



**Harry Roots: Kvaliteet on see, mida kvaliteediks peetakse. Psühholoog räägibki sel puhul pigem "tajatud kvaliteedist".**

# Kvaliteet ja kultuur

**H a r r y R o o t s**

TPÜ professor

**Kui rakenduskõrgkooli kvaliteet langeb, ei ole see kool enam kas rakenduslik või kõrgkool või mitte kumbagi. Hoolitsus kvaliteedi eest tähendab seega hoolitsust iseenda eest, selle eest, et olla olemas. Kvaliteet on ennekõike vajalik meile endile.**

"Eesti entsüklopeedia" defineerib: "Kvaliteet ... *filos.* on niisugune vahetu määratlus, mille tõttu mingi nähtus, ese või protsess on iseendaga identne, st on tema ise, mitte miski muu. Kvaliteet on otseses seoses eseme olemisega. Kvaliteedi muutudes lakkab ese olemast, muutub millekski teiseks" (4).

Kvaliteet on teisisõnu *see, mille tõttu me oleme meie ise*. See tähendab, et kui meie kvaliteet muutub, saame kellegi teiseks. Kui näiteks rakenduskõrgkooli puhul kvaliteet langeb, ei ole see kool enam kas rakenduslik või kõrgkool või mitte kumbagi. Hoolitsus kvaliteedi eest tähendab seega hoolitsust iseenda eest, selle eest, et olla olemas. Kvaliteet on ennekõike vajalik meile endile. See mõte tasub meelde jätta.

Kvaliteedihalduses on kombeks rääkida kahest asjast: *mida*-kvaliteedist ja *kuidas*-kvaliteedist. Võtkem näiteks

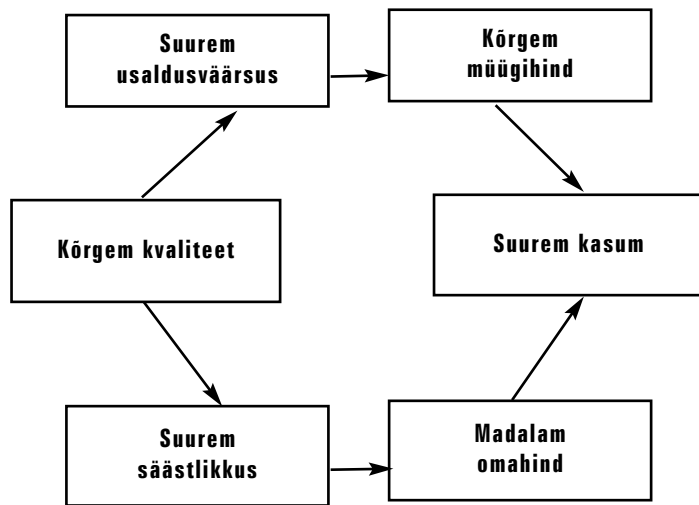
protsess, kus õpetaja annab edasi teadmisi. See on kindlasti väga vajalik, tähendab – *mida*-kvaliteediga on siin kõik korras. Teine küsimus on aga, kuidas ta neid edasi annab. Kas õppur omandab ka midagi selle edasiandmise käigus? Või õpetaja õpetab küll, aga teadmisi ja oskusi kohe kuidagi juurde ei tule? See tähendab, et ühelt poolt on küsimus selles, mida me teeme, ja teiselt poolt selles, kuidas me teeme. Need mõlemad on kvaliteedi parameetrid.

Kui räägime, et kvaliteet "langeb" või "tõuseb", tähendab see, et *kvaliteet on mõõdetav*, see langeb või tõuseb mingi etaloni või standardi suhtes. Mõõtmiseks on vaja mõõdupuud. Kust see mõõdupuu tuleb, millega peab kvaliteeti hindama?

"Eesti entsüklopeedia": "Kvaliteet ... *maj.* on toote tarbimisomaduste otstarbele vastavuse suhtmäär, võrrelduna teiste samaotstarbeliste toodetega. Ma-

janduslikult optimaalne kvaliteet on toote kõrgeim teatavate kulutustega saavutatav otstarbele vastavuse aste" (4). Siin on juttu toote tarbimisomadustest ja nende vastavusest teatavatele nõuetele ning ka toodete võrdlemisest. Kui esile tuuakse tarbimisomadused, peetakse nähtavasti silmas tarbija ootusi. Neile vastavus on seega kvaliteedi mõõt. Seegi mõte väärrib meeldeajtmist. Mõõdupuu on kliendi, tarbija, kodaniku käes. Vastavus tema ootustele saab olla suurem või väiksem ja võib sõltuda nii ootuste tasemest kui pakutava teenuse või toote omadustest. *Kvaliteet on seega suhteline*. Sama rõhutab ka toodud määratluse teine pool, kus kasutatakse optimaalsuse mõistet ja vihjatakse sellele, et etteantud ressursidega võib saavutada kvaliteedi teatava, kuid mitte absoluutse taseme.

