

# LAATUJOHTAMINEN SUOMEN OPASLIITOSSA

Karjalainen Kyösti

Opinnäytetyö  
Restonomikoulutus  
Restonomi (AMK)

2020

Restonomikoulutus  
Restonomi

---

<b>Tekijä</b>	Kyösti Karjalainen	<b>Vuosi</b>	2020
<b>Ohjaaja(t)</b>	Marja Lempiäinen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Suomen Opasliitto ry		
<b>Työn nimi</b>	Laatujohtaminen Suomen Opasliitossa		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	44 + 3		

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Suomen Opasliitto ry:n johtamisen laadullisia menetelmiä ja toimintatapoja sekä niiden soveltamista järjestötoiminnan johtamiskulttuurin kehittämisessä.

Aiheen valinta perustui omiin lähtökohtiin tavoitteena herättää kehitysideoita kohdeorganisaation hallinnollisen johtamisen laadullisiin menetelmiin ja niiden kehittämiseen ja matkailualan muuttuvan vaatimustason mukana seuraamiseen. Laadullisen johtamisen kehittämisellä voidaan saavuttaa valtakunnallista laadukasta koulutusta, jäsentiedottamista ja edunvalvontaa sekä vastata niihin kohdistuviin odotuksiin.

Tutkimuksen kohteena on organisaation johtamisen laadullinen toiminta johdon ja jäsenten välillä, tiedonkulun saumaton toiminta, laadunvalvonnan merkitys koulutuksissa ja auktorisoinneissa sekä näiden mahdolliset kehittämiskohteiden määrittely.

Tutkimus toteutettiin laadullisilla tutkimusmenetelmillä ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselylomakkeita ja havainnointia. Opinnäytetyön pääkysymyksenä on, miten johdon laadullinen johtaminen toteutuu ja alakysymyksillä pyritään löytämään vastauksia, miten sitä voidaan kehittää. Opinnäytetyössä käsitellään organisaation johdon laadullisten menetelmien perustan periaatteita ja syvällisempiä tutkimuksen yhteydessä sovellettavia johtamisen menetelmiä. Tutkimuksen aineisto kerättiin jäsenkyselyllä sekä omiin Opasliitossa syventävän työharjoittelun aikana tehtyihin havaintoihin.

Tutkimuksen aikana havaittavista kehittämisen kohteista liittyy toimeksiantajaorganisaation nykyisiin toimintatapoihin ja niiden järkevöittämiseen sekä yhdenmuokaistamiseen. Laadullisella hallinnon johtamismenetelmällä sekä toimintojen standardoinnilla voidaan poistaa turhaa manuaalista työtä ja nopeuttaa tiedonkulkua ja laadullisten arvolupausten täyttämistä.

Oman havainnointini ja kyselyihin tulleiden vastausten yhteenvetona päättelen, ettei laatujohtaminen ole Opasliiton strategiassa, eikä sitä ole mielletty käytännön toiminnoissa. Kuitenkin Opasliitossa puhutaan laadusta opastamisessa, koulutuksessa ja näyttöjen arvioinneissa, mutta ei Opasliiton johtamisessa.

Avainsanat johtaminen, organisaatiot – johtaminen, yritykset – laatu, laatujärjestelmät, laatujohtaminen, laatu, asiantuntijaorganisaatiot

Degree Programme in Tourism  
Bachelor of Hospitality Management

---

<b>Author</b>	Kyösti Karjalainen	<b>Year</b>	2020
<b>Supervisor</b>	Marja Lempiäinen		
<b>Commissioned by</b>	The Federation of Finnish Tourist Guide Associations		
<b>Subject of thesis</b>	Quality management in the Finnish Guide Association		
<b>Number of pages</b>	44 + 3		

---

The aim of the thesis was to research the qualitative methods and operating methods of the Finnish Guide Association and their application in the development of the management culture of organizational activities.

The choice of the topic was based in my own starting points with the aim of arousing development ideas for the qualitative methods of the target organisation's administrative management and their development and keeping up with the changing level of requirements in the tourism industry. The development of quality management can achieve nationwide high-quality training, member information and control interests, and meet expectations

The research focuses is the qualitative functioning of organizational management between management and members, the seamless operation of information flow, the importance of quality control in training and authorizations, and as well as the definition of these possible areas for development

The research was carried out using qualitative research methods and data collection methods was used questionnaires and observations. The main question of the thesis is how the qualitative management of management is implemented and the sub-questions aim to find answers, how it can be developed. The thesis deals with the principles of the basis of the qualitative methods of organizational management and more in-depth management methods applied in connection with research. The material of the research was collected through a membership survey and my own observations made during the in-depth internship at the Guide Association.

Among the areas for development observed during the research are the current operating methods of the client organization and their rationalization as well as harmonization. A high-quality management method and standardization of operations can eliminate unnecessary manual work and speed up the flow of information and the fulfillment of qualitative value promises.

Summarizing my own observations and the responses to the questionnaires, I conclude that quality management is not a strategy of the Guide Association and has not been perceived in practical activities. However, the Guide Association talks about quality in guidance, training, and screen evaluations, but not in Guide Association management

Degree Programme in Tourism  
Bachelor of Hospitality Management

Key words management, organizations - management, companies - quality,  
quality systems, quality management, quality, expert organizations

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TYÖN TAVOITE JA SISÄLTÖ .....	8
2.1 Tavoite ja sisältö .....	8
2.2 Tutkimusmenetelmät.....	8
2.3 Aikataulutus .....	9
3 SUOMEN OPASLIITTO RY .....	10
3.1 Suomen Opasliiton synty .....	10
3.2 Suomen Opasliiton hallinto .....	10
3.3 Suomen Opasliiton aluejako .....	11
4 ORGANISAATION LAADUKAS JOHTAMINEN.....	13
4.1 Laatujohtaminen .....	13
4.2 Laadukas toiminnan johtaminen .....	14
4.3 Laadukas ihmisten johtaminen.....	15
4.4 Laadukas asioiden johtaminen.....	16
4.5 Tiedottaminen ja tiedon laatujohtaminen .....	17
4.6 Laatujohtamisen haasteet tulevaisuuden Suomessa .....	18
5 TUTKIMUS SUOMEN OPASLIITON LAATUJOHTAMISESTA .....	20
5.1 Tutkimuskysymykset.....	20
5.2 Tutkimusmenetelmät.....	21
5.3 Tutkimusprosessi.....	21
5.4 Tutkimusaineisto .....	22
5.5 Havainnointimenetelmä .....	23
5.6 Aineiston analyysi .....	28
6 POHDINTA .....	40
LÄHTEET .....	43
LIITTEET.....	44

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Suomen Opasliitto ry:n johtamisen laadullisia menetelmiä ja toimintatapoja sekä johtamiskulttuuria. Aiheen valinta perustui omiin lähtökohtiin tavoitteena herättää kehitysideoita Suomen Opasliiton hallinnollisen johtamisen laadullisiin menetelmiin ja niiden keittymiseen matkailualan muuttuvan vaatimustason mukana pysymiseen. Laadullisen johtamisen kehittämisellä voidaan saavuttaa valtakunnallista laadukasta koulutusta, jäsentiedottamista ja edunvalvontaa sekä vastata niihin kohdistuviin odotuksiin. Varsinaisen tutkimuksen kohteena on organisaation johtamisen laadullinen toiminta johdon ja jäsenten välillä, tiedonkulun saumaton toiminta, laadunvalvonnan merkitys koulutuksissa ja auktorisoinneissa sekä näiden mahdolliset kehittämiskohteiden määrittelyt.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselylomakkeita ja havainnointia. Opinnäytetyön pääkysymyksenä on, miten Suomen Opasliiton johdon laadullinen toiminta toteutuu ja alakysymyksillä pyritään löytämään vastauksia, miten laadullista johtamista voisi kehittää. Laadullisilla hallinnon johtamismenetelmillä sekä toimintojen standardoinnilla voidaan poistaa turhaa manuaalista työtä ja nopeuttaa tiedonkulkua ja laadullisten arvolupausten täyttämistä.

Laadullinen johtaminen on organisaation arvokysymys ja luottamuksen rakentaja jäsenistön ja henkilökunnan keskuudessa. Mikäli jäsenistössä koetaan, ettei johtaminen ole laadullista tai organisaation johtohenkilöt eivät välitä, osaa tai tunne laadullisen johtamisen merkitystä, niin vaarana on organisaation toiminnan jatkuminen kannattavana ja laadullisena. Organisaation strategisesti laadullisten toimintatapojen tunteminen ja hallitseminen on yksi tärkeimmistä kilpailukyvyistä ja positiivisen asiakaskokemuksen tuottaja. Johtamisen laadukkaan kokemuksen osoittaminen on suora korrelaatio jäsenistön ja henkilökunnan sitoutumiseen, poistumisen vähentymiseen sekä uusien jäsenyyksien syntymiseen.

Globalisoituneen maailman yritys- ja organisaatiotoiminta on käynyt haastavaksi, jonka takia johtajien on pystyttävä ristikkäisiä tavoitteita sovittamaan yhteen yhä enemmän. Työyhteisön joustavuus, ohjattavuus, yhteistoiminta sekä työvoiman

monimuotoinen käyttö ja innostaminen sekä strateginen kilpailu ovat esimerkiksi ristikkäin sovittavia asioita.

Epärationalisuus, ennakoimattomuus ja muuttuvuus ovat ihmisten ja ryhmien kanssakäymisessä keskeisiä johtamisen ja organisoinnin tehtävissä tarkasteltavia järjestelmiä.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtaisena tavoitteena on Suomen Opasliitto ry:n laadullisen johtamisen toiminnan kartoittaminen ja selvittää johtamisen kehittämis-kohteita. Opinnäytetyössä tavoite on, millainen käsitys Suomen Opasliiton jäsenillä on tämänhetkisestä johtamisen laadun tasosta. Tavoitteena on myös selvittää jäsenistön odotuksista, millainen Suomen Opasliiton johtamisen laadun taso tulisi olla.

Henkilökohtainen kokemukseni ja mielenkiintoni johti tämän aiheen valintaan. Haluni oppia laadullisen johtamisen menetelmät ja miten kehittää ja hyödyntää niitä omassa työssäni oppaana ja organisaation johtotehtävissä. Tutkimusnäkökulman painopiste on itseäni erityisesti kiinnostava ihmisten laadullinen ja tuloksellinen johtaminen.

