi laatu vaihdella suuresti, vaikka tuottajana on sama palveluorganisaatio (vrt. Lakhe & Mohanty 1995, 140).

Laatua koskeva tieteellinen ajattelu on ollut toissijaisessa asemassa, kun julkisten palveluiden laatua on määritelty. Lainsäädäntö, jonka tarkoituksena on palveluiden yhdenmukaisuuteen pyrkiminen, on toiminut palveluiden laadun määrittämisen keskiössä. (ks. esim. Laitinen, Harisalo & Stenvall (toim.), 2013.) Lain sijaan palvelukokemuksen laadun määrittää todellisuudessa niiden kuluttajan kokema laadusta ja laadukkuudesta. Palvelun laatu määrittyy suhteessa odotuksiin. Jos odotukset ja kokemukset palvelusta kohtaavat, koetaan laatu usein hyväksi. (Grönroos 2009, 142.)

Toisaalta, etenkin julkisten palveluiden osalta, on todettu että palveluiden arvioinninkulttuuri, verraten esimerkiksi tuotteiden arviointiin, on vielä nuorta. Julkisen sektorin osa palveluiden tuottajana ja rahoittajana on merkittävä. Näistä syistä Suomeen ei ole kehittynyt voimakasta palvelukulttuuria eikä –markkinoita. Palvelukulttuurin nuori ikä heijastuu samoin myös laatuajattelun kehittymättömyyteen ja siihen liittyviin ongelmallisuuksiin. (Lillrank, 1998, 78.)

Nykypäivän haasteet ovat kuitenkin moninaiset – pelkästään esimerkiksi lainsäädäntöön nojautuminen laadun määrittäjänä ei ole enää riittävä. Organisaatioiden pitäisi nykypäivän vaatimusten ristiaallokossa pyrkiä soveltamaan sekä tekniikkaa, palvelutuottajaorganisaation sosiaalista pääomaa, asiakaslähtöistä ajattelua että liikkeenjohdon vaatimuksia. Juuri kun asiakaslähtöiseen ajatteluun on alettu sopeutua, pitäisi toimintaa jo mukauttaa asiakasläheiseksi. Asiakasläheisyydellä viitataan yhteiseen ymmärrykseen palveluihin liittyvistä arvoista. (Virtanen & Stenvall 2014, 144-147.) Tämän lisäksi palveluiden käyttäjien tarpeet ja odotukset kehittyvät koko ajan. Enää ei riitä että hoitaja tai lääkäri on tavattavissa terveysasemalla. Nykyään vaaditaan esimerkiksi yhä enemmän on demand –palveluita, jotka ovat heti saatavilla. Tämä näkyy hoitoalan järjestelyissä erilaisina etä-/mobiili-/nettipalveluina ja siinä että terveydenhoitajan luokse voi päästä vaikkapa ostoskeskuksessa ilman ajanvarausta.

Julkisten palveluorganisaatioiden kohdalla voidaan laatukäsitystä pohtia myös näkökulmasta, jossa määritellään kuinka laadukasta palvelun tulee olla, asiakkaiden saaminen kun on itsestään selvää, maksava ja valitseva asiakas puuttuu (Lillrank 1998, 88); Riittääkö lainsäädännön määrittämän laadun saavuttaminen vai tuleeko laadun olla erinomaista, tarvitseeko palvelua kehittää paremmaksi, jos välttämätön on saavutettu, onko keskinkertaisuus hyväksyttävää vai tuleeko pyrkiä erinomaisuuteen? Nopeasti voisi ajatella että riittävä laatu on saavutettu kun lääkäri saapuu potilastapaamiseen, ja määrää tarvittavat toimenpiteet, tai opettaja saa luokkansa keskittymään tehtäviin, tällöin voidaan ajatella perustavanlaatuisen ammattitaidon olevan kohdillaan (Lillrank 1998, 88-89). Perinteisesti laatu onkin määritelty määriteltyjen standardien saavuttamiseksi (Lakhe & Mohanty 1995, 143). Kun kiinnitetään huomiota prosesseihin, jotka johtavat palvelutilanteisiin, voidaan huomata sekavuutta, tehottomuutta ja jopa ärtymystä (Lillrank 1998, 89). Usein juuri kokonaisvaltaisten kokonaisprosessia ja sen kulkua arvioivien standardien puute ilmentää näiden ongelmien syntyä, ja sitä miksi niiden kitkeminen pois on haastavaa (vrt. Lakhe & Mohanty 1995, 143).

Palvelukäyttäjillä on lisäksi sanottavansa laadun ”riittävyiden” määrittelyssä. Iäkäs herra voi olla tyytyväinen tavattuun lääkäriin ja saatuaan tarvittavan reseptin. Hänen mittapuussaan tapaaminen on täyttänyt odotukset. 23-vuotias nuorimies, olisi ehkä halunnut tavata lääkäriä ilman ajanvarausta nettipalvelussa ruudun välityksellä, sen sijaan, että olisi iäkkään herran tavoin saapunut lähimpään terveyskeskukseen tai päivystykseen jonottamaan lääkäritapaamista varten.

Näkemykseni mukaan se riittääkö käytännössä lain säätämien laatutavoitteiden saavuttaminen, jää kiinni yksittäisestä toimijasta tai toimintayksikön kulttuurista; onko haluttua tavoitella yhä parempaa laatua? Jos hyvää tai välttävää laatua ei haluta tavoitella, tai toimintaa kehittää voidaan ajatella ongelman olevan moraalissa, osaamisessa, järjestelmässä, osaamisen tai viitsimisen puutteessa (Lillrank 1998, 93). Se halutaanko julkisten palveluiden osalta palveluiden laatua tarkastella laatua pelkästään lakisääteiset tavoitteet täyttäen vai erinomaisen asiakaskokemuksen tavoittelun lähtökohdasta, on kiinni palveluista vastaavasta toimijasta. Tämän vuoksi onkin olennaista kiinnittää huomiota palveluita tuottavien organisaatioiden kulttuuriin ja suhtautumiseen laadun tuotannosta.

Palvelua ja sitä määrittävää laatua voidaan tarkastella kun ymmärretään, mitkä asiat määrittävät palvelun luonnetta. Useimmiten palveluun kuuluu sekä palveluprosessi että varsinainen palvelutilanne ns. totuuden hetki. Palveluprosessilla viitataan taustalla oleviin toimintoihin, pankin kuiten tietokonejärjestelmiin tai ravintolan keittiön varustukseen. Näihin tekijöihin voidaan laadun kannalta liittää esimerkiksi luotettavuus- ja nopeusnäkökulmia. Erinomaisenkaan asiakaspalvelu tuskin pystyy korvaamaan, sitä ettei lentokone pääse lähtemään aikataulun mukaisesti teknisten ongelmien takia. (Lillrank 1990, 56.) Palveluprosessi siis luo taustan totuuden hetken toteutumiselle.

Totuuden hetken tai palveluhetken pituus voi vaihdella esimerkiksi hetkellisestä asioinnista kioskillä tai kokonaisen opastetun matkan ajan. Palveluhetki tapahtuu jossain ympäristössä, johon liittyvät ympäröivän tilan sisustus ja virkailijoiden asut, nämä tekijät voidaan yhdistää palvelun prosessiosuuteen. Yleensä palvelut ovat itsessään aineettomia, mutta ne voidaan suorittaa välineellisesti. Palvelun tuotanto ja kulutus ovat pääsääntöisesti samanaikaisia. Niihin liittyy olennaisesti myös, se ettei palveluita voida varastoida, vaan niitä tuotetaan siinä hetkessä kun niitä kulutetaan. Palveluiden luonteesta inhimillisestä tuottaja-aspektista johtuen tehdyn työn tuottavuus ei voi nousta rajattomasti, toisaalta inhimillisen aspektin ja usein hetkellisen luonteen vuoksi myös laatu saattaa vaihdella niin tekijästä kuin päivästä riippuvaisestikin. Uudet työvälineet eivät välttämättä vaikuta tuottavuuteen, mutta niillä voidaan parantaa tuotettavan palvelun laatua. (Lillrank 1998, 79-80; Lakhe & Mohanty 1995, 140-141.) Laatua tulee siis tarkastella kokonaisvaltaisesti.

Laadun kannalta olennaisimpia tekijöitä ovat totuuden hetket eli hetket jolloin asiakas kuluttaa tuotetun palvelun. Päivähoitopalveluissa totuuden hetki on jatkuvasti läsnä, mutta erityisesti sil-

loin kun henkilökunta kohtaa palveluiden maksajan eli huoltajan. Jatkuva onnistuminen ja on läsnä tutkimuskohteessa etenkin päivähoido- ja koulupalveluiden osalta. Kulttuuri- ja liikuntapalveluiden osalta palvelut ovat usein hetkellisempiä ja totuuden hetken merkitys korostuu. Palveluhetkeen liittyvä ympäristö ts. palvelumaisema näyttäytyy esimerkiksi koulurakennuksena tai konserttisalina. Jos palvelumaisema osoittautuu palvelun laadun kannalta ongelmalliseksi tai haasteelliseksi, ei totuuden hetkilläkään voida parantaa palvelun kokonaislaatua kuin tiettyyn pisteeseen asti. Kuvitellaan että koulurakennuksessa kärsitään sisäilmaongelmista, jotka johtavat oppilaiden ja henkilökunnan sairastumisiin. Edes erinomainen opetus ei pysty paikkaamaan, prosessiin ja palvelumaisemaan liittyviä laatuun vaikuttavia ongelmia.

Tuottavuusajattelu tuo omat haasteensa palveluperustaisen organisaation laadun määrittämiseen. Julkisella sektorillakin tuottavuuspaineet ovat yhä kasvavat. Niihin vastataan pääsääntöisesti supistamalla henkilöstön määrää suhteessa palveluiden tuotantoon (vrt. esim. kasvavat luokkakoot kouluissa, suuremmat ryhmät päiväkodeissa, kirjastojen lakkauttaminen). Tuotantoresurssien tiukentaminen alkaa kuitenkin jossain vaiheessa vaikuttaa palveluiden laadukkuuteen (vrt. kuvio 2.). Yksittäisen lapsen kehitykseen ei ehditä kiinnittää riittävästi huomiota ja asiakkaat eivät tavoita kirjastopalveluita kymmenien kilometrien päästä. Henkilöstön merkitys palveluiden tuottajina pitäisi tunnustaa ja näkökulma huomioida laatua ajatellen, henkistä pääomaa tulee hallita yhtenä tuloksentekijänä (vrt. Grönroos 2009, 30-32).

2.3.3 Työkalut laadun hallinnan tukena

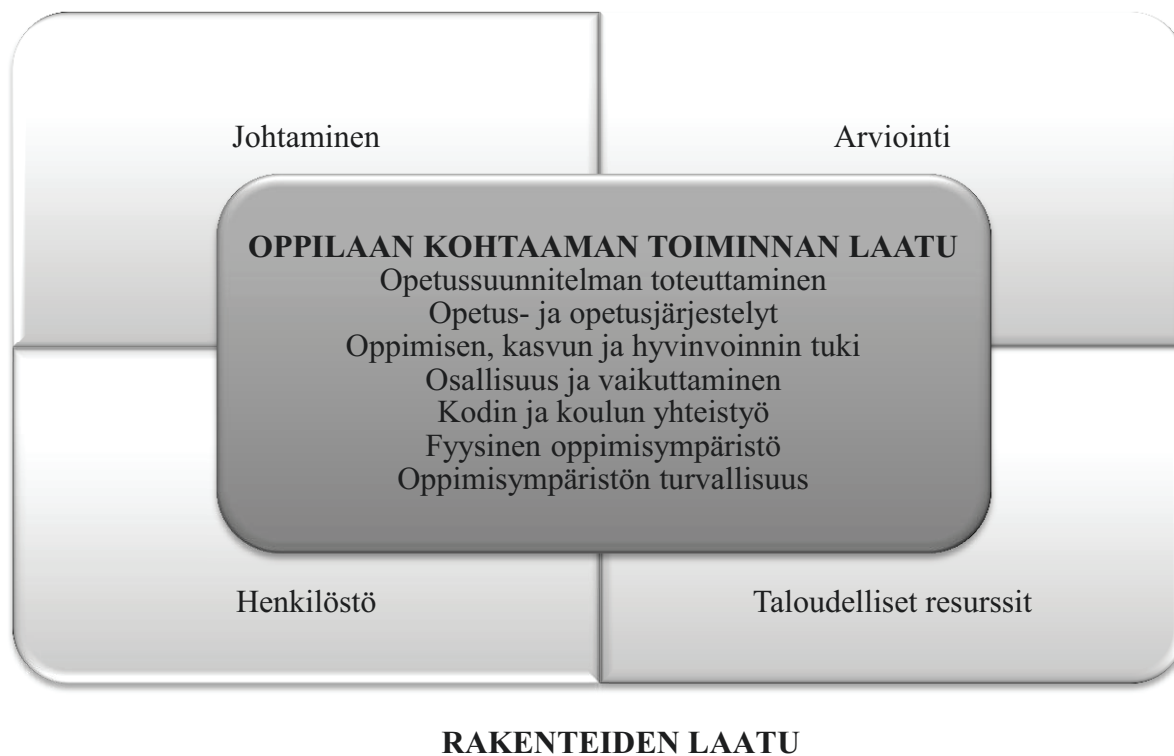
On sanottu että työkaluja tarvitaan johtamisen tueksi. Johtajat eivät voi työssään luottaa pelkästään persoonallisuuteensa vaan tarvitaan myös konkreettisia toimintaa tukevia ohjeistuksia, jotka auttavat johtajaa hahmottamaan organisaation toimintaa ja ympäröivää kontekstia (Wilson & Corral 2008, 477). Työkaluja tarvitaan, jotta voidaan selventää omaa toimintaa ja tulosta suhteessa ulkoa asetettuihin tavoitteisiin (Pors 2008, 150). Ilman tavoitteita toiminnan mielekkyyttä voi olla vaikeaa sisäistää. Etenkin kookkaiden organisaatioiden kohdalla tämä on suuri haaste. Strategioiden läpivieminen on vaikeaa, varsinkin kun niiden tavoitteet tulee selkiyttää myös alemmille hierarkian tasoille. (Virtanen & Stenvall 2014, 114.) Merkittävämpää on kuitenkin huomioida, että ilman selkeää suunnitelmaa, strategiaa, toiminnan toteuttamisesta, jää tavoitteiden kirkastaminen vielä harmaammaksi ja liikaa vapautta tulkinnalle. Tämä voi johtaa ”parhaalla tavalla” toimimiseen ja palvelukulttuurin pirstaloitumiseen. (vrt. Lakhe & Mohanty 1995, 152.)

Perinteisesti laatutyökaluiksi mielletään erilaisia mittareita, jotka keskittyvät usein arvioimaan toiminnan lopputulosta. Laatu nähdään usein osana tuloksellisuutta, jos lopputulokseen voidaan olla tyytyväisiä, on laatutavoitteissa onnistuttu. Esimerkiksi lukioita asetetaan paremmuusjärjestykseen ylioppilaskirjoitusten tulosten perusteella huomioimatta oppilaiden lähtötasoa. Voidaan pohtia, onki tämä luotettava tapa arvioida tulosta, kertooko korkea sijoitus opetuksen tasosta vai kenties oppilaiden lähtötasosta? Onko kirjaston toiminta laadukasta, jos lainojen määrä ja talouden mittarit ovat tasapainossa? Yrityksissä mitataan tulosta juuri liiketoiminnan näkökulmasta (vrt. oppilaiden menestys, lainojen määrä suhteessa taloudelliseen panostukseen), julkisissa organisaatioissa tuloksen mittaamisessa tulisi huomioida myös yhteiskunnallinen ulottuvuus ja vaikuttavuuden näkökulma (Virtanen & Stenvall 2014, 56).

Osin laatutyökalujen ja –standardien ongelmana on byrokratian lisääntyminen. Laatujohdamisen voidaan osin nähdä kääntyneen itseään vastaan. Japanilaiset ajatukset laadun kokonaisvaltaisuudesta ja prosessin omaisuudesta ovat muuttuneet häilyviksi, ja mittareiden saaminen ”plussan puolelle” noussut monessa kohtaa liian hallitsevaksi. (Juuti 2001, 278, Redman et al. 1995.) Muun muassa näiden kysymysten vuoksi tässä tutkimuksessa laatutyötä lähestytään kokonaisvaltaisen toiminnan kautta, jonka seurauksena työkalujakin tarkastellaan hieman perinteistä laajemmasta näkökulmasta, jossa huomioidaan prosessiajattelua. Näin pyritään välttämään sitä projektinomaista ajattelua, johon vaikkapa vuosittain tapahtuva oppilaiden keskiarvojen tarkastelu saattaa johtaa. Kun laatua valvotaan ja erilaisia työtä selkiyttäviä työkaluja luodaan, pitää huolehtia siitä, ettei syöllistyä liikaa palvelun tuotantoprosessin rationalisointiin tai toiminnan kannalta epäolennaisen byrokratian lisäämiseen (Lillrank 1990, 57).

Kun laatua lähestytään kokonaisvaltaisesti, kiinnitetään huomiota myös prosessin muihin osaluaisiin ja palveluntuotantoon kokonaisuutena. Työkalujen ja mittareiden tulee sopia kulloinkin kohteenaan olevaan toimintakenttään (Pors 2008, 151). Niiden tulee arvioida toimintaa oleellisilta osin, sen lisäksi niiden tehtävänä on selkiyttää perustehtävää, strategisia periaatteita ja laadukkaan toiminnan määritelmää toimijatasolle. Esimerkiksi nuorisotilan toiminnan laatua tutkittaessa voi olla olennaista laskea kävijämääriä, mutta sen vaikuttavuus ei yksin selviä määrällisen mittauksen avulla. Tarvitaan selvityksiä myös siitä miten paikalla käyvät nuoret kokevat palvelun ja toisaalta, myös siitä miksi palvelu ei tavoita joitain toisia nuorisoryhmiä.

Vainikaisen ja Beiradin (2013, 10) esityksessä lähestytään koulutuksen laadunarviointia Opetus- ja kulttuuriministeriön laatukriteereitä (2010) mukaillen asiakasnäkökulmaa laaja-alaisesti huomioiden.



Kuvio 3. Laatumittari arvioinnin työvälineenä. Vainikaista ja Beiradia (2013, 10) mukaillen.

Kuviosta voidaan huomata opetuksen laatuun liittyvän toiminnan kokonaisvaltaisuus. Tässä tutkimukset olennaisena osana laatua nähdään myös ympäröivät rakenteiden laatuun liittyvät tekijät eli taloudelliset resurssit, henkilöstö, johtaminen ja arviointi. Ensin mainittuun taloudellisiin resursseihin ei tässä tutkimuksessa kiinnitetä suurta huomiota, sillä niiden painoarvo ei ole ensisijainen organisaatiokulttuurin syntymisen kannalta. Yleisesti koko sivistyspalvelukeskusta koskee samankaltainen kuvio, jossa oppilaan sijaan kuvion keskiössä on asiakas, ja asiakkaan kohtamaan toiminnan laatua määrittämässä kullekin toimialalle tyypilliset kokonaisuudet.

Yleisellä tasolla kuviota 3. tarkasteltaessa arvioinnin osalta laatutyökaluiksi voidaan määritellä esimerkiksi asiakaskyselyt ja –poolit. Henkilöstön kohdalla voidaan työkaluja hyödyntää kehityskeskusteluiden, osaamisen kartoittamisen tai työhyvinvoinnin osalta. Työkalut tuovat oikeassa suhteessa ja soveltuviin toimintoihin yhdistettynä sopivan pakon tekemiselle, joka auttaa laatu-työn implementaatiossa osaksi organisaatiokulttuuria pitkällä aikavälillä. Johtamisen osalta voidaan nimetä toimintasuunnitelma tai vaikkapa benchmarking. Etenkin johtajan on kyettävä hyö-

dyntämään kaikkien osa-alueiden työkaluja ja nähtävä toiminta kokonaisvaltaisesti. Yksittäisen työntekijän on taas erityisen tärkeää ymmärtää, mitä laatu tarkoittaa juuri hänen työnsä kannalta ja toisaalta, miten hänen työnsä vaikuttaa kokonaisuuteen, ja näin hänen tulee pohtia omalta osaltaan esimerkiksi sitä, miten asiakastyytyväisyysmittauksen mukana tullut palaute ohjaa häntä oman työnsä kehittämisessä. Työkalut auttavat henkilöstöä merkityksellistämään työtään, ja sitouttamaan heitä toiminnan kehittämiseen (Kantsperger & Kunz 2005, 140). Kun laadun kehittäminen tapahtuu lähellä toimijoita, on todennäköisempää että prosessit pysyvät ajantasaisina (Merilä 2008, 27).

Laatutyökalujen luonne riippuu pitkälti laadun tuottajana olevasta toimijasta. Jos toimijana on esimerkiksi autotehdas, voidaan laatua arvioida, vaikkapa takuuhuoltojen määrillä, tuotteiden osien tai kokonaisuuksien kestävyydellä jne. Kun kohteena ovat palvelut tai kuten tutkimuskohhteessa sivistyspalvelut, ovat työkalut hieman toisenlaisia. Palvelujen tuotannosta vastaavat ihmiset, jolloin laatu pohjautuu heidän osaamiseen ja kykyynsä tuottaa kulloinkin kyseessä olevaa palvelua. Laatutyökalut toimivat tässä tapauksessa työtä ohjaavana ja tukevana tekijänä. Parhaimmillaan työkalut herättävät toimijoita ajattelemaan ja uudelleen määrittämään toimintatapaansa työkalujen avulla saadun tiedon perusteella (ks. esim. Redman et al. 1995, 27). Laatutyökalujen määrä ja olemus riippuu tuotettavien palveluiden luonteesta. Museopalveluita tuottavassa yksikössä on huomioitava eri asioita kuin päivähoitopalveluita tuottavassa yksikössä, vaikka pohjimmainen tavoite, eli asiakkaiden tyytyväisyys, onkin sama.

Tutkimuksen kohteena on lisäksi julkisia palveluita tuottava kuntaorganisaatio tai tarkemmin sen palvelukeskus, joten sen toimintaa määrittävät pitkälti myös lain asettamat rajat ja tavoitteet. Tietyillä julkisen sektorin hallinnoimilla aloilla, kuten terveydenhuollossa tai sosiaalipalveluissa, jopa neljää viidesosaa toiminnasta (Virtanen & Stenvall 2014, 48), myös osia sivistyspalveluiden toimialoista säädellään huomattavasti (päivähoitopalvelut, opetustoimi). Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, millä keinoilla toimintaa voidaan kehittää ja uudelleen määritellä.

Työkaluiksi on tässä tutkimuksessa määritelty toimintaa tukevat ja arvioivat mittarit, ohjelmat, käsikirjat, toimintatavat jne. Jos pohditaan laatutyökaluja, vaikkapa koulupalveluiden osalta yleisestä yksityiseen, opetussuunnitelma, joka toimii koulun toiminnan suurimpana ohjenuorana:

- 1) Valtakunnallinen opetussuunnitelma
- 2) Kaupungin/kunnan tasoinen opetussuunnitelma

- 3) Koulukohtainen opetussuunnitelma
- 4) Aine/opettajakohtainen opetussuunnitelma
- 5) Yksittäistä oppilasta koskeva suunnitelma

Lisäksi esimerkiksi Rovaniemen kaupungin kouluilla on käytössä muita laatutyötä tukevia työkaluja kuten laatukäsikirja, joka on vuosikohtaisesti täytettävä, jossa määritellään tavoitteet kunkin vuoden osalta, ja jota seurataan lukuvuoden mukaan suunnitellun ohjeistuksen mukaan, WILMA, jonne kirjataan yksitaiseen oppilaaseen liittyviä asioita, kuten arvosanoja, kokeiden aikatauluja sekä poissaoloja. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tukena käytetään muun muassa kehityskeskusteluita, jossa henkilökunnan taitoja ja kehittämiskohteita arvioidaan.

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopalveluiden osalta työluiksi voidaan ajatella seuraavan kaltaisia. Toimintasuunnitelma, jossa on määritelty toiminnan tavoitteet laadun osalta. Osastokohtaiset suunnitelmat, jossa tarkastellaan lähemmin esimerkiksi museoiden eri osien tai toimintayksiköiden tavoitteita. Asiakastyytyväisyyskyselyt, joiden avulla tavoitteita määritellään ja toiminnan onnistumista mitataan. Toisaalta laatutyökaluina voidaan pitää myös palveluiden kehittämiseen tähtäviä toimia. Nykyajan sähköistyvässä ympäristössä on muun muassa kirjastopalveluissa jouduttu tarkastelemaan toimintaa uusista näkökulmista. Toimintaa ja palveluita laajentamalla, vaikkapa e-kirjojen lainaamiseen saadaan asiakkaiden tarpeita paremmin tyydytettyä ja siten asiakastyytyväisyyttä nostettua, joka on suoraan yhteydessä palveluiden laadukkuuteen (vrt. laadun määritelmää kappaleessa 2.3).

Haastavaa uusien toimintamallinen käyttöönotossa on kuitenkin se, että kuntasektorin päätösten läpivienti vaatii monetasoisen hyväksynnän ja valmistelun. Huomioitavaa on siis sekin, että vaikka toiminnan kehittämisen kannalta olennaista tietoa osattaisiin ja kyettäisiin keräämään, on siitä saatu informaatio kyettävä soveltamaan myös toimintaan. Tulevaisuudessa tulisikin pystyä kiinnittämään huomioita, ei vain laatutyökalujen kehittämiseen, mutta myös tiedon hyödyntämiseen, ja tulevien laatua parantavien toimien ennakointiin. (Virtanen & Stenvall 2014, 57.)

Tiedonhyödyntäminen on olennaisessa osassa, kun arviointitietoa saadaan. Toisaalta pitää ymmärtää että työkalujen tehtävä on pitkälti toimintaa tukeva. Niiden funktiona on selkiyttää ja jäsentää toimintaa. Itseisarvoksi työkalujen rooli ei saa nousta. Välineitä kehitettäessä tulisi huomioida mahdollisuus soveltaa niitä kuhunkin toimintaympäristöön sopivaksi. Toimintaa tukevien

välineiden kohdalla tulisi kiinnittää riittävästi huomioita siihen, että ne palvelevat toiminnan toteuttamista tarkoituksenmukaisella tavalla. Niitä tulisi testata ennen käyttöönottoa, tai vähintäänkin pohtia toimintakentän tasolla niiden merkitystä, etteivät ne jää toiminnasta irralliseksi pakolliseksi pahaksi.

Yhden koon kengät eivät sovi kaikille, vaikka jalat löytyvätkin. Tämä ajatus pitäisi nähdä myös työn tekemistä tukevien välineiden suunnittelussa. Organisaatiot ja niiden kulttuurit saattavat poiketa huomattavasti, vaikka eri yksöiden ja organisaation osien palvelutehtävä olisikin sama. Yksi hallinnon tasolla kehitetty mittari, tai strategia ei välttämättä suoraan palvele kaikkien yksiköiden tarpeita. Tämä tulisikin huomioida, joko siten että työkalut kehitetään jokaisen yksikön tarpeisiin erikseen tai sitten jätetään niiden käyttöön liikkumavaraa, jotta ne palvelevat toimijoita tarkoituksenmukaisella tavalla. Kun mittarit ja työkalut kohtaavat aidon tarpeen, niiden käytöstä saatava tieto on parhaiten sovellettavissa myös käytännön tasolle.

3. ORGANISAATIOKULTTUURI LAADUN TUOTANNON LÄHTÖKOHTANA

3.1 Organisaatiokulttuuri käsitteenä

Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen käsite. Organisaatiokulttuuria luonnehdittaessa lausahdus ”Näin meillä tehdään asioita”, kuvaa hyvin sen kokonaisvaltaista olemusta (Kagaari 2011, 39). Yksinkertaistettuna sillä viitataan organisaation näkymättömiin sekä näkyviin piirteisiin. Näkyviä piirteitä voi olla esimerkiksi rakenne, arvot ja laatujärjestelmät sekä niiden määrittämät toimintatavat. Organisaation ”fyysisyyden” voidaan nähdä koostuvan sosiaalisista (arvot, käyttäytymiskoodisto, viestintä, toimintatavat), taloudellisista ja toiminnallisista (suunnittelu- ja valvontajärjestelmät, toiminnan ohjaus, toiminnan ja talouden suunnittelu) rakenteista. Näkymättöminä piirteinä tai organisaation ”henkisenä” puolena voidaan pitää esimerkiksi epävirallista organisaatorakennetta, yleistä ilmapiiriä, toimintakulttuuria, rutiineja ja arvostusjärjestelmiä. (Juuti & Virtanen 2009, 56; vrt. myös Deshmukh & Naik 2010, 118-127.) Kulttuuri vaikuttaa organisaatiossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen monella tapaa. Siihen miten ja miksi asioista puhutaan sekä miten ja miksi eri toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Virtanen & Stenvall 2014, 123.)

Usein organisaatioiden kuvitellaan olevan rationaaliselle toiminnalle perustuvia kokonaisuuksia. Todellisuudessa irrationaaliset voimat, jotka kytkeytyvät pitkälti organisaatiokulttuuriin sekä siihen liittyviin uskomusjärjestelmiin vaikuttavat kaikkeen, mitä organisaatiossa tapahtuu. Tästä epävirallisesta merkitysjärjestelmästä tulee yleensä niin voimakas ja huomaamaton, etteivät organisaatiossa toimivat henkilöt välttämättä kykene tunnistamaan sen merkitystä toiminnalleen. Uskomusjärjestelmien avulla toiminnasta tulee tekijöilleen ennakoitavampaa ja järjestelmällisempää. Ihmisluonnolle on tyypillistä ajatella että vakaus ja pysyvyys tuottavat tuntemuksen siitä että näin asioiden kuuluukin olla (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 96). Tämän vuoksi kulttuurin muuttaminen on haastavaa. Järjestelmiä pystytään muokkaamaan ajan kanssa, kun yhteisiä toimintamalleja pyritään muodostamaan. (Juuti 1995, 72-73.)

Muun muassa ekologisen organisaatioteorian mukaan suurille organisaatioille on tyypillistä korostaa ennakoitavuutta. Ennakoitavuuden edistämiseksi kehitetään pääsääntöisesti erilaisia muodollisia toimintamalleja. Tällaisten mallien käyttö voi pahimmillaan heijastua jäykkyytenä ja muutoskyvyn puutteena. (Juuti & Virtanen 2009, 56.) Tämän voidaan nähdä ilmenevän myös kunnallisissa organisaatioissa. Tietyt lainsäädännölliset tekijät heijastuvat niin toimintayksiköiden kuin hallinnollisten yksiköidenkin toimintakulttuuriin, mutta on huomioitava, että niitä lei-

maa lisäksi organisaatioiden koon mukana tulevat piirteet. Kulttuurin mukauttaminen modernin toimintaympäristön vaateisiin edellyttää kaikkien osatekijöiden huomioimista. Samanaikaisesti on kuitenkin muistettava, että formaalit menettelytavat luovat vakautta ja varmuutta, joita ilman organisaatioissa ajaututaan helposti ”parhaalla mahdollisella tavalla” toimimiseen (Juuti & Virtanen 2009, 57). Tämä taas ei ole suotavaa esimerkiksi silloin kun halutaan varmistaa, että kaikkialla organisaatioissa tuotetaan tasalaatuisia palveluita. Keskeistä onkin löytää kultainen keskitie formaalien järjestelmien ja toiminnallisen vapauden välillä.

Kun kulttuuria aletaan muokata uusien tavoitteiden mukaiseksi, on muistettava, että muutos jää helposti pinnalliseksi, jos toimintatapoja, periaatteita ja sääntöjä ei mukauteta tavoitteita tukeviksi. Uuden kulttuurin tavoittelu edellyttää kokonaisvaltaisuudistumista. Kun toimintaa pyritään muuttamaan vanhojen periaatteiden ja sääntöjen johdattamana, jää muutos näennäiseksi. (Juuti & Virtanen 2009, 161.) Tällöin on hukattu sekä resursseja, että kuormitettu ”turhaa” henkilöstöä muutospaineilla. Organisaatiokulttuurimuutosta tavoitellessa tulee siis ymmärtää, että jonkin toimintatavan tai mallin muuttaminen ei ole vielä kulttuurimuutos. Käytännön toimintamallit voivat tukea kulttuuri muutosta johonkin suuntaan. Kyse on kuitenkin pitkälti käytännön muuttamisesta. Organisaatiokulttuurimuutos vaatii asenne- ja kokemusmuutosta, ja on siten enemmänkin tunnepohjainen asia. (Martins & Terblanche 2003, 65.) Onkin todettu, että kulttuuri johtaa enemmän ihmisiä, kuin ihmiset kulttuuria, tämän vuoksi kulttuuri muutokset ovat usein haastavia ja vaativat pitkäjänteisyyttä toimijoilta (Tiensuu et al. 2004, 95).

Jotta organisaatiokulttuuria voidaan kehittää, tulee ensin tuntea sen nykytila. Kulttuuri on usein piilevä, nykytilan arvioinnin tarkoituksena on tehdä siitä näkyvä, jolloin tunnustetaan sekä kulttuurin hyviä että huonoja ominaisuuksia. Kun kulttuuria lähdetään muuttamaan, on erityisen tärkeää, että kaikki jäsenet osallistuvat mukauttamalla toimintaansa yhdessä sovittuun suuntaan. Lisäksi sekä johdon että henkilöstön tulee sisäistää kulttuurimuutoksen hitaus. Pelkästään nykykulttuurin syvälliseen ymmärtämiseen voi kulua vuosi, ja todelliseen kulttuurin muutokseen jopa viitisentoista vuotta. (Gustafsson & Marniemi 2012, 69-70.)