Kui *kvaliteet on subjekti hinnang*, kuulub see küll pigem nähtumuse kui asja-



Joonis. Kvaliteet ja kasum (1, lk 45).

de olemuse juurde. Kvaliteet on see, mida kvaliteetseks peetakse. Psühholoog räägiks sel puhul pigem "tajatud kvaliteedist". Sama lugu, mis autoriteediga – autoriteetne saab olla vaid kellegi silmis. Kvaliteet on seega vägagi inimesekeskne kategooria.

Ärijuhtimine peab kvaliteeti heaks konkurentsistrateegiaks koguni kahel viisil (vt joonis). Kui meil õnnestub turgu veenda, et tegemist on väga kvaliteetse teenuse või tootega, kujuneb vastav imidž ja meie tootest saab bränd (saksa kvaliteet näiteks). Selle eest on tarbija nõus maksma ja olemegi omadega mäel. Inimene ostab illusiooni, usku, et just see toode "hoolitseb tema eest viiel erineval moel" ja "paneab karva läikima". Teistpidi aga, kui me tegutseme kvaliteetselt, st teeme vähem praaki, kulutame vähem materjali, aega, energiat, jõudu kord juba tehtu, kuid viletsalt tehtu ümbertegemisele, saame kulude kokkuhoiu arvel tõusta turul hinnaliidriks ning teenida mitte kõrge hinna, vaid suure käibe pealt. Meie kaup lihtsalt läheb niivõrd hästi.

Omaette teema on kvaliteet ja juhtimine. Organisatsioon kindlustab kvaliteeti ja juhtkond mõistagi juhib. Kuid mida juhtkond juhib? Igatahes mitte kvaliteeti, sest nähtusi, omadusi ja asju teatavasti juhtida ei saa. Küll aga saab juhtida protsesse, mis peavad kvaliteeti kindlustama. Aga kust alluvad teavad, misugust kvaliteeti peab juhtkonna arvates kindlustama? Küllap selle põhjal, mida juhtkond räägib, mida ise teeb, milliseid küsimusi pidevalt tõstatab, millele pöö-

rab tähelepanu. Ja ka selle põhjal, kas see, millest juhtkond räägib ja mida ise tegelikult teeb, omavahel kokku lähevad. Aga kui ei lähe, kui räägivad ühte, teevad teist ja mõtlevad kolmandat? Uurimused on näidanud, et sel juhul tuleb alluvate teadmine, mida nende kollektiivis tegelikult väärtustatakse, juhtide tegudest, mitte nende sõnadest.

Juhtimisega seoses ei saa mööda ka küsimusest, mis on juhi kvaliteet? Et selle üle arutleda, küsigem kõigepealt, mis on juhi töö, mis on selle sisu? Juhi efektiivsust mõõdab eesmärkide saavutamise aste ja tema töö peamine sisu on saada tulemusi teiste inimeste abil. Kui juht seda suudab, on tal juhi kvaliteet, tal on see, mis teeb temast juhi. On ilmne, et selleks peab ta kindlasti olema motiveeritud (tahab midagi saavutada, midagi ära teha) ja kvalifitseeritud (suudab oma tahtmise ka ellu viia). Kuid kui alluvate puhul ongi põhiline nende kvalifikatsioon ja motivatsioon, siis juhi puhul on tähtis veel kolmaski dimensioon – tema orientatsioon, mis näitab meile, mida ta taotleb. Kui sellega on probleeme, näeme juhti, kes küll tahab ja suudab, kuid tulemused on katastroofilised. Mida efektiivsemalt selline töötab, seda jubedam on tagajärg. Motivatsioon ja kvalifikatsioon on seega küll vajalikud, kuid mitte piisavad tingimused. Kui puudub õige orientatsioon, seesama midakvaliteet, tehakse kogu jõust vale asja õigesti. Vastupidise olukorra puhul, kui tehakse õiget asja valesti (nn kuidas-kvaliteet), aitab koollitus. Millega aga midakvaliteeti tagada? Näiteks koollis.

Või kuidas on sellega lugu kõrgemal-seisvates haridusinstantsides?