Opinnäytetyön aihe on syntynyt Suomen ja kansainvälisen matkailuliiketoiminnan laadullisten odotusten ja vaatimusten kehittymisen innoittamana. Haluni on selvittää uusia menetelmiä Suomen Opasliitto ry:n laadullisten kriteerien kehittämiseksi koulutus-, näyttö- ja auktorisointivaatimuksissa sekä johdollisten toimintatapojen yhdenmukaistamiseksi ja helposti tavoitettaviksi. Jäsenistön toiveet laadullisen, monipuolisen ja tehokkaan tiedottamisen kehittäminen ovat myös tulleet esille tavoitteiden määrittelyä suunnitellessani.

Toimiessani Suomen Opasliiton Pohjois-Suomen alueen alue-edustajana ja hallituksen jäsenenä sekä suorittaessani opiskelujen syventävää harjoittelua Opasliiton toimistotehtävissä, olen saanut seurata hallinnon ja johdon tehtäviä lähikokouksessa. Työharjoittelutehtävistä saatujen kokemusten mukaan on syntynyt näkemyksiä Suomen Opasliiton johtamisen laadun kehittämisestä. Joitain osia alueita työharjoittelun aikana olen jo saanut olla mukana kehittämässä. Harjoittelun ja hallitustyöskentelyn lomassa on myös tullut kokemuksia yllättävistä muutuvista tilanteista ja siitä, miten niihin on tai tulisi reagoida.

## 2 TYÖN TAVOITE JA SISÄLTÖ

### 2.1 Tavoite ja sisältö

Suomen Opasliitto ry on jo muutoksien alla ja tavoitteena on jatkaa muutosten kehittämistä. Pyrkimyksenä on kehittää laadullista johtamista ja prosessien toimintamallien yhdenmukaistamista jäsenistön asiakaskokemusten parantamiseksi ja siten sitouttaa nykyiset sekä uudet jäsenet Opasliiton toimintaan. Muutoksen alla ovat useat organisaation toiminnot, ja kiinnostuksena on miten jäsenet kokevat ja omaksuvat kehittävät muutokset.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan organisaation laadullisesta johtamisesta olevaa teorian tietoa. Verrataan tutkimuksessa saatua tietoa organisaatioiden laadullisesta johtamisesta ja johtamisstrategiasta Suomen Opasliiton johtamiskäytäntöihin. Tutkimustuloksella on tarkoitus saada Suomen Opasliiton niin nykyiset johtotehtävissä toimivat kuin uudet johtotehtäviin tulevat henkilöt kehittämään laadullista johtamistapaa.

### 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä kuten kyselyä, jonka etu on se, että kyselyn avulla tutkimusaineistoa voidaan kerätä laajasti suurelta ihmismäärältä kysyen monia asioita. Menetelmänä kysely on verraten nopea ja tehokas tuottaen numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121.)

Toisena laadullisena tutkimusmenetelmänä tavoitteena oli käyttää haastattelumenetelmää, jolla saadaan nopeasti syvällistä tietoa kerättyä kehittämiskohteista varsinkin, jos halutaan korostaa yksilöä subjektina tutkimustilanteessa. Vähemmän tutkitusta kehittämiskohteesta on mahdollista saada haastattelulla uusia näkökulmia avaavaa aineistoa varsinkin, kun haastattelun yhdistää muihin tutkimus- ja kehittämismenetelmiin. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Empiirisenä tutkimusmenetelmänä ja tiedonhankintana pystyin käyttämään myös havainnointia, jota olen saanut tehdä ollessani Suomen Opasliiton toimistossa syventävässä työharjoittelussa sekä toimiessani Suomen Opasliiton Pohjois-



Suomen alue-edustajana. Havainnointi on soveltunut hyvin ihmisten käyttäytymisen ja luonnollisessa toimintaympäristössä tapahtuvien tilanteiden seuraamiseen. Havainnointimenetelmää voi käyttää itsenäisesti tai haastattelun ja kyselyn lisätukena täydentäen niiden tuloksia (Ojasalo ym.2014, 114).

### 2.3 Aikataulutus

Opinnäytetyötä ja sen aihetta koskien Suomen Opasliiton toiminnan kehittämistä, olin alkanut miettimään jo siinä vaiheessa, kun päätin jatkaa kesken jäänyttä resonomikoulutusta. Omasta sen hetkisestä työstäni jouduin jäämään pois terveydellisistä syistä ja pyysin työterveyslääkäriltä suositusta uudelleen koulutukseen. Koulutusta miettiessäni pohdi, miksi lähteä opiskelemaan, mitä tavoittelen opiskelulta ja saanko siitä sitä mitä tavoittelen. Samalla kun päädyin koulutuksen aloittamiseen, aloin miettimään opiskelun hyötyjä itselleni varsinkin opastoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Ensimmäinen ajatus oli alkaa tutkimaan Suomen Opasliiton toimintaa ja johtamista, sekä niiden kehittämismahdollisuutta.

Syventävän työharjoittelusta keskusteltua opinto-ohjaajan kanssa, päädyin oman toimen ohella tehtävän harjoittelun sijasta pyrkiä Suomen Opasliiton toimistotehtäviin harjoittelemaan. Harjoittelun lähtökohtana oli perehtyä Liittosihteerin tehtäviin sekä päivittää toimiston asiakirjoja ja toimiston rutiineja palvelemaan jäsenistöä monipuolisesti nykypäivän tekniikkaa hyödyntäen.

Opinnäytetyötä olin aloittanut jo muiden opintotehtävien yhteydessä ja hyödyntänyt niissä käytettyjä materiaaleja. Tavoite oli keskittyä opinnäytetyön tekemiseen päivittäin tutustuen laadullisesta johtamisesta kertoviin aineistoihin etsien niistä tietopohjaa. Tavoitteeni oli laatia kysely- ja haastattelulomakkeita, joilla tavoitellaan jäsenistön tietoa ja käsitystä laadullisesta johtamisesta ja miten sitä toivottaisiin kehitettävän Suomen Opasliitossa.

### 3 SUOMEN OPASLIITTO RY

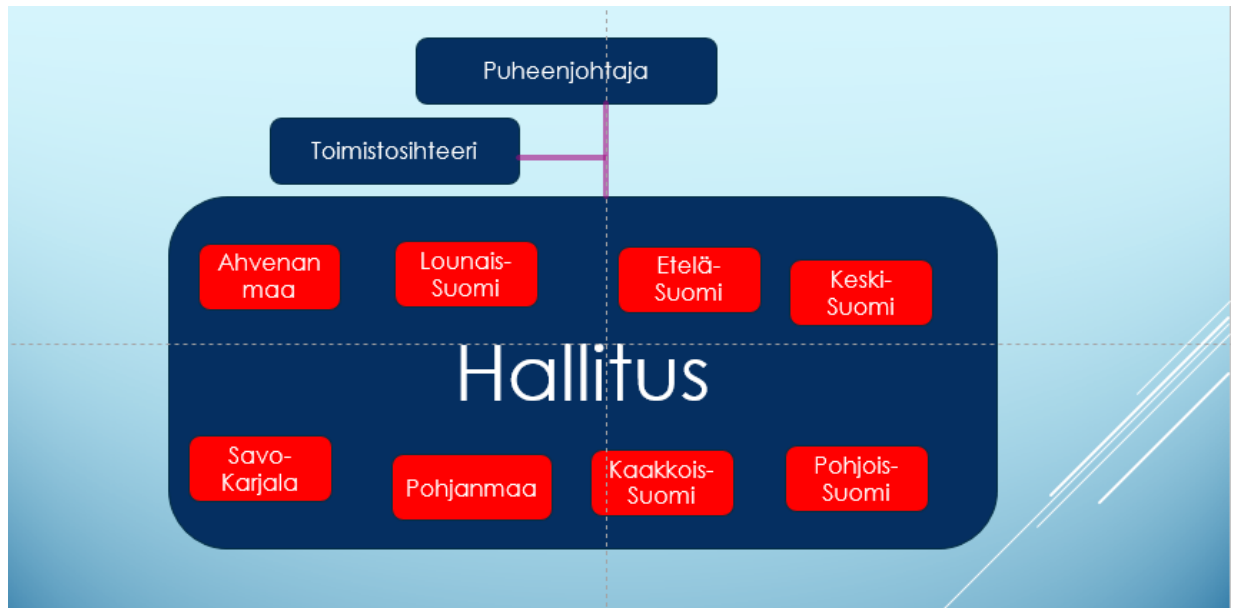
#### 3.1 Suomen Opasliiton synty

Suomen Opasliitto ry on perustettu 1974 ja on Suomen auktorisoitujen oppaiden ainoa valtakunnallinen kaksikielinen liitto. Opasliitto valvoo oppaiden koulutusta, hoitaa sisäistä ja ulkoista tiedotustoimintaa sekä vastaa oppaiden toimintaedellytysten kehittämistä. Opasliitto toimii yhdyssiteenä ja keskusjärjestönä. Tekee matkailua edistäviä aloitteita, esityksiä ja antaa lausuntoja. (Karjalainen 2019.)

Vuonna 1952 koulutettiin ensimmäiset matkailuoppaat Helsingin olympialaisiin. Järjestäytynyt opastoiminta alkoi vasta 1969 Suomen Matkailuliiton myötävaikutuksesta perustetun valtakunnallisen opastoimikunnan myötä. Nykyinen organisaatiomuoto Suomen Opasliitto ry rekisteröitiin 1974. (Karjalainen 2019.)

#### 3.2 Suomen Opasliiton hallinto

Hallinto koostuu puheenjohtajasta, toimistosihteeristä ja alue-edustajista. Opasliitossa Suomi on jaettu kahdeksaan eri alueeseen, joihin kuhunkin valitaan alue-edustaja ja hänelle varajäsen. Alue-edustaja on myös hallituksen jäsen. Opasliiton toimiston käytännön asioista vastaa toimistosihteeri, joka on jäsenyhdistysten ja henkilöjäsenten lähin yhteyshenkilö. Toimistosihteeri tekee käytännön päätökset liiton asioista puheenjohtajan ja hallituksen toimeksiannosta ja toimistosihteerin päätökset hyväksytään hallituksen kokouksissa. Puheenjohtaja valvoo ja johtaa Opasliiton toimintaa ja toimistosihteerin tehtäviä. Alue-edustajat edustavat oman alueensa jäsenyhdistyksiä ja henkilöjäseniä, ovat alueensa yhdistysten tukena ja tiedottavat alueen asioista Opasliiton hallintoon. (Karjalainen 2014.) Kuva 1.