Isoissa organisaatioissa tulee huomioida lisäksi se, että organisaatiokulttuurin sisällä voi olla useita eri toimintakulttuureja, jotka määrittävät toimintaa esimerkiksi osasto- tai yksikkökohtaisesti (Virtanen & Stenvall 2014, 123). Tässä tutkimuksessa lähestytään kulttuuria sekä yleisellä että yksikkökohtaisella tasolla. Yleisellä tasolla viitataan hallinnon organisaatiokulttuuriin, joka välittyy toimintatapoina ja strategioina yksiköihin päin, ja yksikkökohtaisella, jossa ymmärretään

että jokaisella koululla, päiväkodilla jne. on oma henkilöstönsä, johtajansa ja organisaatiokulttuurinsa, joka määrittää toimintaa hallinnon organisaatiokulttuurin ohjaavalla vaikutuksella.

3.2 Johtaminen ja esimies organisaatiokulttuurin ytimessä

Organisaatiokulttuuri käsitteenä pitää sisällään paljon. Kulttuuri näkyy ja muotoutuu yksilöiden toiminnassa ulkoisten tekijöiden siihen vaikuttaessa (ks. esim. Calabrese 2002, 332). Yksilöitä on näkyvämpiä ja näkymättömpiä, jolloin yksilöiden henkilökohtainen vaikutus kulttuuriin vaihtelee. Yksi yksilö on kuitenkin ylitse muiden, kun organisaatiokulttuuriin vaikuttavista yksilöistä puhutaan. Hän on esimies. Esimies vaikuttaa kulttuurin monella tapaa, niin persoonallaan, johtamistyyllillään kuin käyttäytymiselläänkin. Organisaation esimiehen voidaan nähdä olevan muutoksia ajava voima (Kuei & Madu 2003, 957).

Schein (1987, 233-252) erottelee johtajan vaikutusta organisaatiokulttuuriin primaarisiin istuttamismekanismeihin sekä sekundaarisiin ilmaisutapoihin ja vahvistamismekanismeihin. Ensin mainittuja ovat: 1) mihin johtajat kiinnittävät huomiota ja mitä he kontrolloivat, 2) johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin, 3) johtajan suorittama harkittu roolin mallintaminen, opettaminen ja ohjaaminen, 4) palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit ja 5) rekrytoinnin, valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit. Nämä ovat siis tekijöitä, jotka liittyvät suoraan johtajan käyttäytymiseen ja toimintaan. Ne voivat olla osin tiedostettuja tai tiedostamattomia. Organisaation toimijat tekevät niistä päätelmiä, joilla on heijastus organisaatiokulttuurin syntymiseen ja muodostumiseen.

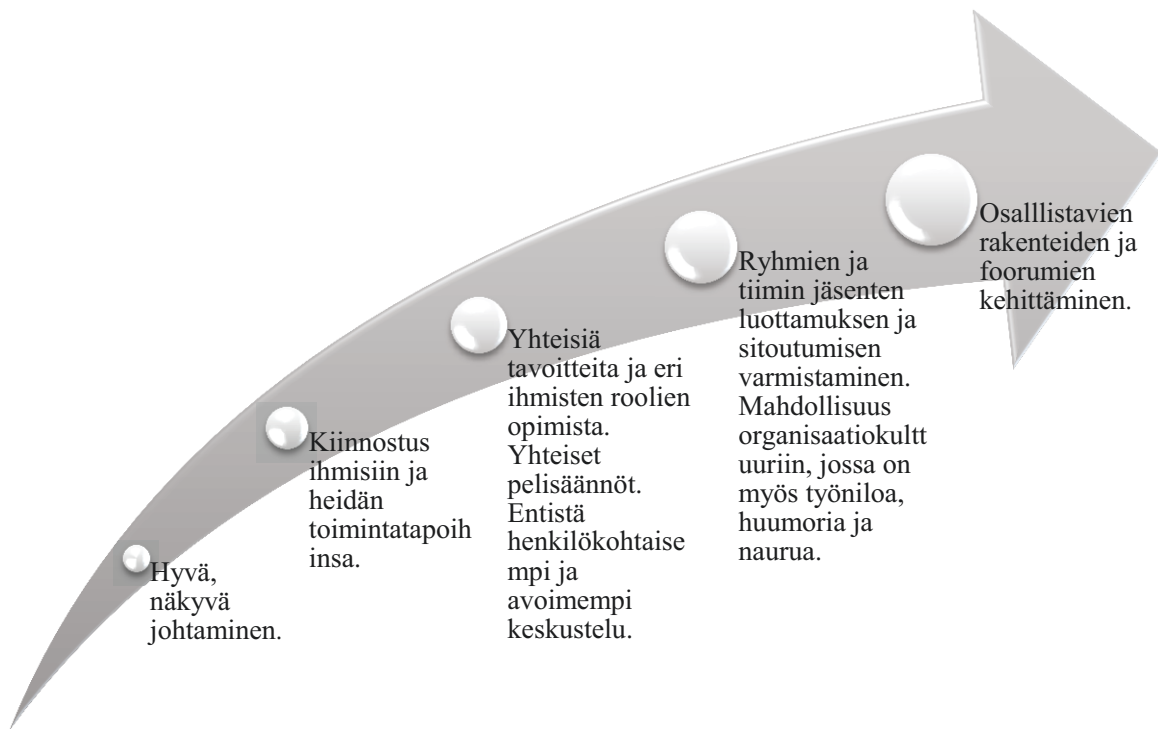
Sekundaarisiin tekijöihin Schein (1987, 246) luokittelee 1) organisaation rakenteen, 2) organisaation järjestelmät ja menettelytavat, 3) fyysisen tilan, julkisivujen ja rakennusten muotoilu, 4) tarinat, legendat ja myytit, kertomukset tärkeistä tapahtumista ja ihmisistä ja 5) viralliset organisaatiofilosofiaa, uskonkappaleita ja perustamisasiakirjoja koskevat lausumat. Schein käyttää ilmausta sekundaarinen, koska hänen mukaansa nämä mekanismit eivät toimi, jos ne eivät ole linjassa primaarivaikutteiden kanssa. Kun yhdenmukaisuus on havaittavissa, viralliset linjaukset tukevat epävirallisten, primaaritoimintojen vahvistumista virallisiksi. Näin syntyy organisaatioideologioita. Kun yhteistä linjaa primaari- ja sekundaarilähteiden kanssa ei ole, syntyy joko sisäisiä ristiriitoja tai sekundaarilähteet jätetään huomioimatta.

3.2.1 Johtaminen ja sen merkitys organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta

Ihmisten johtamisen tavalla on suuri merkitys siinä millaiseksi organisaatiokulttuuri muodostuu, toisin sanoen johtajuudella on voimakas vaikutus organisaatiokulttuurin kehittymisessä. Johtaja voi toiminnallaan vahvistaa tai heikentää kulttuurissa vallitsevia ominaisuuksia ja näin muokata sitä. Esimies on toisaalta myös se henkilö, jonka tulee kyetä arvioimaan nykytili ja toisaalta ennakoidaan tulevaa. Näin esimies muodostaa näkemyksiä tulevaisuuden tavoitteista ja strategias-
ta. (Kuei & Madu 2003, 957.)

Johdon tulee ilmaista tahtonsa selkeästi avointa kommunikaatiota noudattaen, jotta se välittyy tarkoituksenmukaisesti organisaation eri tasoille, tämä mahdollistaa organisaation uudistumisen. Johtajan tulee kuitenkin huolehtia siitä, että osallistuminen ja yhteisöllisyys ovat läsnä prosessissa. Oppimiskokemuksen kannalta tämän voidaan katsoa olevan välttämätöntä. (Juuti & Virtanen 2009, 55-61.) Kun uusia visioita yritetään viedä läpi organisaatiossa, tulee huomiota kiinnittää etenkin henkilöstön osallistumiseen, näin kokemus uusien asioiden omaksuminen helpottuu yksilötasolla. Jos muutos on lähtöisin organisaation johtotasolta, on sitoutumisen todettu vähenevän, mitä lähemmäs toimintakenttää organisaatiossa liikutaan, jos sitoutumisen merkitystä muutosten läpiviemiselle ei riittävästi huomioida. (Merilä 2008, 116.)

Johdon pitäisi pyrkiä ilmaisemaan visionsa siten, että se on kaikkien organisaation jäsenten ymmärrettävissä. Vain tätä kautta henkilöstö voi omaksua toimintakulttuurin arvot osaksi omaa toimintaansa, ja näin kokea toteuttavansa ja kehittävänsä itseään samalla, kun he toimivat organisaation asettamien päämäärien saavuttamiseksi. (Juuti 1995, 67.) Johtamisessa tuleekin muistaa että ihmiset ovat se tekijä, joka tekee organisaatiosta organisaation, ja johtajan tulee kirkastaa heille kulloinkin vallitseva toimintaa ohjaava visio (Virtanen & Stenvall 2014, 54, 118). Yksilöillä on lisäksi jokaisella oma tapansa mieltää organisaatiotodellisuutta. Esimiehen tehtävä on tunnistaa nämä eroavaisuudet ja yksilöiden tarpeet muutoksen läpiviemiseksi. (vrt. Calabrese 2002, 332.)



Kuvio 4. ”Mitä työyhteisön johtaminen edellyttää organisaatiolta” (Gustafsson & Marniemi 2012, 77).

Yllä oleva kuvio esitetään millaisia seikkoja työyhteisön johtaminen vaatii. Johtamisella on todettu olevan yhteys organisaatioiden tuottavuuspotentiaaliin. Kun johtaminen on onnistunutta, on organisaatioissa muun muassa havaittu sairaspotentialojen vähentymistä, ja toisaalta innovatiivisuuden lisääntymistä. Johtamisenvuorovaikutustaidoissa on huomioitava osallisuuden merkitys. Niissä korostuu sekä johtajan oma rooli sekä osallistamisen näennäisyydestä poispyrkiminen. Johtamisen tavoitteellisuudessa tulisi nähdä kokonaisvaltaisuus sekä sinnikkyys kehittämistyössä, sillä kehittäminen on usein hidasta. Kehittämisen tulisi pyrkiä olemaan ratkaisukeskeistä. Ongelmakeskeisessä lähestymistavassa asiat usein henkilöityvät ja unohdetaan, ongelmien todelliset syyt. Työyhteisöjä johdettaessa on muistettava, että onnistuminen on monen palasen summa. Vaikka johtaminen on yksi keskeisimmistä tekijöistä, on muistettava että esimerkiksi organisaatorakenne ja kunkin toimijan henkilökohtainen asenne vaikuttavat lopputulokseen. Luottamus näkyy työyhteisöjen johtamisessa ennakoitavuutena. Toisaalta luottamukseen liittyy sekin että ongelmallisista seikoista uskalletaan puhua, ja vaikeissakin tilanteissa faktojen pohjalta toimia. Työyhteisöjen johtaminen on monisyinen kokonaisuus, ja johtamisessa tulisi huomioida

monia eri näkökulmia. Esimerkiksi muutosjohtamista soveltamalla, voidaan ymmärtää kehittämisen taustalla olevia seikkoja ja ihmisten toimintaa. (Gustafsson & Marniemi 2012, 77-80.)

Juuti ja Virtanen (2009, 143) kuvaavat esimiehen roolia seuraavasti: ”...hyvä johtaja on henkilö, joka tarttuu yhteisössä olevaan tunnetilaan ja pyrkii työstämään sitä yhteisön perustehtävän suuntaan. Hyvä johtaja on siis samalla aaltopituudella muiden ihmisten ajatusten ja tunteiden kanssa sekä työstää oman itsensä ja vuorovaikutustaitojensa avulla johtamisensa ihmisten kokemusmaailmaa kohden työyhteisön perustehtävää.” Kokemusmaailman voidaan katsoa tässä yhteydessä rinnastuvan organisaatiokulttuurikäsitteeseen. Voidaan huomata, että esimies pystyy toiminnallaan vaikuttamaan suuresti siihen, miten työyhteisössä tavoitellaan perustehtävän toteutumista. Esimiehen olisikin tärkeää pysyä läsnä työntekijöidensä kokemusmaailmassa, eikä pyrkiä erkanemaan siitä: Ilman läsnäoloa ja ymmärrystä kokemusmaailmaan vaikuttaminen muuttuu haastavaksi. Johtajan tulisikin vaalia suhdettaan henkilöstöönsä yhteyden tämän säilyttämiseksi. (Juuti & Virtanen 2009, 143; Juuti & Vuorela 2002, 86.)

Luottamus on työyhteisön motivoitumisen kannalta olennainen tekijä. Erityisesti työntekijän luottamussuhde esimieheen on merkittävässä asemassa työtyytyväisyyden ja siten motivaation kannalta (Leat & El-Kot 2009, 189). Sen voidaan katsoa olevan sidoksissa esimiehen kykyyn ymmärtää työntekijöidensä kokemusmaailmaa. Kun työntekijöille annetaan aito mahdollisuus kehittää omaa työtään ja siihen linkittyneitä seikkoja, koetaan työntekijöiden keskuudessa aito luottamuksen tunne, josta seuraava motivoituminen kannustaa kehittämään yhä uusia innovaatioita toiminnan kehittämiseksi. Motivaation ja luottamuksen suhteen on todettu olevan samansuuntainen myös ylempien toimijoiden keskuudessa. (Merilä 2008, 119.) Luottamussuhteen merkitys tulisikin tunnistaa kaikissa toimijasuhteissa ja kaikilla organisaatiotasolla.

Pors (2008) nostaa esille kirjastoalaa koskeneessa tutkimuksessaan, kuinka organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen muutos kytkettiin suoraan johtajaan. Henkilöt, jotka olivat työskennelleet tutkimuskohteina toimineissa organisaatioissa johtajamuutoksen aikaan, kokivat organisaatiokulttuurin muutoksen liittyneen suoraan johtajan vaihtumiseen. Henkilöstö siis kytki ennen ja jälkeen tilanteet nimenomaisesti johtajan vaihtumiseen. (Pors 2008, 149.) Porsin tutkimus osoittaa hyvin sen, miten vahvasti henkilöstö kokee johtajansa roolin organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Muutoksia tapahtuu luonnollisesti nykypäivän dynaamisessa todellisuudessa jatkuvasti, ja ne ovat osa organisaatiokulttuurillista todellisuutta. Johtajan vaihtuminen saatetaan kokea kulttuurisena vallankumouksena, jossa on erotettavissa vanha ja uusi. Olisikin tärkeää, että myös

virassa olevat johtajat huomioisivat toimintansa ja toimintatapojensa merkityksen organisaatiokulttuurin muodostumisessa.

Korppoo (2010, 195) nostaa esille väitöskirjassaan johtamisen ja laatutyöhön sitoutumisen välillä. Hänen mukaansa johtamistapa vaikuttaa laatutyöhön sitoutumiseen. Esimies siis vaikuttaa johtamistyyllillään työntekijöiden tapaan omaksua laatutyö. Esimies ei voi tehdä asenne- tai toimintatapamuutoksia kenenkään henkilön puolesta. Hänen tehtävänä on toimia valmentajana. Esimiehen tulisi olla läsnä omana itsenään, kyetä antamaan oma persoonansa työyhteisön käytettäväksi. Näin hän voi aidosti päästä lähelle henkilöstöään. Tämä edistää luottamussuhteen syntymistä. Hyvän luottamussuhteen vallitessa, esimies toimii turvallisena henkilönä, jonka kanssa henkilöstö voi käsitellä omia muutokseen liittyviä tunteita ja kokemuksia. (Juuti & Virtanen 2009, 154.) Luottamussuhteen rakentamisen voidaan nähdä olevan avoimen kommunikaation edellytys, ja siten luottamussuhteen muodostaminen henkilöstön ja esimiehen välillä, yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Avoin kommunikaatio mahdollistaa rakentavan kaksisuuntaisen dialogin luoden näin edellytykset valmentamisessa onnistumiselle. (Ladyshevsky 2010, 300.)

Muutoksen koittaessa ja uusia toimintatapoja omaksuttaessa johtajan tulee tarkastella myös omaa toimintaansa ja sen kehittämistarpeita. Muutoksessa ja implementoinnissa onnistuakseen on johtajalla oltava muuntautumiskykyä. Hänen tulee sopeutua muutokseen ja omaksua uusia toimintatapoja henkilöstön tapaan. Esimiehen on omaksuttava muutokseen liittyvät toiminnan periaatteet, jo ennen tulevien muutosten esittelyä henkilöstölle, kyetäkseen johtamaan implementaatioprosessia onnistuneesti. (Merilä 2008, 70.)

Johtajalle tai esimiehelle ei riitä se että he osaavat johtaa muita. Myös itsensä johtaminen ja omien tunteiden ja käyttäytymismuotojen tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää. (ks. esim. Karp 2012.) Esimerkiksi osaamisen johtamisessa vallitseva tunneilmapiiri on erityisen suuressa roolissa. Esimiehen tulee kyetä käsittelemään omia tunteitaan ja opittava hyväksymään ne. Omien tunteiden hallinta edesauttaa alaisten tunteiden ymmärtämisessä ja käsittelyssä. Esimiellä tulee olla uskallusta antaa omaa tunnemaisemaansa työyhteisön käyttöön ja kyetä olemaan empaattinen. Tunteiden voidaan katsoa olevan kokemuksia. Oppivassa organisaatiossa kokemukset ovat avainasemassa, koska niiden avulla jäsenetään nykyisyyttä ja toisaalta hahmotetaan tulevaisuutta. Johtajan tehtävänä on auttaa henkilöstöä pääsemään yhteisen tunnemaiseman sisälle. Aidosti kehittymään pyrkivässä organisaatiossa onkin tilaa tunteille sekä niistä keskustelemiselle. (Juuti & Vuorela 2002, 38-39, 87.)

Esimiehen roolin myötä mahdollistuu työyhteisön symboliksi nouseminen. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät heijastavat johtajan persoonaa ja hänen sanomisiaan omien tulkintojensa ja ihanteidensa lähteenä. Organisaatiokulttuuri muotoutuu ihmisten kokemusten kautta, joita johtaja olemuksellaan kehystää. Johtajan olemuksen korostumisella on myös vaaransa, jos johtaja alkaa käyttää organisaatiota omien henkilökohtaisten tarpeidensa näyttämönä, esimerkiksi itsetuntonsa kohottamiseen. Johtajan toimiessa kehystäjänä on hänen tehtävänsä antaa organisaatiolle ja sen tavoitteille sanallinen muoto ja toisaalta värittää ihmisten mielikuvia siitä, mitä esimerkiksi muutoksilla voidaan saada aikaan. (Juuti & Virtanen 2009, 143-145; vrt. myös Weiss & Molinaro 2008, 235.)

Juuti ja Vuorela (2002, 88) ovat kuvailleet johtamista merkitysten muovaamiseksi, jossa tunneta-solla toimiminen korostuu. Empaattisuus, esimiehen ominaisuutena, korostuu, jotta johtaja kykenee asettumaan muiden ihmisten tunnemaisemaan ja ymmärtämään niitä. Johtamisessa muovataan suuntaa, johon organisaation tulisi yhdessä pyrkiä. Erityisesti muutostilanteissa on huomioitava toiminnan mieli. Pelkkä suunnan määrittely ei välttämättä auta henkilöstöä ymmärtämään muutoksen perusteita. Tällöin esimiehen rooli korostuu, ja hänen tulee kyetä näkemään pintaa syvemmälle ja luomaan toiminnalle merkityksellisyyttä.

Esimiesten tulee ymmärtää omat puutteensa sekä aukot tietotaidossa, vain näin voidaan alkaa käydä keskusteluja, jossa haetaan yhteisesti sopivaa toimintalinjaa ja etenemistapaa. Keskeistä on luoda luottamuksen ilmapiiri. Kun organisaatiokulttuurissa vallitsee luottamus, on toiminta yhteisöllisempää ja avoimempaa. Avoimuuteen kannustavassa toimintaympäristössä jaetaan tietoa vapautuneemmin yhteisön jäsenten kesken. (Juuti & Vuorela 2002, 38, 87.) Kun osallistuminen ja avoimuus on riittävällä tavalla huomioitu ja nostettu esille, voi organisaatiossa toimiva työyhteisö alkaa kehittää toimintaansa entistä paremmaksi. Onnistuneita muutoksia yhdistää avoin vuorovaikutus. Luottamuksen ilmapiirin vallitessa koetaan kaksisuuntainen vuorovaikutus turvallisemmaksi.

3.2.2 Lähiesimies organisaation toimijana

Kun puhutaan esimiestyöstä, keskitytään helposti siihen millaisia persoonallisia ominaisuuksia esimiehellä on, miten hän toimii henkilöstön kanssa tai suoriutuu hänelle asetetuista tavoitteista. Vähemmän käytettynä näkökulmana on se, että esimies toimii organisaatioympäristössä. On

olennaista kysyä, myös miten ja millä keinoilla esimies suoriutuu tehtävästään. Seuraavassa pureudutaan tarkemmin siihen, miten toimintaympäristössä olevat henkilöt vaikuttavat esimiehen suoriutumiseen. Vastuuasemastaan huolimatta esimies ei toimi organisaatiossa yksinäisenä saarena. Onnistuneeseen esimiestyöhön tarvitaan sekä henkilöstöä, ja toisaalta asemasta riippuen esimiehen omaa esimestä ja kollegatukea. Esimies ei ole yksinäinen vaikuttaja, vaan hänenkin toimintaansa vaikuttavat ulkoiset tekijät.

Hyvä johtaminen edellyttää, sitä että esimies pystyy palvelemaan organisaatiotaan tukemalla ja ohjaamalla sen toimintaa kohti parempaa ja onnistunutta suoriutumista. Suonsivu (2003, 211) kuvaa hoitotyötä tekevien johtajien halua huolehtia henkilöstönsä hyvinvoinnista. Suonsivun tutkimuksessa tuli ilmi, että johtoasemassa olevat henkilöt sysäsivät helposti omat henkilökohtaiset haasteensa syrjään ja pitivät tärkeämpänä henkilöstönsä hyvinvointia. Sivistyspalveluiden alla toimivien päiväkotien ja koulujen esimiesten ”huolitaakka” on monia muita työympäristöjä kuormittavampi, kun lapset ja heidän perheensä toimivat palvelun asiakkaina ja lopputuotteen kuluttajina. Kasvatukselliset näkökulmat ovat asiakasnäkökulmasta tunneherkkä asia, joka heijastuu sekä suorasti että välillisesti esimiehen työhön. Vastuullisena toimijana esimies kantaa sekä haastetilanteita asiakkaiden kanssa, ja toisaalta toimii työntekijöidensä tukena heidän työssään (ks. esim. Harris 2006).

Esimiehet ovat monessa organisaatiossa työssään melko yksinäisiä toimijoita. On työtehtävään ja esimiehen rooliin kuuluvaa kantaa vastuuta ja toimia henkilöstön tukena. Tämän ei silti tulisi tarkoittaa sitä, että esimiesten tulee toimia yksin ilman tukea. Esimiesten työhyvinvointi ja työsäljaksaminen jää helposti toissijaiseksi. Heidän roolinsa tulisi kuitenkin tunnistaa, ja ymmärtää, että voidakseen toimia parhaana mahdollisena esimiehenä ja esimerkkinä, tulee heidän itsensä voida hyvin ja jaksaa työssään.

Suonsivun tutkimuksessa hoitoalan esimiesten työsäljaksamiseen vaikutti voimakkaasti riittämättömyyden tunne. Riittämättömyyden tunteen syntymiseen johti usein muutosten ja vaatimusten jatkuva paine. Esimiehet kokivat koulutuksensa puutteelliseksi. Ongelmalliseksi asettui esimiesten kokemuksissa ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen, jossa muutosvalmennusta ei riittävästi toteutettu esimiehille, mutta toisaalta muutossuunnitelmia ei viety aidosti henkilöstölle. Esimiehille syntyi kokemus siitä, että heitä kohdeltiin pelinappuloina. (Suonsivu 2003, 211-212.) Pelinappula –kokemuksen sijaan niin esimiesten itsensä, kuin organisaation muiden toimijoiden,

tulisi tunnistaa esimiehen rooli avainhenkilönä. Tulisi ymmärtää, mikä on esimiehen rooli, ja millä tavalla se vaikuttaa organisaation toiminnan menestykseen.

Väitöstutkimus tuo esille seikkoja, jotka saavat esille, sen miten tärkeää on tuki esimiehen toiminnalle. Hoitoalan esimiehille on sivistyspalveluiden tapaan tyypillistä se että esimiehet nousevat asemaansa usein suoraan henkilöstön joukosta, eikä heillä välttämättä ole aiempaa esimieskokemusta astuessaan ensimmäiseen esimiespestiinsä. Lisäksi yhteisenä nimittävänä tekijänä on se että esimiehet toimivat työympäristössä, jossa ei ole välitöntä tukea tarjolla arkipäiväisistä tehtävistä suoriutumiseen. Tarvitaan siis paitsi koulutusta osaamisen tueksi, myös seuraavien tasojen esimiesten herkkyyttä kuunnella ja kuulostella toimintakentän esimiesten kokemuksia ja tarpeita. Toisin sanoen menestyäkseen tehtävässä esimiehet tarvitsevat työnohjausta (vrt. Tilander 2010, 56).

Työnohjauksen merkitys voidaan nähdä myös johtajuuden tukemisena. Yksikkötason esimiesten kykyjen tunnistaminen jää helposti varjoon, jos riittävää tukea ylemmän tason esimiehiltä ei ole tarjolla. Esimiesten kapasiteetin tunnistaminen ja toisaalta tukeminen sen istuttamiseksi osaksi toimintaorganisaatiota on tärkeää. Yksikkötason esimiehet eivät saa jäädä organisaatiossa käytännötoiminnan pyörittäjiksi, heidän kykynsä työntekijöinä tulee tunnistaa. (esim. Weiss & Molinaro 2008.)

Sekä Tilanderin (2010) että Suonsivun (2003) tutkimuksissa nousi esille vertaistuen ja työyhteisön tuen merkitys esimiehille. Erityisesti kollegiaalinen tuki koettiin tärkeäksi (vrt. myös Pekka, Saari & Forma 2013, 7, 14). Vertaisten kanssa esimiehet pystyivät keskustelemaan johtamisen haasteellisista tilanteista ja jakamaan kokemuksiaan. Keskustelutilanteet kollegoiden kanssa koettiin erityisen voimaannuttavina. Pekka et al. (2013) kuvaavat kuntajohtajien hyvinvointia kuvaavassa raportissa kuntajohtajien luottamuksetunnetta suhteessa kunnallisiin toimijoihin, haasteena yhteistoiminnan onnistumiselle nousi luottamuksen puute. Vertaisten kollegoiden kanssa toimiminen koettiin mielekkäimmäksi ja luottamussuhde tasapainoiseksi sekä vastavuoroiseksi. Luottamuksen merkitys tulisi tunnistaa myös suhteessa yksikkötason esimiehen ympärillä oleviin toimijoihin. Henkilöstön tulee voida luottaa esimieheensä ja päinvastoin, mutta myös esimiehellä tulee olla sellaisia luottamuksellisia suhteita, jotka tukevat häntä johtamistyöstä selviytymisessä.

3.2.3 Osaamisen ja asiantuntijuuden rooli henkilöstön johtamisessa

Julkisten organisaatioiden johtamiseen sisältyy aina ajatus oikeusvaltiosta. Sitä leimaavia tekijöitä ovat tuloksellisuus- ja laatuajattelu. Nykyään laatu- ja tuottavuusajattelun taustalla painaa yhä enemmän näkemys ihmisten osaamisen korostamisesta. Henkilöstön rooli laadun ja tuottavuuden kantavina voimina on noussut yhä keskeisemmäksi tekijäksi myös julkisella sektorilla. (Hyrkäs 2009, 47.) Osaamislähtöiseen henkilöstöjohtamiseen paneutuminen (ks. esim. Liang 2009; Khandekar & Sharma 2005) mahdollistaa henkilöstösidonnaisen osaamispääoman tehokkaamman käytön, joka vaikuttaa omalla painollaan tehokkuuteen sekä tuottavuuteen. Tästä syystä osaamisjohtamisen merkitystä tulisi korostaa vielä nykyistä enemmän julkisissa organisaatioissa.

Osaamisen johtamisen keskiössä on siirtynyt viimevuosina ylhäältä alaspäin mallista kohti osallistavaa ja valtaistavaa mallia, jossa organisaatioiden asiantuntijoiden toivotaan ottavan suurempaa vastuuta organisaation kehityksestä sekä kilpailukyvystä. Johdon tehtäväksi on muodostunut enemmänkin tukijan ja kannustajan rooli. Julkisissa organisaatioissa, tässä on vielä kehittämistä, eikä muutos näy siellä yhtä voimakkaasti kuin yksityisellä sektorilla. (Gustafsson ja Marniemi 2012, 111.) Toiminnan laadun kehittämisessä on tärkeää antaa henkilöstön osaamiselle sellainen asema ja tila kuin on tarpeellista. Johdon tulee luoda ympäristö, jossa tuetaan henkilöstön kasvua, itsensä toteuttamista, oppimista ja kehittymistä (ks. Kuvio 4.). Tavoitteena tulisi olla eräänlainen voimaannuttaminen, jossa huomioidaan niin yksilöt, ryhmät kuin henkilöstö kokonaisuutena. Kun henkilöstössä olevaa osaamispääomaa hyödynnetään kehittämisessä, saa henkilöstö osaltaan kokea olevansa merkityksellinen toimijaryhmä, ja arvostuksentunne henkilöstön keskuudessa kasvaa. (Turjanmaa 2005, 32; Khandekar & Sharma 2005.)

Hyrkäs (2009) on tutkinut väitöskirjassaan osaamisen johtamista suomalaisissa kunnissa. Tässä tutkimuksessa nähdään, että osaamisen onnistunut johtaminen on kiinteästi yhteydessä sitoutumiseen ja laatutyön implementointiin. Laadun tuottaminen vaatii henkilöstöltä substanssiosaamista. Tämän seikan korostaminen näkyy tällä hetkellä julkisissa organisaatioissa esimerkiksi virkamiesten pätevyysvaatimuksina.

Hyrkäs (2009, 161) nostaa esille johdon sitoutuminen vaikutuksen osaamisen johtamiseen. Hänen mukaansa johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn näkyy osaamisen johtamisen liittämisenä kunnan strategiaan tai järjestelmiin. Kun osaamisen johtaminen on otettu osaksi strategista johtamista, puhutaan strategiaohjatusta yhteisöllisestä osaamisjohtamisorientaatiosta. Siinä

painottuvat yhteistyö ja osaamisen arvostaminen. Yhdeksi johdon keskeisimmäksi tehtäväksi määrittäytyy osaamisen johtamisen yhteydessä ilmapiirin luominen. Kehittymiseen kannustava ilmapiiri on osaamisen johtamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. (Hyrkäs 2009, 161-162.) Työssä jaksamisen ohjelman julkaisussa (2003, 15; ks. myös Gustafsson & Marniemi 2012, 116) asiaa kuvataan seuraavalla toteamuksella: ”Hyvä esimies innostaa, valmentaa ja luo mahdollisuuksia. Hänen tehtävänsä on vapauttaa työpaikalla oleva asiantuntemus.”

Asiantuntijoiden johtamisessa olennaista on kunkin työntekijän asiantuntijuuden tunnustaminen ja tunnistaminen. Esimiehen tulee asettaa kullekin toimijalle sopivia haasteita, jotka saavat henkilöstön käyttämään kaiken taitonsa ja kehittämään itseään. Olennaista on osaamisen arvostaminen. Kahdenkeskeisten keskusteluiden merkitys nousee suureksi. Tällöin henkilöstö kokee helpommin henkilökohtaista arvostusentunnetta, ja toisaalta johtaja voi suorittaa ”yksilövalmennusta” rohkaisemalla ja tukemalla kutakin häntä kannustavalla tavalla. Näin johtaja voi auttaa henkilöstöä näkemään työtehtävänsä uudessa valossa. (Juuti 1995, 69; Gustafsson & Marniemi 2012, 111-112; Virtanen & Stenvall 2014, 115.) Tämä pätee myös laatujohtamisnäkökulmaan. Kun henkilöstö kokee laatujohtamiseen liittyvän uudenoppimisen ja itsensä haastamisen mahdollisuutena, sekä motivoitutaan uusien toimintatapojen oppimiseen että toisaalta opitaan ymmärtämään uusien toimintatapojen merkitys oman työn kannalta (Turjanmaa 2005, 80).

3.2.4 Esimerkillä johtaminen

Juuti ja Virtanen (2009, 61) nostavat esiin näkökulman, jonka mukaan johtajien omaan muutoshalukkuuteen ja -kyvykkyyteen tulee kiinnittää huomiota. Johtajien tulee olla aidosti kiinnostuneita uusista ajatuksista, ja samalla vanhasta luopumisesta. Pelkkä puhe harvoin riittää henkilöstön vakuuttamiseen. Kyse on siis esimiehen sitoutumisesta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai vaadittavien muutoksien toteuttamiseen. Esimiehen tulisikin olla aito esimerkki siitä mihin pyritään. Hänen tulee johtaa myös itseään. Omien ajatusten ja mielikuvien työstäminen tavoitellun tilan saavuttamiseksi on edellytyksenä sille, että esimies voi uskottavasti kannustaa henkilöstöään kohti vastaavaa muutosta. Oman kehittymisen kannalta on välttämätöntä, että esimiehet pystyisivät katsomaan omaa toimintaansa kriittisesti ja tunnustamaan mahdolliset rajoittuvuutensa. (Juuti & Virtanen 2009, 61, 154-155.)

Oman persoonansa peliin asettamisella on paikkansa onnistuneessa johtamisessa. Esimerkiksi Juuti ja Vuorela (2001, 86-88) kuvaavat sitä, kuinka esimiesten tulee antaa oma tunnemaishan-

sa osaksi työyhteisöä. Pelkkä läsnäolo tai substanssiin liitettävien asioiden hoitaminen ei riitä. Esimiehen tulee olla läsnä työyhteisössä myös omana itsenään.