Inimesekeskne on kvaliteedi kategooria veel teiseski mõttes. Selleni jõuame, kui küsime, kust kvaliteet tuleb. "Kvaliteedi üle mõtiskledes on vähemalt Euroopa kultuuriruumis jõutud järeldusele, et paljudes valdkondades tagab kvaliteedi inimene oma professionaalsuse ja eetiliseusega koos teatud vabadusega" (Jaak Hohensee). Kolleeg Hohensee väidab seega, et kvaliteeti tagab inimene, kes on professionaalne, eetiline ja kellel on piisavalt vabadust, et selline olla ning taoliselt toimida. Ka see on oluline mõte. Sellest tõdemusest kultuuri, eriti aga organisatsioonikultuurini on vaid üks samm. Kuid siingi peaks alustama mõistete määratlemisest.

Kultuuril on palju funktsioone ja ka palju määratlusi. Mõned neist: "Organisatsioonikultuur on see viis, kuidas me neid asju siin ajame" (Terrence Deal, Alan Kennedy, 1982); "Organisatsioonikultuuri võib pidada selleks liimiks, mis hoiab organisatsiooni ühiste arusaamade abil koos" (Caren Siehl, Joanne Martin, 1984); "Ettevõtte kultuur on seal harjumus- ning tavapäraseks saanud mõtte- ja tegevusviis, mida suuremal või vähemal määral jagavad kõik selle töötajad ning mida kollektiivi uued liikmed peavad õppima ja vähemalt osaliselt omaks võtma, et neid endid selles ettevõttes omaks võetaks" (Elliot Jacques, 1952). Kõige tuntumad neist määratlustest ongi vast, kuidas me neid asju siin ajame, ja liim, mis organisatsiooni koos hoiab (2, lk 205). Näeme, et selle mõiste alla käivad arvamused, uskumused, veendumused, väärtused, kombad, tavad, tabud ning paljud muud nähtavad ja nähtamatud fenomenid. Kui satume mõnda võõrasse asutusse või organisatsiooni, märkame kõigepealt välist – kuidas inimesed riides on, kuidas räägivad, kuidas käituvad omavahel ja võõrastega, kuidas on tööruumid dekoreeritud ja möbleeritud jne. Eriti torkab meile kindlasti silma kõik harjumuspärasest erinev. Me näeme, mida ja kuidas nad teevad, aga ei tea, miks nad niimoodi teevad. Kultuuri pindmise koore all on peidus veel miski – see, mis neile kõigile ühine on, mis neid organisatsioonina ühendab ning mis neid just taoliselt viisil käituma paneb.

Kombeks on selles miskis eristada

vähemasti kahte taset: *normid ja väärtused*. Normid on statistiline näitaja, see on enamuse valik – “kõik teevad nii”. Väärtused aga on nende normide taga, näiteks töekspidamised selle kohta, mis on hea ja mis halb, mis ilus ja mis inetu, mis väärkas ja mis vääritu, samuti kui põhilised arusaamad inimese olemusest, näiteks kas inimene on oma loomult laisk, rumal, vastutustundetu, algatusvõimetu olevus, keda paneb tööle ainult hirm karistuse ees ja lootus saada preemiat, või töökas, loov, ettevõtlik ja arenemisvõimeline olend, kellele tuleb anda vaid võimalus oma loomupäraseid talente avada. Sõltuvalt sellest, kumb kujutus domineerib, inimestega ka käitatakse – juhid alluvatega, teenindajad klientidega, õpetajad õpilastega. Väärtus on meile omane, see on midagi, mis on nii õige, loomulik, normaalne, et selle kohta ei küsi me ise kunagi “miks?”. Ja kui mõni võõras juhtub küsima, ärritab see meid enamasti – kuidas saab nii rumalasti küsida!

Kui normid ja väärtused panevad inimese mingil kindlal viisil käituma, on neil kindlasti oma osa ka kvaliteedihalduses. Siin peab aga vahet tegema nn *deklareeritud väärtuste ja sügavamate baasarusaamade* vahel. Ametlikes dokumentides, arengukavades ja reklaambuklettides väidavad kõige erinevamad firmad, et nad on kliendikesksed, hoolivad, avatud, väärtustavad meeskonnatööd jne. Kui aga vaadata, kas palgasüsteem ikka innustab meeskonnatööd või hoopis töötajate omavahelist konkurentsi, kas kliendikeskne firma pakub ka kliendisõbralikku toodet ja teenindust, tuleb meil sagedasti pettuda. Paratamatult surub end peale järelendus, et kirjapandud väärtuste asemel juhivad inimesi ja nende tegemisi mingid sootuks teised töekspidamised, sellised, mis ei ole kusagil kirjas.