Kuva 1. Suomen Opasliiton organisaatiokaavio

### 3.3 Suomen Opasliiton aluejako

Alkuaikoina valtakunnallinen opastoiminta jakautui alueellisiin jäsenyhdistyksiin, joita oli yli kolmekymmentä. Määrä katsottiin liian suureksi pääsääntöisesti vapaaehtoisvoimin toimivalle organisaatiolle. Toiminta jakautui aluksi viiteen alueeseen, joista Pohjois-Somen alue oli Kristiinankaupungista Utsjoelle ja Itäisen Suomen alue Kotkasta Suomussalmelle. Huomattiin, ettei aluejako toiminut ja piirit jaettiin uudelleen. (Grönholm 2014, 135–136.)

Vuoden 2020 alusta aluejako Suomen Opasliitossa on 8 aluetta, jotka ovat Ahvenanmaa, Lounais-Suomi, Etelä-Suomi, Kaakkois-Suomi, Pohjanmaa, Keski-Suomi, Savo-Karjala ja Pohjois-Suomi. Helsingin alue liitettiin Etelä-Suomen alueeseen. (Karjalainen 2019.) Kuva 2.



Kuva 2. Suomen Opasliiton aluejako 2020

Kuten kuvasta 2 voidaan todeta, niin Pohjois-Suomen alue on maantieteellisesti laajin ja käsittää kolme maakuntaa, Pohjois-Pohjanmaan, Kainuun ja Lapin. Alueella toimii seitsemän Opasliiton jäsenyhdistystä, joissa yhteensä on noin 150 auktorisoitua opasta.

## 4 ORGANISAATION LAADUKAS JOHTAMINEN

### 4.1 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on käännetty englanninkielisistä sanoista Total Quality Management. Termi lyhennetään TQM ja se tulee kolmen sanan termeistä Total, Quality ja Management. Näiden kolmen sanan käsitteisiin sisältyy tiivistetty laatujohtamisen sanoma Quality, joka viittaa johtamisfilosofian keskiöön eikä laatuun. Samalla se viittaa myös asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaiden ensisijaisuuteen laadun määrittäjänä sekä toimii parametrina onnistuneen palvelun asettajana. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 1999, 27.)

Käsiteyhdistelmä Total Quality viittaa myös laadun totaalisuuteen ja pyrkimykseen organisaation laadun kehittämiseen kaikissa ilmenemismuodoissaan eli laatuna palvelussa, prosessissa, työyhteisössä työympäristössä ja niin edelleen. Johtamismallin kuvaamisen lisäksi Management erityisesti korostaa johdon sitoutumisen keskeisyyttä. Laadun hyväksymisen lisäksi johdolta tarvitaan sen omaa aktiivisuutta ja osallistumista sekä johtamismenetelmien muokkaamista kehittämällä laadusta strateginen elementti ja laatupolitiikasta keskeinen lohko organisaatiossa. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 1999, 27.)

Kriisitilanteessa mitataan hyvä ja laadukas johtaminen, mitä ilman on mahdotonta tietää johtajan muutoskyky uusiutuvien tilanteiden edellyttämässä äärimitoissa (Valpola 2015,15).

Johtamisessa on tarkoitus asettaa organisaatiolle tavoitteet ja pyrkiä ne saavuttamaan varmistaen toiminnan jatkuvuus ja mahdollisesti sitä uudistamaan. Johtamisen haastavuus syntyy, kun samanaikaisesti omaa kyvyn huomioida kaikki seikat, jotka muuttuviin tilanteisiin vaikuttavat pystyen kuitenkin käytännöllisiin toimiin. (Hokkanen, Mäkelä, Taatila 2008,15.)

Modernissa itseohjautuvassa organisaatiossa voi tulla mieleen kysymys siitä, tarvitaanko johtamista enää lainkaan, ja millaista sen mahdollisesti tulisi olla. Ensimmäiseen kysymykseen on helppo vastata myöntävästi. Esimiestyö ei välttämättä ole samanlaista kuin edellisillä vuosisadoilla, mutta edelleen tarvitaan ihmisiä, jotka innostavat toisiaan parhaimpaansa ja tukevat näitä pyrkimyksissään.

Se millaista johtamisen pitäisi olla, onkin vaikeampi kysymys. Vastaus riippuu tilanteesta, eli siitä, mitä johtamisella pyritään saamaan aikaan. Johtamisen tavoite riippuu siis pitkälti organisaation tilanteesta. Johtamisella voidaan esimerkiksi pyrkiä saavuttamaan organisaatioille määritellyjä tavoitteita tai tuottamaan jatkuvasti uusia innovaatioita tai vaikkapa lisäämään tunnetta johtamiseen. (Hokkanen ym. 2008, 10.)

Käytännössä johtaminen tapahtuu organisaatiossa. Organisaatiolla tarkoitetaan mitä tahansa vakiintunutta tapaa toimia tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatiossa toisaalta johtaminen on tulos, ja toisaalta se on väline, eli tapa tuottaa jotain palveluita tai tuotteita muille ihmisille. Esimiehen vastuulla on yksinkertaisesti luoda ja kehittää organisaatiostaan sellainen, jonka avulla tavoitteet saavutetaan. (Hokkanen ym. 2008, 10.)

Laatuajattelun mukaan johtamiskirjallisuuteen ilmestyi käsite excellent management eli hyvä tai erinomainen johtaminen. Sillä on usein perusteltu erittäin tiukoja suorastaan webberiläisiä havainnollisia toimia, joiden ansiosta kaikki tietävät tarkasti, mitä heidän kuuluukin ja pitääkin tehdä, ja joilla toimilla toimintaa seurataan jatkuvasti. Tämä ei kuitenkaan ole erinomainen johtamisen varsinainen idea, vaan kyse on huomattavasti monisyysempi ja tästä ilmiöstä johtamisella on kolme kokoavaa universaalia piirrettä. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa, eli johtamisella on päämäärä, ja se on vision ja mission sekä strategian toteuttamisen väline. Johtaminen on aktiivista, eli jatkuva kehittäminen on nostettu keskeiseksi tavoitteeksi, sillä myös toimintaympäristön arvot ja odotukset muuttuvat jatkuvasti. Johtaminen perustuu tosiasioihin. (Hokkanen ym. 2008, 13.)

#### 4.2 Laadukas toiminnan johtaminen

Laatujohtamisesta on suppeampia ja laajempia kirjallisia määritelmiä. Laatujohtaminen on suppean määritelmän mukaan prosessi, joka tietoisesti korostaa virheettömyyden laatuun pyrkimistä organisaation kaikissa toiminnoissa. Tekemällä asiat oikein ensimmäisellä kerralla tähdätään laatujohtamisessa asiakkaiden odotusten tyytyväisyyden kohtaamiseen. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 1999, 28.)

Laatujohtaminen on lähestymistapa, jolla pyritään parantamaan tuotteiden ja palvelujen laatua kohottaen asiakkaiden tyytyväisyyttä ja rakentamalla perinteiset johtamiskäytänteet uudelleen. Jatkuvalle kehittämistyölle johtamisfilosofia pyrkii saamaan käytössä olevista mahdollisuuksista ja resursseista parhaan hyödyn. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 1999, 27.)

#### 4.3 Laadukas ihmisten johtaminen

Johtaminen on vaikuttamista ihmisiin sekä päämäärää kohti navigointia. Johtamista tapahtuu kaikkialla elämän alueilla suurista organisaatioista aina kotikasvatukseen kohdistuen aina ihmisiin. Suurimpia johtamisen tavoitteita on yhdistää organisaation tavoitteita tukevaksi kokonaisuudeksi työntekijöiden osaaminen. Toisille henkilöille hyvän aikaansaaminen on johtamista edellyttäen, että kohteena olevat henkilöt luottavat johtamiseen, joka heitä ohjaa päämäärää kohti. Johtaminen edellyttää myös henkilöiden luottamusta johtajan tekoihin. Ellei henkilökunta luota johtajaan tai hänen toimintaansa, niin johtamiselta katoaa pohja. Vapaaehtoisen seuraamisen ja asioihin tarttumisen syntymiseksi tulee ihmisten luottaa johtajaan ja hänen edustamiinsa asioihin. (Hyvejohtajuus 2011.)

Johdon myönteinen asenne ja sitoutuminen ovat ehdottomat edellytykset laatujohtamisperiaatteiden muutoksen toteuttamiselle. Johdon päätöksillä toimeenpannaan muutokset kehittämistavoitteisen päättämisestä ja johdon vastuuseen kuuluu visioiden rakentaminen. Ryhtyminen laatutyöhön on osa tätä vastuuta. Organisaation kokonaisstrategiaan laadun parantaminen voidaan kytkeä vain johdon harjoittamalla laatupolitiikalla. Ylin johto asettaa viime kädessä kehittämistavoitteet ja päättää laatukoulutuksesta. Oman toimintansa laatua tulee johdon kyetä myös arvioimaan. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 1999, 47.)

Johdon sitoutuessa laatupolitiikkaan on esimiehen rooli, laatujohtamisympäristössä on perinteisen organisaation hierarkkista ympäristöä monitahoisempi. Laatujohtamisympäristössä autoritäärinen persoona ei menesty. Laatujohtamisympäristössä pitää esimiehen osata delegoimalla antaa henkilökunnalle vapauksia hoitaa omien tavoitteiden ja velvoitteiden toteuttamiseen tarvittavaa valtaa sekä taata heille pääsy kehittämistyöhön tarvittavaan informaatioon. Henkilöjohtami-

sessä edellytetään valmiuksia yhteistyöhön ja kommunikointitaitoja sekä organisointiin tiimien kanssa asettuen valmentajan rooliin tukien ja kannustaen laadun kehittämistyöhön. Kehittämistyön taakse on saatava tiimityössä syntyvä synergia. Mikäli organisaation johdolla ei ole halukkuutta tai motivaatiota laatujohtamismallin kulttuurimuutokseen edellyttämiin toimiin on uudistuminen vaikeaa. Myös silloin kun organisaation johdolta puuttuu ymmärrys laatujohtamismallin käytäntöjä kohtaan ei johdolla ole kapasiteettia muuttaa johtamistapojaan organisaatiossa. Henkilöstö sitoutumiselle kehittämistyöhön perustan antaa johdon sanojen ohella myös johdon tekojen johdonmukaisuudella ja johdon oman sitoutuminen laadun kehittämistyöhön. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 1999, 47–48.)