Niin osaamisen kuin muutoksenkin johtamisessa on johdon esimerkillä suuri rooli. Kun johto osoittaa olevansa valmis kehittämään omaa toimintaansa (vrt. sitoutuminen), välittyy myös henkilöstölle selkeä viesti kehitystyön tarpeellisuudesta ja merkityksestä kokonaistuloksen kannalta. Johto voi osoittaa esimerkiksi koulutustilaisuuksien ja aktiivisuuden arvoa osallistumalla niihin itse. (Gustafsson & Marniemi 2012, 113.) Laadun johtamisen tavalla, oppimista painottaen, johto voi esimerkillään herättää henkilöstöä kyseenalaistamaan aiempia ajattelu- ja toimintatapoja ja niiden mielekkyyttä toiminnan tavoitteiden kannalta (Turjanmaa 2005, 81).

Esimiesten tulee olla sitoutuneita tehtävänsä toteuttamiseen, voidakseen johtaa esimerkillisesti. He ovat usein kuitenkin varsin yksin tehtävässään. Alaisiin on pidettävä tasa-arvoiset ja ammatilliset suhteet, omien esimiesten aikaa on kunnioitettava ja pyrittävä selviämään arkipäivän haasteista itsenäisesti. Johtajan tulee johtaa omaa työtään, mutta myös alaiensa työtä. Itsenäisyys ja vastuu omasta työstä ja sen tuloksista on esimiehellä itsellään. Etenkin yksiköiden johtajien kohdalla, jossa vertaisia toimijoita ei ole fyysisesti lähellä jakamassa haasteita, ja alaisia useita, on vaarana että johtajat ylikuormittuvat ja ”ylisitoutuvat” tehtävänsä, jolloin seurauksina voivat olla työperäinen stressi ja henkilökohtaisen elämän kärsiminen (mm. Virtanen & Stenvall 2014, 118).

Esimerkillä johtamisen taito ja siihen liittyvät tekijät, ovat pitkälti sellaisia, jotka esimiehen itsensä tulee tunnistaa. Esimieheltä vaaditaankin lähinnä itsensäjohtamista voidakseen onnistua esimerkillä johtamisessa. Tämä sisältää, myös sen, että esimies pystyy tunnistamaan oman jakamisensa rajat ja välttämään ylisitoutumista.

3.3 Strateginen muutosjohtaminen organisaatiokulttuurinäkökulmasta

Organisaatorakenteen voidaan katsoa olevan alisteinen strategisille valinnoille. Tämä ilmenee esimerkiksi muutosta tavoiteltaessa. Strategialähtöisen organisaatiokulttuuriajattelun omaksuminen edellyttää sitä, että organisaatio ja erityisesti johto kykenee hahmottamaan kriittisesti toimintaympäristönsä muutostekijät sekä toisaalta palvelujensa käyttäjien tarpeet. Strategisessa johtajuudessa tulisi pystyä hahmottamaan nykytilanteeseen johtaneet ja siihen vaikuttavat tekijät, että arvioida tulevaisuuden näkymiä ja tarpeita (Juuti & Virtanen 2009, 57, 60, 72, 160; Kuei & Ma-

du 2003, 957). Laatuun pyrittäessä on kyse päämäärähakuisesta, määrätietoisesta strategisesta toiminnasta, johon pyritään erilaisten prosessien kautta (Merilä 2008, 124).

Muutostekijöiden hahmottamisen lisäksi merkittävintä Juutin ja Virtasen (2009, 57) mukaan on avoin keskustelukulttuuri: Strategia pitäisi pystyä muodostamaan siten että valinnat on tehty syvää luotaavasti. Toisin sanoen kyse on niin henkilöstön kuin yhteistyökumppaneidenkin osallistamisesta strategiaproessiin: on eri asia olla toiminnan kohteena kuin mukana asian tekemisessä. (Juuti & Virtanen 2009, 57, 60, 72, 160.) Laatujohtamiskirjallisuudessa, johtamisen onnistumisen edellytyksistä yksi eniten väheksytyistä ja lähes huomiotta jääneistä tekijöistä on ollut kommunikaation ja viestinnän merkityksen ymmärtäminen implementaatioprosessissa (Zeng, Chi Anh & Matsui 2013, 457).

Juuri osallistaminen ja viestintä koituvat hyvin suunnitellunkin strategian kohtaloiksi. Tieto ei muutu toiminnaksi noin vain. Keskusteluilla on suuri rooli viestinnän ja strategian implementoinnin kannalta (vrt. Zeng, Chi Anh & Matsui 2013, 472). Viestinnän tulisi toimia läpi kaikkien organisaatiotasojen. Kun kannustimena on omien työolosuhteiden parantaminen ja mielekkäämpi suhde organisaatioon, on henkilöstön osallistaminen suhteessa vaivatonta. Henkilöstölle pitää luoda ymmärrys siitä, miksi muutos on tarpeellinen. Kun tämä ymmärrys on onnistuneesti luotu, on ihmiselle luonteenomaista tavoitella paremman tilan saavuttamista ja näin vanhoista toimintatavoista luopuminen on helpompaa. Ei ole sattumaa, että tutkimuksissa parhaiksi esimieheksi on valittu sellaisia henkilöitä, joiden vuorovaikutustaidot ovat hyvät ja lähestyminen helppoa. (Juuti & Virtanen 2009, 148-149; Calabrese 2002, 329.) Kun osallistaminen otetaan huomioon uusien toimintaperiaatteiden soveltamisessa ja niitä suunniteltaessa, on henkilöstön helpompi omaksua niitä, kun he voivat pohtia niiden soveltamista omaan työhönsä (Merilä 2008, 118). Lisäksi on todettu että strategioiden suuntaaminen toimintaportaan kannalta olennaisiin tekijöihin, kuten palvelulaadukkuuteen, lisää työn merkityksellisyyttä ja siten työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä (Kantsperger & Kunz 2005, 140).

Muutosten ja uusien toimintatapojen implementointi riippuu Porsin (2008, 150) mukaan pitkälti kahdesta tekijästä. Ensiksi siitä, miten esimies vie muutosta läpi. Myös laatu prosessien uudistamisessa on kyse tietynlaisesta muutoksesta ja oppimisesta. On esimiehen tehtävä selkiyttää tavoitetila ja visio henkilöstölle ja tunnistaa ne tekijät, jotka auttavat henkilöstöä omaksumaan strategiaa (Kuei & Madu 2003, 957). Johto vastaa tarvittavan koulutuksen saatavuudesta, joten hei-

dän on myös tärkeää sisäistää, millaisia toimia tarvitaan onnistuneeseen implementointiin. (vrt. Merilä 2008, 123-124.)

Toiseksi siitä, millainen organisaatiokulttuuri vallitsee. Organisaatiokulttuurin tunnistaminen ja tunteminen on tärkeää implementaatioprosessin kannalta, sillä se jäsentää organisaatiossa vallitsevia rajapintoja. Esimiehen tulee ymmärtää että kulttuuriset kysymykset ovat hyvin pitkälti ihmisten välisiä kysymyksiä, jolloin vuorovaikutussuhteiden merkitys korostuu. (Virtanen & Stenvall 2014, 118, 124.) Laadun oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta toimintaympäristössä, jonka sijaintina on organisaatio (Turjanmaa 2005, 69). Laatujohtaminen edellyttää valmiutta kehittää toimintatapoja, kykyä johtaa muutoksia ja sisäistää organisaatiokulttuuriset tekijät ja niiden merkitys, siten että uudet toimintaperiaatteet implementoituvat aidosti osaksi todellista toimintaa (vrt. Redman et al. 1995, 31). Ennen kaikkea muutosten johtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitä että halutulle muutokselle pystytään luomaan perusteltu tarve, jolloin myös henkilöstön on helpompi sisäistää muutos (vrt. Corfield & Paton 2016, 99).

Uusien laatuperustaisten toimintatapojen omaksuminen ja implementaation saavuttaminen vaatii oppimista. Oppimisen voidaan ajatella olevan yksilökohtaista, mutta toisaalta tätä näkemystä on kritisoitu yhä enenevästi siitä, että oppimisen nähdään tapahtuvan enemmänkin yhteisötasolla. Oppimiseen vaikuttavat niin yksilölliset ominaisuudet, työyhteisö, olosuhteet ja oppimisen johtaminen. Osa tutkijoista jopa ajattelee, ettei yksilöllistä oppimista ole ollenkaan olemassa. Tämä näkemys perustuu siihen että yksilö oppimisineen liittyy aina johonkin yhteisöön ja sitä kautta sen toimintaan, yksilö nähdään siis sosiaalisena toimijana. Organisaatiokulttuurin voidaan katsoa heijastelevan oppimisolosuhteisiin ja erilaisiin työjärjestelyihin, jotka näkyvät niissä mahdollisuuksissa ja tuloksissa, joita laadun oppimisella voidaan saavuttaa. (Turjanmaa 2005, 51, 70.) Muun muassa oppimisenäkökulman avulla voidaan ymmärtää laatu- ja henkilöstöjohtamisen sekä organisaatiokulttuurin linkittymistä toisiinsa.

Hawthorne –tutkimuksen osoittaman logiikan mukaisesti voidaan ajatella, että esimiehen osoittama huomio työntekijöidensä motivaattoreita kohtaan edistää tehokkuuden ja muutoksen saavuttamista. Motivaatio tulee nähdä ihmisen ominaisuutena, eikä niinkään työkaluna, jolla pyritään saavuttamaan tehokkuutta (Tiensuu et al. 2004, 68). Ihmisten johtamisessa tulee huomioida kannustavuus ja inspiroiminen. Kun yksilöiden tarpeisiin kiinnitetään huomiota, he sitoutuvat organisaatioon (Kantsperger & Kunz, 2005, 148). Esimiehen tehtävä on tunnistaa kannustimet henkilöstön kohdalla yksilölliset tarpeet ja erilaisuudet huomioiden (Kuei & Madu 2003, 957).

Motivaatiotekijöiden tunnistamisen merkitys johtamisen kannalta tulisi huomioida kaikilla organisaation tasoilla. Henkilöstön arvo suhteessa tavoiteltuun tulokseen tulee huomioida. Henkilöstötulokset ja osaamispääoma kertovat strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumisesta. Mittareina voivat toimia muun muassa henkilöstön työtyytyväisyys, työperäinen sairastaminen tai stressi sekä työhyvinvointi. Kaikki nämä peilautuvat suhteessa vallitsevaan toiminta- ja organisaatiokulttuuriin kulminoituen harjoitettuun henkilöstöpolitiikkaan. (Juuti & Virtanen 2009, 60-61, 72.)

Luovuus on kehittymisen edellytys. Se on erityisesti laadun kehittämisen edellytys. Jotta toimintaa voidaan kehittää entistä laadukkaammaksi, pitää toimijoiden kyetä tarkastelemaan omaa toimintaansa luovasti kyseenalaistaen totuttuja käytäntöjä ja tapoja. Luovuuden ilmenemiseen organisaatioissa vaikuttavat monet tekijät. Organisaatioon liittyvä konteksti, tai toisin sanoen organisaatiokulttuuri, on yksi merkittävimmistä. Kontekstiin kuuluviksi tekijöiksi voidaan määrittää esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät, ilmapiiri, ulkoinen ympäristö sekä käytettävissä olevat resurssit. Näistä keskeisimpänä voidaan nähdä ilmapiiri. (Loewenberger, Newton & Wick 2012, 192.) Ilmapiiri on pitkälti tulosta kannustavasta johtamistavasta ja noudatetusta henkilöstöpolitiikasta. Kunnallista hallintoa ja organisaatioympäristöä leimaavat niiden poliittinen luonne. Lopullisia päätöksiä vahvistavat poliitikot. Toisinaan ristiriitaisuuksia syntyy kun poliittiset intressit ja toimijoiden näkemykset kohtaavat, mikä vaikuttaa vallitsevaan ilmapiiriin sekä siihen miten päätöksiä omaksutaan osaksi toimintaa.

Virtanen ja Stenvall (2014, 113) ovat koonneet älykkään julkisen organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen painopisteet taulukkoon 3. Taulukosta voidaan nähdä millaisia tekijöitä tulee huomioida strategisessa henkilöstöjohtamisessa, kun halutaan toimia nykyajan kompleksisessa todellisuudessa. Tekijöitä on eroteltu niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Samat periaatteet pätevät laatujohtamisessa, jonka lähtökohdat ovat samankaltaiset kuin strategijohtamisenkin.

Valtionvarainministeriön kehittämishankkeessa on jo vuonna 2001 määritelty tavoitteita julkisen hallinnon kehittämiseksi. Raportissa tuodaan esille muun muassa asiakaslähtöisyyden ja palvelujen kehittämisen sekä henkilöstöjohtamisen välinen yhteys. Lisäksi esiin nostetaan yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, sekä uusien toimintamallinen kehittäminen. Mielenkiintoisena ja tutkimuksen kannalta olennaisena seikkana pohditaan asiantuntijaorganisaatioiden johtamishaasteita. Näistä mainitaan esimerkiksi oppimisen ja innovaatioiden edesauttaminen, tiimityön kehittämi-

nen sekä verkostojen ja joustavuuden hyödyntäminen. (Valtionvarainministeriö 2001, 13-15, 21.) Vaikka raportti on jo yli kymmenen vuotta vanha, voidaan samat haasteet edelleen todentaa julkisissa organisaatioissa läsnä oleviksi, samoja näkökulmia voidaan havaita Virtasen ja Stenvallin (2014, 113) taulukosta (Taulukko 3). Se kuvaa osaltaan myös sitä kuinka haastavaa ja aikaa vievää toimintatapojen ja kulttuurien muuttaminen on.

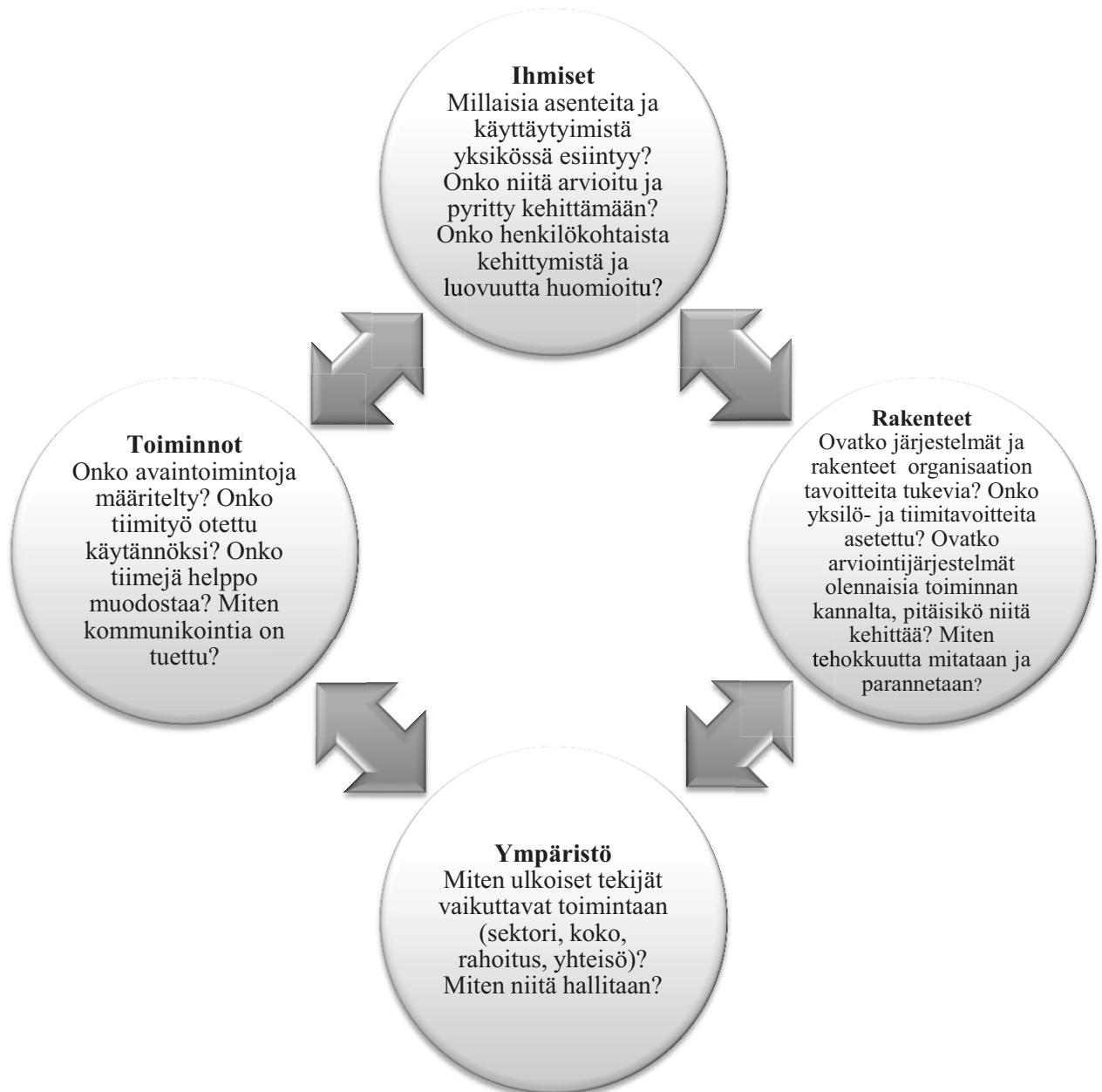
Taulukko 3. Älykkään julkisen organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen huomiokohdat (Virtanen & Stenvall 2014, 113).

	Heijastuminen organisaation toimintalogiikkaan	Uudet vaatimukset strategiselle henkilöstöjohtamiselle
Kompleksisuus	Strateginen aseointi epävarmuuden keskellä	<i>Organisaatio:</i> Refleksiivinen voimavarasuunnittelu <i>Yksilö:</i> Epävarmuuden hyväksyminen, työuran uudelleenorganisoinnin mahdollisuus
Vuorovaikutus rajapinnoilla	Rajapintoja koskevat vuorovaikutuksen sisällöt	<i>Organisaatio:</i> Kommunikaation kaksisuuntaisuus horisontaalisesti ja vertikaalisesti <i>Yksilö:</i> Työhyvinvointi, työssä jaksaminen, työyhteisön turvallisuus
Tieto	Tarkoituksenmukainen tieto ja sen jalostaminen	<i>Organisaatio:</i> Henkilöstön osaaminen ja osaamisen strateginen johtaminen <i>Yksilö:</i> Ammatillisen osaamisen parantaminen
Muutosdynamiikka	Organisatorinen ketteryys	<i>Organisaatio:</i> Muutosten johtaminen ja muutosten aikaansaaminen <i>Yksilö:</i> Sopeutuminen muutostilanteissa
Päätöksenteko	Päätöksen kerroksellisuus, organisatorinen oppiminen	<i>Organisaatio:</i> Älykkäät ratkaisut, organisaation päätöksenkäyvän vahvistaminen <i>Yksilö:</i> Omien käytöstarapojen uudistaminen, päätöksenteon merkityksen tiedostaminen

3.4 Laatu- ja henkilöstöjohtamisen kulminoituminen organisaatiokulttuurissa

Organisaatiokulttuuri ohjaa organisaation toimintaa. Tästä syystä kaikessa johtamisessa ja sen lähtökohtien määrittelyssä tulisi huomioida olemassa oleva kulttuuri. Jos nykytilannetta ei riittäväällä tasolla tunneta tai tiedosteta, on muutosten läpivienti vaikeaa. Aidon muutoksen aikaan saaminen, siten että muutos otetaan osaksi ”Näin meillä tehdään” – ajattelua edellyttää kulttuuril-

lista hyväksyntää (vrt. Kuei & Madu 2003, 962). Kulttuurin ymmärtämiseen ja muuttamiseen vaaditaan esimieheltä hyviä henkilöstönjohtamistaitoja. Ilman henkilöstöä ja sen tuntemista ei kulttuuriakaan voi havaita sellaisena kuin se organisaatiotodellisuudessa esiintyy. Johtamisen lähtökohdat, kun kyseessä on henkilöstöä koskettava toiminta, tulee aina suhteuttaa vallitsevaan tilanteeseen.



Kuvio 5. Viitekehys organisaatiokulttuurin vaikutuksista ja sen arvioinnista ISO 14001 standardien implementaatioprosessissa (mukaillen Balzarova et al. 2006, 98).

Kulttuurien muuttaminen ja uusien toimintatapojen istuttaminen osaksi aitoa päivittäistä toimintaa ja organisaatiokulttuuria vaatii paljon. Implementaatio- tai muutosprosessia tulee arvioida ja tutkia siihen liittyviä tekijöitä. Kulttuureita voidaan pitää yksilöinä, ja jokainen organisaatiokulttuuri vaatii oman lähestymistapansa kun uusia toimintatapoja pyritään istuttamaan osaksi kulttuuria. Tämän vuoksi juuri henkilöstöjohtamisen keinoilla tulisi kartoittaa kulttuurin nykytilanne ja muutostarpeet suhteessa haluttuihin tavoitteisiin, eli tutkimuksen tapauksessa laatuorientoituneeseen ajatteluun. Balzarova, Castka, Bamber ja Sharp (2006) ovat kartoittaneet artikkelissaan organisaatiokulttuurin vaikutuksia ISO 14001 standardien implementoinnissa kahdessa Iso-Britannian tuotantolaitoksessa. Kuvioista 5. voidaan nähdä tiivistetysti ne tekijät, joita heidän mukaansa on syytä arvioida implementaatioprosessin yhteydessä. Kuvioista 5. voidaan myös havaita, kuinka voimakkaasti ja moniulotteisesti organisaatiokulttuuri vaikuttaa toimintaan, ja miten sen ulottuvuuksia voidaan lähestyä. Kuvio auttaa hahmottamaan organisaatiotodellisuuden moninaisuutta. Kaikkia neljää eri organisaatiokulttuurin ulottuvuutta tulee tarkastella implementaatioprosessissa. Pelkkä arkipäivän haasteisiin keskittyminen ei riitä silloin, kun haetaan aitoa muutosta.

Tämä pätee myös laatujohtamiseen ja strategian implementointiin. Kaikki organisaatiossa toimivat yksilöt monistavat toiminnassaan kulttuuria. Laatu ei välittömässäkään asiakaspalvelukontaktissa muodostu vain yhden ihmisen tuottamana vaan siihen vaikuttavat myös taustalla olevat tekijät ja henkilöt. Laatuun voi vaikuttaa negatiivisesti yhdenkin henkilön epäonnistuminen asiakaskontaktissa tai taustatehtävissä. (Grönroos 2009, 154.) Vasta viimeaikoina on kyetty tunnistamaan henkilöstön vaikutus laadun tuotannossa. TQM:n myötä on alettu huomioida hyvinvoivan henkilöstön merkitys laadun saavuttamisessa (Weckenmann, et al. 2015, 287).

Laatu muodostuu siis kokonaisuuden tuottamana. Siihen vaikuttavat monet tekijät, organisaatiokulttuuri näistä voimakkaimmin. Organisaatiokulttuurin pystytään vaikuttamaan henkilöstölähtöisesti. Osallistaminen, esimerkiksi johtaminen, valmentava johtaminen ja avoin kommunikatio ovat henkilöstöjohtamisen keinoja, jotka heijastuvat organisaatiokulttuurin muotoutumisessa. Näiden huomiointi myös laatujohtamisen lähtökohtina on olennaista siinä onnistumisen kannalta. Johtamistyyllillä ja organisaatiokulttuurilla on todettu olevan suora vaikutus sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (esim. Lok & Crawford 2004, 335), jotka ovat merkittävässä roolissa laatujohtamisen onnistumisen kannalta. Kun esimies onnistuu henkilöstöjohtamisessa ja yksilöiden sekä yhteisön valmentamisessa, kohti tavoiteltua päämäärää, on koko organisaatiolla menestyksen avaimet käsissään.

4. TUTKIMUSPROSESSIN TOTEUTUS

4.1 Rovaniemen kaupungin sivistyspalvelukeskus – Toiminta ja tavoitteet virallisen tiedon valossa

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohteen erityispiirteitä ja ilmiöiden ja prosessin syitä juuri kyseessä olevassa organisaatiossa teorian antaessa tutkimukselle suuntaa. Tapaustutkimuksen ymmärrettävyyden kannalta on tärkeää tuntea tutkimuskohteen taustoja ja kontekstia. (ks. Hartley 2004, 323.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena toimi Rovaniemen kaupungin sivistyspalvelukeskus.

Rovaniemen kaupunki on Lapin pääkaupunki, jossa asuu noin 60 000. Rovaniemen keskuksen alueella asukkaista asuu yhdeksän kymmenestä. Keskeisimmiksi elinkeinoiksi kaupungissa on määritetty matkailu, luovat alat, julkiset palvelut, teollisuus, kauppa ja palvelut. (Rovaniemi – Tilinpäätös ja toimintakertomus 2013, 10, 13.) Rovaniemi on Suomen mittakaavassa suurehko kaupunki. Kuntana se toimii alueensa merkittävänä työllistäjänä. Käytännön haasteita kaupungin tuottamille palveluille voidaan nähdä tuovan kaupungin maantieteellinen koko. Etenkin vaikeiden taloudellisten aikojen ollessa käsillä, palveluiden supistaminen ja menojen karsiminen tapahtuu usein syrjäseutujen kustannuksella. Tällä on suora vaikutus asiakastyytyvyyteen ja sen myötä osaltaan myös parhaimman mahdollisen laadun tavoitteluun.

Tutkimuskohteena on tutkimuksessa toiminut Rovaniemen kaupungin sivistyspalvelukeskus (sivistyspalveluiden tuotanto-osasto 31.12.2013 asti). Palvelukeskuksessa yhdistyy neljä eri palvelualaa koulutoimi, varhaiskasvatuspalvelut, kulttuuripalvelut sekä liikunta- ja nuorisopalvelut. Jokaisen palvelualan toimintayksiköiden (koulut, päiväkodit, kirjasto tms.) esimiesten esimiehinä toimii kunkin alueen palvelupäällikkö. Tutkimuksen toteutuksessa on pyritty ottamaan huomioon eri palvelualojen koko, ja suhteuttamaan eri palvelualueilla tehtyjen haastatteluiden määrä koon mukaan.

Koulutoimessa työntekijöitä on kaiken kaikkiaan (31.12.2012) noin 700 (Rovaniemen kaupungin henkilöstöraportti 2012, 23). Esimiehinä koulutoimessa toimivat koulujohtajat sekä rehtorit, heitä on kolmisenkymmentä. Koulutoimen käytännön toimintakenttää ohjaa vahvasti lainsäädäntö. Lait ja opetusministeriön suositukset pitkälti määrittävät toiminnan rajat ja sisällön. Toisaalta henkilöstö jokainen kouluja käynyt ymmärtää, että esimerkiksi kullakin opettajalla on itselleen

tyypillinen tapa toteuttaa opetussuunnitelman sisällön mukaista toimintaa. Rovaniemen kaupungin koulutoimen kouluista yhtä lukuun ottamatta kaikki ovat julkisia.

Päivähoidon alalla työskentelee (31.12.2012) hieman yli 750 henkilöä. (Rovaniemen kaupungin henkilöstöraportti 2012, 23). Päiväkotien johtajat edustavat päivähoidon esimiehiä. Heidän lukumääränsä on koulutoimen tapaan noin kolmekymmentä. Se on kaikista sivistyspalvelukeskuksen toimialoista suurin. Päivähoitoon liittyvät säännökset koskevat lähinnä palveluiden saataavuutta, ja kulttuurin ja kielen huomioimiseen liittyviä tekijöitä (ks. sosiaali- ja terveysministeriö). Muulla tapaa esimerkiksi sisältöä on määritelty hyvin vähän.

Kulttuuritoimessa työntekijöitä on (31.12.2012) 115. Kulttuuritoimen alaisuuteen kuuluvat esimerkiksi kirjasto-, museo- ja orkesteritoimet. Henkilöstömäärältään merkittävin palvelualue on kirjastopalvelut, se kattaa huomattavan osan 115 työntekijän henkilöstömäärästä. Vastaavia esimiehiä kulttuuritoimessa on kolme. Julkisten palveluiden tapaan kulttuuritoimen palveluita säätelee laki.

Liikunta- ja nuorisopalvelut edustavat henkilöstömäärältään pienintä palvelu-alaa. Heidän palveluksessaan on (31.12.2012) 43 henkilöä. Vastaavia esimiehiä palvelu-alalla on kolme, joista yksi toimi myös tutkimuksen aloittamisvaiheessa palvelupäällikkönä. Liikuntapalveluiden piiriin kuuluvat muun muassa kunnalliset uimahallipalvelut sekä liikuntatilojen ja -paikkojen vuokraaminen. Nuorisopalveluista puhuttaessa viitataan esimerkiksi nuorisotilojen ylläpito sekä leiritoiminta.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkijan positio

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, koska kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on usein kiinnittää huomiota erilaisiin muuttujiin. Numeeriset muuttujat saavat tutkimuksessa helposti niin keskeisen roolin, että tapauskohtaiset erityispiirteet jäävät huomiotta, esimerkiksi tapauksen konteksti saattaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa olla täysin unohdettu peilauspinta. Kvantitatiivinen tutkimus ei kykene tiedonkeruuta ajatellen tarjoamaan kovinkaan joustavia ratkaisuja tutkimuskohdetta ja -tehtävää ajatellen. (O’Sullivan, Rassel & Berner 2010, 38-39.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan juuri jonkin tietyn tutkimuskohteen ominaisia piirteitä. (O’Sullivan et al. 2010, 39.) Laadullista tutkimusta on käytetty muun muassa sosiologiassa, psykologiassa ja opetuslalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuottama data on sellaista, jota ei numeerisesti ilmaista. Data voi olla myös muuta kuin sanallista, esimerkiksi kuvat ja musiikki. (Tesch 1990, 55.)

Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan pääsääntöisesti sosiaalisia ilmiöitä (McNabb 2008, 285). Erityisesti tutkimuksessa kiinnitetään huomiota tutkittavan ilmiön merkityksiin. Siinä pyritään kuvaamaan todellista elämää kontekstinsa kannalta kokonaisvaltaisesti. Keskeisenä ajatuksena ei ole niinkään totuudellisten väittämien todentaminen vaan enemmänkin tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen. Laadullista tutkimusta on käytetty erityisesti sosiologian, psykologian, kasvatustieteiden ja antropologian tieteenaloilla. Esimerkiksi yhteiskuntatieteen aloilla voidaan erottaa yli neljäkymmentä laadullisen tutkimuksen lajia tai sen haaraa. Kyse on siis moninaisesta tutkimusperinteestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-158.)

Laadullisen tutkimuksen haasteena voidaan nähdä tutkimuskohteen ja -ongelman rajaaminen. Rajaaminen täytyy tehdä siten, että tutkimuksella voidaan vastata rajauksessa esitettyyn tehtävään. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tehdään perusjoukon valinta, laadullisessa tutkimuksessa rajataan tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. (Mäkelä, 1992 42.) Riittävä ilmiön rajaaminen on tässä tutkimuksessa suoritettu tapaustutkimuksen kohteen valintana, jolloin tutkimus rajautuu tiettyyn yhteyteen eli kontekstiin: Tässä tapauksessa Rovaniemen kaupungin sivistyspalvelukeskukseen. Tutkimuksen lähtökohtia ja tarkoitusta on rajattu myös tutkimustehtävän/ongelman selkeällä rajaamisella.

Kvalitatiivisten menetelmien käyttö mahdollistaa tutkijalle suuremman liikkuvuuden. Tutkija voi määrällistä tutkimusta väljemmin liikkua eri tutkimuksen osien välillä tutkimuksen edetessä. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa sen, että tutkija voi palata tutkimuksessa aiempiin tutkimuksellisiin osioihin. Tutkijan liikkumavara aineiston analyysin ja teorian välillä on mahdollistavampi. (Eskola & Suonranta 2003, 208.) Tämä näkyy tutkimuksessa siten että teoriaohjaavuuden käyttö on ollut mahdollista, mikä on ollut tutkimuksen laadun, luotettavuuden ja validiteetin kannalta ensiarvoista. Teorian ja aineiston on näin mahdollista keskustella vapaasti tutkimusprosessin edetessä.

Käytettävänä aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa toimii haastattelututkimus. Haastattelututkimus kuuluu kvalitatiivisen tutkimuksen piiriin, ja sitä on päädytty käyttämään tämän tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä. Haastattelua voidaan pitää päämäärähakuisena keskusteluna. Haastateltava pyrkii haastattelussa etsimään tietoa tutkitusta ilmiöstä. Haastattelulla saadaan kerättyä laajempaa ja monisyisempää aineistoa kuin lomaketutkimusta hyödyntämällä. Karkeasti jaoteltuna haastattelutyyppejä on kolme. Puolistrukturoidussa eli niin sanotussa teemahaastattelussa – joka on toiminut tämän tutkimuksen haastatteluiden metodina – haastattelijalla on teemoja, joiden ympärille haastattelu rakennetaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000.)

Haastattelututkimukseen liittyen on tärkeää pohtia, mikä tieto on riittävää ja toisaalta tarpeellista; Tarvitseeko tutkijan paljastaa haastattelukysymyksiään/teemojaan haastateltavalle etukäteen tai kuinka tarkasti tutkimuksen aihe pitää selittää tutkimushenkilölle? Haastatteluteemojen/kysymysten paljastaminen voi johtaa siihen, että haastateltavan vastauksista katoaa spontaanisuus, toisaalta se voi johtaa siihen että haastateltavalla on enemmän annettavanaan, koska hän on ehtinyt pohtia aiheita. Arkaluontoisten tutkimusaiheiden kohdalla, tutkimuksen aiheen ja/tai haastatteluaiheiden/kysymysten tarkka paljastaminen voi johtaa tutkimuksesta kieltäytymiseen. Tällä voi etenkin pienen informanttijoukon kohdalla suuri vaikutus aineiston moninaisuuteen. Keskeisintä lähinnä tähän liittyen on, ettei tutkija missään vaiheessa johda tutkittavia harhaan, vääristele tai peittele tutkimuksen agenda ja lähtökohtia.