Ilmselt ei olegi küsimus selles, et juhtkond mõtleb välja mingid sotsiaalselt soovitatavad väärtused, vaid pigem nende väärtuste *omandamise* töötajate poolt. Mitte juhuslikult ei peeta Elqoteci üheks meie kõige kvaliteediteadlikumaks ettevõtteks. Kvaliteedihaldamise süsteem annab seal tööpoolest tulemusi. Vähe sellest – korporatiivsed väärtused on trükitud ka iga töötöendi tagaküljele. Aga kui teha katset ja küsida töötajatelt nende firma väärtuste kohta,

tuleb suurel osal neist töötöend välja otsida ja järele vaadata, “mis need meil seal nüüd täpselt olidki”. Firms Tallinna Vesi hakati pärast üleminekut uute omanike kätte juurutama Inglise emafirmas kehtivaid põhiväärtusi. Aga selleks oli ka oma tehnoloogia, muuhulgas lasti töötajatel endil oma väärtused sõnastada käitumuslikult – “mida ma siis teen, kui mul on selline väärtus”, ja “mida ma siis ei tee, kui mulle on omane selline väärtus”. Eksperiment veel kestab, aga esimesed tulemused on lootustandvad.

Kas kvaliteet on töötajatele väärtus või mitte, ei sõltu üksnes väärtuste juurutamise võtetest. Siin kehtib ka teatav seaduspärasus, mida juhid peavad silmas pidama. Sõnastada võiks selle nii: *tippjuhi väärtused kasvavad üle alluvate kommeteks ja käitumisnormideks*. Rahvusvahelised uurimused on näidanud, et väärtused ja normid kujunevad erinevalt ja erinevates kohtades

Aluseks on kindlasti *rahvuslikud väärtused*, kaasa arvatud protestantlik tööeetika, millele me eestlastena õigusega uhked oleme – näe vaeva siin ja praegu, õndsaks saad alles kunagi tulevikus. Ja võib päris kindel olla, et rahvuslikud väärtused, äratundmine sellest, “mis on hea ja mis on halb”, kujunevad meis juba alates varajasest lapsepõlvest. Uurijad vaidlevad, mitmendaks eluaastaks, kui mitte enne, siis kümnendaks kindlasti. Kusjuures väärtusi omandame me tegemise ja kogemise kaudu, mitte abstraktselt ega teoreetiliselt. Seetõttu ongi neid hiljem nii raske muuta. Kas tööd tuleb teha täpselt ja korrektselt või loota juhusele, et “ehk läheb läbi”, ka see on meil juba lapsepõlves selge. Need ongi “sügavamad baasarusaamad”, millele eespool viitasin.

Teine kiht väärtusi seostub sellega, et me õpime koolis ja kõrgkoolis, omandame *kutse*. Kindlasti on igaüks tähele pannud, et inseneridel on teistsugused naljad kui juristidel ja viimaste omad erinevad omakorda meedikute või pedagoogide naljadest. See on indikaator, mis näitab, et gruppidel on erinev professionaalne kultuur. Ametit õppides me sotsialiseerume (või meid sotsialiseeritakse) mingisse professionaalsesse gruppi ning võtame omaks seal domineerivad väärtused. Me hakkame mõtlema ja käituma nagu insener, jurist, meedik, õpetaja. Miks? Eks ikka selleks,

et “meid endid omaks võetaks”, nagu eespool ühes definitsioonis nägime.

Ja kindlasti on mingid domineerivad väärtused ka konkreetsetes *organisatsioonis*, kollektiivis, kus me tööle asume. Konks on aga selles, et põhiosas on meie väärtused tööleasumise hetkeks juba välja kujunenud. Töökohal omandame peamiselt käitumisnormid, selle, “kuidas me neid asju siin ajame”. Hakkame tegema nii, “nagu kõik teevad”. See, mis tippjuhi jaoks võib olla oluline väärtus, on töötajale lihtsalt pealesurutud käitumisnorm. Kui talle lapsepõlvkodus seda ei sisendatud ja koolis käis ka kõik ligadi-logadi, pole kvaliteet tema jaoks enam kui see, et “ülemus käskis nii teha”.

Kui kvaliteet sõltub inimestest, siis *inimeste käitumine sõltub kultuurist*, mida nad endas kannavad. Selle kultuuri radikaalse muutmise võimalikkuse suhtes on enamik ala asjatundjaid kaunis skeptilised. Aga kui kultuuri ei õnnestu muuta, jääb üle vaid norme karmistada. Kui me ei suuda protsesse juhtida, tuleb vähemasti inimesi valitseda. Ka see ei ole halb mõte. Seejuures ei tohi ainult unustada, et taolisel juhul saab tulemuseks olla vaid kord, ei enam. Üksnes juhtimine seostub millegi saavutamiselega.

#### Kirjandus

1. Alas, R. Juhtimise alused. Tallinn, Külim, 1997.
2. Hatch, M. J. Organization Theory. Oxford University Press, 1997.
3. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. – Administrative Science Quarterly, 1990, 35. 286–316.
4. Kvaliteet. Eesti entsüklopeedia, 5 kd, 1990. 266.