Hyvä esimies osaa huomioida organisaation tavoitteet vision ja strategiat, sekä olemassa olevat ehdot, kuten organisaation ja työntekijöiden arvot sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ja lainsäädännöt. Näistä osaa laadukas esimies rakentaa motivoivat työympäristöt henkilökunnalle. (Hokkanen ym.2008, 19.)

Päivittäisjohtaminen on sitä työtä millä esimies saa organisaation toimimaan. Liian usein aliarvostettu, mutta tärkein seikka on viestinnän kaksisuuntainen vuorovaikutus erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutukset osin tapahtuu neuvotteluissa ja kokouksissa, joissa esimiehen tulee osata johtaa tehokkaasti myös niitä. Päätöksenteko on näkyvimpiä osia johtamisessa ja esimies on aina viime kädessä se, joka päättää miten organisaatiossa toimitaan. Esimiehen tulee usein ennen päätöstä ratkoa erilaisia ongelmia ja auttaa ratkaisujen löytämisessä ja sitä helpottaa, jos motivaatio kaikilla työntekijöillä on hyvä. (Hokkanen ym. 2008, 19.)

#### 4.4 Laadukas asioiden johtaminen

Johtamiskirjallisuudessa ajatus liittyy sotilaalliseen johtamistapaan, mikä rajoittaa keskustelun syntymistä ja uusiutumista organisaatiossa. (Mantere, Suominen ja Vaara 2011, 126). Hierarkinen strategiatyö ja kommunikointi on ajanhukkaa sekä henkilöstöä epämotivoivaa ilman todellista kiinnostusta. (Mantere ym. 2011, 30–40). Johdon vastuuta, identiteettiä ja valta-asemaa hierarkkisessa strategiatyössä pönkittävän kulttuurin ylläpitäminen korostuu, kun oikeus ja kyky määrittellä strategiaa on ainoastaan ylimmällä ja jota ei haluta kyseenalaistettavan.



Luopuminen omasta erityisasemasta ja kontrollista sekä luottaminen toisten ajatuskykyyn pelottaa. Se on epävarmuutta, kykyä sietää epävarmuutta, heikko itsetuntoa ja haluttomuus aitoon keskusteluun. Kapinaksi ja harhaoppiseksi voidaan kokea pelkkä kysymysten teko ja siitä voi seurata kurittamisprosesseja organisatorisesti. Rajoittamalla keskustelua johtaa se helposti yksipuoliseen ja naiviin strategioihin. (Mantere ym. 2011, 106–109).

Kokonaisvaltainen laadunhallinta on laatujohtamista kattava johtamisen, strategisen suunnittelun sekä organisaation kehittämisen. Laatujohtamisen näkökulma ei ole pelkästään organisaation sisäisissä toiminnoissa, vaan myös asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet nousevat toiminnan ohjaaviksi tekijöiksi ISO 9001 – standardin edellytyksien mukaan. Organisaation toiminta nähdään lisäarvoa synnyttävänä prosessina, jossa laatu työ kattaa asiakkaat, sidosryhmät, omistajat, toimittajat, rahoittajat ja yhteistyökumppanit. (Lecklin 2006, 17–18).

Johtamisen keskusteleavuus on yksi laadun tuottamisen edellytyksiä, sillä alaisten motivaation tappaa huono johtaminen. Yksilöitä auttaa hyvä kyvykkyyksien hallinnan näkeminen se, missä he voisivat olemassa olevia tai lähitulevaisuudessa syntyviä osaamistarpeita täyttää. Tämä tapahtuu alaisille kehittämällä osaamista ja oikeita rooleja kehittämällä heidän kyvykkyyksiään niissä prosesseissa ja työympäristössä, joissa toimivat. (Vuori 2002).

#### 4.5 Tiedottaminen ja tiedon laatujohtaminen

Viestintä, jolla tiedotetaan muutoksista tavoitteissa ja työmenetelmistä työntekijöille ja toisille organisaatioille, on suuri osa esimiehen työtä. Kuitenkin tiedonkulku usein koetaan organisaatioiden suurimmaksi pulmaksi. Työntekijät pimenossa pitävä huono viestintä aiheuttaa turhaa epävarmuutta sekä kuluttaa asioita vatvoessa tarpeettomasti aikaa ja energiaa. Tehokkaan viestinnän tavoite on kaikille työntekijöille tarvittavien tietojen välittäminen tehokkaaseen työn tekemiseen. Ihmisten päissä ei voi olla kaikki tieto, vaan heillä pitäisi olla pääsy tiedon luokse ja tieto siitä, miten ja mistä ylipäättään voivat löytää viestinnän ja tiedotuksen. Viestinnän tulisi olla mahdollisimman avointa ja tasapuolista parantaakseen työyhteisön toimivuutta kokonaisuutena ja kaikkien motivaatiota. Viestinnässä

esimiehellä on useita rooleja ja vanhastaan hän on ollut tiedon keskeinen säilyttäjä, jolta tietoja on voinut kysyä. Toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa ei voi kuitenkaan enää olla kaikkien asioiden asiantuntija ja tämä merkitys on vähentynyt. Nykyisin esimies on tiedon välittäjä ja hän huolehtii tiedon siirtymisestä sitä tarvitseville. Esimiehelle on nykyään tärkeintä huolehtia tiedon saannista omille työntekijöille ja tätä varten pitää esimiehellä olla selkeä viestintäpolitiikka, jota toteuttaa jatkuvasti. On päätettävä mitä viestinnässä tiedotetaan ja miten tiedotetaan. Mitä avoimemmin organisaatiossa tiedottaa asioista sitä enemmän synnytetään organisaatioon luottamusta, jota on vaikea synnyttää toisilla tavoilla. (Hokkanen ym. 2008, 19–20.)

#### 4.6 Laatujohtamisen haasteet tulevaisuuden Suomessa

Tulevaisuus tuo haasteita monilla toimialoilla ja toiminnoissa. Tuleekin pohtia miten tulevaisuus vaikuttaa johtamisessa ja muuttuvatko keskeiset periaatteet? Keksiikö joku kaikki ongelmat ratkaisevan johtamisen teorian tai tuleeko johtamisesta turha Internetin vaikutuksesta? (Hokkanen ym. 2008, 152.)

Säännöllisin väliajoin tulee uusia aatteita, mutta johtaminen säilyy. Tulevaisuudessaakin organisaatioissa pyritään saamaan jotain aikaiseksi, oli organisaatiot sitten lyhytikäisiä tai verkostomaisia. Kaikissa organisaatioissa toimivat ihmiset, joiden tavoitteet, näkemykset, osaaminen ja työn haluttu lopputulos ovat erilaiset. Tämän takia tarvitaan henkilöitä, jotka ovat valmiit johtajan vastuun ja vallan vastaanottamaan. (Hokkanen ym. 2008, 152.)

Käytännöllinen johtaja huomioi muuttuvan yhteiskunnan vaikutukset johtamiseen kuitenkin johtaen niin kuin kulloinkin on tehokkainta uusien tieteellisten termien näkemyksistä huolimatta. (Hokkanen ym. 2008, 152.)

Globalisaatio myös vaikuttaa organisaatioiden johtamiseen kansainvälistymisen myötä, jolloin työntekijät saattavat olla lähtöisin useista kulttuureista ja suomen kielen käyttö vähenee. Johtamisen ja johtajan perusoletukset tulevat vaihtelevaan, kun organisaatiossa saattaa olla monen erikielisen kulttuurin edustajaa. Tulevaisuudessa globalisaatio näkyy myös siinä, että johtajan omat johtajat saattavat olla useammin muista kulttuureista ja suomalaisen täytyy kyetä toimimaan

välittäjänä kulttuurien erilaisten toimintatapojen välillä. (Hokkanen ym. 2008, 152–153.)

## 5 TUTKIMUS SUOMEN OPASLIITON LAATUJOHTAMISESTA

### 5.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksella on tarkoitus selvittää laatujohtamisen merkitys Suomen Opasliiton toiminnassa. Ensimmäinen kyselylomake laadittiin hallituksen jäsenille, jotka toimivat myös alue-edustajina, niin osa heille suunnatuista kysymyksistä oli laadittu alue-edustajan tehtävien näkökulmasta, kuten liitteestä 1.

Toinen kyselylomake laadittiin Suomen Opasliiton jäsenyhdistysten puheenjohtajille, ja siinä tavoite on saada näkemys yhdistysten puheenjohtajien johtamistyylistä ja millainen käsitys heillä on laatujohtamisesta. Nämä kysymykset ovat liitteenä 2.

Hallituksen varsinaisia ja varajäseniä on yhteensä 16 ja kyselylomake lähetettiin jokaiselle, jotta myös varaedustajat voivat antaa oman näkemyksensä tutkimuskysymyksiin. Samat henkilöt myös toimivat omien alueidensa alue-edustajina ja vara-alue-edustajina. Opasliiton jäsenyhdistyksiä on tutkimuksen aikana 82 yhdistystä ja heille suunnattu kyselylomake on annettu alue-edustajille välitettäväksi oman alueensa yhdistysten puheenjohtajille. Tavoitteena oli saada koko maan kattava näkemys Opasliiton toiminnasta.

Tutkimuskysymyksissä haasteena oli laatia helposti lähestyttäviä kysymyksiä. Onnistuminen kyselyn laatimisessa edellyttää tutkijan osaamista ottaa laaja-alaisesti huomioon vastaajien ajan, halun ja taidot vastata kysymyksiin. (KvantiMOTV).

KvantiMOTV:n ohjeistuksessa selitetään laaja-alaisesti käytännön esimerkkejä ohjeista ja suosituksista mitä kyselylomakkeen suunnittelussa tulisi osata ottaa huomioon. Näitä ovat muun muassa:

- ❖ lomakkeen ulkoasu ja laajuus
- ❖ luottamuksen herättäminen ja vastaajien ominaisuuksien huomioon ottaminen
- ❖ lomakkeen kokonaisrakenne ja looginen sisältö
- ❖ tarkkuustaso kysymysten asettelussa ja harkittu avointen kysymysten käyttö

- ❖ ohjeet vastauksiin
- ❖ rakennevaihtoehtoja kysymyksille
- ❖ vastausvaihtoehtoissa huomioitavia seikkoja
- ❖ näkökulmia kysymysten sisältöön ja tyyliin
- ❖ tutkimuseettisiä näkökohtia

Kyselylomakkeissa tavoitteena oli myös vastausten helppous, sekä se että vastaaja pystyy anonyymisti vastaamaan kysymyksiin.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää. Haastatteluilla, omilla havainnoinneilla sekä jäsenkyselyillä kartoitetaan organisaation laatujohtamisen menetelmiä ja muutostarpeita.