Pääsääntöisesti tutkija osallistuu laadullista tutkimusta tehdessä tiedonkeruutilanteisiin (esim. etnografia, haastattelut), toisinaan tarkkailijana, toisinaan aktiivisena toimijana. Tutkija saattaa vaikuttaa pelkällä läsnäolollaan tutkittavien käyttäytymiseen. Esimerkiksi havainnointia käytettäessä, on mahdollista, oikeastaan todennäköistä että tutkittavat tulevat tietoisemmaksi käyttäytymisestään ja saattavat, myös mukauttaa sitä vastaamaan paremmin odotuksia. Haastattelutilanteessa taas haastattelijan olemus, äänensävyt jne. voivat vaikuttaa siihen millainen luottamussuhde haastattelutilanteessa vallitsee ja samalla siihen millaisia vastauksia haastateltava antaa. Tässä kohtaa korostuu Tuomen ja Sarajärven (2011, 140) mainitsema tutkija-tiedonantajasuhte, jolla on vaikutuksensa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa.

Haastattelututkimuksella on haastattelijalla merkittävä rooli. Tässä tutkimuksessa haastattelijan vaikutusta haastateltaviin on pyritty minimoimaan. Tavoitteena on ollut että tutkijan rooli näytetään tiedonkerääjänä, ei vaikuttajana. King (2004, 11) kuvaa haastattelijan roolia mahdollistajan näkökulmasta. Haastateltaville on tässä tutkimuksessa annettu mahdollisuus kertoa ennalta

asetetuista aiheesta oma kokemuksensa. Keskeisenä huomiona on, että haastateltavia ei ole nähty ”kyselyn vastaajina” vaan tietoa tuottavina ja antavina informanteina.

Tutkijan asema on laadullisessa tutkimuksessa muutoinkin merkittävä. Tutkijan asema korostuu erilaisia valintoja tehdessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tämä näkyy niin tiedonkeruu-, analyysi- kuin lähtökohtaisen tutkimusmenetelmän valitsemisessa. Tutkijan aiemmat kokemukset ja ”tieteelliseen minuuteen” liittyvät käsitykset muokkaavat tutkijan ymmärrystä todellisuudesta, siten ne ohjaavat myös hänen näkemyksiään tutkimusprosesseissa. ”Tieteellisellä minuudella” viitataan tässä tutkijan ymmärrykseen keskeisistä syy-seuraussuhteista, ja niihin liittyvistä teorioista. Laajemmassa mittakaavassa voisi puhua tutkijan maailmankuvasta. Tutkimuksen luotettavuuden ja läpinäkyvyyden kannalta on äärimmäisen tärkeää, että tutkija pystyy tiedostamaan nämä seikat ja tuomaan ne tutkimuksen kannalta oleellisella tavalla esille. On sanottua että laadullisessa tutkimuksen analyysissä tutkijalla ei ole mitään muuta apua käytettävissä kuin omat (tai tutkijaryhmän) ennako-oletukset, jotka tutkijasta riippuen pohjautuvat esimerkiksi arkitietoon tai teoreettiseen osaamiseen (vrt. tieteellinen minuus) (Eskola & Suoranta 2003, 208).

Omalla kohdallani ”tieteellinen minuus”, joka liittyy alaani, erityisesti henkilöstöjohtamiseen, perustuu pitkälti pehmeisiin arvoihin. Tämä on heijastunut tekemiini valintoihin niin kandidaatin tutkielmassa kuin pro gradu –työssäkin. Valitsemani teoreettiset lähtökohdat ohjaavat nyt käsillä olevan tutkimuksen tekemistä, ja näkyvät esimerkiksi haastatteluteemoissa ja –kysymyksissä. Teoreettisten lähtökohtien valinta sellaisenaan antaa kuvaa tutkijan näkemyksistä, mutta niiden kirjoittaminen auki antaa avoimen kuvan tutkimuksen tekijästä. Omien sitoumusten tiedostaminen ja avaaminen ovat osa kokonaisuutta, jolla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2011, 140).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan roolia voidaan siis pitää merkittävänä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan rooli korostuu lähinnä kysymysasetteluissa, asteikkojen määrittelyssä, sekä siinä mitä asioita raportissa nostetaan esiin. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan kuitenkin pitkälti nähdä numeerisen tiedon olevan suuntaa ja vastauksia rajaava ja antava tekijä, jolloin tutkijan rooli jää verrattain pienemmäksi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija asettaa sekä teoreettiset oletukset, että toisinaan toimii jopa itse informanttina (vrt. esim. Valtonen 2009). Olipa tutkija sitten vain tiedonhankkija (esim. haastattelija) tai itse tiedon lähde, on laadullista tutkimusta tehdessä kiinnitettävä erityistä huomiota tutkijan positioon ja sen esiintuomiseen.

4.3 Tutkimusprosessin eteneminen

Toimin tutkimuksen aloituksen aikaan harjoittelijana tutkimuksen kohteessa olleessa organisaatiossa. Työtehtävänäni rakennettiin yhdessä esimieheni kanssa laadun ohjaus-, johtamis- ja arviointijärjestelmän ympärille. Ensimmäisten viikkojen aikana tutustuttuani osastoni toimintaan ja erityispiirteisiin ja kuunneltuani heidän tiedollisia tarpeitaan muodostui työtehtävästäni pro gradu – tutkimukseni aihe, jonka parissa esimieheni kannusti jatkamaan.

Ajatuskarttojen ja useiden teosten läpikäymisen jälkeen aihe tarkentui ja tutkimusmenetelmät alkoivat selvitä. Tutkimuksen viitekehystä määriteltäessä kävi pian selväksi että aineisto ja teoria tulisivat keskustelemaan läpi tutkimuksen teon, jonka mahdollistavana tekijänä oli laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö. Teoria suuntasi toisaalta haastatteluteemojen muodostumista, mutta haastattelujen perusteella muodostuivat alaotsikot teoriaosioiden pääkäsitteiden alle. Tutkimuksesta tulisi siis olemaan jotain aineisto- ja teorialähtöisen välimaastossa olevaa, teoriaohjaavaa.

Haastattelut toteutettiin kunkin toiminta-alueen esimiehille suhteessa niiden kokoon eli tässä tapauksessa henkilöstömääriin. Kaiken kaikkiaan haastateltavia valikoitiin seitsemän. Haastateltavat toimivat yhden tai useamman toimintayksikön (esim. koulu; rehtori/koulunjohtaja) esimiehinä. He vastaavat osaltaan alaisuudessaan työskentelevän henkilöstön henkilöstöjohtamisesta, tuloksellisuudesta, laatujohtamisesta ja niin edelleen. Valinta tapahtui toimintaympäristön moninaisuuden perusteella, joka pohjautui tutkijan paikallistuntemukseen (yksiköiden koko, sijainti jne.). Haastateltavien määrä kultakin palvelualueelta määräytyi suhteutettuna aiemmin mainittuihin palvelualueiden henkilöstömääriin. Haastateltavien henkilöllisyys tai taustat eivät siis vaikuttaneet heidän valintaansa. Kaikki haastateltavat olivat ennalta tuntemattomia henkilöitä. Haastattelut toteutettiin neljän kuukauden aikana, siten että yhdelle viikolle aikataulutettiin korkeintaan kaksi haastattelua. Tämän tarkoituksena oli varmistaa että haastattelijana vireystilani on riittävä, mitä vaaditaan intensiivistä aineistonkeruumenetelmää käytettäessä.

Haastattelut päädyttiin toteuttamaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Oli tärkeää, että olennaiset osakokonaisuudet tulisivat kussakin haastattelussa käsitellyiksi, mutta toisaalta tarvittiin vapaus tarttua kulloinkin esille nousseihin seikkoihin. Teemoja määriteltiin neljä laatu, laatu-työ, sitoutuminen ja esimiestyö. Viiden ensimmäisen haastattelun jälkeen sitoutumisteeman tilalle päätettiin ottaa organisaatiokulttuuriteema, jonka tarkoituksena oli kartoittaa yksiköiden orga-

nisaatiokulttuuria tarkemmin. Sitoutumisteeman kannalta olennaisia seikkoja liitettiin osaksi esimiestyö ja laatutyöteemoja.

Teemahaastatteluiden pohjana käytettiin teemojen alle kerättyjä tukevia kysymyksiä. Kysymykset asettuivat omille paikoilleen teemojen alle. Haastattelutilanteissa kysymykset tarkentuivat ja laajenivat tarpeen tullen. Kukin haastattelu tehtiin yksilöidysti yhteisten teemojen perusteella, jotta kaikille haastateltaville saatiin vapaus kertoa näkemyksistään omasta näkökulmastaan ja heidän kokemallaan tavalla.

Haastatteluiden pituudet olivat vaihdellen 40 minuutista yhteen tuntiin ja neljäänkymmeneen minuuttiin, siten että keskimääräiseksi pituudeksi aineiston kokonaismäärän mukaan (noin seitsemän tuntia) saatiin yksi tunti. Haastattelut litteroitiin terveydellisistä ja tilanteellisista tekijöistä johtuen usean kuukauden (noin 11 kuukautta) aikana tekstiksi, jota kertyi kokonaisuudessaan noin 95 arkkia. Tämän jälkeen litteroinnin ja haastatteluiden aikana muotoutuneet tulokset kirjattiin taulukkoon sisällönanalyysia hyödyntäen. Saatujen tuloksien alle kerättiin kuhunkin sopivat lainaukset ja teoriaverrokot. Taulukon avulla tutkimuksen tulososio alkoi muotoutua.

Teoria ja aineisto keskustelivat keskenään kirjoitusprosessin edetessä. Tarvittaessa tutkimuksen edetessä tarkastelu kohdistettiin uudelleen teoriaosuuteen ja täydennettiin sitä haastatteluissa esiinnousseiden seikkojen huomioimiseksi tulososuudessa tutkimuksen toteuttamisen kannalta olennaisella tavalla. Seuraavassa vaiheessa kirjoitettiin pohdintaosuutta ja tarkennettiin tutkimusprosessin etenemistä.

4.4 Aineiston analysointimenetelmä

Tutkimuksen aineiston analysointimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Se toimii väljänä teoreettisena viitekehyksenä, joka mahdollistaa analyysin yhdistämisen erilaisiin teoreettisiin viitekehyksiin. Jos tai kun sisällönanalyysiä ajatellaan teoreettisena viitekehyksenä, voidaan ajatella että suurin osa laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä perustuu tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 91, 103.) Sisällönanalyysin tekemisessä tärkeää on keskittyä ennalta määritettyyn aiheeseen. Tutkimusprosessissa nousee usein esille mielenkiintoisia seikkoja, jotka saattavat johdattaa tutkijan poikkeamaan valitsemaltaan tieltä. Tutkijan tulee hyväksyä, ettei kaikkea mielenkiintoista ole mahdollista tutkia. Tutkijan on pitäydyttävä rajaamas-

saan aiheesta, se helpottuu kun aineistoa verrataan tutkimusongelmaan tai tehtävään. Valitusta aiheesta tulee kuitenkin kertoa kaikki mahdollinen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 92.)

Menetelmän tarkoituksena on auttaa tutkimustulosten jäsentelyssä. Sisällönanalyysi antaa hyvin liikkumavaraa ja mahdollistaa erilaisten käytännön toimintamallien käytön aineiston käsittelyssä sekä erittelyssä. Analyysia voidaan tehdä esimerkiksi luokittelemalla, teemoittelemalla, lähestymällä aineistoa kysymysten avulla tai taulukoimalla yhteisten piirteiden etsimiseksi (Hartley 2004, 329). Tässä tutkimuksessa on aineiston analyysissa käytetty niin teemoittelua kuin taulukointiakin. Näillä on pyritty analysoimaan haastatteluaineistoa ja nostamaan esille tutkimuksen kannalta keskeisiä tuloksia.

Aineiston analyysi voi perustua aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöinen analyysi perustuu nimensä mukaan siihen, että aineisto ohjaa analyysin tekoa, aiemmalla teorialla, tiedoilla tai havainnoilla ei ole tekemistä analyysiin tai sen lopputulokseen. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu johonkin tiettyyn malliin, teoriaan tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkittavaa ilmiötä määritellään jo tutkimuksen aloitusvaiheessa ennalta tunnettujen käsitteiden mukaan, jotka muodostavat tutkimuksen kehyksen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 95-97.)

Teoriaohjaava analyysi on näiden kahden välimuoto. Aiemman tiedon tehtävä on ohjata ja auttaa aineiston analyysissa. ”Kaikkiaan analyysista on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova.” Tällöin kyse on pääsääntöisesti abduktiivisen päättelyn logiikasta. Tutkija käy siis analyysissä keskustelua aineiston ja teorian välillä. Erottavana tekijänä näiden kolmen edellä mainitun analyysitavan välillä on siis päättelyprosessin muoto. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 96-97, 99.)

Tämä tutkimus alkoi tutkimuskohteen tarpeen kartoittamisella, joka liittyi koko osaston kattavaan laadun hallinta-, johtamis- ja arviointijärjestelmään. Tuon tarpeen ympärille kehitettiin teoreettinen viitekehys tutkijan mielenkiinnonkohteiden ja laadun kokonaisvaltaisuuden ajatuksen ympärille, jolloin päädyttiin tutkimaan laatuajattelua organisaatiokulttuurillisesta näkökulmasta. Väljäksi muodostuneen teoreettisen kehyksen ympärille rakennettiin tutkimusteemat ja haastattelun rakennetta tukevat kysymykset. Haastatteluiden edetessä ja saadun aineiston kertoessa tutkimuskohteen tilasta tarkennettiin teoreettista viitekehystä, ja tämän myötä muun muassa sitoutu-

misen teema sulautettiin osaksi muita haastatteluteemoja. Tilalle tuli organisaatiokulttuuriteema, jossa kartoitettiin vallalla ollutta kulttuuria.

Tutkimuksen, aineiston keruun ja litteroinnin edetessä teoria ja aineisto jatkoivat keskusteluaan. Litterointia ja haastatteluita tehdessä kävi selväksi, mitkä ovat haastateltavien näkökulmasta ne seikat, jotka tutkittavan ilmiön kohdalla nousevat esiin. Tämän käsityksen tarkentuessa luotiin rinnakkaiset taulukot esiinnousseiden seikkojen perusteella. Toisessa taulukossa listattiin haastattelujen lainauksia ja toisessa olemassa olleen teoreettisen viitekehyksen yhtymäkohtia suhteessa aineistoon. Näin teoreettista viitekehystä tarkennettiin niiltä, osin kun se oli vajaata ja puutteellista. Tätä täydennystä jatkettiin myös myöhemmissä vaiheissa, kun tutkimuksen laatua ja luotettavuutta pyrittiin parantamaan teoreettisen viitekehyksen osalta riittävällä lähdeaineistolla. Taulukoinnin avulla muodostui siis tutkimuksen rakenne; Teoreettinen viitekehys tarkentui ja alaluvut löysivät paikkansa, samalla kun tulososion otsikot muodostuivat.

Teoriaohjaava analyysi antoi tehdyille tutkimukselle parhaat aineiston käsittelyvalmiudet. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa oli selvää että aineiston ja teorian keskustelu on mahdollistettava, jotta tutkimuksen lopputuloksen kannalta olennaiset seikat saadaan huomioitua. Aineiston keruu eli haastattelut suoritettiin tutkimuksen alkuvaiheessa, joka osaltaan antoi suosiollisen pohjan teoriaohjaavalle analyysille. Haastatteluita tehdessä ilmeni heti, ettei kaikkea voida teoriaa ennalta tutkimalla huomioida. Tutkimuksen ja aineiston hyödynnettävyyden kannalta oli merkittävää saada huomioitua, nämä ennalta arvaamattomat seikat, teoreettisessa keskustelussa. Päättelyprosessin kannalta oli luontevaa antaa aineiston ja teorian vuoropuhelulle tilaa.

4.5 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella muutamista lähtökohdista. Tutkimuksen tekemiseen liittyvät tietyt pelisäännöt. Luotettavuuden arviointi lisää tutkimuksen uskottavuutta tieteellisen yleisön silmissä. Luotettavuuden arvioinnissa tutkijan tehtävänä on vakuuttaa yleisö siitä, että tehty tutkimus noudattaa tieteen eettisiä periaatteita, ja se voidaan niin ollen luokitella nimenomaan tieteelliseksi tekstiksi (ks. Eskola & Suoranta 2003, 208).

Tutkimusaineiston luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:

1. Aineiston merkittävyys
2. Aineiston riittävyys

3. Analyysin kattavuus

4. Analyysin arvioitavuus ja toistettavuus

Merkittävyys viittaa siihen, miksi aineisto ja tutkimus on merkittävä. Riittävyys ja kattavuus liittyvät kerätyn aineiston laatuun ja määrään sekä tutkijan tekemän analyysin tasoon suhteessa tutkimustehtävään. Analyysin arvioitavuudella viitataan tutkimusprosessin ja päättelyn logiikan seurattavuuteen. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusta toistettaessa toisen tahon toimesta päädytään samaan lopputulokseen kuin alkuperäisessä tutkimuksessa, eli että luokittelu ja tulkintasäännöt on esitetty riittävän yksiselitteisesti. (Mäkelä 1992,47-55.) Tutkimuksen ja tutkimusnäkökulman merkittävyyttä on pohdittu laajemmin tutkimuksen johdanto-osiossa, jossa valittua näkökulmaa sekä sen perusteita on avattu tarkemmin. Seuraavassa avataan kolme jälkimmäistä tekijää yksityiskohtaisemmin.

Aineiston riittävyys ja kattavuus ovat toisiinsa sidonnaisia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida arvioida yksiselitteisesti sitä, onko aineisto-otos riittävä. Selkeimpänä merkinä aineiston riittävydestä tutkija voi pitää niin sanottua kylläntymispistettä. Kylläntymisellä tarkoitetaan sitä pistettä, jossa informantit eivät enää tarjoa tutkimuksen kannalta uutta tietoa. (ks . esim. Strauss 1988). Kylläntymispiste saavutettiin haastatteluissa melko pian. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta nähtiin kuitenkin aiheellisena suorittaa kohtuullinen määrä haastatteluja niiden kattavuuden takaamiseksi, ja jotta tutkimuskohteen kaikki toimi-alat saadaan katettua riittävällä tavalla.

Kattavuuden kannalta on olennaista myös se, ettei havaintoja perusteta yksittäisiin ja satunnaisiin aineiston kohtiin (ks. Eskola & Suoranta 2003, 215). Tämä on pyritty välttämään tässä tutkimuksessa aineistonanalyysin näkyväksi tekemisellä taulukointia hyödyntäen. Analysointi suoritettiin ensin alustavasti, jonka jälkeen suoritettu taulukointi osoitti konkreettisesti saatujen tulosten ja aineiston välistä yhteyttä.

Analyysin arvioitavuuden suhteen tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan mahdollisimman läpinäkyvää kirjoittamista. Kaikki tutkimuksen vaiheet on kuvattu kokonaisuudessaan. Lisäksi arvioitavuutta on pyritty parantamaan erilaisilla työvaiheilla, jotka ovat tuoneet selkeyttä tutkijan työhön. Toistettavuus tutkimuksessa on aina omalla tavallaan haasteellista. Tämän tutkimuksen heikkoudeksi asettunee aikajänne, jolla tutkimusta on tehty. Julkaistessa haastatteluaineisto ei enää ole täysin tuoretta. Tämän vuoksi, jos aineistonkeruu toistettaisiin kohteessa uusina haastatteluina, julkaisun jälkeen, on mahdollista että yksittäiset tilannetekijät ja tutkimuskohteen hallin-

nollisille esimiehille esitetyt alustavat havainnot tutkimusprosessin aikana ovat voineet vaikuttaa organisaation toimintaan siten, ettei haastatteluiden lopputuloksena enää saada täysin vastaavia tuloksia. Aineiston analysointi on tehty harkiten ja huolellisesti. Analyysi on taulukoitu, joten sen avulla voidaan selkeästi osoittaa tutkijan tekemät havainnot ja aineistosta saatu oikeutus havainnoille.

Toisaalta tutkimuksen aikajänne antaa myös mahdollisuuksia. Tutkimusta on jalostettu ajatus-työn tasolla kokonaisuudessaan yli kaksi ja puoli vuotta. Saatua aineistoa on käyty läpi pitkin aikajännettä ja teoreettisia lähtökohtia jalostettu tutkimuksen aihetta vastaamaan kuluneena aikana. Aktiivista työstöä on tehty jaksottaisesti, joten tutkimukseen on kyetty palaamaan tuorein silmin useaan otteeseen, kuitenkin niin että aktiivisen tuottavan työjakson tauon aikoina, on työajatuksen tasolla ollut tutkijan mukana koko ajanjakson läpi.

Tutkimuksen laatuun vaikuttavat useat samat tekijät kuin luotettavuuteen, ja tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää olennaisena osana tutkimuksen laatua. Luotettavuus kuvaa tutkimuksen laatua käytettävyyden näkökulmasta: Jos tutkimustieto ei ole luotettavaa, sitä ei voida pitää tieteellisesti pätevänä, ja näin ollen sen käytettävyys tieteellisestä näkökulmasta katoaa. Luotettavuus näkökulman lisäksi laatuun voidaan katsoa vaikuttavan tutkimuksen tekniseen toteutukseen liittyvät seikat. Laadullisen tutkimuksen kohdalla onnistuneen teknisen toteutuksen tärkein elementti on tarkka suunnittelu (ks. Morton-Williams 1985, 27).

Teknisellä toteutuksella viitataan tässä suunnitteluvaiheeseen, kenttätyön tekemiseen sekä lopullisen tutkimuksen kirjoittamiseen (ks. Morton-Williams 1985, 27-42). Tässä tutkimuksessa kaikki vaiheet on toteutettu harkiten ja huolella. Vaiheet on kuvattu tarkasti osiossa tutkimusprosessin eteneminen. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on noudatettu syvää pohdintaa ja merkityksellisyyden arviointia. Tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

Lisäksi merkittävänä luotettavuuden määrittäjänä on tutkijan position ja subjektin avoin esittäminen (vrt. Eskola & Suoranta 2003, 210). Tässä tutkimuksessa tutkijan positio näkyy lähtökohtaisena teoreettisena lähestymistapana. Tutkimusaihe on valikoitunut sekä tutkimuskohteen tarpeiden mukaiseksi että tutkijan omien teoreettisten kiinnostuksenkohteiden mukaan. Kappaleessa 4.2 on arvioitu tieteellistä minuutta. Teoreettisten valintojen lisäksi tutkimuksen tekemisen lähtökohtia on kuvattu johdantokappaleessa kohdassa 1.1 Tutkimuksen taustoititus sekä kohdassa 4.4. Tutkimusprosessin eteneminen. Vaikka tutkimusprosessin alkuvaihe muotoutui työtehtäväk-

si kohdeorganisaatiossa, on tutkijan asema ollut kohteen näkökulmasta objektiivinen. Aineistoa on keruu ja analysointi sekä tulokset ovat muotoutuneet riippumattoman tutkijan näkökulmasta, eikä niihin ole vaikuttanut kohteen toimiminen työnantajana. Tutkimuksessa on avoimesti tuotu esille tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkitykselliset kohdat, jotka haastatteluissa ovat nousseet esille niiden näkökulmasta tai kriittisyydestä huolimatta.

5. LAATUAJATTELUN IMPLEMENTOINTIIN LIITETYT TEKIJÄT LÄHIESIMIES-NÄKÖKULMASTA

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineiston keruu suoritettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla tutkimuskohteessa toimineille yksiköiden esimiehille. Tutkimuksen asetelma muotoutui tutkimuskohteessa (Rovaniemen kaupungin sivistyspalvelukeskus) harjoittelujakson aikana tutkijan omien mielenkiinnonkohteiden ja tutkimuskohteen tarpeiden yhteissummasta. Tutkimuksen tarkoituksesi muodostui tuolloin sivistyspalvelukeskuksen laatujohtamisen nykytilan arviointi ja siihen liittyvät kehittämissuhteet. Laatujohtamista ja sen huomiokohtia päädyttiin lähestymään organisaatiokulttuurillisesta lähtökohdasta. Lähestymistapa todettiin sopivaksi, koska laatuajattelu onnistuessaan implementoituu osaksi organisaatiokulttuuria ja henkilöstön ”Näin meillä tehdään.” –ajattelua.

Seuraavaksi esitellään niitä seikkoja, jotka haastatteluissa nousivat esille (ks. haastatteluteemat ja suuntaa antaneet kysymysasettelut liitteistä). Osion otsikot kuvaavat laatujohtamisen yhtymäkohtia suhteessa sen kulttuurilliseen implementoitumiseen, jotka nousivat esiin haastatteluissa. Aineistosta pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin: *Miten lähiesimiehen toiminta voi vaikuttaa organisaatiokulttuurin muuttamisessa laatuorientoituneempaan suuntaan? Mitkä tekijät vaikuttavat lähiesimiehen mahdollisuuksiin tukea laatuorientoituneen organisaatiokulttuurin syntymistä?* Aineisto kuvaa laatujohtamisen tilaa ja toisaalta niitä seikkoja, jotka vaikuttavat nykytilan tasoon (vrt. kuvio 1). Tulokset selkiyttävät sitä, miksi laatuajattelu ei ole vielä koko sivistyspalvelukeskusta tarkasteltaessa saavuttanut laatujohtamisen ylintä tasoa, jossa sen voidaan nähdä implementoituneen osaksi organisaatiokulttuuria.

5.1 Sitoutuminen ja sen korostaminen kaikilla organisaatiotasolla

Sitoutuminen arkityöhön on yksi edellytys, sille että sitä voidaan laadukkaasti tehdä, mutta sitoutumista ei tarvita vain toimintatasolla vaan läpi organisaation. Toimintatasolla sitoutuminen näkyy selkeämmin asiakkaille päin. Toisaalta toimintaporras sitoutuu helpommin työhönsä, jos heillä on tunne siitä että heidän työtään arvostetaan, ja myös organisaation ylemmät portaavat ovat sitoutuneet yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

”Ja tota niin tehään yhteisiä sopimuksia niitten asioiden suhteen ja sitte sitoudutaan niihin sopimuksiin... — — Mennään niinku, näin niinku horisontaalisesti sa-

maan suuntaan, mut sit mennään niinku vertikaalisesti samaan suuntaan." (Haastateltava 1)

Arkityön lisäksi on sitouduttava kehittämään toimintaa ja toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Pienetkin muutokset vaativat aikaa juurtuakseen aidoksi osaksi toimintaa. Nykymaailman toimintaympäristö on monilta osiltaan jatkuvasti muuttuva. Tämä tuo pitkäjänteisten muutosten läpiviemiseen haasteita. Organisaatioilla voi olla vaikeuksia selvittää suurista organisaatiokulttuuria muokkaavista muutoksista, kun arkityössä tapahtuu jatkuvasti pienempiäkin muutoksia. Nykypäivän organisaatioiden ympäristöä leimaa jatkuva muutos ja toisiinsa limittyneet muutokset. Jotta organisaatio voisi aidosti muuttaa kulttuuriaan, vaaditaan kestävästä sitoutumista kaikilta organisaatiotasoilta (Tiensuu et al. 2004, 95).

"Ja se että se sitoutuminen, yhteen hiileen puhaltaminen tai tämmönen näin, niin se vaatii justiin meiltä että meän pitää olla niinkö valmiina työskentelemään sitä organisaatiota varten. Meän pitää olla aina niinkö, me tullaan töihin minkä takia, ei se riitä se, että me tullaan niinkö töihin vaan." (Haastateltava 2)

Kun organisaation kulttuuria muutetaan ja uusia tavoitteita asetetaan, on tärkeää, että kaikki toimijat ovat matkalla samaan suuntaan yhteistä päämäärää kohti. On erityisen tärkeää huomata, että muutos jää helposti pinnalliseksi, jos toimintatapoja, periaatteita ja sääntöjä ei mukauteta tavoitteiden mukaiseksi. Uuden kulttuurin istuttaminen vaatii kokonaisvaltaista toimintaa, jossa huomioidaan kaikki osa-alueet. Kun toimintaa pyritään muuttamaan vanhojen periaatteiden ja sääntöjen johdattamana, jää muutos näennäiseksi. (Juuti & Virtanen 2009, 161; ks. myös Weckenmann, et al. 2015, 287.) Tällöin on hukattu sekä resursseja, että kuormitettu ”turhaa” henkilöstöä muutospaineilla. Sekä toimijatason että johdon tulee sisäistää muutokseen kuluva aika. Syvällisten uudistusten kohdalla puhutaan vuosista jopa vuosikymmenestä, että toiminta asettuu urilleen. (Gustafsson & Marniemi 2012, 69-70.)

"Et se tulis osaksi sitä että kunnioitettas nyt sen verran tätä, tätä asiaa. Tosiaan niinku, et se ei taas olis niinku projekti, joka syntyi, eli ja kuoli. — — Kaikkein pahinta on se että innostetaan niinku innostetaan kautta velvoitetaan yksiköt tekemään jotain ja sitte se kaunis niinku unohetaan. Niin se, niin sen vois melkeen tulkita että meidän työtä ei kunnioiteta eikä arvosteta." (Haastateltava 1)

"Se pitäis olla nimenomaa tämä systemaattista. Just kun sanoit että se on niinku jatkuvaa, että ei niin, että maanantaina on se laatu ja tiistaina joku muu." (Haastateltava 5)

"No, ehkä mä näkisin, että, että sitouttamista voi edistää tuota, niinkun jälleen kerran puhun tästä työhyvinvoinnista, että jos työpaikan ilmapiiri on rakentava ja luottava ja että siellä kaikki kokevat että he ovat täysvaltasia työyhteisön jäseniä ja että heidän työpanoksella on merkitystä. Heidän työtään arvostetaan. Niin, niin silloin, silloin se mitä, mitä sen etteen voi tehdä on niinkun antaa tilaa, antaa mahdollisuuksia." (Haastateltava 4)

Suuret muutokset vaativat myös jaksamista. Toisaalta myös pienten muutosten jatkuva tulva on helposti uuvuttavaa. Haastatteluissa nousi esille juuri se seikka, ettei muutosten läpivientiin ollut käytettävissä riittävästi aikaa ja tietynasteinen työrauha muutosten tekemiseksi puuttui, ja ne jäivät pinnallisiksi ja näennäisiksi. Sitoutumisen kannalta työssä jaksaminen on merkittävässä asemassa. Sitoutuminen ja motivaatio kulkevat käsi kädessä. Sitoutunut ihminen on usein motivoitunut ja päinvastoin. Motivoitumista voidaan mitata erilaisilla mittareilla, kuten työtyytyväisyydellä, sairaspöissaolujen määrillä ja niin edelleen (Juuti & Virtanen 2009, 60-61, 72).

"Eli, hyvän laadun syntymisen kannalta keskeiset tekijät on tietysti se että se työyhteisö toimii kaiken kaikkiaan tavoitteellisesti, sanotaanko että siellä on semmonen henki, että siellä on niinku tuntee että on hyvä ja mukava tulla töihin, eli se lähtee niin sieltä. Niin ne perustekijät siihen laatuun, että se että miten työhenkilöstö yleensä miten ne on motivoituneita siihen omaan työhönsä, ja tuota se lähtee niinkö sieltä, minun mielestä liikkeelle." (Haastateltava 7)

Sitoutuminen muutoksiin ja uusiin toimintatapoihin on lisäksi helpompaa, jos toimintaporras on saanut olla mukana suunnittelu ja kehittämisvaiheessa. Silloin muutokset on helpompi kokea omaksi ja suhteuttaa ne osaksi omaa arkipäiväistä työtä. Osaamisen vapauttaminen työpaikoilla onkin yksi nykypäivän asiantuntijaorganisaatioiden johtamishaasteista. Nykyään etenkin y-sukupolven ollessa työelämässä, korostuu työpaikkojen menestyksen kohdalla se, miten mielekkääksi työ on onnistuttu tekemään tekijöidensä kannalta. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöille annettu vastuu, auttaa työntekijöitä kokemaan arvostusta, jolla on merkitystä sitoutumisen kannalta. Kun työntekijöiden näkökulma on huomioitu uusien toimintatapojen tai kulttuurin ke-

hittämisessä, on todennäköisempää että he myös asettuvat sovittuja toimintatapoja noudattamaan. (Hyrkäs 2009, 47, 161-162; Gustafsson & Marniemi 2012, 111; Khandekar & Sharma 2005; Calabrese 2002, 329; Kantsperger & Kunz 2005, 140.)

”Pitäis henkilökunnan kans yhdessä pystyä tekemään se toimintastrategia. Että he pystyy ite ottaan kantaa siihen. Että mihin toiminta on menossa, mihin sitä halutaan, et se pitäis lähteä sitä kautta. Henkilökunnan kans keskenään mieltää tällöisiä laatutavoitteita. Sit se menis paremmin läpi, kuin että mä heitän jonku powerpointin ja kerron että meillä on tällöinen laatuprojekti nyt menossa.” (Haastateltava 3)

Tällainen valmentava, kasvuun ja kehittämiseen tukeutuva johtamisote on eduksi organisaation kehittymisen kannalta (vrt. Merilä 2008, 166; Gustafsson & Marniemi 2012, 114). Kun kuvatun kaltainen johtaminen on osa organisaation strategista toimintaa, puhutaan strategiaohjasta osaamisjohtamisorientaatiosta. (Turjanmaa 2005, 32.) Jotta työntekijöiden ”valmentaminen” kohti oikeaa suuntaa onnistuisi, pitää johtajan tuntea kunkin yksilölliset tarpeet ja osaamistasot.

