
Laatujohtaminen ja julkinen sektori: Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena

*Lumijärvi Ismo & Jylhäsaari Jussi
Gaudeamus 1999*

Laatu ja laadun tuottaminen on tällä hetkellä todennäköisesti yksi keskeisimmistä johtamisen megatrendeistä niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Laatuajattelun ja -johtamisen juuret ovat kuitenkin jo useiden vuosikymmenten takana, toisiasia, joka kuvanee johtamisen ja organisaatioiden vaikeasti murrettavaa konservatiivisuutta.

Amerikkalaiset insinöörit Deming ja Juran veivät ajatuksensa laadun merkityksestä Japaniin toisen maailmansodan jälkeen, koska Yhdysvalloissa niihin suhtauduttiin torjuvasti ja vähätellen. Myös Peter Drucker, tuo kaikkien johtamisgurujen isä, koki tiettävästi kovia kaupatessaan 1950-luvulla amerikkalaisen autotehtaan johtajille laatua ja ennen kaikkea asiakkaitten osuutta sen määrittelyssä. Kuultuaan Druckerin ideat johtajat vastasivat hänelle kysymällä: " Aikooko professori ottaa seuraavaksi tehtäväkseen painovoimalain kumoamisen."

Suomessa tilanne ei ollut Yhdysvaltoja kumoisempi. Suomessa laatuliike otti ensimmäisiä askeleitaan vasta 1980-luvulla U. E. Moisan ansiosta. Sitten tulivat laatupalkinnot ja sertifikaatit. Nykyään yhä useampi yritys ymmärtää, että menestystä markkinoilla ei voi odottaa ilman laatua. Julkinen sektorimme innostui laadusta 1990-luvulla. Kunnissa ja valtiolla on tehty hyvää työtä laadun juurruttamiseksi julkisiin palveluihin. Tähän kokonaisuuteen liittyy saumattomasti Ismo Lumijärven ja Jussi Jylhäsaaren kirja laatujohtamisesta julkisessa hallinnossa.

Kirjoittajat ovat ottaneet tehtäväkseen analysoida laadun johtamisen problematiikkaa julkisten palveluiden näkökulmasta. He esittelevät kirjas-

saan laatujohtamiseen liittyviä olennaisia kysymyksiä kuten laadun käsitteellisiä sisältöjä ja laatua edistäviä johtamiskäytäntöjä. He esittelevät kattavasti alkuperäisen laatujohtamisen periaatteet. He analysoivat laatuajattelun erilaisia käytännöllisiä sovellutuksia ja julkisen sektorin laatumalleja.

Kirja esittelee laatujohtamisen keskeisen problematiikan. Se tarjoaa myös näkökulman tulevaisuuteen esittelemällä lopuksi tasapainotettua mittaristoa (balanced scorecard) julkisen hallinnon sovellutuksena. Tasapainotettu mittaristo on eräs uusimmista ja kiinnostavimmista työkaluista johtamisen saralla. Kirjoittajille tasapainotettu mittaristo edustaa eräänlaista uutta synteisiä laadun tuottamisen tehostamiseksi.

Lumijärvi ja Jylhäsaari esittelevät myös monipuolisesti kokemuksia laatujohtamisesta OECD -maiden julkissektorilta. Esimerkkejä löytyy Suomen lisäksi Yhdysvalloista, Englannista, Saksasta, Japanista, Australiasta ja tietenkin myös muista Pohjoismaista. Esimerkit valaisevat osuvasti kirjan teoreettista antia. Ne valavat epäileväälle lukijalle uskoa siitä, että laatu on tullut jäädäkseen julkiselle sektorille eikä sille ole vaihtoehtoja.

Kirja tarjoaa perustan käydä keskustelua laadun tuottamiseksi maamme julkisessa hallinnossa. Eräs keskeisimmistä pohtimista ansaitsevista ongelmista on se, että laatu voidaan määritellä eri tavoin ja että valittu määritelmä antaa sisällön johtamiselle ja laadun tuottamiselle. Esimerkiksi yritykset korostavat laatua asiakkaan määrittelemänä, mutta onko vastaava mahdollista myös julkisissa palveluissa. Voidaan myös kysyä onko esimerkiksi mielikuviin perustuvalla laadulla tilaa julkisessa hallinnossa?

Toinen ongelmakehittäjä, joka avaa uusia näkökulmia julkisen sektorin kehittämiseksi, on kilpailun merkitys laadulle. Kysymys onko kilpailun laadun tae vai uhka on yksi keskeisimmistä ydinkysymyksistä laadun problematiikassa. Kilpailu on juuri nyt erittäin ajankohtainen ja siihen liitetään diametrisiä toiveita. Tähän eurooppalaisten hyvinvointiyhteiskuntien ajankohtaiseen ongelmaan kirja antaa ajattelun perusteita ja lähtökohtia, mutta johtopäätösten teon se jättää lukijoille.

Kolmas julkisten palveluiden laatua koskeva problematiikka koskee politiikan osuutta ja merkitystä laadun tuottamiselle. Millainen rooli politiikalla on tai olisi oltava laadun vaatimisessa, aikaansaamisessa ja valvonnassa? Kysymys on erittäin konkreettinen, koska tilaaja-tuottaja -ajattelu on yleistymässä julkisessa palvelutuotannossa. Avoimia pohtimista ansaitsevia kysymyksiä ovat mm. seuraavat: Aiheuttaako aktiivinen politiikka konflikt-

teja ottaessaan kantaa julkisten palveluiden laatuun? Onko politiikka taipuvainen asettumaan konfliktteissa palveluiden tuottajan vai kuluttajien puolelle?

Neljäs lisäpohdintoja kaipaava kokonaisuus on laadun tuottamisen menetelmät, joista useimmat on kehitetty pääsääntöisesti tavaratuotannon vaatimuksiin ja tarpeisiin. Kysymys on siitä, kuinka ne soveltuvat esimerkiksi eräisiin sosiaalipalveluihin, joissa käsitellään vaikeita inhimillisiä ja sosiaalisia ongelmia ja joissa prosessi voi olla hyvinkin pitkä? On mahdollista, että näissä tilanteissa laadun menettelmistä voi olla vähemmän apua kuin esimerkiksi palvelun ammattilaisten ajan myötä hankkimalla kokemuksella ja viisaudella, jota myös hiljaiseksi tiedoksi luennoidaan.

Kirjan lukeminen on miellyttävä kokemus. Se täyttää huomattavan aukon julkisen sektorin johtamisteoriassa ja -käytännössä. Kirjoittajat tuntevat asiansa ja kirjoittavat ymmärrettävästi. He korostavat laadun merkitystä realistisesti ylilyönteihin syylistymättä. Kirja on edistävää julkisen sektorin käytäntöjä kuin siihen kohdistuvaa tutkimustakin.

Risto Harisalo & Seppo Hölttä