Tavoitteena oli tehdä haastattelumenetelmällä kyselyä millaisia näkemyksiä jäsenillä hallituksessa ja yhdistyksissä on Opasliiton johtamismenetelmistä ja organisaatiokulttuurista. Tämä kuitenkin jäi toteutumatta aikataulun haasteellisuuden takia ja siitä syystä, että haastateltavat olivat eri puolilla Suomea kesänvietossa.

Toiminnallisen tutkimuksen piirteenä tein havainnointia, jota olen voinut jo tehdä ollessani mukana Opasliiton hallituksessa ja alue-edustajana vuosina 2015–2020 sekä suorittaessani opiskeluun liittyvää syventävän työharjoittelun osiota Suomen Opasliiton toimistotehtävissä.

## 5.3 Tutkimusprosessi

Tähän tutkimukseen sain ajatuksen jatkaessani kesken jäänyttä restonomi opintoani, jossa kiinnostukseni on kehittää matkailupuolen osaamista. Opintojen aikana valintani oli suorittaa syventävä harjoittelu Suomen Opasliiton toimistossa, jossa tavoitteenani on saada lisäoppia Suomen valtakunnallisesta opasorganisaatiosta ja sen toiminnan kehittämismahdollisuuksista. Harjoittelun ja Opasliiton hallitustoiminnassa mukana ollessani kiinnostuin organisaation johtamisen laadullisista kriteereistä ja niiden määrittelystä. Opinnäytetyön tavoitteena minulla on tutkia, onko mahdollista kehittää Opasliiton johtamisen laadullista toimintaa ja

saadaanko sillä uusia jäseniä Opasliittoon sekä saadaanko nykyiset jäsenet pysymään toiminnassa mukana.

Haasteena tutkimuksessa on rajata osa-alueet, joihin laadullisen johtamismenetelmien toimenpiteitä alkaa tutkia tukia ja kehittää. Rajasin tutkimuksen ulkopuolelle kysymykset opastus- ja aktiivisuusnäyttöjen laadusta sekä taloushallinnon laadun hoitamisen.

#### 5.4 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona oli tavoitteena käyttää kyselylomaketta tai useampaa, haastattelulomakkeita tai nauhoitteita.

Haastattelumenetelminä olin harkinnut käytettävän teemahaastattelua, joko henkilökohtaisesti tai ryhmätilanteena suoritettavana.

Tutkimusaineiston miettiminen ja olennaisten kysymysten laatiminen oli haasteellinen. Tavoitteena kysymyksillä oli olla luottamusta herättäviä ja pohdintaa synnyttävinä. Kysymysten tarkoituksena oli olla sellaisia, joilla vastaukset olisivat tutkimuksen päätavoitteen mukaisia ja tukisivat teoreettista näkökulmaa. Kysymyksillä pyrin selkeyttämään tutkimusongelmia tarkemmin ja käsitellä laatujohtamisen käsityksiä ja mitä ominaisuuksia niihin vaaditaan Opasliiton näkökulmissa. Kysymysten tavoite oli myös saada sellaisia vastauksia, joista voidaan tehdä päätelmiä ja saadaan kehittäviä toimenpiteitä rakennettua.

Kirjallisena aineistona olin etsinyt lähinnä tutkimus- ja oppikirjoja, mutta tutkimuksen edetessä käytin myös muita aineistoja, kuten eri verkkosivustoja ja koulutusmateriaaleja. Tieteellisellä kirjallisuudella tavoitteena oli luoda runko tutkimusongelmien ja -tavoitteiden selvittelyyn ja löytää kaikki tutkimuksen kannalta tarvittava tieto kirjallisuudesta ja mahdollisesti ajankohtaisista artikkeleista. Tarkoitus oli suorittaa tutkimus opetettujen tieteellisten ja eettisesti hyvien tapojen ja menetelmien mukaisesti sekä tavoitteen tuli olla perusteltu ja tarkoituksen mukainen.

## 5.5 Havainnointimenetelmä

Syventävän työharjoitteluni suoritin Suomen Opasliitto ry:n toimisto ja hallintotehtävissä ja siinä ohessa pystyin tekemään havainnointia Opasliiton organisaatio-toiminnoista.

Suomen Opasliitto ry on toiminut vuodesta 1974 ja se on matkailuoppaiden, eräoppaiden ja erikoisalojen oppaiden ainoa valtakunnallinen liitto, jonka jäseninä ovat opasyhdistykset. Opasyhdistyksien kautta on Opasliiton jäsenenä noin 1 200 auktorisoitua opasta 82 yhdistyksestä. (Suomen Opasliiton toimintakertomus 2019) Opasliiton kotipaikka on Helsinki ja toimisto sijaitsi Tampereella. Toimisto on muutettu Turkuun joulukuussa 2019. Opasliiton tarkoituksena on valtakunnallisena keskusjärjestönä edistää opastoiminnan yleisiä edellytyksiä Suomessa ja kehittää jäsenyhdistyksissä toimivien matkailuoppaiden ammattitaitoa sekä edistää heidän ammatillisia etujaan. (Suomen Opasliitto 2020.)

Opasliiton organisaatio koostuu puheenjohtajasta, toimistosihteeristä sekä hallituksesta, jossa on tällä hetkellä 8 varsinaista jäsentä ja heillä kullakin varajäsen. Hallituksen jäsenet ovat Opasliiton aluejaon mukaan jaettujen alueiden alueedustajia ja heidän vara-alue-edustajansa. (Suomen Opasliitto 2020)

Opasliiton päivittäisiä tehtäviä hoitaa toimistosihteeri ja hän on ainoa palkattu henkilö organisaatiossa. Puheenjohtaja valvoo toimistosihteerin tehtäviä ja päätöksiä. Hallitus tekee organisaation toimintasuunnitelmat ja talousarviot, seuraa ja valvoo organisaation toimintaa ja hyväksyy toimistosihteerin päätökset.

Opasliitossa puheenjohtaja johtaa organisaatiota. Toimistosihteeri hoitaa toimiston käytännön asiat ja hallitus tekee hallinnolliset päätökset. Toimistosihteerillä on toimivalta hyväksyä opaskoulutusten opetussuunnitelmat, opastus- ja aktiivisuusnäyttöjen suoritukset, aktiivisuusnäyttöjen jatkoaikahakemukset, opasmerkien myöntämiset ja muut toimiston käytännön asiat. Näistä päätöksistä toimistosihteeri tekee Opasliiton hallitukselle yhteenvedon, ja hallitus hyväksyy tehdyt päätökset.

Työharjoittelun alkuvaiheessa organisaation tiedonkulku oli vaihtelevaa ja väliin takkuavaa, mutta uuden toimistosihteerin myötä toiminta on kehittynyt hänen omien taitojensa ansiosta sekä kyvystä ottaa kehitysehdotuksia vastaan.

Jäsenyhdistyksiltä saatuihin palautteisiin on vastattu vaihtelevasti tai ei lainkaan, mutta työharjoittelun edetessä ja toimistosihteerin vaihtuessa on vastausten laatu ja nopeus kehittynyt huomattavasti.

Opasliiton hallinnossa on ollut ongelmia henkilöstöhallinnossa, vaikka toimistossa on ollut vain yksi työntekijä. Johtamisen heikko taso on heijastunut myös hallituksen toimintaan. Tämä on kuitenkin parantunut puheenjohtajavaihdoksen myötä ja yhteistyö ja johtaminen on ollut toiminnan laatuun ja hyvinvointiin keskittyvä.

Toimistossa on työskennellyt yksi työntekijä, liittosihteerinä, usean vuoden ajan. Ennen kuin hän olisi jäänyt eläkkeelle, hänen oli tarkoitus perehdyttää uusi työntekijä toimistokäytäntöihin, mutta yllättävän menehtymisen takia tämä ei toteutunut. Hallituksen jäsenillä ei ollut kaikkia tarvittavia tietoja ja taitoja perehdytykseen. Uusi toimistosihteerinä on joutunut perehtymään työtehtäviin itsenäisesti. Tässä tilanteessa autoin häntä parhaani mukaan.

Hallitukseen valitaan edustajat kahdeksi vuodeksi kerrallaan, tämän takia puolet hallituksen jäsenet vaihtuu, mikäli ovat erovuorossa. Opasliiton hallituksen jäsenenä ja alue-edustajana toimimiseen ei ole erillistä perehdyttämissuunnitelmaa eikä rekrytointisuunnitelmaa. Mielestäni tällaiset tulisi laatia pikimmiten.

Opasliiton talous pohjautuu pääosin jäsenmaksutuottoihin. Jäsenmaksujen lisäksi Opasliitto kerää tuottoja opaskoulutusten opastusnäyttöjen (uusien oppaiden) auktorisointimaksuilla, aktiivisuusnäyttöjen (vanhojen oppaiden) arviointimaksuilla sekä jäsenille suunnattujen jäsentuotteiden myyntituloilla. Tällä hetkellä ei ole muita tulolähteitä. Jäsenmaksujen, auktorisointimaksujen ja myyntituotteiden laskutuksesta huolehtii toimistosihteerinä ja kirjanpidosta tilitoimisto. Puheenjohtaja hyväksyy toimistosihteerin laskut. Hallitus seuraa talousarviota ja tilinpäätöstä, sekä tekee niistä esitykset liittokokouksiin, joissa hyväksytään esitykset.



Jäsenyhdistyksiltä on kerätty tilastoja vuoden aikana tehdyistä opastuksista. Opastustilastojen keräämisen tarkoituksena on ollut selvittää, kuinka monta opastusta kullakin yhdistyksellä on ollut vuoden aikana, kuinka monta asiakasta on ollut, kuinka monella kielellä on opastettu ja muita lisätietoa. Kerättyjä tietoja on käytetty hyväksi palkkioneuvotteluissa työnantajatahon kanssa. Opasliitto neuvottelee Suomen oppaille palkkiosuositukset Suomen Matkailualan Liiton (SMAL) kanssa. Palkkiosuosituksella on tarkoitus antaa jäsenyhdistysten oppaille pohja ja runko opastuspalkkioiden perimiseen. Tietojen keräämistä voisi kehittää siten, että laaditaan Opasliiton verkkosivuille linkit lomakkeista jäsenten itse täytettäväksi.