”Se manipulaatio on väärä sana, mutta pitää innostaa ja löytää jokaisesta ihmisestä semmonen hyvä. Eliikkä mie korostan sitä että mie aina lähen siitä että ihminen, tuota, on oppivainen ja ihminen on kyllä semmonen positiivinen ja työntekijöistä löydetään, jokaisesta löydetään semmonen hyvä asia, mitä voidaan tavallaan sitte tuota, millä tavalla hän pystyy positiivisesti työskentelemään.” (Haastateltava 2)

”Ehkä niinkun vielä parempi vertauskuva on hyvälle johtajuudelle, jazzorkesterin niin orkesterin johtaja koska se kuvaa sitä vapautta, mikä on asiantuntijalla, ja kuinka heillä pitää olla mahdollisuus vetää omat soolonsa, jotta siitä tulee menestyksekkäs toteutus.” (Haastateltava 4)

On esimerkiksi tutkittu strategiatyön onnistumista, ja erityisen merkittäviksi tekijöiksi siinä menestymisessä ovat nousseet viestintä ja osallistaminen. Haasteena on usein ollut juuri tiedon muuttaminen toiminnaksi. Viestintä helpottuu kun sitä on tehty osin työntekijöiden omalla kielellä, kun he ovat saaneet olla mukana läpi prosessin eri vaiheiden. Näin henkilöstön on helpompi sisäistää se, mistä uudessa strategiassa tai toimintamallissa on kyse. (Juuti & Virtanen 2009, 148-149; Merilä 2008, 118; vrt. myös Khandekar & Sharma 2005; Calabrese 2002, 329.)

"Minusta sitä ei saa hätiköidä sillälaililla, että nyt otetaan palautetyökalut käyttöön. Semmosena pidempänä prosessina. — — Että minusta me ei tarvita mitään banderolleja tai esitteitä. Että enemmän se että miten tätä ite, ite mukaan lukien tätä että, miten tavallaan mie pystyn nämä minun ihmiset täällä motivoimaan ja pitämään niistä huolta. Mie oon aina sanonu että, tämä nyt voi olla vähän karrikoitua, mutta vaikka ei olis yhtään ainutta kartonkipalasta tai jotain legoja, niin se ei ole niin merkittävää kuin se että ne ihmiset jotka tekkee sitä työtä voivat hyvin." (Haastateltava 5)

Pelkät asiakirjat ja ohjeistukset eivät auta tekijöitä viemään strategiaa ja toimintamalleja osaksi toimintaa. Jotta strategian ja tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu, täytyy olla ymmärrystä ja ymmärryksen saavuttamista helpottavat juuri edellä mainitut tekijät eli onnistunut viestintä ja osallistaminen. (esim. Khandekar & Sharma 2005) Laatujohtamista ajatellen tavoitteiden omaksuminen toiminnan näkökulmasta vaatii sen että nykytilanne ymmärretään. Jos nykytilannetta ei ole kartoitettu, voi olla haastavaa ymmärtää, mihin toiminnassa tulisi kiinnittää huomiota. Itsearviointi antaa ymmärrystä siitä, mitä tavoitteet meidän kohdallamme tarkoittavat ja näin niihin voidaan myös sitoutua.

"Et semmonen laatutietosuus tuo siihen työhön semmosta suunnitelmallisuutta. Sit se tuo siihen tarvetta niinku istua alas ja miettiä yhdessä asioita ja sitte se tuo myös tämmösen tavote, sillai että ymmärretään että tämmösen tavoitetietosueen myös... Et se on suunnitelmallista ja tavoitteellista ja totaa semmosta että siinä niinku se itsearviointi on niinku jollaki tavalla rehellisesti koko ajan päällä." (Haastateltava 1)

Laatujohtamisen haasteena kuntaorganisaatiossa on lähes poikkeuksena se, että tavoitteet asetetaan toimintayksiköiden ulkopuolella. Tilaaja-tuottajamallin keskeisenä tavoitteena on laadun tuottaminen ja palvelutuotannon hallinta (Kuntaliitto 2011, 12). Kun toiminnan ehdot on määritetty, ainakin osin jo valmiiksi, eikä laatutavoitteita ole välttämättä mietitty toimintayksiköiden kannalta, voi niiden soveltamiseen käytäntöön tuoda omia haasteitaan (vrt. Virtanen & Stenvall 2014, 58, Redman et al. 1995, 30).

"Ilman omaan työhön ja se tavoitteisiin sitoutumista, en mä usko, voiko silloin olla laatutietoisuutta." (Haastateltava 1)

Kun ”korulauseita” avataan käytännön tasolle, on helpompaa ymmärtää, mistä todellisuuden toimintaympäristön kannalta on kyse. Ajatellaan vaikkapa strategia-asiakirjassa olevan maininta siitä että tulevalla toimintakaudella panostetaan laatutietoisuuteen. Henkilöstön on erittäin vaikea omaksua tätä, jos heille ei anneta selitystä siitä, mitä laatutietoisuudella tarkoitetaan ja, mitkä ovat ne keinot jolla panostusta haetaan. Koulujen kohdalla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi oppimistulosten parantamista tai vaikkapa oppilaiden viihtyvyyden parantamista. Vasta kun ymmärretään, mistä on kyse, voidaan lähteä tavoitteita todellisuudessa tavoittelemaan, ymmärrys on sitoutumisen edellytys.

Nykyajan julkisia organisaatioita painavat myös erilaiset tavoitepaineet. Resurssit ovat niukat, toisinaan nykytilanteessa toimiminenkin koetaan haastavana. Jatkuva muutos on läsnä niin taloudellisessa mielessä kuin toiminnan toteuttamisen kannalta. Jotta muutoksen syyt ymmärretään, tulee ne esittää henkilöstölle selkokielellä.

"Meiän toimintaympäristö on niin muuttuva, se on varmasti monelle vähän semmonen pelko ja peikko, että mitähän taas lissää, mitähän taas uutta tulee, ja mitähän taas pitää tehdä, kun entistäkin on niin paljon. — — Mutta sitten kun se avataan niin eihän tää mitään uutta ole. Tätähän on niinkun tehty, mutta me ei olla kirjattu sitä silleen, tai sen sanan ympärille sitä työtä mitä on tehty niinkun sitoutuu." (Haastateltava 7)

Laatu ja siihen liittyvät tekijät sekä toimintamallit tulee konkretisoida riittävällä tavalla. Konkretisointi voi helpottaa toimijoita hahmottamaan, että kyse voi monissa tapauksissa olla toiminnan systematisoinnista, sen sijaan että tuotaisiin jotain ”uutta ja ylimääräistä” arkityön osaksi. (vrt. Grönroos 2009, 141; Suonsivu 2003, 222; Kantsperger & Kunz 2005, 140.) Kyse on siis oikeanlaisesta ja sopivasta konkretisoinnista suhteessa toimintaan, joka helpottaa toiminnan keskiössä palvelutehtävässä olevien sitoutumista asetettuihin toimintatapoihin ja –malleihin.

5.1.1 Vertikaalinen sitoutuminen

Vertikaalisella sitoutumisella viitataan tässä erityisesti siihen että kaikki organisaation tasot ovat yhdessä viemässä toimintaa sovittuun suuntaan. Eli ei siten että uusien toimintamallien istuttaminen tapahtuisi ylhäältä alaspäin tulevina käskyinä, vaan siten että uusia toimintamalleja ja organisaatiokulttuurisia lähtökohtia pohdittaessa, aidosti pohdittaisiin sen merkitystä koko organisaation näkökulmasta aina osastonjohtajasta, koulutuslautakuntaan ja yksittäiseen toimintaportaan työntekijään saakka. Kysyttäisiin, mitä näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää minun tai koko organisaation toiminnalta (vrt. Kantsperger & Kunz 2005, 140).

Vertikaalisen sitoutumisen kannalta, haastatellut esimiehet kokivat erityisen haasteellisena hallinnollisten elinten osuuden. Useiden esimiesten vastauksista saatiin kuva, että heille laadukkaan työn tekeminen ja siihen panostaminen on tärkeää ja, että he pyrkivät edesauttamaan oman henkilöstönsä ymmärrystä asian suhteen oman osaamisensa puitteissa parhaalla mahdollisella tavalla.

"Kyllä sä, mä luulen missä tahansa työyhteisössä, jossa tehdään sitä arkityötä ja sitte niinku tietyllä tavalla ylhäältä päin ja aika usein suoraanki ylhäältä päin tulee näitä, puhutaan uusia kotkotuksia. Niin tota, niin et saaha työntekijät niistä niinku jälleen kerran innostumaan." (Haastateltava 1)

"Jos jotenki se on sillai kö aattelee että, niinkö oon puhunu että jos lähettäis vielä systemaattisemmin tätä ydintoiminnan laatua kehittämään ja siihen niinku, ehottomasti se vaatis, ensinnäki meiltä kaikilta esimiehiltä, myös meidän esimiehiltä, sitoutumista siihen että tätä lähetään ihan tosissaan viemään eteenpäin. Meän tehtävähän on motivoida, keskustella, se ei oo ihan niin yksinkertanen juttu, tullaanpa, ja lähetäämpä ja sitoudutte. Että se on minusta kans semmonen prosessi, että se pitää taitaen osata tuoda henkilöstölle uutena juttuna joka, sillä on merkitystä sillon ku he kokkee että sillä on merkitystä heiän työlle. Että kyllä siinä sillälaila on kyllä laatutyöllä ja sitoutumisella kyllä yhteys." (Haastateltava 5)

Jatkuvat muutokset ja uudet toimintatavat ovat kunta-alan yksiköiden johtajien työssä läsnä. Heidän tehtäväkseen jää saada henkilöstö innostumaan ja toteuttamaan niitä käytännössä. Työntekijöitäkin on yksiköissä monenlaisia. Toiset ovat innokkaana ryhtymässä uuteen, toisille uudet

tuulet ovat pakollisia pahoja, joihin pitää taas panostaa, vaikka pelkässä arkityössä koetaan jo riittävästi haasteita. Yksiköiden esimiehet painivat kokonaisuuden hallinnan kanssa.

Yhtenä seikkana nousi esiin se, että esimiehet kokivat muutospaineet turhauttavina, koska suorittamisesta ei välttämättä annettu palautetta ja toisaalta muutosten toteuttamiseen ei saada resursseja. He kokivat myös että muutoksia kyllä tulee toinen toisensa jälkeen, mutta edes edellistä ei aina saada vietyä kunnolla loppuun, kun jo seuraavaa ollaan tuomassa.

"Se mitä ite kaipaa että siinä on aina vaarana sitten kun tällöinen tulee että se on vaan tietty muoti-ilmiö, joka niinkun ettei se niinkun kokonaan unohdu. Se on alkanu tulemaan jokapäiväiseksi toiminnaksi niin sitte äkkiä saattaa olla että se unohtuu koko juttu tai ainakin osa siitä. Ja tuota, niin mie ainaki koen tärkeäksi että jollakin tavalla niinkun pitäis siinäkin pysyä ajan hermolla. Tietyllä tavalla sitä kouluttamista ja ainaki työpaikoille, ja muistuttaa sitä asiaa. Se on minusta se riittävä kyllä että millä niinkun." (Haastateltava 7)

Toimijakentälle tarvitaan tunne siitä että koko organisaatio on pitkäjänteisellä otteella kehittämässä toimintaa. Yhtenä osoituksena voi olla esimerkiksi johdon osallistuminen organisaation kehitystoimintaan. Esimiesten täytyy toimia aitona esimerkkinä muutoksesta, jotta siitä tulee uskottavampi. (Gustafsson & Marniemi 2012, 113; Juuti & Virtanen 2009, 61, 154-155.)

"...me tehtiin se laatukäsikirja, minusta se on hyvä, joka annettiin kaikille työntekijöillekin, se on minusta hyvä käsikassanakin jolla pärjää, mutta sitä pitää myös selatakin, ettei se vaan pölyty sinne omaan kaappiin." (Haastateltava 7)

"Jotenki niinku kuitenkin että yksikköjä ei niinkö petetä (hymähtäen naurahtaen) tässä asiassa että, sitte sitte ku sitä laatutyötä tehhään ja hyviä tuloksia syntyy niin niin totaa että sitte sitte niinkun yksikköinäki sais palautetta jollaki tavalla. Että ei vain tulis aina pelkästään sitä säästäkään niin ja niin paljon ja säästäkään niin ja niin paljon, ja että tuota että jotenki että tulee semmonen olo että me ollaan vaan niinkö semmonen rahareikä." (Haastateltava 1)

"Että sitte tietysti semmonen vaara on, että jos, jos tämä, tämä laatuinnostuneisuus tuolla esimies... ylemmällä tasolla niin jotenki et se ei oo kohta sitte kenenkään

hanskassa, sit se taas jää, se laatukäsikirja kauniiksi muistoksi opettajanhuoneen kirjahyllyyn ja sitä joskus selataan että tämmöstäki meillä joskus oli." (Haastateltava 1)

Niukat resurssit ajavat usein myös siihen että tuloksia mitataan taloudellisperusteisesti ja kovien tavoitteiden kautta. Kovilla tavoitteilla tarkoitetaan nimenomaan numeerisia tavoitteita, kuten kävijämäärät, koulujen arvosanojen keskiarvot, päiväkotien hoitotuntien määrät suhteessa hoitajamäärään, liikuntapaikkojen käyttöaste jne. Taloudellisesti kovien aikoen ollessa läsnä jää toisinaan perustehtävälle olennainen asia huomiotta. (vrt. kuvio 2) Esimeriksi kasvatustehtävä, teatterista tai liikuntapaikoista saatava hyvinvointi saattavat saada toissijaisen aseman kannattavuutta mitattaessa. Niiden kerrannaisvaikutukset esimerkiksi sairaanhoitokustannuksiin nähden on kuitenkin huomattavissa.

"Ja siksi on niin että tavallaan millä mitataan tätä toimintaa, ne on ehkä hieman yksipuolisia." (Haastateltava 3)

"Tulee velvotteita mutta ei tuu resurssia. Sitä tietä ei voi kovin pitkälle jatkaa, koska silloin se motivaatio ja sitoutuneisuus alkaa rapautua." (Haastateltava 1)

Toiminnan kannattavuuden mittarit tulisi, etenkin laatua ajatelleen, suhteuttaa toiminnan perustarkoitukseen laajemmin (vrt. kuvio 2) Japanilaisessa laatujohtamiskulttuurissa on pitkään asiaa yksinkertaistaen ajateltu, että laatuun panostamalla, erityisesti asiakastyytyväisen huomioiden, myös taloudelliset aspektit asemoituvat kohdilleen omia aikojaan (Lillrank 1990, 69). Palvelu-perustaisessa toiminnassa laadulla on itsestään selvä asema. Jos toimintaa tehdään siten, ettei laatua huomioida, voidaan kysyä, onko toiminta ylipäättään onnistunutta ja tarkoituksenmukaistan (Grönroos 2009, 142).

Ristiriitaisuutta herättää myös julkisten palveluiden luonne. Niiden toiminnan perusteena ei ole samat periaatteet kuin voittoa tavoittelevalla organisaatiolla. Julkisen toiminnan pohja on arvo-perustainen – näkemys tasa-arvosta ja oikeuden mukaisuudesta ovat toiminnan ytimenä – sen sijaan että keskityttäisiin nettoarvoon ja saatuun taloudelliseen tulokseen. (Lillrank 1998, 91, 101; ks. myös Tuomi 2007, 121-134.)

Yksiköiden esimiehet myös kokivat tiedottamisen heille päin olevan toisinaan puutteellista. Hallinnollisten toimijoiden välillä vallitsevat ristiriidat esimerkiksi resurssien jakamisesta välittyi toisinaan heille tietojen pimittämisenä. Viestinnän puute syö luottamusta toimijoiden väliltä.

"...Tai epämääräiseen johtoon taikka asioiden pimittämiseen, taikka kaikkeen semmoseen. Jos työntekijät kokee että heitä ei kohdella tasapuolisesti, niin se vie sen pohjan pois." (Haastateltava 4)

Suurimpien moniyksikköisten palvelualueiden sisällä oli myös huomattavia eroja. Esimerkiksi uusien työntekijöiden työtä helpottavien työkalujen lanseerauksessa oli merkittäviä eroja. Toisissa saman palvelualueen yksiköillä oli käytössä eri työkalut. Haasteellisimmaksi koettiin se, että jonkin työkalun tuloa oli saatettu jo ehtiä tiedottamaan asiakkaille päin, mutta sitä ei koskaan oltu saatu käyttöön tai käyttöönotto oli huomattavasti viivästynyt.

"Mehän ootettiin tosi paljon tästä — — Pikkusen semmonen noloki juttu, ku me varemilleki tosi paljon tiedotettiin että tulee tämä ja että me ollaan niinku että käytetään vielä vanhaa, semmosta." (Haastateltava 5)

Luottamussuhteen muodostumiseksi on tärkeää että koko organisaatio sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. Yksi haastateltavista toi esimerkiksi esille yllä mainitun epäkohdan, jossa yksikön henkilöstö on ollut innokkaana ottamassa uutta työvälinettä vastaan, jolla koettiin olevan suuri arkityön helpottamisessa. Kyseisen välineen käyttöönotto kuitenkin viivästyi huomattavasti tai jäi kokonaan tapahtumatta, jolloin henkilöstö koki tulleen petetyksi ja turhaan innostetuksi. Riittävä informointi tällaisissa tilanteissa on avain asemassa. Toisaalta, jos tilanteen taustalla on ollut ainoastaan asian jääminen kesken hallinnollisella tasolla, tulisi tätä tarkastella kriittisesti ja pohdita, miksi uutta työvälineen käyttöönottoa ei ole viety loppuun, onko kyse ehkä ollut siitä ettei siihen oltu sitouduttu koko organisaation tasolla. Vertikaalinen sitoutuminen ja avoin kommunikatio koko organisaatiossa on tärkeää, jotta luottamussuhdetta ja toiminnan uskottavuutta kyetään ylläpitämään riittävällä tasolla.

Lisäksi koettiin että hallinnolliset elimet olivat hyvin kaukana toimintakentästä. Kunnallishallinto on monitoimijainen ja siihen kuuluu sekä virkamiesten ja asiantuntijoiden puoli, että vaaleilla valitut edustajat ja heidän toimialueeseensa kuuluvat elimet, joiden lisäksi on vielä useita toimintayksiköitä. Hallinnollisten päättäjien etäisyys toimintakentästä on perinteiselle byrokraattiselle

ajattelulle tyypillistä. Byrokratia on suomalaisten kuntaorganisaatioiden pohja, mutta nykyajan dynaamisessa toimintaympäristössä byrokraattisia perinteitä noudattamalla ei useinkaan päästä tavoitteiden kannalta ihanteelliseen lopputulokseen. Weberiläinen ajattelu tukee persoonattomuutta, mutta tämän päivän organisaatiossa se koetaan usein välinpitämättömyytenä. Byrokratia perinteistä tulisikin entistä vahvemmin pyrkiä eroon. Jos ympärillä toimiva organisaatio on jäykkä ja joustamaton, persoonattomana pysyvä elin, on työntekijöiden vaikeaa olettaa olevan muokautuvia ja dynaamisia ja toteuttaa heille annettua palvelutehtävää joustavasti yhä muuttuvia tavoitteiden keskellä. (Koivuniemi 2004, 37; vrt. myös Virtanen & Stenvall 2014, 48.)

"Vois olla esimerkiksi vaikka joku koulutuslautakunta, tekis semmosia kierroksia, että kävis näissä yksiköissä, ei sillonko on nukkumassa nämä lapset. Just ko oli tulossa joku delegaatio niin pistettiin rauhalliseksi." (Haastateltava 5)

Toimintakentässä olevat henkilöt kaipasivatkin hallintoa lähemmäksi toimintaa. Tässä yhteydessä voidaan pohtia esimerkiksi johtamisen voimaa. Kun päätöksiä tekevät elimet osallistuvat muutoksiin ja ovat läsnä organisaatiossa, välittyy myös henkilöstölle selkeä viesti kehitystyön tarpeellisuudesta ja merkityksestä kokonaistuloksen kannalta (Gustafsson & Marniemi 2012, 113; ks. myös Kantsperger & Kunz 2005, 140). Hallinnollisten toimijoiden päätökset voitaisiin kokea uskottavampina, jos toimintaportaassa olisi kuva siitä, että heillä on todella käsitys siitä, mitä todellinen toiminta ja mitä se vaatii tekijöiltään.

5.1.2 Yksiköiden esimiesten sitoutuminen

Yksikkötason esimies on ensisijaisesti se henkilö, joka omassa toimintaympäristössään vie eteenpäin tavoitteiden saavuttamista (Kuei & Madu 2003, 957). Esimiehen ensisijainen henkilöstöjohtollinen tehtävä on henkilöstön ohjaaminen heidän työssään. Ohjaamisen keskiössä täytyy tuolloin olla toiminnan suuntaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Esimiehen tulee ymmärtää oma roolinsa ja oman toimintansa vaikutus organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Organisaatiokulttuuri on voimakkain henkilöstön työkäyttäytymiseen vaikuttava tekijä. Organisaatiokulttuuri ja johtamiskulttuuri ovat tiukasti toisiinsa sidottuja (esim. Schein 1987, 233-252; Lok & Crawford 2004, 335). On todettu että organisaatiokulttuuria kehitettäessä tulisi johtamiskulttuurin olla ensisijaisen tarkastelun kohteena, sillä sen on nähty vaikuttavan suoraan organisaatiokulttuuriin (Kauppinen 2002, 52).

Jos esimies ei pysty, tunnistamaan omaan toimintaansa vaikuttuvia tekijöitä ja vaikuttaa esimerkiksi piiloviestinnällä henkilöstön toimintaan ja organisaatiokulttuuriin sellaisella tavalla, joka ei edistä haluttujen tavoitteiden saavuttamista, on henkilöstön äärimmäisen haastavaa seisoa näennäisten tavoitteiden takana. Lausahdus ”Se, mitä sinä olet, huutaa niin kovaa, etten kuule mitä sinä sanot.” (Kauppinen 2002, 38), kuvaa hyvin tätä tilannetta. Esimiehen tulee olla aidosti sitoutunut yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, tunnistaa tämä myös omassa tekemisessään ja viedä omaa toimintaansa tavoitteita tukevaan suuntaan.

”Niin tota, niin, niin ihan hyvä oli että esimiehet siihen perehdyttiin, koska mä oon sitä mieltä että jos ei esimiehet oo sen homman takana niin kyllä se sitten niinku siihen tyssää.” (Haastateltava 1)

Johdon pitäisi pyrkiä ilmaisemaan visionsa siten että se on kaikkien organisaation jäsenten ymmärrettävissä. Jos esimiehiä ei ole koulutettu riittävästi, ja jos he eivät ole riittävällä tavalla toimintaa ohjaavia visioita omaksuneet, on vaikeaa lähteä viemään niitä kohti henkilöstön kautta kohti toimintaa. Vain omaksumalla toimintaa ohjaavat visiot ja arvot henkilöstö voi ottaa ne osaksi organisaatiokulttuuria, ja näin kokea toteuttavansa ja kehittävänsä itseään samalla kun he toimivat organisaation asettamien päämäärien saavuttamiseksi. (Juuti 1995, 67.)

”Toisaalta mie oon niinku ajatellu aina että, jos sie et ite niin, sie et voi vaatia toiselta. Se on minun semmonen johtava periaate. Että ei voi niinkun vaatia toista tekemään, jos et sie ite tee.” (Haastateltava 7)

Laadun johtamistavallaan oppimista painottaen johto voi esimerkiksi herättää henkilöstöä kyseenalaistamaan aiempia ajattelu- ja toimintatapoja ja niiden mielekkyyttä toiminnan tavoitteiden kannalta (Turjanmaa 2005, 81; Calabrese 2002, 329). Johdon on myös vaikeaa lähteä viemään uusia toimintatapoja henkilöstölle, jos he eivät itse ole asian takana. Sitoutumattomuus heijastuu helposti myös henkilöstölle, jolloin muutosten tarve saatetaan kyseenalaistaa. Johtajan omalla muutoskyvykkyydellä ja muutoshalukkuudella on siis suora vaikutus siihen, miten henkilöstö kokee uudet mallit. Esimiesten tulisi olla aidosti kiinnostuneita siitä, mitä muutoksilla tavoitellaan ja toisaalta valmiita luopumaan vanhasta. Sanonta ”Teot kertovat enemmän kuin sanat.” pätee tässäkin yhteydessä. Pelkät sanat harvoin riittävät vakuuttamaan henkilöstöä. Esimiesten tulisikin siis olla aitoja esimerkkejä siitä mihin pyritään. (Juuti & Virtanen 2009, 61.)

Muutoshalukkuutta, uskallusta innostua ja valmiutta luopua vanhoista toimimattomista käytännöistä vaaditaan henkilöstön lisäksi myös esimieheltä. On tärkeää että esimies ymmärtää toiminnan moniosaisena kokonaisuutena ja pystyy havaitsemaan syy-seuraussuhteet, jotka ovat tavoitteiden toteutumisen kannalta avainasemassa. (Gustafsson & Marniemi 2012, 145-146.) Esimiehen roolin tunnistaminen muutostilanteista on edellytys, sille että muutokset ja toimintatavat saadaan vietyä käytäntöön ja toiminnan tasolle.

"Että tätä ei oo sillälaillla kunnolla viety läpi tässä talossa. Sieltähän se lähtee, sieltä esimiehistä." (Haastateltava 3)

Esimies toimii monessa työyhteisössä kasvoina koko toiminnalle. Esimiehen tehtävä on toiminnan kehystäjän roolissa tehtävänä antaa organisaatiolle ja sen tavoitteille tarinallinen muoto, joka kuvittaa toimintaympäristöä sille ominaisella tavalla. Tämä on erityisen tärkeää silloin kuin pohditaan muutosten mielekkyyttä ja toteuttamista. (Juuti & Virtanen 2009, 143-145.)

Johtajan lähestymistapa laatutyöhön sekä johtamistapa vaikuttavat merkittävästi siihen, miten työyhteisö omaksuu laatutyön merkityksen. Tarinoiden muodostaminen ja valmentaminen työyhteisölle sopivalla tavalla sekä yksilöiden muutosvalmiuksien huomioiminen ovat johtamistyön ytimessä. Esimies ei kuitenkaan voi tehdä asenne- tai toimintatapamuutoksia kenenkään henkilön puolesta. Esimiehen tai johtajan tehtäväksi muodostuu valmentajana toimiminen. (Korppoo 2010, 195; Virtanen & Stenvall 2014, 55; ks. myös Kuei & Madu 2003, 957.)

"Niin se lähtis kyllä minun mielestä. Hyvin pitkälle pitäis olla minun ite siitä innostunu, tosi paljon. Taikka semmonen kokea että nyt tytöt lähetään tämmöstä. Et semmonen itellä se palo siihen." (Haastateltava 5)

"Mitä se antaa niinkö itellensä, niin kyllä mie nään, että esimiehellä on, esimiehellä on, hyvin suuri vaikutus siihen työyhteisöön, siihen tekemiseen ja siihen kaikkeen asiaan. Se on hyvin merkittävä tekijä." (Haastateltava 2)

Osa haastatelluista esimiehistä nosti esille myös oman osallisuutensa merkityksen johtamisessa. He tunnistivat oman avaintoimijan roolinsa (vrt. Suonsivu 2003, 211-212: kokemus organisatorisena pelinappulana olemisesta). He kokivat että läsnäololla on vaikutusta siihen, miten merkityk-

selliseksi henkilöstö kokee työnsä. Esimiehen tulisi olla läsnä omana itsenään, kyetä antamaan oma persoonansa työyhteisön käytettäväksi (Korppoo 2010, 195). Tätä voisi kutsua aidoksi läsnäoloksi. Pelkkä työhuoneen oven aukipittäminen ei tee esimiehestä helposti lähestyttävää tai anna kuvaa siitä että hän on tarvittaessa työntekijöidensä käytettävissä. Aito läsnäolo on kokemusmaailmaan osallistumista. Kokemusmaailma puolestaan vaikuttaa voimakkaasti organisaatiokulttuurin muovautumiseen ja siihen, miten henkilöstö kokee työnsä merkityksen sekä toimintaympäristön. Esimies pystyy toiminnallaan vaikuttamaan suuresti siihen, miten työyhteisössä tavoitellaan perustehtävän toteutumista. Ilman aitoa läsnäoloa ja ymmärrystä henkilöstön kokemusmaailmaan vaikuttaminen muuttuu haastavaksi. (Juuti & Virtanen 2009, 143.) Näin myös johtaminen ja vaikuttaminen uusien toimintamallien omaksumiseen vaikeutuvat.

Gustafsson ja Marniemi (2012,77) kuvaavat johtamisen edellytyksiä kuviossaan (ks. kuvio 4). Työyhteisön johtaminen vaatii paljon hienovaraisuutta ja taitoa esimieheltä. Onnistuneen johtamisen edellytykset ovat moninaiset. Tästä syystä on erittäin tärkeää että esimies on henkilökohtaisella tasolla sitoutunut tehtäväänsä ja kiinnostunut toimimaan työyhteisön etujen mukaisesti, jotta hän voi johtaa työyhteisöään kokonaisvaltaisesti. Parhaiksi esimiehiksi onkin usein valittu sellaisia henkilöitä, jotka omaavat erinomaiset vuorovaikutustaidot ja joiden lähestymisen henkilöstö kokee helpoksi (Juuti & Virtanen 2009, 148-149).

"... joka aamu käyn kierroksen tervehtimässä ihmisiä — — Ja jotenki ehkä vähän semmonen harvinaislaatuinen esimies, joka voi myös mennä sinne tosiaan toimintaan mukaan, olemaan siellä vaikka kiireapulaisena, jossaki tilanteessa, jossa kaikki esimiehet ei sitä halua tehdä, mutta mulla säilyy se touchi siihen työyhteisöön, siihen tekemiseen, ko mie oon siellä vähän aikaa." (Haastateltava 2)

"Totta kai näillä tiimi, osallistumis, juuri tämä niinku sanoin että osallistumalla tiimipalaverihin, olemalla siinä niinku tukemalla siinä, havainnoimassa sitä ryhmää, missä ihmiset tekee työtä. Puuttamalla niihin rakentavasti niihin kohtiin, mitkä näyttäis että ei ommaan silmään, tai kyseenalaistaa, keskustella, miksi teettä niin." (Haastateltava 5)

"Kyllä minusta jos mieltii sitä laatutyötä tällä tasolla, itekkö on yksikön johtajana, niin se on nämä kehityskeskustelut, ihan päivittäiset keskustelut jos henkilöstöstä tulee joku kertomaan jonku asian. Että kuuntelet ja yrität yhdessä hänen kans pohtia

jotaki tilannetta. Minusta se laatu työ kuuluu ko miettii tarkemmin jokaiseen työpäivään jollaki tavalla." (Haastateltava 5)

Esimiesten tulee olla sitoutuneita tehtävänsä toteuttamiseen, voidakseen johtaa esimerkillisesti. He ovat usein kuitenkin varsin yksin tehtävässään. Alaisiin on pidettävä tasa-arvoiset ja ammatilliset suhteet, omien esimiesten aikaa on kunnioitettava ja pyrittävä selviämään arkipäivän haasteista itsenäisesti. Johtajan tulee johtaa omaa työtään, mutta myös alaistensa työtä. Itsenäisyys ja vastuu omasta työstä ja sen tuloksista on esimiehellä itsellään. Etenkin yksiköiden johtajien kohdalla, jossa vertaisia toimijoita ei ole fyysisesti lähellä jakamassa haasteita, ja alaisia useita, on vaarana että johtajat ylikuormittuvat ja ”ylisitoutuvat” tehtävänsä, jolloin seurauksina voivat olla työperäinen stressi ja henkilökohtaisen elämän kärsiminen (mm. Virtanen & Stenvall 2014, 118). Sopivan sitoutumisenasteen löytyminen on siis esimiestyön kannalta erittäin olennaista. Se on toisaalta vaatimus, sille että työstään pystyy suoriutumaan ja toisaalta vaaranpaikka, jos se alkaa hallita myös muita elämänosa-alueita.

"Sitoutuminen näkyy työssä jaksamisena suoraan sanottuna. Ja, ja jos ei ole sitoutunut niin, niin tuota... Jos mä en, jos mä ajattelen itteeni, et jos mä en ois johonki asiaan sitoutunut, niin niin totaa... Ehkä mä en sanois ääneen sitä, mutta, mutta tota yhm... Kyllä minun mielestä se näkyy niinku työn tuloksissa ja siinä, siinä semmosessa asentees..." (Haastateltava 1)

"Ja, ja tuota jos sitä kokonaisuutta, niin kyllä mie näen ainaki että esimiehen pitää huolehtia siitä työyhteisöstä, mutta myös omasta jaksamisesta, omasta ammattitaidosta. Jaksaminen on sitä että pitää muistaa myös käydä lenkillä ja pitää omasta henkilökohtasesta fyysisestä kunnosta huolta ja henkisesti pitää olla myös, ei pidä olla 24/7 tavoitettavissa, joku nyt oli oivaltanu sen että nytkö meillä on kännykät niin meillä on niissä kännyköissä sähköpostit, niin me voijaan koko ajan lukea niitä. Niin, sitte vaan esitin kysymyksen että, että onko siinä niinkö mitään järkeä että sie oot koko ajan tavoitettavissa, että ei suuret johtajatkaan välttämättä, suurimmatkaan johtajat oo tavoitettavissa välttämättä koko ajan, että siinähan väsähtää aika nopeasti. " (Haastateltava 2)

Yksiköiden esimiehet ovat siis uusien toimintatapojen omaksumisen kannalta avainasemassa, tämän haastateltavat tunnistivat myös omalta osaltaan. Heidän kykynsä ja valmiutensa viedä

toimintamalleja eteenpäin on helposti se tekijä, joka ratkaisee, tuleeko jokin toimintatapa tai malli todelliseksi osaksi organisaatiokulttuuria ja näkyväksi jokapäiväisessä toiminnassa (vrt. Lok & Crawford 2004, 335).