Opasliitto ei markkinoi opastuspalveluja vaan on jäsenyhdistysten tiedotuskanava. Opasliiton verkkosivuilla tiedotetaan Opasliiton toiminnasta ja jäsenenä olevista opasyhdistyksistä eri puolilla Suomea. Opasliitolla on markkinointi- ja viestintätoimikunta, joka suunnittelee mahdollisuuksia markkinoida tai tiedottaa Suomen Opasliiton ja kaikkien Suomen opasyhdistysten toiminnasta. Tavoite on tehdä opastoimintaa ja auktorisoitujen oppaiden toimintaa tunnetuksi. Tiedottamisen tarkoituksena on varmistaa tiedonsaanti opastuspalveluista.

Opasliitolla on tarkoituksena kehittää valtakunnallisesti matkailualan ja opaskoulutuksen laatua ja olla mukana opetushallituksen koulutussuunnitteluryhmissä. Jäsenyhdistysten auktorisoitujen oppaiden määräaikailla aktiivisuusnäytöillä ja niitä kehittämällä on tarkoitus varmentaa opastamisen ja auktorisoinnin laatu ja sen merkitys asiakaspalvelussa. Opasliitto seuraa matkailualan muuttuvia ja kehittyviä tilanteita lainsäädäntöjen, turvallisuuden, matkailusegmenttien ja muiden matkailun osa-alueiden osalta. Opasliitto kehittää koulutussuunnitelmia ja ennakoii asiakkain muuttuvia toiveita ja tarpeita ottamalla ne huomioon koulutussuunnitelmissa.

Alkuaikoina valtakunnallinen opastoiminta jakautui alueellisiin jäsenyhdistyksiin, joita oli yli kolmekymmentä. Määrä katsottiin liian suureksi pääsääntöisesti vapaaehtoisvoimin toimivalle organisaatiolle. Toiminta jakautui aluksi viiteen alueeseen, joista Pohjois-Suomen alue oli Kristiinankaupungista Utsjoelle ja Itäisen Suomen alue Kotkasta Suomussalmelle. Huomattiin, ettei aluejako toiminut ja pii-rit jaettiin uudelleen. (Grönholm 2014. 135–136)

Tällä hetkellä Suomi on jaettu Opasliitossa kahdeksaan alueeseen, joissa on yhteensä 82 opasyhdistystä ja noin 1 200 Opasliiton auktorisoimaa opasta. Yhdistykset ovat verkostoituneet alueellisesti erittäin tehokkaasti ja järjestävät kaksi kertaa vuodessa aluekoulutuspäivät ja -kokouksen, jossa tapaavat toisiaan ja kehittävät alueellista toimintaa. Alueiden yhdistykset viestittävät alue-edustajan kautta Opasliiton hallitukselle kehittämis ehdotuksia ja antavat palautetta. Valtakunnallisesti järjestetään eri puolilla Suomea valtakunnalliset kevät- ja syysopaskoulutuspäivät sekä kevät- ja syysliittokokoukset. Näissä valtakunnallisissa tapaamisissa oppaat pääsevät kuulemaan ja oppimaan toisten paikkakuntien toiminnasta ja hakemaan ideoita omaan toimintaansa.

Opasliitto kuuluu pohjoismaiden yhteiseen opasyhdistykseen Inter Nordic Guide Club (IGC), johon kuuluu jäsenmaita Suomen lisäksi, Ruotsi, Norja, Tanska ja Islanti. Opasliitto tekee myös yhteistyötä Viron oppaiden kanssa ja suunnittelee yhteistyötä Baltian maiden oppaiden kanssa. (Suomen Opasliitto 2020.)

Opastoiminnan verkostoitumisen hyötynä katsotaan olevan se, että voidaan jakaa osaamista opastustoiminnan etujen kehittämisestä ja valvonnasta ja kehittää koulutusta, palkkausta ja auktorisointia.

Opasliitto tekee myös yhteistyötä opetushallituksen kanssa, matkailualan ammattillisten oppilaitosten ja kansalaisopistojen kanssa. Tavoitteena on kehittää valtakunnallista opaskoulutusta. Opasliitto tekee yhteistyötä ja on verkostoitunut matkailuelinkeinotoimijoiden kanssa ja on jäsenenä Suomen Matkailualan Liitossa (SMAL). Näissä yhteistyökuvioissa ja verkostoitumisessa on tavoitteena pysyä matkailuliiketoiminnan kehityksessä ja pystyä kehittämään omaa toimintaa vastaamaan matkailualan vaatimuksia.

Kehittämistehtävänä Opasliiton toiminnassa olisi organisaation johtamisen laadun kehittäminen. Johtamistehtäviin katsotaan kuuluvan toimiston ja jäsenistön välinen viestintä ja vuorovaikutus, puheenjohtajan ja toimistosihteerin välinen viestintä ja yhteistyö, puheenjohtajan ja hallituksen välinen vuorovaikutus ja yhteistyö, toimistosihteerin ja hallituksen välinen vuorovaikutus, viestintä ja yhteistyö, alueiden keskinäinen ja alueiden ja hallituksen välinen vuorovaikutus sekä

hallituksen, toimiston, puheenjohtajan ja jäsenistön välinen vuorovaikutus, viestintä ja yhteistyö.

Johtamisessa on tarkoitus asettaa organisaatiolle tavoitteet ja pyrkiä ne saavuttamaan varmistuen toiminnan jatkuvuus ja mahdollisesti sitä uudistamaan. Johtamisen haastavuus syntyy, kun samanaikaisesti omaa kyvyn huomioida kaikki seikat, jotka muuttuviin tilanteisiin vaikuttavat pystyen kuitenkin käytännöllisiin toimiin. (Hokkanen ym. 2008,15.)

Kehittämiskohteita olisi verkkosivujen ajan tasalla pitäminen, jäsentiedotteiden järjestelmällinen ja tarpeellinen julkaiseminen, tiedotteiden aikatauluttaminen hyödyntämään jäsenyhdistyksiä, lomakkeiden ja asiakirjojen päivittäminen vastaamaan nykypäivän vaatimustasoa. Sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen Opasliiton toiminnasta tiedottamiseen sekä yhteyden pittoon ja tiedottamiseen jäsenistölle. Opastusten tilastoinnin keräämisen kehittäminen.

Kehittämistehtävänä aloitettiin asiakirjojen päivittäminen ja siistiminen sekä kääntäminen ruotsinkielisiksi ja verkkosivujen päivittäminen. Laadittiin suunnitelma Opasliiton toiminnan kehittämisestä palvelemaan jäsenistön tarpeita entistä paremmin.

Ensimmäisiä tehtäviäni oli Opasliiton toimistossa johtoryhmän kanssa Opasliiton strategian päivittäminen ja sääntömuutosehdotusten laatiminen hallituksen käsittelyyn ja valmisteluun liittokokouksen hyväksyttäväksi. Tämän jälkeen avustin silloista liittosihteeriä, Marja Vuorta, päivittämään Opasliiton verkkosivuja. Päivityksen aiheina olivat jäsenyhdistysten liittosihteerille lähettämät muutosehdotukset. Avustin liittosihteeriä muutamien asiakirjojen asetusten ja sisällön päivityksessä sekä jäsenrekisterin päivityksessä. Näiden tehtävien jälkeen tein etätehtävinä asiakirjojen päivityksiä, taulukoita ja Opasliiton ohjeet opastus- ja aktiivisuusnäytönjärjestäjille ohjeistuksen päivittäminen. Vuoden aikana toteutin myös muita asiakirjojen ja hakemuslomakkeiden päivityksiä, osasta tein myös ruotsinkieliset käännökset. Tein myös Opasliiton toiminnasta PowerPoint esityksen, joka olisi yhteneväinen ja käytettävissä opaskoulutuksissa Opasliiton esittelymateriaalina. Alue-edustajilta sain kiitosta esittelyn kokonaisuudesta ja ottivat sen käyttöön jo vuoden 2019 aikana.

Hallitukselta, puheenjohtajalta, sihteeriltä ja jäsenistöltä olen saanut kiitoksia tehdyistä kehittäväistä muutostöistä ja ehdottamistani kehitysideoista. Kehittämistehtäviä tein etupäässä etätyönä ja lähetin sähköpostissa tai pilvipalvelimessa hyväksyttäväksi sekä kävin useita puhelinkeskusteluja ja olin videoyhteydessä liitosihteerin, puheenjohtajan ja hallituksen kanssa. Tarvittaessa olen myös antanut kehitysehdotuksia eri paikkakuntien opasyhdistyksille ja useat yhdistykset ovatkin ottaneet yhteyttä suoraan minuun, kun jokin käytännön tehtävä on ollut epäselvä.

## 5.6 Aineiston analyysi

Aineistojen analyysissa ja tulkinnassa tulisi selvittää löytyykö virheellisyyksiä tai puuttuvia tietoja, joiden mukaan virheelliset ja puutteelliset vastauslomakkeet hylätään. Kuitenkin yksittäisiä puutteita voidaan täydentää keskiarvotietoa käyttämällä tai täydentää haastatteluin ja kyselyin sekä karhuamalla lomakkeita. Tässä osiossa käsitellään kerätyn aineiston analyysi niihin tutustuen, havaintojen pelkistämällä ja mahdollisella ratkaisulla. (Hiltunen L.)

Heti alkuun kyselylomakkeet lähetettyäni havaitsin puutteellisena sen, että en ollut laatinut kyselyjä ruotsinkielisinä. Tiedostaessani sen, että opasliitto on kaksikielinen liitto ja kehitystyönä olen joitain lomakkeita pyrkinyt kääntämään myös ruotsinkielisiksi, silti tässä työssäni tämän jätin huomioimatta. Huolimatta siitä, että olin itse jättänyt ruotsinkieliset huomioimatta, sain vastauksia myös ruotsin kielellä ja se antoi minulle lisävoimia uskon, että olen tutkimuksissa jäsenistön mielestä oikealla suunnalla kehitysmahdollisuuksia etsiessäni.

Kyselyjen tavoite oli olla anonymisti vastattavissa, mutta kuitenkin hallituksen jäsenille ja alue-edustajille suunnatussa kysymyksissä on kysymys, jossa tiedustellaan alueella olevien yhdistysten määrää. Tässä tiedolla pystyy päättämään miltä alueelta alue-edustaja on. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan ole tärkeää tietoa, miltä alueelta vastaaja on, vaan millainen käsitys vastaajalla on laatujohtamisesta ja Opasliiton toiminnasta. Tietoa ei myöskään analyysissa käsitellä eikä tule ilmi loppuraportissa vastaajien tausta.

Ensimmäisiä vastauksia lukiessa tuli myös vastaan kysymys, johon oli asetettu pakollinen vastaus, vaikka aiheena oli, että mikäli vastaaja oli edelliseen kysymykseen vastannut tietyllä tavalla. Mikäli vastaus oli sellainen, että seuraavaan kysymykseen ei tarvinnut vastata, niin oli kuitenkin pakko vastata. Tämän kävin korjaamassa, kun vielä siihen mennessä ei ollut montaa vastausta saapunut.

Hallituksen jäsenille suunnattuja kysymyksiä lähetettiin kuudelletoista jäsenelle ja vastauksia saatiin seitsemältä jäseneltä. Niihin vastattiin aika lailla samankaltaisesti ja käsitys niin hallituksen jäsenenä kuin alue-edustajina olivat usko kehittyvään muutokseen. Vastaukset liitteenä 3.

Kysymys 1. Mitä mielestänne laatujohtaminen tarkoittaa?

Vastauksista sai käsityksen, että Opasliiton johtaminen noudattaa organisaation strategiaa ja tavoitteita, joissa tasapuolisesti otetaan huomioon henkilöstö, asiakkaat ja tuottavuus.

Kysymys 2. Mitä mielestänne laatujohtaminen tarkoittaa Suomen opasliitossa ja miten se otetaan huomioon strategiassa?

Vastaajien mielestä strategiassa maininta ”Oppaat ovat ammattilaisia, jotka osallistuvat työnsä jatkuvaan laadunvalvontaan” korostaa käsitystä, että strategiassa itse organisaatiolla ei ole laadullisia tavoitteita, vaan ne on annettu oppaille itselleen. Opasliiton toiminnassa on kuitenkin oppaiden auktorisointi ja aktiivisuusnäytöt, joilla valvotaan opastamisen laatua. Koetaan kuitenkin, ettei näitä juuri-kaan dokumentoida laadullisena menetelmänä. Strategia käsityksien mukaan sisältää pikemminkin tavoitteita kuin laatujohtamista. Odotuksena on hyvän johtajan kyky johtaa nykyaikaisesti ottaen kaikkien mielipiteet huomioon.

Kysymys 3. Miten kuvaillette laatujohtamista Suomen opasliitossa? (esim. puheenjohtaja ja hallituksen jäsenten ja varajäsenten sitoutuminen, jatkuva toiminnan parantaminen, huomion kiinnittäminen jäsenyytyväisyyteen, tiimityöskentely, toimikuntien työskentely, koulutus, rekrytointi (puheenjohtajaksi, alue-edustajaksi), ympäristön huomioiminen, yms.)

Vastauksissa kuvataan käsityksenä, että puheenjohtaja ja toimistosihteeri enimmäkseen tekee johdollisia päätöksiä parhaan kykynsä ja resurssien mukaan kuitenkin kokien, ettei tietoista laatujohtamisen suunnitelmaa ole. Hallitustoiminnasta annetaan kuvaus, että hallitus osallistuu kokouksiin ahkerasti keskustellen vahvasti mitä olisi hyvä tehdä, kuitenkin tehtyjen päätösten toimeenpanot jäävät vähemmälle. Toimikuntien työskentelyyn osallistutaan, mutta aloitteita ja tehtäviä tehdään viime tipassa ja kiireellä toivoen ulkopuolista asiantuntija-apua, mutta taloudellinen tilanne ei sitä salli. Hallitustoiminnassa koetaan, että jokaista kuunnellaan, mutta kuitenkin kaikkien ehdotuksia ei noteerata tai niistä ei välitetä. Rekrytoinnin puutetta koetaan puheenjohtajatehtäviin kuin myös alue-edustajan tehtäviin.

Kysymys 4. Miten laatu ja laatujohtaminen ovat kytköksissä Opasliiton strategiaan? Miten laatu tulee esille Opasliiton strategiassa?

Vastausten perusteella laatua ei mainita strategiassa, vaan jatkuva laadunvalvonta on oppaan työhön liittyvää. Koetaan, että laatujohtaminen on Opasliiton strategiassa heikosti huomioon otettu ja Opasliitto strategian mukaan ajaa jäsenten etuja.

Kysymys 5. Miten Opasliitossa strategia toteutetaan ja viestitetään? (Johdon rooli strategiatyössä, organisaation kulttuurin muokkaus, ohjelmat, toimintatavat, yhdistysten välinen yhteistyö, miten viestitetään jäsenistölle ja sidosryhmille?)

Strategia on nähtävillä jäsensivuilla, mutta koetaan ettei sitä käsitellä toimintojen suunnittelussa, kuten toimintasuunnitelma ja talousarvio. Organisaatiokulttuurin muuttuminen on ollut hidasta tai ei juuri ollenkaan sekä yhdistysten välinen toiminta koetaan vähäiseksi tai ainakin alueellisesti erilaiseksi. Viestintä pohjautuu paljolti verkkosivuihin ja turvautuu alue-edustajien aktiivisuuteen.

Kysymys 6. Toteutuuko mielestänne Opasliiton toiminnassa laatujohtajuus? (Toteutuuko hallituksen jäsenten välinen tasa-arvoisuus ja yhteistyö? Huomioidaanko kaikkien mielipiteitä ja ehdotuksia tasapuolisesti? Arvostetaanko kaikkien mielipiteitä? Tehdäänkö päätökset yksimielisesti?)

Tämän kysymyksen vastauksissa on havaittavissa eroavaisuuksia, kuitenkin koetaan johtajuuden toimivan siitä kuitenkin laadullista käsitystä ei ole. Tasa-arvoisuudesta on käsitys, että se toteutuu ja kaikkia kuunnellaan, mutta toisaalta ettei se toteudu ja kaikkien mielipiteitä ei kuunnella. Koetaan hallitustyöskentelyn olevan enemmän henkilökemiaan perustuva kuin henkilön osaamiseen. Päätökset kuitenkin toteutuvat yksimielisesti.

Kysymys 7. Pitäisikö mielestänne laatujohtamista suosia johtamistyylinä?

Kysymysten mukaan ei olisi ollenkaan huono idea kehittää laatujohtamista Opasliitossa ja hyvin toteutettuna ja käsitteet avattuna se olisi hyvä asia.

Kysymys 8. Millaisena näette Opasliiton laatujohtamisen tulevaisuudessa?

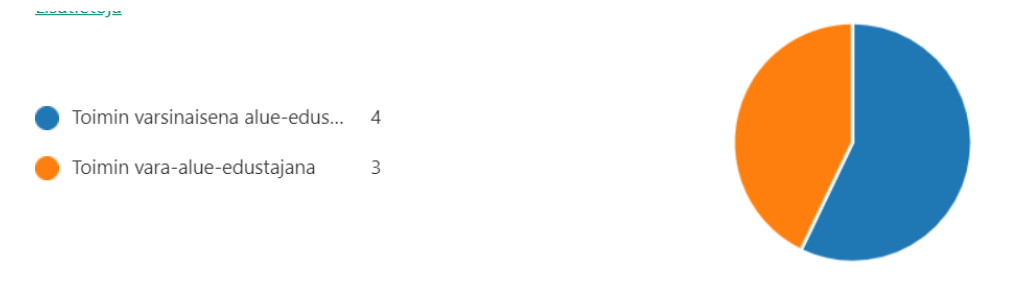
Vastauksista ymmärtää, että puheenjohtaja ja hallituksen edustajat sekä alue-edustajat tulisi perehdyttää laatujohtamisen käsitykseen ja olisi hyvä saada koulutusta erilaisiin johtamismalleihin ja luoda yhtenäinen linja strategiassa huomioitavaksi ja työvälineeksi. Laatua tulisi käsitellä useammin päätösten tekojen yhteydessä.

Kysymys 9. Miten kehittäisitte Opasliiton laatujohtamista?

Laatujohtamista tulisi kehittää siten, että mietitään kehittämistarpeita kokonaisvaltaisesti laatujohtamisen näkökulmista. Tehdä laatujohtamisella Opasliitosta sellainen, että oppaat haluavat kuulua siihen ja kokea sen tuovan yhteistyön kautta hyvää verkostoitumista ja oppaiden arvostusta.

Kysymys 10. Toimitteko varsinaisena alue-edustajana vai vara-alue-edustajana?

Hallituksen jäsenille suunnattuun kyselyyn tuli seitsemän vastausta, joista neljä oli varsinaisia alue-edustajia ja kolme vara-alue-edustajia, kuten kuvassa 3 ilmenee.



Kuva 3. Vastaus kysymykseen 10

Kysymys 11. Kuinka pitkään olette toiminut alue-edustajana tai vara-alue-edustajana?

Hallituksen jäsenenä ja alue-edustajana tai varajäsenenä toiminnassa on alta vuoden olevia sekä useita vuosia sekä varsinaisena ja varajäsenenä toimineita. Mukana siis uusia tai lyhyen ajan mukana olleita jäseniä, joille toiminta vielä uutta ja pitkään Opasliiton hallitustoiminnassa olevia, joille käytännöt ovat jo rutiinia.

Kysymys 12. Kuinka monta yhdistystä ja jäsentä teillä alueellanne on?

Tässä kohtaa kaikki eivät halunneet antaa vastausta, koska olettivat, että vastauksesta voi päätellä vastaajan henkilöllisyyden. Oli myös vastauksia, joista saa käsityksen, että vastaaja ei tiedä alueensa jäsenyhdistysten ja oppaiden määrää.

Kysymys 13. Millainen on tyylinne johtaa/edustaa alue-edustajana tai vara-alue-edustajana?

Yhteneväisen kuvan mukaan kaikki ovat aktiivisia, kannustavia, informatiivisia ja muut huomioon ottavia sekä kannustavia alue-edustajia ja vara-alue-edustajia. Kaikkia on helppo lähestyä ja ovat kuuntelevia sekä nopeasti tiedon välittäviä.