5.2 Yksikkötason esimiestyön tukeminen

Yksikkötason esimiehet ovat niitä henkilöitä, jotka vievät käytännön toimintaa eteenpäin. Ressursien jakaminen, käytännön työn kehittäminen ja arkityön toimivuuden takaaminen on heidän vastuullaan. Yksikkötason esimiehet toimivat usein yksinäisinä toimijoina, joilla ei välttämättä ole vertaistukea saatavilla. Varajohtajat ovat usein ainoa vertaistuki, mitä esimiehillä on päivittäisessä johtamisessaan läsnä.

Näillä esimiehillä on suuri merkitys siinä millaiseksi yksikkötason toiminta muotoutuu ja miten esimerkiksi laatukriteerit pystytään täyttämään. He toimivat avainhenkilöinä toimintakentän ja hallinnon välillä ja ovat niitä henkilöitä, jotka ovat viemässä strategiaa käytännön tasolle. Esimiehen mahdollisuuksiin johtaa vaikuttaa moni tekijä. Sivistyspalveluiden alla oleville palvelu-aloille on tyypillistä että esimies nousee työntekijän asemasta, jossain kohtaa yksikön johtajaksi. Johtajat siis monessa tapauksessa, ovat joskus toimineet arkityön osaajina, eikä heillä välttämättä alkuperäisen koulutuksensa puolesta ole johtamisosaamista. Koulutus onkin siis yksi merkittävimmistä yksikkötason esimiesten tukemiskeinoista. (vrt. Suonsivu 2003.)

"Tietenki henkilökohtasella tasolla tukee se että mie oon kouluttautunu. Mie oon käyny semmosia niinkö tavallaan esimiestyön, esimiestyötä tukevia koulutuksia, ja se että varmaan se kokemuski on se joka tukee ja sitte se että mulla on hyvä työyhteisö, joka pystyy tukemaan minua ettei se niinkö hätkähä ihan pienistä asioista."
(Haastateltava 2)

Johtamistyön ytimessä on myös ajankäytön hallinta. Yksikään haastatelluista esimiehistä ei kokenut aikaa olevan liikaa käytettävissä, päinvastoin he kokivat, että työhön tulee uusia sisältövaatimuksia, ja ne pitäisikin pysytä hoitamaan samassa ajassa, kuin aiemmat työn osa-alueet. Lisäksi esimerkiksi sijaisten saamiseen kulutettu aika koettiin turhauttavana. Esimerkiksi päivähoidon puolella laki vaatii että ryhmässä on tietty määrä hoitajia suhteessa lapsiin ja pätevästi koulutettuja sijaisia on käytännössä mahdotonta saada. (vrt. Forma ym. 2010, 56.)

"Sijaisten saaminen on hankalaa. Se on semmonen, et sitä, sitä kehittäisin ja muuttaisin niinkö..." (Haastateltava 6)

Arkityöhön liittyvä raportointi on olennainen osa yksikkötason esimiestyötä. Se oli omaksuttu luonnolliseksi osaksi toimintaa, mutta välillä ihmetystä herätti, se eivätkö hallinnolliset toimijat voisi osallistua tämän datan tuottamiseen, koska heillä on pääsääntöisesti samat välineet käytössä kuin esimiehillä. Tiedon tuotantoon liittyvää aikaa haluttiin ohjata muuhun arkityötä kehittäväm-pään toimintaan.

"Se nyt ei oo ihan simputtamista, mutta tulee oloa, että tää on niin huonosti organi-soitua ja suunniteltua että se niinku rasietaan aivan turhan paljon ihmisiä. Ne liit-tyy niinkö lähinnä semmosiin asioihin. Että ite niinkun kokee että ei tätä kyllä oo kukkaan miettiny. Että miten tää niinkun järkevästi kannattaa hoitaa. Se työntekijä ehkä on aatellu että hän puhistaa oman pöytänsä että hänen ei tarvi sitä tehdä. Miettimättä yhtään että kahella kolmella napin painalluksella hän saa koko palve-lualan tiedot, ja nyt sitä kysytään joka kuukausi sitä asiaa kaikilta pahimmillaan. Se on niinkö ehkä semmonen että kokee että ei kyllä niinkun, että että kuvitteeko ne, se niinkun täällä jää niinkun vähemmän aikaa siihen arkityön kehittämiseen, kaikki aika on meiltä pois. — — Ennen kun ei ollu tietokoneita ja ohjelmia, millä niitä nappia painamalla saatiin, niin totta kai ne piti kerätä yksiköiltä. Jotenki tuntuu et-tä on jääty siihen aikaan että näin on tehty 30 vuotta sitten vanhassa kaupungissa, niin niin näin tehään nytkin. Yhtään niinkö miettimättä sitä että maailma on muut-tunu ympärillä 10 kertaa." (Haastateltava 7)

Ajan hallinta ja jakaminen tuntui haasteena myös siinä mielessä, että esimiehet haluaisivat pa-nostaa enemmän pedagogislähtöiseen ihmistenjohtamiseen, jonka keskiössä olisi laadukkuuden lisääminen arkityössä. Julkisia toimintajärjestelmiä niin toimintakentässä kuin hallinnollisella tasollakin leimaa voimakkaasti päätöksentekokeskeisyys, joka haastaa tulevaisuuden näkyymiin keskittymistä. Nykyisellään päätöksenteko keskittyy voimakkaasti konkreettisten asioiden rutii-ninomaiseen ”nuijimiseen”, ja tulevaisuuden mahdolliset ongelmat jäävät päätöksenteon varjoon. (Virtanen & Stenvall 2014, 50.)

Sivistyspalveluissa tämä näkyy talouskeskeisenä ajatteluna esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntapuolella kävijämäärien seuranta suhteessa kuluihin, päiväkodeissa lapsien hoitotuntien määrien raportointina ja kouluissa tuntimäärien kartoittamisena (vrt. Lakhe & Mohanty 1995, 143).

"Ite nyt tällä hetkellä niin on resursseja seurata uusien työntekijöiden seurantaan, että kyllähän semmonen pedagoginen kehittäminen, mistä puhuinki. Koska se vaikuttaa niin meidän laadukkaisiin tuloksiin. — — Mut sitte kun pitää tehdä töitä taas sinne toiseen suuntaan, hallintoon ja muuta, niin työtä vaan on kohtuullisen paljon." (Haastateltava 7)

"Pedagoginen johtajuus. Se on semmonen, että siihen minun mielestä pitäis satsata enemmän ja aika paljon on johtajan työssä sitä että, tulee sähköpostia, tulee ja niihin vastaa ja tehen listaa ja vastaan sille ja ihan näitä tiedotteita, ja vastaa tuolle, ja tämmöistä näin. — — No silloin se ois laadukasta se tekeminen, siinä ois enemmän tota, johtajalla aikaa ja, ja.. niinkö silloin se ois enemmän laadukasta." (Haastateltava 6)

Yksiköiden esimiesten on haasteellista keskittyä toiminnan laadun kehittämiseen, kun huomio ohjautuu pitkälti hallinnolliseen työhön. Kouluilla taakkaa hieman helpottavat koulusihiteerit, mutta esimerkiksi päivähoiton puolella yksikön esimies on vastuussa niin numeeristen tulosten seurannasta kuin sijaisten hankinnasta.

Taloudellispainotteisella ajattelulla on myös toinen puolensa: Tuottavuusajattelu tuo omat haasteensa palveluperustaisen organisaation laadun määrittämiseen. Haasteellisten taloudellisten aikojen ollessa käsillä laatuajattelu jää helposti toissijaiseksi. Taloudellisiin paineisiin vastataan usein supistamalla henkilöstön määrää suhteessa palveluiden tuotantomäärään (vrt. esim. kasvavat luokkakoot kouluissa, suuremmat ryhmät päiväkodeissa, kirjastojen lakkauttaminen). Tuotantoresurssien tiukentaminen alkaa kuitenkin jossain vaiheessa vaikuttaa palveluiden laadun kuuteen (vrt. kuvio 2). Esimerkiksi kaikilla päiväkodeilla ei ole mahdollisuutta saada niin sanottu varahenkilöä, joka olisi kutsuttavissa paikalle, kun tarvitaan pikaisesti sijaista. Nyt työntekijöiden yllättävät poissaolot, esimerkiksi sairastapauksissa, aiheuttavat lakisääteisen hoitajamäärän vaarantumisen, kuormittavat paikalla olevia työntekijöitä, ja haastavat päiväkodin johtajia, viiden heiltä jopa tunteja työaikaa, kun selvitetään sijaisten saatavuutta, toisinaan jopa tuloksetta. Komulainen (2010, 137) keskittää huomiota laadunohjauksellisiin seikkoihin tilaaja-

tuottajamallin piirissä. Oikeudellisesta ja taloudellisesta näkökulmasta katsoen tilaaja-tuottajamallin edut ovat selkeät, mutta kuten tutkimuskohteen yksiköiden esimiesten vastauksista ilmeni toiminnan laadullisia näkemyksiä ei oltu korostettu heidän kokemansa mukaan riittäväällä tavalla.

Esimies tarvitsee tukea voidakseen auttaa muita ja toisaalta johtaakseen yksikköään menestyksekkäästi. Tässä yhteydessä on käytetty ”happinaamari”-vertausta: Ensin on asetettava happinaamari omille kasvoilleen. Toisin sanoen kyse on siitä että huomiota on kiinnitettävä myös omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin, jotta voimavarat riittävät muiden tukemiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 59.)

”... Yks asiahan on, joka minusta hyvin tärkeää, se esimiesten työhyvinvointi, jos sanottas näin. Että niinku, että se on vähän niinku lentokoneessa, että paat ensin happinaamarin itelle, että voit auttaa toisia. Siitä ei puhuta sillälailla varmaan niinkö voi toisaalta olla semmonen oletus että me niinku esimiehinä vastataan sen päivähoitoyksikön laadusta.” (Haastateltava 5)

Ylisitoutuminen ja yksin jääminen vaativassa ja käytännön toiminnan kannalta merkittävässä asemassa on uhkakuva. Esimiehet tarvitsevat sekä riittävää koulusta johtamistaidon, substanssien kuin muutostilanteidenkin osalta. Tämän lisäksi esimiehillä tulisi olla käytännön tukea saatavilla, johon he voivat haasteellisissa ja vaikeissa tilanteissa nojata. Asiakasrajapinnassa tapahtuvan työn tulee olla toimivaa ja laadukasta menestyvässä organisaatiossa, mutta jotta se voi toimia saumattomasti tarvitaan myös toimivaa esimiestyötä, jonka tehtävänä on huolehtia käytännön työn onnistumisen edellytyksistä. (Suonsivu 2003, 211; Harris 2006.) Esimies ei voi olla esimies toimiessaan tyhjiössä, osaamisen ja koulutuksen lisäksi hän tarvitsee ympärilleen niin alaiensa, kollegoidensa kuin oman esimiehensä tukea ja läsnäoloa (ks. kappale 3.2.1).

5.2.1 Hallinnollisen lähiesimiehen tuki

”Mutta kyllä sitä jotenki vaan kokeen että ne pyörittää sitä hallintoa, että ei sieltä niinkun...” (Haastateltava 7)

Yksiköiden esimiehet ovat työssään kovin yksin. Heillä on harvoin mahdollisuutta keskustella johtamiseen liittyvistä seikoista vertaisten kanssa. Se nähtiin osana työn olemusta, mutta kaipaus

lähiesimiehen tukeen oli selkeästi havaittavissa. Yksiköiden esimiehet kokivat omien esimiestensä olevan enemmänkin hallinnon pyörittäjiä kuin todelliseen toimintaa kytköksissä olevia päättäjiä.

”Joskus on tullu semmosia kor-, semmosia palautteita, niin sitte tuntuu että mistä se on tienny tämän asian. Joku on soittanu sille, kertonu sen asian ja sitte hän yksipuoleisesti kommentoi sitä jolleki ja hän ei tiedäkään sitä todellista asian ydintä, mistä se on asia esimerkiks lähteny. Se ois semmonen haaste. Tai semmonen...”
(Haastateltava 2)

Palautteen saaminen koettiin positiivisena asiana, olipa se sitten ollut kehittämiseen tähtäävää tai kannustavaa. Haasteelliseksi kuitenkin koettiin hallinnollisten esimiesten etäisyys ja se että etenkin korjaavan palautteen kohdalla heillä, ei aina ollut kokonaisvaltaista kuvaa asioista. Tilanteiden kokonaisvaltainen hahmottaminen sekä erinäisten yhteyksien havaitseminen on ydinasiassa. Etenkin silloin kun korjaavaa palautetta annetaan, on syytä perustella valintoja ja suorittaa tarkkaa sekä laajaa harkintaa tilanteen ymmärtämiseksi. Osallistaminen, henkilöstön tukeminen ja pitkäjänteisyys auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, kun korjaavia toimenpiteitä lähdetään viemään käytäntöön. (Gustafsson & Marniemi 2012, 145-146.) Kun palaute koetaan perustelluksi, on helpompaa kokea kehittämistarve ja lähteä toteuttamaan kehittäviä toimenpiteitä käytännössä. Tässä yhteydessä voitaisiinkin puhua myös Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 29) mainitsemasta ymmärryksen saavuttamisesta ja siitä että sen nivoutumana olevan johdon ja työntekijöiden yhteistoiminta ja sitoutuminen kaikilla organisaatiotasolla.

”Mutta palvelupäällikkö ei kauhian paljon oo tukenu. Kyllä se, joskus on mielenkiinnosta kyselee. Hän on hyvin hankalasti tavoitettavissa, hän on hyvin etäällä, hänet ehkä näkee silloin ko meillä on koko palvelualan johtajien kokoukset keskimäärin kerran kuussa taitaa tai kerran kolmessa viikossa olla. Mutta suoranaista tukea en...” (Haastateltava 2)

”Mutta silloin jos mulla on ollu kysyttävää tai tuota, ollaan se vähänenki nähty, josaki kokouksissa, niin kyllä se kuitenkin se vähänen tuki mitä se on ollu niin se on ollu kannustavaa ja... Ja muun muassa hän on kiittäny, että hyvin on menny. Eli, mutta se mieltä tietenki lämmitti, hän sano että hyvin on menny ja niinkö työnjälki näkyy, mutta tuota, aika vähäistä se on kyllä ollu.” (Haastateltava 6)

Jonkin verran palautetta koettiin saaneen. Haasteellisemmaksi koettiin tavoitettavuus ja se että esimiehet tuntuivat olevan kaukana toiminnan ytimeistä. Kyse ei ole niinkään jatkuvasta selkään taputtamisesta, vaan enemmänkin siitä että yksiköiden esimiehet kokisivat hallinnollisten esimiesten olevan aidosti toiminnan tukena. Yksikötason esimiehet ovat itsenäisiä vastuullisia toimijoita asemassaan, mutta he kaipasivat nykyistä enemmän työnohjauksellista tukea omilta esimiehiltään (vrt. Tilander 2010, 56).

"Ja siksi tää tuen saaminen esimieheltä on todella hankalaa, kun ei tiedä keneltä kysyy mistäkin." (Haastateltava 3)

"Ja kyllä mä voin hänelle soittaa, jos mulla on joku, ja hän sitte sanoo kehenkä voi ottaa yhteyttä, jos on joku muu vastaava. Mutta luonnollisesti mun pitää miettiä, mitä asioita mä lähen sinne viemään, koska kyseessä on hurjan suuri organisaatio, etten mä voi lähteä rasittamaan esimiestäni, jollakin arjen murheilla, että kyllä mun täytyy nämä asiat hoitaa yksin." (Haastateltava 4)

Hallinnollisten lähiesimiesten koettiin olevan kiireisiä ja vaikeasti tavoitettavissa. Toisaalta välillä tuntui puuttuvan tieto, siitä mihin missäkin tilanteessa tulisi olla yhteydessä. Heidä kaivattiin näkyvämmäksi osaksi toimintakenttää. Heidän läsnäolonsa koettiin toivottavaksi myös sellaisissa tilanteissa, joissa kyse ei ole jonkin akuutin kriisitilanteen ratkaisusta. Tätä toivottiin lisäksi kunnallisilta päätöksentekijöiltä.

"Mutta taas että hän ei, että, että tuotaa, hän ei kovin mielellään jalkaudu käymään esimerkiksi yksiköissä kattomassa, että minkälainen joku tilanne on. Hän tulee ehkä semmisiin tilaisuuks-, tilanteisiin sitte joka on semmonen kriisitilanne tai tämmönen ja saattaa tulla. Aika vähän saan sitä, ja varmaan mitä muutki kokeneet, että aika vähän saan sitä palau-, semmosta positiivista palautetta tai huomiota. Ei sitä välttämättä niin tarviikaan, mutta tuota..." (Haastateltava 2)

"Kun esimies tulee omalle työpaikalle ja saa oman pöydän ääressä keskustella niin se on tosi, ne on tosi hyviä juttuja mitä on ollu. Se on niinku ainoita, että kyllä sitä kokee, kun aikasemmin niitä ei oo ollu. Seki oli ensimmäinen kerta kun mulla on

esimies tullu parinkymmenen vuojen sätteellä. Niin niin tuota, kyllä tässä saa kuule yksin olla." (Haastateltava 7)

Yksiköiden esimiehet ovat läsnä yksiköissä, moni haastatelluista kertoi myös tekevänsä resurssien mahdollistaessa käyttävänsä ”management by wandering around” –keinoa. He kokivat sillä tavalla saavansa ensikäden tietoa toiminnan sen hetkisestä tilanteesta, ja kykenevänsä hahmottamaan näin paremmin myös kehittämiskohteita, ja toisaalta niitä asioita, jotka toiminnassa ovat laadukkaasti toteutettuna. Eivät pelkästään toimintayksiköiden esimiehet vaan myös hallinnon esimiehet ovat oman toiminta-alueensa osalta vastuussa toiminnan laadukkuuden takaamisesta, jolloin myös heidän tapansa johtaa tulee kiinnittää huomiota.

5.2.2 Vertaistuki kollegoilta ja työyhteisöstä

"Meitä tukee tällä alueella, alueen esimiesten kans, me tavataan aika usein. Eli se on oikeastaan se ainut tuki, minkä ite kokee saavansa. Että niinkun kollegiaalinen tuki siinä kun esimiestyössä on tosi yksin, niin niin tuota, se on se ainut minkä mie koen tueksi että tuota me tavataan niitten kans ja juuaan kuppi kahvia ja pohitaan millon mitäki. -- Siellä käydään läpi semmosia asioita, mitkä on haasteita ite kullakin henkilöstön kans, niin niitä voi purkaa ja avata. Se on ainut mikä on. Me ollaan todettuki monesti että me ollaan hirveen yksinäisiä työssä." (Haastateltava 7)

Yksiköiden esimiehet ovat omaan asemaansa nähden työssään yksin, eikä vertaisia kollegoja, ole fyysisesti läsnä jokapäiväisessä työssä. Kollegat ja työyhteisön tuki olivat kuitenkin sellaiset tekijät, jotka esimiehet kokivat olevan suurin apu arkipäivän haastetilanteita selvitettäessä (ks. esim. Tilander, 2010; Suonsivu, 2003 ja Pekka ym. 2013).

"Mä kuljen näissä Rovaniemen kaupungin esimiesten kokouksissa, ja luonnollisesti sieltä saa tukeakin sitten. Että se on mukava ja merkittävä tuki minulle" (Haastateltava 4)

"Jo huomasin sen tänäyksynä ensimmäistä kertaa, että se oli todella vapauttavaa kun siellä oli samassa tilanteessa olevia henkilöitä, joilla on ihan samanlaisia ongelmia siinä työssä että säästetään ja että tai siis ongelmat oli tosi samanlaiset ja se oli jotenki tosi lohdullista." (Haastateltava 3)

Vertaisten tuki on merkittävässä asemassa esimiesten työssä jaksamisen kannalta. Luottamusuhde kollegoiden kanssa syntyy luontaisesti, kun useat painivat työssään samankaltaisten haasteiden kanssa. Haastetilanteiden ja epävarmuuskokemusten jakaminen koettiin helpoksi turvallisuudessa, tasavertaisessa ympäristössä.

"Noo kollegat ja nämä lähipiirissä olevat, en tarkota henkilökuntaa, mutta tuolla ulkopuolella, että olen saanu tukea ja kannustusta siihen että, hyvin teet ja jotenki se on semmonen niinkö hyvä joka on vieny etteen päin ja sitte se että, että tässä minua ennen on ollu niin hyvä johtaja, että hän on ollu minun esikuva, mie oon yrittäny aatella niinkö, että tai niinkö jatkanu hänen työtä tavallaan, hän on ollu minun esikuva ja tehny hänen mukkaan." (Haastateltava 6)

Toisaalta yksiköiden esimiehet, joilla ei esimerkiksi ollut aiempaa kokemusta esimiestyöstä, ja nousivat palvelutyön keskeltä esimieheksi, kokivat saavansa mentorointitukea kollegoiltaan, jotka olivat olleet vastaavassa tehtävässä pidempään. Palvelutehtävästä esimieheksi nousseet näkivät myös aiempien tehtävässään menestyneiden esimiesten toimineen heille ohjaavana esimerkkinä työn hoitamisessa. Vastaavasti palvelutehtävän aikana saatu kokemus siitä, millaiset tekijät eivät olleet aiempien esimiesten työssä menestystä tuovia, tuki esimiesasemassa toimimista ja onnistuneen johtamisen tekijöiden omaksumista osaksi omaa esimiestyötä.

5.3 Työkalujen rooli suhteessa käytännön työhön

Laadun arviointi työkalujen avulla on tärkeää. Ilman arviointia ei voida saada konkreettista kokonaisvaltaista tietoa siitä, mikä toiminnan nykytila on suhteessa laatuun ja siihen liittyviin tavoitteisiin. Tavoitteita voidaan siis pitää arvioinnin edellytyksenä, jotta arvioinnissa saatuja tuloksia voidaan peilata johonkin. Arviointiprosessi mahdollistaa sen että nykytilaa voidaan kehittää sekä hahmottaa kehittämisen kannalta olennaisia tekijöitä. (Wilson & Corral 2008, 477; Pors 2008, 150.) Ennaltaehkäisevät suunnitelmat ja työkalut voivat auttaa laadunvarmistamisprosessia toimintajakson aikanakin. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 31.) Työkaluilla on merkittävä rooli osana laatutyötä. Ne tuovat suunnitelmallisuutta ja mahdollistavat toiminnan seuranta.

"Meillähän on se niinku toisaalta semmonen kehittämisen paikka, meidän palvelualalla tässä kaupungissa, semmonen systemaattinen laadun arviointi." (Haastateltava 5)

Työkaluja voi olla monenlaisia. Aivan aluksi tarvitaan selkeä suunnitelma ohjaamaan toimintaa. Se voi jotain niinkin perustavanlaatuista kuin strategia tai toimintasuunnitelma. Se auttaa suunnittelemaan toimintaa ja tekemään siitä järjestelmällisempää. Kun perustavaa laatua oleva suunnitelma, ohjaa päivittäistä toimintaa, on helpompaa kiinnittää huomiota laadun kannalta olennaisiin yksityiskohtiin ja siihen liittyvien prosessien kehittämiseen ja arviointiin.

"Mutta sitte tuli semmonen kausi että se jäi taka-alalle, ja mä haluaisin voimakkaammin palata siihen strategia-aikaan." (Haastateltava 3)

Ilman työkaluja, johtajien työ vaikeutuu ja he joutuvat keskittämään energiansa päivittäisestä arjesta selviytymiseen. Wilson ja Corral (2008, 477) ovatkin todenneet, etteivät johtajat voi työssään nojata pelkästään persoonallisuuteensa; Tarvitaan konkreettisia toimintaa ohjaavia suunnitelmia ja työkaluja, jotka auttavat sekä esimiestä että henkilöstöä hahmottamaan organisaation toimintaa sekä siihen liittyvää kontekstia. Työkalujen yksi tärkeimmistä tehtävistä on, että ne siis auttavat selkiyttämään toimintaa suhteessa ulkoa asetettuihin tavoitteisiin (Pors 2008, 150).

Asia ei kuitenkaan ole niin yksioikoinen että pelkästään jonkinlaisten työkalujen, viitataanpa niillä sitten strategiaan tai arviointimenetelmiin, olemassa olo riittää. Ne täytyy aina suhteuttaa kyseiseen toimintaan. Sivistyspalveluiden toiminta-alat ovat moninaiset. Ei riitä että kehitetään jokin yleisluontoinen tavoitekaavio yleisellä tasolla: Työkalujen ja mittareiden tulee sopia kulloinkin kohteenaan olevaan toimintakenttään (Pors 2008, 151; Lakhe & Mohanty 1995, 143). Ne eivät saa jäädä irrallisiksi osaksi toimintaa, lisätehtäviksi, jotka lisäävät byrokratiaa, vaan niiden pitää olla toimivia, olennaisia ja merkityksellisiä (Gustafsson & Marniemi 2012, 63-66; Redman et al. 1995, 30).

"Teoretisoiminen on yks semmonen haaste. Se ei niinkö lähe liian syvälle, se ei saa mennä liian syvälle siinä laatuasioissa. Sillon siinä jää ne toimet tekemättä, eli aletaan teoretisoimaan ja miettimään sitä liikaa vaan sitä ite asiaa. Kuitenkaan teke-

mättä mitään sen eteen, että kyllähän sitä aina voi jutella ja miettiä, välillä on hyvä niin tehdä, mutta se ei saa olla pelkästään sitä." (Haastateltava 7)

Yksi erinomainen ja merkittävä huomio, joka haastatteluissa tuli esille oli se että työkalujen tulee olla riittävän hyvin sovellettavissa käytäntöön. Laatutyön toteuttaminen ja siinä onnistuminen edellyttävät sitä että erityisesti toimintaportaassa oleva henkilöstö omaksuu laadun käsitteen ja sen merkityksen (Grönroos 2009, 141; Suonsivu 2003, 222; vrt. myös Khandekar & Sharma 2005). Omaksuminen on haastavaa ja lähes mahdotonta, jos laatukäsitettä ei konkretisoida sekä tavoite- että toimintatasolla.

Toisin sanoen työkalujen ja mittareiden tulee olla liitettynä toimintaan siten että ne keskittyvät juuri kyseisen toimialan oleellisiin ominaisuuksiin monipuolisella otteella. Esimerkiksi nuorisotilan toiminnan laatua tutkittaessa voi olla olennaista laskea kävijämääriä, toisaalta nuorisotilan tavoitteena ei yksistään ole kävijämäärät, vaan vaikuttavuus ja se ei yksin selviä määrällisen mittauksen avulla. Tarvitaan tutkimusta myös siitä, miten paikalla käyvät nuoret kokevat palvelun ja toisaalta, lisäksi, toiminnan tavoitteen kannalta, siitäkin miksi palvelu ei tavoita joitain toisia nuorisoryhmiä.

"Tavallaan milläläilla pystyis arvioimaan semmosta merkityksellisyyttä." (Haastateltava 3)

Yksityisellä sektorilla voi olla mielekästä keskittyä toiminnan taloudelliseen ulottuvuuteen. Tutkimuskohteen kannalta se viittaisi juurikin koviin numeerisiin mittareihin kuten kirjaston lainojen määrät, oppilaiden koulumenestys tai päiväkodin lasten määrä suhteessa kuluihin. Yrityksissä mitataan tulosta juuri liiketoiminnan näkökulmasta. Kansalaiset maksavat julkisten palveluiden tuottamisen verorahoilla. Verorahat puolestaan veloitetaan sekä suoraan palkoista, että kulutushyödykkeistä jne. Nämä varat ovat suoraan pois yksityisestä kulutuksesta, ja niitä voidaan kerätä vain kohtuullisissa määrin, tästä syystä myös julkisten palveluiden rahoitusta värittää taloudellisten resurssien rajallisuus.

Julkisten organisaatioiden, etenkin sivistystoiminnan lähtökohta, on pitkälti muuta kuin toiminnan taloudellinen kannattavuus. Muun muassa Virtanen ja Stenvall (2014, 56) ovat todenneet että julkisissa organisaatioissa toimintaa arvioidessa ja suunniteltaessa pitäisi huomioida myös yhteiskunnalliset ulottuvuudet ja vaikuttavuus. Vaikeissakin taloudellisissa tilanteissa tulisi

huomioida muutakin kuin taloudelliset ulottuvuudet. Tämä onkin yksi julkisen toiminnan suurimmista haasteista ja samalla voimakkaasti arvolatautunut.

Resurssit ovat yksi käytännön toiminnan haasteista. Toisaalta kyse on työtehtävien ja resurssien kohdentamisesta, toisaalta niiden puutteesta. Esimerkiksi päiväkodin johtajien aika saattaa jonain päivänä upota täysin sijaisen hankkimiseen ja taloudellisten seurantavälineiden täydentämiseen. Sopivien työkalujen ja toisaalta sopivan työnjaon suhde hallinnon ja toimintaorganisaatioiden välillä on oltava olemassa, jotta aikaa jää laatutyölle ja toiminnan kehittämiseksi. Kyse ei siis ole pelkästään puhtaasti taloudellisten resurssien jakamisesta vaan myös aikaresurssista, jonka puute koettiin jopa taloudellisia resursseja voimakkaammin.

"Mä en haluais kyllä pelkästään piiloutua sinne resurssien taaksen. Mut työkaluja pitäis olla kuitenkin että on aikaa kehittää toimintaa, aika paneutua strategiaan, aikaa yhdessä suunnitella, aikaa ottaa asiakkaatki mukaan suunnitteluun, jos on asiakaspalvelutehtävä." (Haastateltava 3)

Laatutyön kannalta työkaluja tarvitaan muuhunkin kuin suoraan asiakkaiden kanssa tehtävän työn tueksi. Asiakkaille tehtävään työhön vaikuttavat suoran kanssakäymisen lisäksi esimerkiksi työhyvinvointi ja työilmapiiri. Esimiehet ovat avainasemassa näiden asioiden kehittämisessä ja niiden parantamisessa. Usein he saavat tiedon haasteellisista tilanteista ja ongelmakohtista, joko havainnoimalla tai kuulemalla niistä työyhteisöstä.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että tukea on tarjolla työyhteisöllisten ongelmien ratkaisemiseksi. Niin esimiesten kuin henkilöstönkin tulee vain kyetä kiinnittämään tällaisiin haasteisiin huomiota ja puuttumaan niihin. Heillä tulee olla halu ratkaista ongelmia sekä tarttua niihin ajoissa, ennen kuin ne välittyvät asiakkaille palveluiden laadun kärsiessä. Sopivia työkaluja tarvitaan siis vaikeiden tilanteiden ratkaisemiseksi, johon kuuluu tarvittaessa ulkopuolinen apu (mm. työterveyshuolto ja työsuojelu).

5.3.1 Sopiva pakko tekemisen tueksi

Aiemmin todettiin että johtajan oma persoona ei riitä työstä selviytymiseen. Hän tarvitsee myös konkreettisia välineitä viedäkseen asioita eteenpäin ja käytäntöön (ks. mm. Pors 2008, 150; Wilson & Corral 2008, 477). Välineet tuovat rakennetta arkityöhön ja selkiyttävät toimintaa.

"Et kyllähän niitä toki aikasemminki on tehty, mutta se on paljon suunnitelmallisempaa, semmosta velvottavampaa. Niin tota, et se, nyt se monen vuojen jälkeen alkaa minusta se sujua. Ja mä luulen että tässä laatuhommassa on varmaan sama juttu ku, ko sitä vaan viisaasti osataan oikealla tavalla pitää esillä." (Haastateltava 1)

Haasteena on hektisen arkityön keskellä löytää aikaa kehittämiseen ja arvioivaan työhön. Esimerkki päiväkodin johtajan osalta voi olla, vaikkapa puolikkaan työpäivän käyttäminen sijaisen saamiseksi. Lakisääteisten velvoitteiden täyttäminen (esim. riittävä määrä hoitajia suhteessa lapsimäärään) ja tulosjohtamiseen liittyvä raportointi, kuten päivän hoitoresurssien jakaminen suhteessa taloudelliseen hyötyyn, värittää voimakkaasti yksiköiden johtajien työtä.

"Kyllä mie uskon että jos sieltä sivistyspalveluiden johtokunnasta tai sieltä, mikä se nyt mahtaa ollakaan, jos sieltä tulis että meidän täytyy vaikka raportoida sitä työn laatua, jos tavallaan tulis se tehtävänanto tai mikä tahansa, niin siihenhän sitä olis. Koen että sittehän se, varmaan semmonen että kun siihen, koko kaupungin tasolla tai palvelu tämän, alettais enemmän, niin kyllä mie uskon että siihen aikaa löytyy, en usko että se siihen ajanpuutteeseen, että se on miten sen sitte priorisois." (Haastateltava 5)

Esimiehet kokivat, että velvoitteen tullessa ylhäältä päin, he tekevät, mitä heiltä vaaditaan. Rajallisen aikaresurssin ollessa yksi arkityön suurimmista haasteista esimiehet kokivat tarvitsevansa pakkoa tekemiseensä. ”Pakkovälineen” tarjoaminen ylhäältä päin tarjoaa pakon lisäksi myös tiedon siitä, että yksiköiden halutaan käyttävän aikaa kyseessä olevaan asiaan. Pakko oikeutuksen aikaresurssin ohjaamiselle johonkin suuntaan, se antaa merkityksellisyyden ja tärkeyden leiman halutulle asialle.

"Ajanpuute, asenteet voi olla kans yksi. — — Koska jos on asenne kohdallaan, niin sitä aikaakin voi löytyä." (Haastateltava 3)

Pakon luominen työkalujen ja vaadittavien toimintatapojen avulla on osin sellaisen ympäristön muodostamista, joka kulloinkin tukee haluttuja periaatteita, arvoja ja painotuksia. Yksi johdon tehtävä on luoda ympäristöä, jossa annetaan henkilöstölle keinoja ja tilaa toteuttaa itseään, kehit-

tyä sekä oppia työssä tarvittavia asioita (Turjanmaa 2005, 32). Työkalujen antaminen voidaan nähdä osana johdon toimia osaamisen kartoittamisessa. Työkaluilla saatavia tuloksia ja tietoa voidaan käyttää apuna kun määritellään strategisia lähtökohtia ja kehitetään uusia järjestelmiä (Hyrkäs 2009, 161).

Laatutyötä tehtäessä tarvitaan riittävästi tietoa ympäristöstä. Toimijat saavat sitä havainnoimalla, jotta toiminta on riittävään tietoon pohjautuvaa, tarvitaan työkaluja siihen, että organisaatio pysyy hahmottomaan toimintaansa riittävän kriittisesti. Sekä toimintaympäristöön liittyviä tekijöistä, että esimerkiksi palvelunkäyttäjien tarpeista tarvitaan riittävästi tietoa, jotta toimintaprosesseja voidaan kehittää ja ohjata oikeaan suuntaan. (Juuti & Virtanen 2009, 57, 60, 72, 160; Merilä 2008, 124.) Ilman riittäviä välineitä tiedon laatu voi jäädä heikoksi. Jos se pohjautuu esimerkiksi pelkästään henkilöstön ”mutu”-tuntumaan verraten konkreettisiin kartoituksiin, voidaan toimintaa lähteä ohjaamaan liian kevyin perustein johonkin suuntaan (vrt. Juuti & Virtanen 2009, 57). Tarvitaan ymmärrys palvelumaiseman kokonaisuudesta.

Työkaluja ja raportointivälineitä jne. on jo laajalti käytössä erilaisten taloudellisten tulosten raportoimiseksi. Niitä tarvitaan kuitenkin myös laatutyön konkretisoimiseksi. Laatutyön arvoa ja painotusta voidaan nostaa toimintayksiköiden keskuudessa näyttämällä että siihen panostamiseen halutaan antaa aikaa. Pakon luominen työkalujen muodossa on siis yksi osoitus siitä, että myös hallinnollinen taso on sitoutunut laatutyön tekemiseen.

"Ja nimenomaa se että ei ois vaihtoehtoja. Mie oon aina kokenu sen että voitte tehdä jos haluatta. Minusta jos lähetään laatua systemaattisesti jollaki lailla niinkö meidän nyt vaikka palvelukeskuksessa ja täällä niin. Niin kyllä siinä täytyy sitte sitouttaa, kaikki. Ei se että jos minua nyt ei huvita niin." (Haastateltava 5)

5.3.2 Laatutyön organisoinnin selkiyttäminen

Laatu itsessään on visio. Toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan visio, voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Laatutyön onnistunutta tekemistä varten tarvitaan selkeitä suunnitelmia ja malleja, joita toteuttamalla päästään kohti päämäärää ja tavoitteita. Tätä suunnitelmaa voi päätasolla kutsua strategiaksi. (Lillrank 1990, 89.) Strategia suuntaa esimiehen työtä ja henkilöstön ohjaamista, kuten myös konkretisoi tavoitteet. Strategia ohjaa toimintaa, kun se on luotu nykytilanteen kartoituksen ja tulevaisuuden arvioinnin perusteella (Kuei & Madu 2003, 957). Toisaalta haas-

teenä on usein organisaation ylätasolla luodun ja kirjoitetun strategian sisällön soveltaminen toimintayksikkötasolle (Virtanen & Stenvall 2014, 114; vrt myös Khandekar & Sharma 2005; Calabrese 2002, 329). Toteutuakseen tarkoituksen mukaisella tavalla, tulee suunnitelmat ja tavoitteet onnistua implementoimaan aidoksi osaksi toimintaa, vain siten ne saavat todellisen vaikutuksen aikaan (vrt. Redman et al. 1995, 31).

"Se aluksi tuntu ehkä ylimääräiseltä pahalta, mutta nyt mitä on tuossa tiimin kans käyny keskusteluja ja palavereita niin, öö, se mikä tulee sieltä, päällimmäisenä näyttäätyy, on se että onpa hyvä että näitä on kirjattu ku eihän näitä muuten muistais."
(Haastateltava 2)

Etenkin palvelutyötä tekevissä organisaatioissa laatu on yksi harvoista konkreettisista toimintaan nähden oleellisista tuloksista tavoitteista, joilla toimintaa voidaan mielekkäällä ja sen tarkoituksenmukaisesta lähtökulmasta arvioida. Strategia tarjoaa välineen laatutyön toteuttamiseen. Toteuttamisen onnistuessa laatutyöstä muodostuu menestystekijä. (Turjanmaa 2005, 47.)

Jotta strategian toteutumista, tavoitteiden saavuttamista ja laatutyön onnistumista voidaan arvioida, tarvitaan mittareita. Mittarit tarjoavat tietoa, jonka avulla saadaan tietoa toiminnan onnistumisesta. Laatutyön ohjauksen lähtökohtana on että toiminnasta käytettävissä on riittävästi tietoa. Tietoa tarvitaan kokonaisvaltaisesti toimintaan liittyvistä osa-alueista (esim. asiakkuuksiin, henkilöstöön tai taloudelliseen suorituskyykyyn liittyvät tulokset). (Juuti & Virtanen 2009, 72; ks. myös Lakhe & Mohanty 1995, 143.)

"Ja sit sen pitäis vielä olla säännöllistä, et ei se riitä että jos se tehdään hankkeen yhteydessä yhden kerran 2014, vaan tavallaan se pitäis sitte olla sabluuna, ja sen vois aina toistaa uudestaan ja uudestaan. Nii." (Haastateltava 3)

"Ja joka vuosi sitä taas lähetään arvioimaan, toimintakauden lopussa viimestään jos ei muuton, jollon lähdetään katsomaan miten me päästiin tavoitteisiin, mitä kehitettiin, mikä jäi semmosena asiana että meidän ois pitäny tai pitää jatkossa lähteä painottaan voimakkaammin." (Haastateltava 4)

Arvioinnin tulee olla säännöllistä ja ennen kaikkea riittävää. Voidaan pohtia onko toiminnan onnistumisen kannalta riittävää, jos tietoa tuotetaan toimintakauden lopuksi, jotta seuraavalle

toimintakaudelle osataan toimintaa kehittää; voitaisiinko toimintaa arvioida toimintakauden kokonaisanalyysiä kevyemmin, pitkin kautta, jolloin kausittaiseen tavoitteeseen pääseminen hahmottuisi ja konkretisoituisi kirkkaammaksi.

Koulumaailma tarjoaa tähän käytännön esimerkin. Oppilaalle pidetään välikokeita eri aineista pitkin vuotta. Näin oppilas saa konkreettista palautetta koearvosanojen muodossa parhaimmillaan useita kertoja vuodessa. Jos oppilaan arvosana tavoite lukuvuositodistusta varten on korkeampi kuin hänen vuoden alussa saamansa koearvosanat, hän tietää, että päästäkseen tavoitteeseen, tulee hänen paneutua oppimiseensa enemmän. Jos koearvosanoja tai muuta suoraa mittavaa palautetta suoriutumisesta ei anneta, on oppilaan erittäin haastavaa asemoida omaa onnistumistaan suhteessa tavoitteeseen.

"Ja ku semmonen analyysi tehään se aika, joskus se näyttää karua kieltä että niihin asioihin meidän pitää kiinnittää huomiota. Eli meillä on hyvin paljon tällöisiä laatu, puhuttaessa mittareista tai semmosista asteikoista. Me voijaan aika tarkastikin kattoo sitä ja oleellista on tietenki se että henkilökunta sitoutuu myös näihin tällösiin laatumittareihin." (Haastateltava 2)

Työkalujen käyttäminen auttaa myös selkiyttämään laatutyön tekemisen tapoja. Muutoksissa ja strategian toteuttamisessa viestintä ja henkilöstön osallistaminen ovat tärkeässä asemassa (esim. Juuti & Virtanen 2009). Työkalut ryhdittävät tekemistä. Ne auttavat niin henkilöstöä kuin esimiehiäkin hahmottamaan kokonaistilannetta (vrt. Merilä 2008). Osallistamisen ja strategaviestinnän apuna käytettävät työkalut voivat lisätä toiminnan merkityksellisyyttä ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään paremmin toiminnan lähtökohtia, joka helpottaa strategian onnistunutta läpivientä (Juuti & Virtanen 2009).

Mittareiden toimivuuden ja arvioinnin onnistumisen kannalta on merkittävää että mitataan ja arvioidaan toimintaan sille olennaisiltaosin. Arviointi täytyy suhteuttaa toiminnan kannalta oleellisella tavalla. Tuloksia ja vaikutuksia täytyy suhteuttaa palvelun vaikuttavuuteen ja näin arvioida saatua tietoa tarkoituksenmukaisesti. Määrälliset mittarit ja taloudellinen arviointi eivät saa olla ainoa mittarina kun tarkastelun kohteena on (julkinen) palveluorganisaatio. (Gustafsson & Marniemi 2012, 143; Lakhe & Mohanty 1995, 143.)

Mittareita kehitettäessä on huomioitava kokonaisvaltaisuus, joka kuhunkin palveluun vaikuttaa (ks kuvio 3 Laatumittari arvioinnin työvälineenä. Vainikaista ja Beiradia (2013, 10) mukailen). Työkalujen on siis ennen kaikkea oltava sopivat suhteessa toiminnan tavoitteisiin. Kun puhutaan laadusta ja palveluorganisaatiosta, täytyy pystyä huomioimaan henkisen pääoman arvo ja merkitys toiminnassa. Työkaluja täytyy käyttää toiminnan tukena, jotta siihen saadaan riittävä selkiyttä, mutta niiden olemassaolo ja luominen ei saa olla itseisarvoista. Tähän liittyen vaarana on niiden jääminen irralliseksi osaksi toiminnasta, jolloin työkaluista voi muodostua välttämätön paha, sen sijaan että ne koettaisiin aitona tukena käytännön työlle (Grönroos 2009, 141; Gustafsson & Marniemi 2012, 63-66).

5.4 Tulokset suhteessa tutkimuskysymyksiin

Saadut tulokset kuvaavat niitä haasteita ja yhtymäkohtia, joita esimiehet työssään kohtaavat yrittäessään johtaa toimintaa laatuajattelun painottavaan suuntaan. Haasteet ja yhtymäkohdat heijastelevat siihen, millaiset mahdollisuudet esimiehillä on vaikuttaa laatuajattelun implementoitumiseen osaksi organisaatiokulttuuria ja todellista toimintaa. Organisaatiokulttuurikäsite on laaja käsite tutkimustulosten suhteuttamisen pohjaksi. Organisaatiokulttuurisessa lähtökohdassa tulee tuloksia tarkastella nimenomaan kokonaisvaltaisen ajattelun kautta.

Mitä tarkoittaa esimerkiksi laatuajattelun kulttuurillisen implementoinnin kannalta tarkoittaa, jos esimies ei ole sitoutunut työhönsä tai haluttujen muutosten saavuttamiseen? Tuolloin tavoitteiden saavuttamisen uhkana voi olla pinnallisuus ja näennäinen työskentely todellisten muutospyrkimysten sijaan. Vaaditaan ennen kaikkea tahtoa, halua ja sitoutumista, jotta kulttuurimuutos voidaan saavuttaa. Jos esimiehen sitoutuminen on puutteellista, hän ei välttämättä anna täyttä panostusta työhönsä, joka välittyy henkilöstölle helposti piittaamattomuutena ja tuen puutteena. Kun huomioidaan esimiehen merkittävä rooli organisaatiokulttuurin muotoutumisen kannalta (ks. 3.2), on selvää että esimiehen sitoutumisen ollessa puutteellinen, on erittäin epätodennäköistä, että haluttu muutos implementoituisi aidoksi osaksi organisaatiokulttuuria. Vastaava voidaan havaita tarkasteltaessa sitoutumista vertikaalisella tasolla. Jos hallinto ei sitoudu tavoitteisiin, ja anna tukea yksiköille ja niiden esimiehille, voi laatuajattelu organisaatiokulttuurin osaksi implementoitumisen sijaan jäädä vain yhdeksi vaiheeksi muiden muutosten keskellä. Näin sitoutuneenkin lähiesimiehen vaikutusmahdollisuudet organisaatiokulttuurin muutoksessa kohti laatuorientoitunutta suuntaa heikkenevät. Ylempien organisaatiotasojen sitoutuminen tavoitteeseen ja sen saavuttamiseen näkyy henkilöstölle puolestaan siten, että he näkevät jotain aidosti halutta-

van, mikä merkityksellistää haluttua muutosta, jolloin sen aidon implementoitumisen saavuttaminen helpottuu (vrt. esimerkillä johtaminen 3.2.4).

Esimiestyön tukeminen on merkittävässä roolissa, jotta esimiehellä on asianmukaiset valmiudet oman tehtävänsä hoitamiseen. Jokainen tarvitsee tukea työelämässä. Esimiesten kohdalla tuo tuki tulee usein vertaisten kollegoiden ja ylempien esimiesten taholta, kun henkilöstöön on pidettävä tasa-arvoiset ja ammattimaiset välit. Kun esimies saa riittävää tukea sekä omassa työssään kehityäkseen että arkipäiväisistä haastetilanteista selviämiseksi, on hänellä paremmat mahdollisuudet ja voimavarat panostaa henkilöstöjohtamiseen ja siten tukea toiminnallaan organisaatiokulttuurimuutosta kohti haluttuun suuntaan.

Organisaatiokulttuuri on laaja kokonaisuus, kuten aiemmin todettiin. Kokonaisuuteen kuuluvat myös fyysisten piirteiden kuten rakenteen vaikutus (ks. esim. Juuti & Virtanen 2009, 56; vrt. myös Deshmukh & Naik 2010, 118-127; Schein 1987, 246). Tähän näkyvään organisaatiokulttuurin osaan voidaan laskea kuuluvan myös tutkimustuloksissa esiin nostetut työkalut. Niiden roolia tulee ajatella tarkoituksenmukaisuuden lähtökohdasta. Ilman työkaluja, esimerkiksi strategiaa, voi toiminnan suunnitelmallinen toteuttaminen olla vaikeaa. Toisaalta työkalujen uhkana on paperinmakuisuuteen johtaminen. Jos taulukkoa täytetään sen vuoksi, että se saadaan täytettyä, ei sen käyttäminen ole laatujohtamisen näkökulmasta tarkoituksenmukaista. Taulukon täyttämisen syy täytyy olla se, että taulukon täyttämällä saavutetaan lisäarvoa ja tietoa, jota voidaan hyödyntää. Työkalut organisaatiokulttuurin osana toimivat laatujohtamisessa toimintaa tukevinä tarkoituksenmukaisesti käytettynä. Ilman oikeita ja toimintaa tukevia työkaluja heikentyy esimiehen mahdollisuus vaikuttaa laatuorientoituneen organisaatiokulttuurin syntyyn. Huomio ja aika voi ohjautua epäolennaisten mittareiden ja työkalujen käyttöön. Toisaalta ilman asianmukaisia työkaluja kuten strategiaa tai toimintasuunnitelmaa, on toiminnan johdonmukainen johtaminen vaikeaa ja haasteellista.

Tutkimustuloksissa nousi esille yksittäisiä seikkoja; esimiehen saama tuki työssään on osin puutteellista, päiväkodin johtajan on vaikeaa saada sijaisia, toimintaa ohjaava strategia puuttuu, hallinto toimii etäällä todellisesta toiminnasta ja niin edelleen. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa keskittymisen ei tule kiinnittyä siihen, miksi päiväkodin johtaja käyttää puoli päivää sijaisen saamiseksi, vaan enemmänkin siihen, mitä tämä toimintatapa ja käytäntö kertovat vallitsevasta organisaatiokulttuurista ja esimiestyöstä, ja mikä puolestaan on näiden vaikutus laatujohtamiseen erityisesti organisaatiokulttuurinäkökulmasta tarkasteltaen.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Esimiestyö ja sen käytänteet suhteessa laatuorientoituneen organisaatiokulttuurin saavuttamiseen

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: *Miten lähiesimiehen toiminta voi vaikuttaa organisaatiokulttuurin muuttamisessa laatuorientoituneempaan suuntaan? Mitkä tekijät vaikuttavat lähiesimiehen mahdollisuuksiin tukea laatuorientoituneen organisaatiokulttuurin syntymistä?* Tutkimuksen kohteena toimi Rovaniemen sivistyspalvelukeskus. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla palvelukeskuksen yksikköjen esimiehille. Tutkimuksen aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin teoriaohjaavaa lähestymistapaa noudattaen. Aineisto ja teoria toimivat vuorovaikutuksessa suhteessa toisiinsa läpi tutkimuksen. Tutkimuksen aineiston keruun tarkoituksena oli saada selvyttä siihen, millaisella tasolla sivistyspalvelukeskuksen yksiköiden laatutyö ja siihen liittyvä esimiestyö ovat.

Laatutyön ja tavoitteiden epäselvyys lienevät suurimmat haasteet laatutyön omaksumisessa osana arkipäiväistä työtä. On vaikeaa suunnata toimintaa kohti tavoitteita, jos tavoitteet eivät ole selkeät. Laatu ja laatutyö täytyy konkretisoida kunkin toimijan kohdalle, siten että toimijat ymmärtävät ja sisäistävät oman roolinsa laatutyön tekemisessä ja laadun tavoittelussa. Oman toiminnan merkityksen ymmärtämisen lisäksi, täytyy toimijalla olla ymmärrys siitä, millainen merkitys laadulla on yleisellä tasolla suhteessa tehtyyn työhön: Miksi tavoitellaan sitä mitä tavoitellaan, jos ei tiedä suuntaa, on vaikeaa lähteä liikkumaan. (esim. Gustafsson & Marniemi 2012, Lillrank 1990, Turjanmaa 2005.) Esimiehen tehtävä on auttaa organisaatiotaan omaksumaan halutut tavoitteet ja ymmärtämään niiden merkitys tehdyn työn kannalta yksilölliset eroavaisuudet huomioiden. Kyse on yksikön ja henkilöstön valmentajana toimimisesta (esim. Kuei & Madu 2003, 957). Kun henkilöstö saavuttaa ymmärryksen siitä, miksi muutosta tavoitellaan, ja miten se vaikuttaa heidän työhönsä laatua parantavasti, on heidän helpompi omaksua muutos osaksi omaa toimintaansa ja siten osaksi vallitsevaa organisaatiokulttuuria (esim. Kantsperger & Kunz 2005, 140).

Laadun ja laatutyön kirkastamiseen ja työn ohjaamiseen tarvitaan välineitä. Ensimmäisenä ja yleisluontoisimpana välineenä voidaan pitää strategiaa ja/tai toimintasuunnitelmaa. Niissä on määritelty toiminnan tavoite kokonaisuuden kannalta ja toimintayksiköstä riippuen esimerkiksi myös yksittäisten osastojen tai asiakasryhmien kannalta. Strategian selkiyttäminen henkilöstölle on esimiehen tehtävä (esim. Grönroos 2009). Hänen täytyy määrittää, millä keinoilla tavoitteet ja

toiminta-ajatukset konkretisoidaan. Toimintamallien aidossa omaksumisessa auttaa, että henkilöstö on ollut mukana määrittämässä tavoitteita, eli pyritään välttämään ylhäältä alaspäin tapahtuvaa viestintää ja keskitytään sen sijaan osallistamaan eri tahot toimintamallien määrittämisessä, toisin sanoen pyritään kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen.

Strategia ja siihen liittyvät työkalut tuovat laatutyölle ohjaavuutta. Haastateltavat kaipasivat toisaalta ”sopivaa pakkoa” tekemisensä tueksi. Näkemyksenä oli, että työkalut ja strategia ohjaavat toimintaa, ja jos on vaadittu tiettyjä raportteja vaikkapa asiakastyytyväisyydestä, ne tuotetaan kiireenkin keskellä. Työkalut siis pitävät huolta siitä ettei laatutyö ja –ajattelu jää oman onnensa nojaan, vaan niiden parissa työskennellään säännöllisesti. Tämä on merkityksellistä etenkin siinä vaiheessa, kun uusia toimintamalleja otetaan käyttöön, ja ne eivät vielä ole täysin juurtuneet osaksi organisaatiokulttuuria. Mittareiden käyttö, ja tulosten purkaminen toimintaympäristössä on tärkeää, sillä tämä helpottaa laatutyön omaksumista osaksi organisaatiokulttuuria. On pyrittävä pois tilanteesta, jossa kulttuuri johtaa organisaatiota, eikä päinvastoin. (esim. Merilä 2008, Juuti 1995, Tiensuu et al. 2004.)

Jotta laatutyön tilaa ja mahdollisia ongelma- ja onnistumiskohtia saataisiin tuotua esille, tarvitaan kokonaisvaltaista ja tarkoituksenmukaista mittaamista, jossa huomioidaan myös henkinen pääoma (esim. Lakhe & Mohanty 1995). Julkisessa toiminnassa ja resurssiratkaisuissa tulisi aina muistaa julkista toimintaa vahvasti leimaava ajatus oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta. Mittareiden täytyy olla sopivia julkisen toiminnan arvot ja lähtökohdat huomioiva ja toisaalta niitä pitää käyttää riittävästi. Mittaamisen ei tule nousta itseisarvoiseen asemaan tarpeetonta byrokratiaa lisäämään, vaan sen tulee toimia selkiyttäjänä ja tavoitteiden kirkastajana. Toisaalta onnistumiseen vaikuttavat kipukohdat tulee voida paikallistaa, toisaalta onnistumiset täytyy saada esiin, jotta niistä voidaan antaa kiitosta ja positiivista palautetta. Ajatuksena haastekohtien osalta on ratkaisukeskeisyys. Mittaaminen toimii ikään kuin peilinä ja laadunvarmistajana siten, että sen tehtävänä on auttaa implementoimaan laatua organisaatiokulttuuriin.

Jos mittaamisesta tulee itseisarvo tai käytetyt mittarit eivät sovellu tulosten konkretisoimiseen olennaisilta osilta, on uhkana todellisesta laatuajattelusta etääntyminen ja byrokratian lisääntyminen. Jos tavoitteeksi muodostuu mittareiden saaminen ”plussan puolelle”, todellinen ajatus ja toiminnan tarkoitus kadotetaan, menetetään myös laatujohtamisen ydin kokonaisvaltaisesta parempaa kohti toimimisesta. (Juuti 2001, 56.) Esimiesten täytyy siis toimia herkästä ympäristöä kuunnellen, jotta laatujohtamiseen liittyviltä haasteilta sudenkuopilta voitaisiin välttyä. Johtami-

nessä on tunnistettava kulttuurin rooli, ja sen nykytila, jotta organisaatiokulttuuria osataan johtaa haluttuun suuntaan, sille tarkoituksenmukaisella tavalla. Yksittäisistä organisaatiokulttuurin vaikuttavista tekijöistä johtaminen on suurimmassa roolissa.

Esimiesten eri organisaatiotasolla on tunnistettava oma roolinsa laatuorientoituneen organisaatiokulttuuriin muodostamisessa. Useat eri tahot ovat korostaneet esimiesten merkitystä niin menestykseen suuresti vaikuttavina tekijöinä kuin organisaatiokulttuurin ”perustajina” tai määrittäjinä (esim. Merilä 2008, Schein 1987, Juuti & Virtanen 2009). Esimiehen on tunnistettava oma roolinsa ja toimintansa merkitys haluttujen ominaisuuksien tavoittelemisessa. Ei riitä että esimies puheellaan ilmaisee tahtonsa, nykypäivän johtajilta vaaditaan henkilöstöjohtamisen taitojen lisäksi itsensä johtamista.

Sitoutuminen on yksi tekijä, joka nousi esille laadun tavoittelusta puhuttaessa. Esimiehet tunnistivat oman ja omien esimiestensä sitoutumisensa merkityksen ja toisaalta henkilöstön sitoutumisen merkityksen. Tärkeää laatutyön kokonaisvaltaisen toteutumisen onnistumisessa on vertikaalinen sitoutuminen. Jokaisen organisaatiotason tulee tehdä parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi; tavoitteiden täytyy olla yhteisiä, ja kunkin organisaatiotason ja toimijan selkiyttää ne tekijät, jotka heidän toiminnassaan vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Ei riitä että muutosehtäjä ponnistelee tavoitteeseen asiakastyytyväisyydestä ja laadukkaista näyttelyistä, jos esimiehet eivät anna hänelle oikeita suuntaviivoja, resursseja ja riittävää tukea tavoitteiden saavuttamiseen.

Haasteelliseen kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta tekee se, että ensisijaisen tärkeää on päästä eroon projektiajattelusta. Tämä on siksi haasteellista, että usein tällaisia kokonaisvaltaisia organisaatioon vaikuttavia muutoksia lähdetään juuri viemään läpi projektien kautta. Projektien muuttamisessa prosessiajatteluun piilee esimiestyön kannalta yksi suurimmista haasteista; Miten tehdä väliaikaisesta tilasta pysyvä? Aidon muutoksen tuottaminen eli tässä tapauksessa organisaatiokulttuurin muuttaminen on organisaation kannalta kaikkein haastavinta. Kokonaisvaltaisten muutosten läpivienti voi viedä vuosia, jopa vuosikymmenen. Kyse on organisaatiokulttuurin muovaamisesta laatulähtöiseen toimintamalliin, siten että laadun tuotanto tapahtuu sisäsyntyisesti organisaation eri tasoilla ja laatu toimii toiminnan lähtökohtaisena.

Pitkäjänteinen sitoutuminen laatujohtamiseen ja laatuorientoituneen organisaatiokulttuurin tavoittelemiseen edellyttää kokonaisvaltaista sitoutumista, siten että kerran aloitettua ei unohdeta,

vaan pidetään yllä. Tässä onnistuakseen yksiköt tarvitsevat aikaa ja tukea saavuttaakseen pitkäjänteisestä sitoutumista edellyttävän tavoitteen kohti usein uuvuttavankin muutostulvan keskellä.

Yhteisöllisyyttä korostettiin erityisesti niissä yksiköissä, joissa toiminnan onnistuminen vaati yhteen hiileen puhaltamista. Mutta yhteisöllisyys ja yhteisen hyvän eteen toimiminen tulisi, olla osa suurempaa kokonaisuutta. Sivistyspalveluiden keskeinen tehtävä on tuottaa kuntalaisille hyvinvointia edistäviä palveluita sekä vastata varhaiskasvatuksesta ja koulutuksesta. Yhteiset näkemykset ja niiden sisäistäminen kaikilla toiminnan alueilla hallinnollisista toimijoista aina yksittäiseen työntekijään asti ovat merkittävässä asemassa. Kun työntekijöillä ja esimiehillä on tunne siitä, etteivät he ole yksin muutoksia ja uusia vaatimuksia täynnä olevassa toimintaympäristössä, vaan heillä on koko toimintaorganisaation tuki takanaan, toiminta muuttuu merkityksellisemmäksi ja sitä kautta mielekkäämmäksi. Toisaalta tämä vaatii myös sen, että haluttu muutos ja toimintamallien merkitys on sisäistetty oman ja kokonaisuuden toiminnan kannalta.

Seuraavassa kuviossa on esitetty tutkimuksen tulosten perusteella muodostettu päättelylogiikka, joka osoittaa esimiestyön merkityksen laadun implementoinnissa osaksi organisaatiokulttuuria yksilöiden myös ne tekijät, jotka vaikuttavat tämän implementointiprosessin onnistumiseen. Kuvio on muodostettu tutkimuksen tuloksena, ja siihen on koostettu olennaiset käsitteet ja niiden keskinäinen suhde.



Kuvio 6. Esimiestyön merkitys laadun implementoinnissa osaksi organisaatiokulttuuria.

Laatuorientoituneen ajattelun implementoituminen osaksi organisaatiokulttuuria vaatii siis toiminnan jatkuvuutta ja pitkäjänteisyyttä. Jatkuvuus voi organisaation toimijoiden näkökulmasta tuntua loputtomalta avaruudelta, johon ei tule päätöstä eikä ”loputulosta” koskaan saavuteta. Tässä tarvitaan taitavaa johtamista, jossa osataan huomioida haasteet, keventää loputtomuuden tunteita sekä luoda ajatusta kestävästä toiminnasta. Tarvitaan kestävien toimintatapojen luomista, jolloin uutena tulleet käytännöt muodostuvat luonnolliseksi osaksi arkipäivää. Näin henkilöstö voi ymmärtää toiminnan prosessina projektinomaisen ajattelun sijaan. Johdon tulee panostaa laatutyön omaksumiseen arvioiden toimintaa ja tuloksia. Laatutyön painottamista tulee viedä strategiseen suuntaan toimintaorganisaation ja sen yksilöiden kyvykkyyden huomioiden, joka luo henkilöstölle vaikutelmaa siitä että kyseessä on jotain pysyvää ja tärkeää, joka halutaan tuoda aidoksi osaksi toimintaprosessia. (mm. Gustafsson & Marniemi 2012; Virtanen & Stenvall 2014; Hoerl 1998; Silverman & Propst 1996.)

6.2 Pohdinta tulosten perusteella

Haastatteluiden perusteella tulosjohtaminen painottuu kuntaorganisaatiossa tällä hetkellä laatujohtamista voimakkaammin. Sen sijaan että palveluorganisaatiossa keskityttäisiin tarkastelemaan toimintaa kokonaisvaltaisesti asiakkuuden, laadun ja prosessien näkökulmasta, näkyy tulosjohtamisenperinne suoraan eri toimintayksiköiden esimiesten työssä mm. taloudellisten mittareiden käyttämisenä raportointivälineenä. Olisi palvelulupauksen ja palveluorganisaation laatutyön onnistumisen kannalta tärkeää, että kunnallisorganisaatioissa hellitettäisiin otetta taylorististen johtamismittareiden ja byrokratian mallien joustamattomuuden parista (kuvaus esim. Virtanen & Stenvall 2014: normisidonnaisuus, pragmaattisuus, päätöksentekokeskeisyys ja vähittäinen uudistaminen), ja siirryttäisiin voimakkaammin kohti kokonaisvaltaista laatujohtamista. Näin esimerkiksi aikaresurssia saataisiin esimiesten osalta ohjattua laadun parantamisen ja kehittämisen suuntaan. Toiminnan kantaviksi voimiksi tulisi ottaa japanilaistaustaisten TQC:stä ja TQM:stä tutut ”kerralla oikein” tai ”juuri oikeaan tarpeeseen” –ajattelu, jotka ovat laajentaneet modernin tayloristisen mallin mukaisen toiminnan käytänteitä maailmalla. Kyse ei olisi enää virheiden tai ongelmien korjaamisesta vaan niiden ennakoinnista. (vrt. Juuti 2001, 262-264, 269.) Japanilais-taustaisen ajattelun mukaisesti laadussa onnistuminen johtaa seurauksena taloudelliseen tasapainoon (esim. Lillrank 1990; Tuomi 2007, 121-134).

Julkisissa organisaatioissa on usein sorruttu rakenteelliseen kehittämiseen toiminnan kehittämisen sijaan. On unohdettu että pelkästään rakenteellinen uudistaminen ei paranna laatua tai kehittä toimintaa haluttuun suuntaan (vrt. Lakhe & Mohanty 1995, 140-141). Kaiken uudistamisen, muutoksen ja kehittämisen keskiössä on onnistunut vuorovaikutus eri osapuolten välillä. (Virtanen & Stenvall 2014, 120.) Rakenteellisen kehittämisen sijaan julkisissa organisaatioissa, kuten tässäkin tutkimuskohteessa, tulisi laadun takaamiseksi ja laatutyön tekemisessä kiinnittää huomio olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin, ja sen viestinnän ja vuorovaikutuksen nyansseihin.

Näennäisen kehittämisen, kuten työkalujen ja mittareiden lisäämisen sijaan, pitäisi pureutua niihin kipukohtiin, jotka tekevät toiminnasta haastavaa ja estävät laadun toteutumista. Esimerkkinä voitaisiin pohtia, onko toiminnan ja laadun toteutumisen kannalta olennaista, että päiväkodin johtaja käyttää puolet työpäivästään työntekijän sairauslomasijaisen saamiseen. Toisaalta tämänkin kysymyksen ratkaisussa, ei todellisuudessa ole välttämättä kyse yksinomaan resurssipulasta, vaan siitä, miten ongelmatilannetta lähdetään ratkaisemaan. Voisiko esimerkiksi palveluorganisaation hallinnollisella osastolla, jokin työntekijä ylläpitää tietovarastoa sijaisista ja kontaktoida heitä tilanteen tullen?

Tilanteiden kartoittaminen ja haastepaikkojen paikantaminen pintaa syvempää tulisi olla lähtökohtana, kun laatuun halutaan paneutua. Tulisi selvittää niitä organisaatiokulttuurin piirteitä ja taustoja, jotka haastavat laatutyön ja laadun toteutumista toiminnassa. Kun halutaan saada tietoa pintaa syvemältä, tulisi tietojen hankinnassa osallistaa toimintaportaassa olevia tahoja. Henkilöstö ja yksiköiden esimiehet ovat avainasemassa toiminnan onnistumisen kannalta, joten heidän osallistaminen, tukeminen ja pitkäjänteisyys toiminnassa auttavat tavoitteiden konkretisoitumisessa todelliseksi toiminnaksi (vrt. Gustafsson & Marniemi 2012, 145-146).

Crosbyn (1979, 38-39; ks. taulukko 1) laatujohtamismatriisissa kuvataan hyvin, miten laatujohtamisen asteet ilmenevät organisaatioajatteluna. Tutkimuskohteessa laatujohtamisen voidaan nähdä olevan vielä keskitasoa, jos asteikkona käytetään esimerkiksi Crosbyn matriisia tai Gustafssonin ja Marniemen laatutyöntasoja (2012, 62; ks. kuvio 1). Noustakseen korkeimmalle laatutyön tekemisen tasolle, niin yksikköjen kuin koko palveluorganisaation tulisi kiinnittää huomiota esimiestyön merkitykseen. Kuviossa 6, on esitetty logiikka, josta voidaan nähdä esimiestyön merkitys laatuajattelun implementoinniksi osaksi organisaatiokulttuuria.

Julkisen organisaation toiminnan haasteena on laatu- ja tehokkuusnäkökulmien tasapainotus, tavalla, jossa niukoillakin resursseilla tavoitellaan aina parasta mahdollista laatua. Julkisessa hallinnossa on todellisenä uhkana strategiseen johtamisansaastuminen (ks. kuvio 2). Talouden aikojen ollessa tiukat, on helppoa lähteä tielle, joka supistaa resursseja, ilman että tämän vaikutusta arvioidaan laadun ja vaikuttavuuden kannalta. Toisaalta resurssien supistamista ei välttämättä lähdetä kohdentamaan laatu- ja vaikuttavuuden tarkastelulla, vaan tehdään helposti suoraviivaisia ratkaisuja esimerkiksi henkilöstöön käytettävien resurssien supistamalla. Ennen ratkaisujen tekemistä on tässäkin tunnistettava suorien ja välillisten syy-seurassuhteiden vaikutukset laatuun. Ratkaisujen tekemisessä on monissa tapauksissa unohdettu ulkoisen ja sisäisen tehokkuuksien erot ja niiden suhde toiminnan merkityksellisyydelle. Taloudellisen tasapainon ja toiminnan laadun vaarantumisen risteyskohta on siis havaittava. Hallinnon tasolla pitäisi myös kyetä huomioimaan esimiesten tietämys tuon risteyskohdan olemassa olosta. Voidaan helposti ajatella että riittää kun lakisääteiset toiminnot kyetään suorittamaan, tulisi kuitenkin huomioida suurempi kokonaisuus, ja se miten leikkaukset näkyvät todellisessa toiminnassa ja mitkä ovat niiden vaikutukset toiminnan laadun kannalta.

Kuten haastatteluissa tuli ilmi, nimenomaan esimiestyö on avainasemassa (uusien) toimintamallien ja tavoitteiden juurruttamisessa osaksi toimintaa ja organisaatiokulttuuria. Yksiköiden esimiehet eritoten ovat avainhenkilöitä. Heidän toimintansa ja tapansa johtaa ovat yksittäisistä tekeijöistä kaikkein voimakkain organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät. Onnistunut työyhteisön johtaminen vaatii yksikön esimieheltä monenlaisia taitoja aina itsensäjohtamisesta tulosjohtamiseen ja kaikkeen siltä väliltä (vrt. kuvio 4). Onnistuneeseen esimiestyöhön tarvitaan myös muita ihmisiä. Yksiköiden esimiesten haastatteluissa ilmeni, että erityisesti yksiköiden esimiesten omien esimiesten, joihin tässä viitataan hallinnollisina esimiehinä, rooli on häilyvä, ja heidän tukensa yksiköiden esimiehille vaihtelevaa ja toisinaan puutteellista.

Aiemmin esitettyjä onnistuneen johtamisen ominaispiirteitä voidaan soveltaa myös hallinnollisten lähiesimiesten työhön. Voidaan pohtia hallinnollisten esimiesten roolia ja heidän kykyänsä johtaa toimintayksiköiden esimiehiä ja palvelualueita kokonaisuudessaan. Mikä on heidän työkuvansa ja toisaalta vastuunsa henkilöstön suhteen. Haastatteluissa kävi ilmi, että ainakin osa hallinnollisista esimiehistä pitää yksiköiden esimiehille säännöllisiä kehityskeskusteluita, ja on tarvittaessa tavoitettavissa. Heidän roolinsa suhteessa toimintayksiköihin nähtiin kuitenkin pitkälti etäisenä yksinomaan hallinnon pyörittäjänä. Kysymykseksi herää, voidaanko esimerkiksi kehityskeskusteluita pitää yksiköiden esimiehille ainoastaan tulosjohtollisesta näkökulmasta,

josta hallinnon esimiehillä on raportointitietoa käytössään, henkilöstöjohtamiseen liittyvät seikat tulevat haastatteluiden perusteella hallinnollisten esimiesten tietoon lähinnä ristiriitatilanteiden ja korjaavien palautteiden muodossa. Olisikin paikallaan määrittää tarkemmin hallinnollisten esimiesten suhdetta henkilöstöönsä.

6.3 Tutkimuksellisten valintojen, aineiston ja tulosten yleistettävyyden arviointia

Tutkimusta päädyttiin toteuttamaan laadullisena haastattelututkimuksena. Laadullisen tutkimusperinteen valinta nähtiin tutkimustehtävän kannalta ainoana tutkimustehtävää oikealla tavalla palvelevana ratkaisuna. Tarkoituksena oli kuvata ilmiötä, jolloin kvantitatiivista tutkimusta ei nähty toteuttamisen kannalta sopivana. Valittujen käsitteiden, kuten organisaatiokulttuurin ja laatujohtamisen ulottuvuuksien kartoittaminen tutkimuskohteessa tutkimustehtävän kannalta olennaisella tavalla, olisi ollut haastavaa, ellei mahdollista selkiyttää määrällisen kyselytutkimuksen avulla. Laadullinen haastattelututkimus mahdollisti vastausten tarkennuksen lisäkysymyksillä sekä ennakoimattomien aiheiden käsittelyn haastatteluprosessin aikana. Määrällinen tutkimus olisi soveltunut paremmin mahdollisesti siinä tapauksessa, että tutkittavana olisi ollut ainoastaan organisaation laatujohtamisen nykytilan kartoittaminen.

Haastattelututkimuksen haasteena on, että aineiston keruu, litterointi ja analysointi ovat verrattain määrälliseen kyselytutkimukseen työläitä. Tutkimuksen aikaresurssien kohdennuksen kannalta ei olisi ollut tarkoituksenmukaista suorittaa haastatteluita valittua suuremmalle joukolle. Kylläntymispiste haastatteluissa saavutettiin melko pian. Tutkimuskohteen toimintayksiköiden itsenäisen luonteen, sekä palvelualueiden ja toimintaympäristön moninaisuuden vuoksi olisi kuitenkin voinut olla mielekäästä suorittaa laajempaa aineistonkeruuta. Tämän avulla olisi saatu tietoa pienempien palvelualueiden kaikilta toimialoilta. Aineistonkeruuta olisi voitu laajentaa esimerkiksi kyselytutkimuksen hyödyntämistä haastatteluiden rinnalla, jolloin otanta olisi ollut laajempi, olettaen että tutkimus olisi saavuttanut laajan joukon vastaajia.

Haasteeksi osaltaan asettui yksiköiden esimiesten kiire. Kaikkia alkuperäisesti kontaktoituja informanttipotentiaaleja ei saatu kiinni useista yhteydenottoyrityksistä huolimatta. Tämä ei kuitenkaan estänyt saavuttamasta kattavaa edustusta mahdollisista haastateltavista. Yhdessä tapauksessa kiire tuli vastaan haastatteluiden aikana. Haastattelua tehdessä tilanne jouduttiin keskeyttämään useita kertoja arkityön niin vaatiessa. Tämä luonnollisesti vaikutti siihen, ettei haastattelu sujunut yhtä intensiivisesti ja toisaalta haastateltavan vastaukset jäivät hektisessä tilanteessa

melko pinnallisiksi. Tätä yhtä poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavat olivat varanneet ajan haastattelutilanteeseen keskittyäkseen, joten kysymyksiin ja tilanteeseen oli aikaa ja mahdollisuus keskittyä, mikä mahdollisti tuottoisan tilanteen informaatioarvoa ajatellen.

Haastatteluteemat käsiteltiin jokaisessa haastattelussa syvällisesti. Haastateltaville esitettiin kysymyksiä, jotka mahdollistivat tutkittavan ilmiön kuvaamisen vapaasti haastateltavan näkökulmasta. Samaan aihepiiriin palattiin eri teemoissa hieman eri näkökulmasta, jotta teemoja saatiin käsiteltyä monipuolisesti olennaiset yksityiskohdat huomioiden. Puolistrukturoidut teemahaastattelut mahdollistivat myös ennakoimattomiin aiheisiin tarttumisen. Haastatteluiden lopussa haastateltavat saivat mahdollisuuden kuvata haastattelun aikana heränneitä ajatuksia, jolloin heillä oli mahdollisuus kertoa sellaisista ajatuksista, joita kysymyksillä ei oltu osattu ennakoida. Strukturoimaton haastattelu olisi voinut olla vaihtoehtona, mutta toisaalta tutkittava ilmiö oli selkeästi rajattu, vaikka viitekehukseen oli jätetty liikkumavaraa, joten teemoilla ja ohjaavilla kysymyksillä pystyttiin keskittymään nimenomaisen ilmiön kuvaamiseen.

Tutkimuskohde sinänsä oli omanlaisensa, joka luo tulosten yleistettävyydelle kysymyksensä. Julkisena toimijana sen toiminnan lähtökohdat määräytyvät erilaisista lähtökohdista kuin yksityisellä sektorilla. Toimintayksiköiden palvelualojen erilaisuus, itsenäisyys ja fyysinen etäisyys hallinnosta heijastuivat myös organisaatiokulttuuriin, ja siten tutkimustuloksiin. Olisi voinut olla tutkimustulosten hyödynnettävyyden kannalta, erityisesti yksiköiden näkökulmasta, mielekkäämpää keskittyä johonkin tiettyyn palveluun. Toisaalta palvelualojen erilaisuus ja yhteinen hallintotaso loivat hyvän kokonaiskuva yleistasolla kyseisen palvelukeskuksen alla tapahtuvasta toiminnasta, johon hallinnontason muutoksia tekemällä voidaan vaikuttaa.

Teoreettista viitekehystä tarkasteltaessa voidaan nähdä, että saaduille tuloksille löytyy teoreettista tukea, jonka lisäksi aiempi tutkimus tukee saatujen tuloksien relevanttiutta. Tämä osoittaa, etteivät tulokset ole sovellettavissa ainoastaan tutkimuskohteeseen. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin aina tapauskohtainen, ja siinä vallitsevat erityispiirteet yksilöllisiä. Voidaan siis ajatella että esimerkiksi esimiehen sitoutuminen tai työkalujen olemassa olo tukee onnistumista laatuajattelun implementoimisessa osaksi organisaatiokulttuuria. Suurin kysymys lieneekin siinä, miten ne suhteutuvat ja painottuvat suhteessa sovellettavaan ympäristöön ja kontekstiin. Esimerkiksi muussa kuin palveluperustaisessa ympäristössä, vaikkapa autotehtaalla, laatutyökalujen ja erilaisten mittareiden rooli voi olla huomattavasti painokkaampi, jotta saadaan riittävästi informaatiota laatutyön onnistumisesta ja nykytilasta.

Tutkimustulokset kertovat nimenomaan tutkimuskohteena toimineen organisaation nykytilasta suhteessa tavoitteeseen, jossa laatuajattelu on implementoitunut osaksi organisaatiokulttuuria. On todennäköistä, että jossain toisessa tutkimuskohteessa korostuvat omat piirteensä, jotka voivat olla osin päällekkäisiä ja toteutetun tutkimuksen tuloksia tukevia. Riippuen esimerkiksi siitä, millä laatutyön tasolla (ks. kuvio 1) lähtötilanteessa ollaan, voivat haastepaikat olla erilaisia. Tutkimuskohteessa laatutyötä oli tehty aiemmin, joten avainhaasteena ei ollut käsitteen oleminen uutuus, vaan enemmänkin se, että päästään projekti ajattelusta kohti prosessiajattelua. Kun taas sellaisessa organisaatiossa, jossa henkilöstö ei ole pohtinut laadun määritelmää työnsä tai työyhteisönsä kannalta lainkaan, voi ongelmana olla siirtyminen yksilökohtaisesta parhaalla tavalla toimimisesta kohti yhteisöllistä laatutyötä.

Tutkimustehtävän kannalta tutkimuksellisten lähtökohtien valinnan voidaan nähdä olleen onnistuneita, sillä haluttua ilmiötä onnistuttiin kuvaamaan ja haastatteluissa saavutettiin kylläntymispiste. Toisaalta olisi ollut mielenkiintoista kartoittaa tutkittavaa ilmiötä esimerkiksi määrällisen kyselytutkimuksen toimiessa haastatteluista saadun aineiston rinnalla. Organisaatiokulttuurin toimiessa yhtenä keskeisistä käsitteistä, voidaan tutkimuksen ajatella toimineen tietyyntyyppisenä ”luonnetutkimuksena”, jolloin yksilölliset piirteet korostuvat väistämättä tutkimustuloksissa. Tämä vaikuttaa tutkimustulosten suoraan sovellettavuuteen toisessa kontekstissa. Organisaatiokulttuurikäsitteellä saadaan kuitenkin hyvin ymmärrystä siitä, että vastaavien tutkimuskysymysten esittämisessä toiselle kohteelle, tulee aina huomioida sen yksilölliset piirteet laatuajattelun implementoinnin kannalta. Näin käsite organisaatiokulttuuri luo osaltaan tärkeän huomiokohdan siihen, että laatujohtamisessa tulee huomioida organisaation yksilölliset ominaisuudet, jotta laatujohtamisen kokonaisvaltaisuudessa onnistutaan tarkoituksenmukaisella tavalla.

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tehty tutkimus herätti kulkiessaan useita uusia aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimuskohde oli piirteiltään monialainen, mikä johti useisiin jatkokysymyksiin. Osin organisaation toimialoja leimasivat samat piirteet, kuten hallinnon ja yksikkötason esimiesten suhde tai rajalliset resurssit. Laatuikäsitteen ollessa yksi pääteemoista, vaaditaan kuitenkin juuri kullekin toimialalle tyypillisten ominaisuuksien huomiointia. Lisäksi toimintakentän yksiköt toimivat itsenäisinä organismeina, jolloin myös organisaatiokulttuurikäsitteen huomiointi yksikkökohtaisesti voisi olla yksi

jatkotutkimuksen huomiokohdista. Pääpiirteittäin kysymykset voidaan kategorisoida kahden pääkohdan alle.

Dualistinen päätöksentekojärjestelmä ja hallinnolliset seikat muodostivat toisen kysymyksiä herättäneen suuremman kokonaisuuden. Sen ulottuminen palvelutyöhön näkyi välillisesti monella tapaa. Mielenkiinto kohdistui tutkimuksen laatu näkökulman vuoksi laatukäsityksen muotoutumiseen päätöksentekojärjestelmässä: *Millä tavalla ja missä laatukäsite muodostuu? Onko asiantuntijoilla ja/tai toimintayksiköillä/organisaatioilla lainsäädännön asettamien lähtöasetusten lisäksi mahdollisuutta päästä vaikuttamaan laadun määrittämiseen? Miten tilaaja-tuottajamallissa on huomioitu laatu näkökulmaa?*

Toisaalta mielenkiinto kohdistui toimintayksiköiden toimintaan ja niihin vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimus tehtiin usean toimialan organisaatiossa, joten toimiala/yksikkökohtaiset selvitykset olisivat tarpeen laadun implementoinnin vahvistamiseksi organisaatiokulttuureissa: *Mitkä yksiköiden organisaatiokulttuurin tekijät vahvistavat/heikentävät ko. yksikön valmiutta kehittää organisaatiokulttuuria laatu lähtöiseksi? Mitkä ovat työntekijöiden kokemukset laatu työstä, millaiseksi he määrittävät oman roolinsa laadun tuottajina? Miten laatu työtä saadaan kullakin toimialalla riittävästi konkretisoitua?*

LÄHTEET

AKAVA (2010): Tutkimusraportti. Viitattu 15.2.2012 Saatavilla html-muodossa: <http://www.akavanerityisalat.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/akavan-erityisalojen-jasentutkimus-tyo-on-nuorille-aikuisille-iloinen-asia.html>

Ahire, S. L.; Waller, M. A. & Golhar, D. Y. (1996): Quality management in TQM versus non-TQM firms: an empirical investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 13(8). 8 - 27

Allio, M. K. (2005): A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*. 26(4) 12-21

Balzarova, M. A.; Castka, P.; Bamber, C. J. & Sharp, J. M. (2006): How organisational culture impacts on the implementation of ISO 14001:1996 – a UK multiple-case view. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 17(1) 89-103

Bamford, D. & Daniel, S. (2005): A Case Study of Change Management Effectiveness within the NHS. *Journal of Change Management*. 5(4) 391-406

Calabrese, R. L. (2002): The school leader's imperative: leading change. *International Journal of Educational Management*. 16(7). 326 - 332

Carlucci, D. & Schiuma G. (2010): IC –based dimensions of organisational climate in healthcare organizations. *Proceedings of the 5th IFKAD - Intellectual Capital in a Complex Business Landscape*, 24- 26 June 2010, Matera, Italy

Corfield A. & Paton, R. (2016): Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture? *Journal of Knowledge Management*. 20(1). 88 - 103

Crosby, P. B. (1979): *Quality Is Free*. McGraw-Hill Book Company. New York.

Deming, E. (1982): *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge.

- Deshmukh, A. V. & Naik, A. P. (2010): Educational Management. Himalaya Publishing House.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2003): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos (alk.per. 1. painos 1998) Vastapaino. Jyväskylä.
- Forma P.; Kaartinen, R.; Pekka, T. & Saarinen A. (2010): Työelämän pitkät linjat kunta-, valtio- ja yksityissektorilla vuosina 1984–2008. Teoksessa: Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010:2: Työolot ja työssä jatkaminen. Tuominen, E.; Takala, M. ja Forma, P. (toim.). Eläketurvakeskus. Helsinki.
- Gaster, L. (1995): Quality in Public Services – Managers’ Choices. Open University Press. Philadelphia.
- Grönroos, C. (2001): Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Grönroos, C. (2009): Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Bookwell Oy. Juva.
- Grönroos, C. (1983): Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Marketing Science Institute. Cambridge.
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. (2012): Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- Hannukainen, T. (1993): Laatuyritykset – Laatujohtaminen maailman valioyrityksissä. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Tampere.
- Hannus, J. (2004): Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Gummerus. Jyväskylä.
- Harris, B. (2007): Supporting the Emotional Work of School Leaders. SAGE Publications Inc. Yhdysvallat.

Hartley, J. (2004): Case Study Research. Teoksessa: Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research. Cassell, C. ja Symon, G. (toim.). Sage Publications. Lontoo, Thousand Oaks, New Delhi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007): Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Hoerl, R. (1998): Six Sigma and the Future of Quality Profession. Quality Progress. 31(1). 35-38.

Holtzman, D. M., Kruger, E. J. & Srock, C. D. (2009): Generational Diversity Scenarios in the For-Profit and Nonprofit Sectors. Teoksessa: Harvey, C.P. & Allard, M.J.: Understanding And Managing Diversity – Readings, Cases and Exercises. Frouth Edition. 172-183. Pearson Education Inc. New Jersey.

Holma, T. (toim.) (1999): Asiakaslähtöiset palveluprosessit. Perusta laadulle vanhusten kotihoi-dossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelutyössä. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Houni, M.; Nupponen, M. & Pakarinen, K. (2002): Kuntien strategiatyön avaimet. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Hyrkäs, E. (2009): Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Digipaino. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Juran, J. (1992): Juran on Quality by Design. The Free Press. New York.

Juuti, P. (1995): Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 38. Otava. Helsinki.

Juuti, P. (2001): Johtamispuhe. Aavaranta-sarja n:o 48. PS-kustannus. Juva.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009): Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2002): Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kagaari, J. R. K. (2011): Performance management practices and managed performance: the moderating influence of organisational culture and climate in public universities in Uganda. *Measuring Business Excellence*. 15(4). 36 – 49.

Kanste, O. (2008): Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen terveisalalla. *Premissi*. 6/2008. 36-41.

Kantsperger, R. & Kunz, W. H. (2005): Managing overall service quality in customer care centers. *International Journal of Service Industry Management*. 16(2). 135 - 151

Karp, T. (2012): Developing oneself as a leader. *Journal of Management Development*. 32(1). 127 - 140

Karvonen, J.; Eskelinen, L. ja Aunola, A. (2009): Kunta- ja palvelurakenne uudistuu, miten ope-
tuspalvelut järjestetään? Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kauppinen, T. J. (2002): Arvojohtaminen. Otava. Helsinki.

Khandekar, A. & Sharma, A. (2005): Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage. *Education + Training*. 47(8/9). 628 - 639

King, N. (2004): Using Interviews in Qualitative Research. Teoksessa: *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Cassell, C. ja Symon, G. (toim.). Sage Publications. Lontoo, Thousand Oaks, New Delhi.

Koivuniemi, T. (2004): Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla – Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Tampere.

Korppoo, M. (2010): Laatutyön sitoutumisen edellytykset ammattikorkeakoulussa. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Kuei C.-H. & Madu, C. N. (2003): Customer-centric six sigma quality and reliability management. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 20(8). 954 - 964

Kuntaliitto (2011): Kehittyvät tilaaja-tuottajamallit suomalaisissa kaupungeissa. Raportti Toimi 2010 –verkostohankkeen tuloksista. Pauni, M. (toim.). Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2009): Kohti uutta henkilöstön ja talouden tasapainoa kunnassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Saatavilla sähköisessä muodossa: http://shop.kuntatyonantajat.fi/product_details.php?p=2613

Laatuhaaste (1993): Ala-Harja, M. (toim.) Suomen Kuntaliitto. Suomi.

Ladyshevsky, R. K. (2010): The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(4). 292 - 306

Lahtinen, Hanne (1998): Tapaustutkimuksen perusteet. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopion yliopisto. Kuopio.

Laitinen, I.; Harisalo, R. & Stenvall, J. (toim.) (2014): Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu. Suomen yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.

Lakhe, R. R. & Mohanty R. P. (1995): Understanding TQM in service systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 12 (9). 139 – 153

Leat, M. & El-Kot, G. (2009): Interpersonal trust at work, intrinsic motivation, work-related tension and satisfaction in Egypt. *International Journal of Workplace Health Management*. 2(2). 180 - 194

Leppänen, M. (2011): Henkilöstösidonnainen pääoma laadukkaana palvelun takuuna. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Liang, T. Y. (2009): *Organizing Around Intelligence: The New Paradigm*. Second Edition. World Scientific Publishing Co.

Lillrank, P. (1998): Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Otava. Keuruu.

Lillrank, P. (1990): Laatumaa. Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Gaudeamus. Jyväskylä.

Liukkonen, J.; Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) (2002): Rahasta vai rakkaudesta työhön : mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut. Jyväskylä.

Loewenberger, P. A.; Newton, M. & Wick, K. (2012): Developing Creative Leadership in a Public Sector Organisation. *International Journal of Public Sector Management* 27 (3). 190 – 200.

Lok, P. & Crawford, J. (2004): The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*. 23(4). 321 - 338

Lumijärvi, I. (2009): Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Juventus Print – Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. (1999): Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Gaudeamus/Oy Yliopistokustannus University Press Finland. Tampere.

Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003): Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*. 6(1). 64 - 74

McNabb, D. E. (2008): *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantitative and Qualitative Approaches*. Second Edition. M.E. Sharpe. USA.

Morton-Williams, J. (1985): *Making Qualitative Research Work: Aspects of Administration*. Teoksessa: *Applied Qualitative Research*. Walker, R. (toim.). Gower. Iso-Britannia.

Merilä, A. (2008): Muutoskyky ja laatuuperustaisen kunnan tuloksellisuus – Tapaus Utajärvi. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.

Mäkelä, K. (1992): Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Mäkelä, Klaus (toim.). Gaudeamus. Helsinki.

Nakari, R. & Sjöblom, S. (2009): Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

New generation organizations. Motivating employees through creative working practices. (2006). Strategic Direction 22(11). 22-24 (kirjoittaja tuntematon)

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. (2007): Arjen johtajuus – Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki.

Nwankwo, S. & Richardson, B. (1994): Measuring and Achieving Quality Customer Service in the Public Sector. Managing Service Quality: An International Journal. 4(6). 32 - 36

Nyholm, I. (2008): Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana – Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

O'Sullivan, E., Rassel, G. R. & Berner, M. (2010): Research Methods of Public Administrators. Fifth Edition. Pearson Education, Inc. USA.

Pekka, T.; Saari, P. & Forma, P. (2013): Kuntajohtajien työhyvinvointi 2013. Kevan tutkimuksia. Helsinki. Saatavilla:

https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/kuntajohtajien_tyohyvinvointi_2013.pdf

Perttula, J. (2006): Johtaminen psykologisena ilmiönä. Hallinnon tutkimus 4/2006. 74-76.

Pors, N. O. (2008): Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study. Performance Measurement and Metrics 9(2). 138 – 152.

Redman, T.; Mathews, B.; Wilkinson, A. & Snape, E. (1995): Quality management in services: is the public sector keeping pace?. International Journal of Public Sector Management. 8(7). 21 – 34.

Rovaniemen kaupungin henkilöstöraportti 2012.

Rovaniemen kaupungin verkkosivut. Viitattu 24.10.2013. Saatavilla html-muodossa: <http://www.rovaniemi.fi>

Rovaniemen kaupungin Tilinpäätös ja toimintakertomus 2013. Viitattu 13.4.2016. Saatavilla pdf-muodossa <http://www.rovaniemi.fi>

Salmimies, P. & Salmimies, R. (1998): Esimiehen arkipsykologia. WSOY. Helsinki.

Salminen, A. (2011): Julkisen toiminnan johtaminen – Hallintotieteen perusteet. Edita. Helsinki

Sallis, E. (2002): Total Quality Management in Education. Kogan Page. London.

Sarala, U. & Sarala A. (1996): Oppiva organisaatio – Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere.

Schein, E. H. (1987): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (alkuperäisteos Organizational Culture and Leadership). Amer-yhtymä. Espoo.

Shand, D. & Arnberg, M. (1996): Background Paper. Teoksessa: Responsive Government. Service Quality Initiatives. OECD. PUMA. 9-70.

Silverman, L. & Propst, A. (1996): Where Will They Fit in? Quality Progress. 29(1). 33-34.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 21.10.2013. Saatavilla html-muodossa: http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/paivahoito

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2010): Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Tallinna.

Stenvall, J.; Majoinen, K.; Syväjärvi, A.; Vakkala, H. & Selin, A. (2007): ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Lapin Yliopisto, Suomen Kuntaliitto, Työsuojelurahasto. Helsinki.

Strandman, K. (2009): ”Se vain ilmestyi ” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatioissa. Lapin Yliopisto. Rovaniemi.

Strauss, A. L. (1988): *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press. Cambridge.

Suonsivu, K. (2003): *Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Saatavilla: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67290/951-44-5650-5.pdf?sequence=1>

Sydänmaanlakka, P. (2002): *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Kauppakaari. Helsinki.

Tesch, R. (1990): *Qualitative Research: Analysis Types & Software Tools*. The Falmer Press. UK.

Tiensuu V.; Partanen, V. & Aaltonen J. (2004): *Onnellinen organisaatio – Ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa*. Edita. Helsingin.

Tilander, E. (2010): *Hoitotyön johtajien työhyvinvointia tukevat tekijät*. Terveyskasvatuksen pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25497/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201010193001.pdf?sequence=1>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2011): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa.

Tuomi, K. (2007): *Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa*. Teoksessa *Työ murroksessa* (toim. Kasvio, A. & Tjäder, J.). Työterveyslaitos. Helsinki. 121-134.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012): *Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Turjanmaa, P. (2005): Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. The University of Jyväskylä. Jyväskylä.

Työssä jaksamisen ohjelma (2003): Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. Työministeriö. Espoo. Saatavilla myös verkkojulkaisuna.

Vainikainen, M.-P. & Beirad, M. (2013): Laadunarvioinnin kulmakivet. Helsingin Yliopisto, Koulutuksen arviointikeskus. Saatavilla pdf-muodossa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/pop/liitteet/06052013_LAATUMITTARI_MBMPV.pdf viitattu 7.5.2014

Vakkala, H. (2012): Henkilöstö kuntauudistuksissa – Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimaverojen johtamisen edellytyksenä. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Valtionvarainministeriö (2001): Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 6. Helsinki. Saatavilla myös pdf-muodossa: https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf viitattu 10.3.2014

Valtonen, A. (2009): Pikku juttu – tarina koon tuottamisen käytänteistä. Kulutustutkimus. NYT-liite 1/2009, s. 35-52 Saatavilla myös pdf-muodossa: <http://www.kulutustutkimus.net/nyt/wp-content/uploads/2009/04/3valtonen1-09.pdf> viitattu 14.10.2013

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) (2005): Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014): Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma. Tallinna.

Weckenmann A.; Akkasoglu, G. & Werner T. (2015): Quality management – history and trends. The TQM Journal. 27(3). 281 - 293

Weiss, D. S. & Molinaro, V. (2008): Leadership Gap: Building Leadership Capacity for Competitive Advantage. Wiley.

Wilson K. & Corral, S. (2008): Developing Public Library Managers as Leaders. *Library Management*. 29(6/7). 473-488.

Zeng, J.; Chi Anh, P. & Matsui, Y. (2013): Shop-floor communication and process management for quality performance. *Management Research Review*. 36(5). 454 - 477

TEEMAHAASTATTELU:

Laatu:

- Millaisia mielikuvia sana laatu herättää?
- Miten ymmärrät laadun?
- Mitä laatu toimialueesi kannalta tarkoittaa?
- Mitkä ovat keskeiset tekijät laadun syntymiseksi?
- Mitkä tekijät estävät laadun tavoittelua? (voisiko tähän ainakin etukäteen miettiä joitain tekijöitä/jaotella sellaisia tekijöitä jotka laatupyrkimyksiä sotkevat/heikentävät?)
 - o Kiire
 - o Resurssien puute
 - o Epäselvät tavoitteet
 - o Laadun merkitystä ei ole tunnistettu?
 - o Työkaluja on liian vähän
 - o Laatua ei huomioida riittävästi (sitoutumattomuus)
- Millainen käsitys sinulla on siitä, millainen ymmärrys laadusta organisaation eri tasoilla vallitsee?

Laatutyö:

- Miten/millaista laatutyötä tehdään palvelualueellasi?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet laatutyön näkökulmasta?
- Näkykö laatu toimintastrategiassa?
 - o Miten?
- Millaisia työkaluja laatutyön tekemiseen on?
- Millaisilla työkaluilla laatutyötä voitaisiin tukea?
- Miten laatu on esitelty henkilöstölle?
- Miten laatutyöhön suhtaudutaan?
- Näkykö laatutyö organisaatioiden arjessa?
- Näetkö selkeitä tekijöitä positiivisia/negatiivisia, joilla on vaikutusta laatutyöhön?
- Pyritäänkö esimiestyössä huomioimaan laatuajattelua?
 - o Miten?
- Miten edistäisit laatuorientoituneen toimintakulttuurin syntyä?
 - o Miksi?

Esimiestyö:

- Miten ymmärrät esimiestyön?
- Mitä siihen liittyy?
- Mihin esimiestyö on keskittynyt?
 - o Miksi?
- Tulisiko esimiestyön keskittyä nykyistä enemmän johonkin osa-alueeseen?
 - Mihin?
 - Miksi?
- Millaiset tekijät rajoittavat esimiestyön tekemistä?
- Millaiset tekijät tukevat esimiestyön tekemistä?

Sitouttaminen:

- Miten ymmärrät sitoutumisen?
- Miten sitoutuminen ilmenee organisaatiossasi?
 - o Miten heikko sitoutuminen ilmenee, mitä vaikutuksia sillä on?
 - o Miten vahva sitoutuminen ilmenee, mitä vaikutuksia sillä on?
- Onko sitoutumisen edistämiseksi pyritty tekemään systemaattista työtä?
 - o Miksi/miksi ei?
 - o Millaista se on ollut?
- Millaisia työkaluja sitoutumista ajatellen käytetään?
- Koetko laadun eteen tehdyllä työllä ja sitoutumisella olevan jotain yhteistä?
 - o Mitä?
 - o Miksi/miksi ei?
- Miten sitoutumista voitaisiin edistää esimieslähtöisesti?
 - o Miten se voisi edistää laadun saavuttamista?
- Miten esimies ylipäätään voisi tukea työntekijöiden laatutyötä?

TEEMAHAASTATTELU (muutokset ensimmäisten haastatteluiden jälkeen):

Laatu:

- Millaisia mielikuvia sana laatu herättää?
- Miten ymmärrät laadun?
- Mitä se toimialueesi kannalta tarkoittaa?
- Mitkä ovat keskeiset tekijät laadun syntymisen kannalta?
- Millainen käsitys sinulla on siitä, millainen ymmärrys laadusta koko organisaatiossa valitsee?

Laatutyö:

- Miten/millaista laatutyötä tehdään palvelualueellasi?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet laatutyön näkökulmasta?
- Näkyykö laatu toimintastrategiassa?
 - o Miten?
- Millaisia työkaluja laatutyön tekemiseen on?
- Millaisilla työkaluilla laatutyötä voitaisiin tukea?
- Miten laatu on esitelty henkilöstölle?
- Miten laatutyöhön suhtaudutaan?
- Näkyykö laatutyö organisaatioiden arjessa?
- Pyritäänkö esimiestyössä huomioimaan laatuajattelua?
 - o Miten?

Esimiestyö:

- Miten ymmärrät esimiestyön?
- Mitä siihen liittyy?
- Mihin esimiestyö on keskittynyt?
 - o Miksi?
- Tulisiko esimiestyön keskittyä nykyistä enemmän johonkin osa-alueeseen?
 - Mihin?
 - Miksi?
- Millaiset tekijät rajoittavat esimiestyön tekemistä?
- Millaiset tekijät tukevat esimiestyön tekemistä?
- Miten laatutyötä voitaisiin tukea esimieslähtöisesti?

Organisaatiokulttuuri:

- Millainen toimintakulttuuri organisaatiossa mielestäsi on ja miten se ilmenee käytännön tasolla?
 - o Yksikön toiminnan taso
 - o Hallinnon toiminnan taso
- Millaisen yhteyden koet olevan toimintakulttuurin ja laatutyön tekemisen välillä?
- Näetkö että toimintakulttuurissa on laatutyötä estäviä tekijöitä?
 - o Koetko joidenkin tekijöiden korostuvan enemmän kuin olisi tarpeenmukaista?
- Näetkö että toimintakulttuurissa on laatutyötä tukevia tekijöitä?
- Mitä muuttaisit toimintakulttuurissa?
 - o Miksi?
 - o Millaisilla keinoilla?

- Millaisia ajatuksia sinulle heräsi haastattelusta?