Kysymys 14. Minkä tehtävän koette haastavimmaksi alue-edustajan tai vara-alue-edustajan tehtävissä? Miksi?

Haastavana koetaan Opasliiton toimintasuunnitelman jalkauttaminen ja yhdistäminen yhdistysten toimintasuunnitelmiin. Samoin oman alueen epäselvä asema Opasliiton organisaatiokokonaisuudessa koetaan haastavaksi. Oppaiden osa-aikaisuus ja heidän vapaa-ajastaan kilpaileminen muiden järjestöjen kanssa. Myös



epävarmuus siitä, että jakavatko yhdistysten puheenjohtajat alue-edustajien viestit eteenpäin jäsenilleen.

Kysymys 15. Millaisia onnistumisia olette saavuttanut alue-edustajana tai vara-alue-edustajana?

Omista onnistumisista ei osata sanoa. Kaivataan kysymystä enemmänkin alueen yhdistysten puheenjohtajille tai oppaille arvioitavaksi. Kuitenkin yleisesti ollaan tyytyväisiä oman alueen toimintaan ja onnistumisena koetaan se, että yhdistykset osallistuvat kiinnostuneesti aluekokouksiin ja koulutuksiin. Tosin vasta vähän aikaa tehtävässä olleiden on vielä vaikea arvioida suoritustaan kokonaisvaltaisesti.

Kysymys 16. Koetteko johtavanne laadullisesti alue-edustajana tai vara-alue-edustajana?

Vastauksista huomaa, että osa on ollut vasta vähän aikaa tehtävässään ja näin vielä epävarmasti vastaavat kysymykseen. Vastaavasti pitkän kokemuksen omaavat vastaavat johtavansa laadullisesti.

Kysymys 17. Jos vastasitte kyllä: Mitä laatujohtaminen merkitsee teille omassa johtamistyyliissänne?

Kyllä vastanneiden mielestä laadullinen johtamistyyli on asioihin kunnolla paneutumista, tutkimista ja analysoimista. Opasyhdistyksiä innostavaa ja kannustavaa tasapuolista toimintaa. Tietojen välittämistä, kuuntelemista ja tavoitteiden mukaista toimintaa.

Kysymys 18. Jos ette koe itse olevanne laatujohtaja, niin mitä laatujohtaminen voisi tarkoittaa tehtävänne kannalta?

Tähän kysymykseen mielipiteinä oli, että laatujohtaminen tulisi olla organisaation johtamismalliin niveltävä, asioiden ja toimintaprosessien laadulliseen johtamiseen. Toimintaa voi aina kehittää.

Kysymys 19. Mitä haluaisitte muuttaa toiminnassanne alue-edustajana tai vara-alue-edustajana?

Pääosin oman toimintansa muuttamisesta ei osata vielä sanoa. Osa kuitenkin haluaisi muuttaa Opasliiton hallituksen toimintaa siten, että myös vara-alue-edustajalla olisi oikeus tehdä aloitteita, esityksiä sekä kannattaa ja äänestää hallituksen kokouksissa. Koetaan nykyinen rajaava menetelmä vanhanaikaiseksi ja laistamaan kiinnostusta toimimaan vara-alue-edustajana. Oman läsnäolon alueen yhdistysten toiminnassa niitä kannustaen koetaan myös itsensä kehittämisen kohteena kuten myös mahdollisuutta käyttää aikaa alue-edustajan tehtäviin.

Kysymys 20. Mitkä asiat edistäisivät, kannustaisivat ja motivoisivat teitä toimimaan laatujohtajana?

Koettiin, että alue-edustajan näkökulmasta lisäkoulutuksen saaminen laatujohtajuudesta, positiivisen palautteen saaminen alueen yhdistyksiltä, oppailta ja hallituksesta, määrätietoiset yhteiset tavoitteet olisivat motivoivia ja kannustavia tekijöitä.

Kysymys 21. Mitkä asiat estävät toimimasta laatujohtajana?

Ajan puute osallistumaan Opasliiton toimintaan. Omien ehdotusten ja kehitysideoiden huomioimatta jättäminen ja arvostus sekä oma asiantuntijuuden arvostuksen puute ei motivoi kehittämään itseään laatujohtajana. Tämä tulee myös esille jatkuvana muistuttamisena asioiden eteenpäin viemisessä.

Tavoitteena oli, että 82 yhdistysten puheenjohtajaa saavat kyselylomakkeen. Vastauksia tuli 19 yhdistykseltä. Yhdistysten puheenjohtajille lähetettyihin kysymyksien vastaukset aika lailla laaja-alaiset ja kiitollisena olen siitä, että myös ruotsinkielisenä vastattiin. Tästä voin todeta, että kysymykset tavoittivat myös kaksikielisen jäsenistön.

Kysymys 1. Kuinka monta vuotta olette toiminut yhdistyksenne puheenjohtajana?

Vastausten keskiarvo on noin 10 vuotta, jonka ajan on oltu yhdistyksen puheenjohtajana. Osa on ollut jo 36 vuotta ja 10–15 vuotta on monen uralla tällä hetkellä. Muutama vasta vuoden tai puolivuotta ovat olleet puheenjohtajana. Tästä päätellen voi todeta, että opasyhdistysten puheenjohtajatehtävä on haasteellinen ja uusia ei tahdo saada tehtäviin.

Kysymys 2. Kuinka monta auktorisoitua opasta yhdistyksessänne on jäsenenä?

Keskivertoisesti yhdistyksissä on noin 14 jäsentä, mikä on kohtuullinen määrä. Vastanneissa yhdistyksissä on myös muutama yhdistys, joissa on yli 20 tai yli 40 opasta. Myös pienempiä yhdistyksiä on, joissa on vain kolme jäsentä. Jäsenmäärä perustuu paljolti paikkakunnan kokoon ja opastoiminnasta kiinnostuneiden aktiivisuuteen.

Kysymys 3. Mille Suomen Opasliiton alueelle yhdistyksenne kuuluu?

Opasliitossa on kahdeksan aluetta, missä on opasyhdistyksiä. Vastauksia tuli kuudelta alueelta. Ahvenanmaalta ja Keski-Suomesta ei tullut yhtään vastausta. Eniten vastauksia tuli Pohjois-Suomen ja Pohjanmaan alueilta. Ahvenanmaalta ei ehkä siksi tullut vastauksia, koska kyselylomake oli vain suomenkielinen. Olen Pohjois-Suomen alue-edustaja. Koska tunnen alueen puheenjohtajat ja tuntevat minut, niin vastauksia tuli aktiivisemmin.

Kysymys 4. Millainen on tyylinne johtaa yhdistystänne?

Pääasiallisesti kaikki ovat mielestään rentoja ja tasavertaisia johtamistyyllisenä vapaalla tyyllillä yhdistystä johtaen. Yhteistyössä hallituksen kanssa sekä jäsenistöä kuunnelle pyritään saada jäseniä aktivoitumaan yhdistyksentoimintaan.

Kysymys 5. Minkä koette haastavimmaksi puheenjohtajan tehtävissä?

Haasteena koetaan oppaiden ikä. Pääasiallisesti Suomessa oppaat ovat eläkeläisiä ja aloittaneet sen takia opastoiminnan, kun ei muita kiireitä ole. Nyt haasteena on saada nuorempaa väkeä koulutettua oppaiksi. Yhdistykset pienenevät jäsenten ikääntyessä ja jäädessä pois toiminnasta, ellei uusia jäseniä saada. Pienillä paikkakunnilla opaskoulutus on kallista ja opastuksia vähän, niin on vaikea saada oppaita ja jäseniä. Opastoimintaa tehdään muun työn ohella, niin aika on rajallista ja kaikkia ei saa aktivoitua yhdistystoimintaan. Myös erilaisten persoonien kanssa toimiminen koetaan haasteeksi, viestien välittyminen ja osallistumisvähyyksien paikkakunnan täydennyskoulutustilaisuuksiin tasalaatuisen opastustaidon ylläpitämiseksi.

Kysymys 6. Millaisia onnistumisia olette saavuttanut puheenjohtajan tehtävässä?

Onnistumista on saatu siitä, että on onnistuttu kehittämään yhdistyksen toimintaa ja yhteistyötä alueellisten matkailutoimijoiden, yhdistysten, seurakuntien ja kuntien kanssa. Yhteistyön merkitys on näkynyt yhdistyksen arvostuksessa ja opastusten määrien lisääntymisenä, jopa pienempiäkin yhdistyksiä paikalliset toimijat arvostavat. Jäsenistö on ollut tyytyväinen, on saanut isompiakin tapahtumia järjestettyä, kehitettyä sosiaalisen median näkyvyyttä ja yhdistyksen verkkosivujen parantumista.

Kysymys 7. Koetteko johtavanne yhdistystänne laadullisesti?

Pääsääntöisesti vastaajat kokevat johtavansa yhdistystä laadullisesti, mutta halutaan kuitenkin, että kysymys kohdistettaisiin jäsenille. Suomalaiseen perinteesseen kuuluvan tavan mukaan ei aina uskalleta itseään kehua ja näin ollen kaikki eivät vastanneet kysymykseen. Yhteenvetoa kuitenkin on, että ainakin pyritään laadullisesti johtamaan.

Kysymys 8. Jos vastasitte kyllä. Mitä laatujohtaminen merkitsee teille omassa johtamistyylissänne?

Edelliseen kyllä vastanneiden mielestä laadullinen johtaminen merkitsee tasa-  
puolista kohtelua kaikille jäsenille. Kuunnellaan kaikkien mielipiteitä ja ollaan avoimia uusille ideoille, mutta kuitenkin pidetään yllä tiettyä auktoriteettia ja pysytään tekemään päätökset kaikkien edun mukaisesti. Noudatetaan kokoussääntöjä, ollaan ajan tasalla, pysytään ajan tasalla ja pyritään tuottamaan jotain uutta ja kaikkia hyödyntävää. Luomalla vapaan, lämpimän ja rennon ilmapiirin antaa myös turvallisuuden toimia laadullisena ja luotettavana johtajana.

Kysymys 9. Jos ette koe itse olevanne laatujohtaja, niin mitä laatujohtaminen voisi tarkoittaa tehtävänne kannalta?

Tähän kysymykseen vastasi myös moni kyllä vaihtoehtoon vastannut haluten antaa omia kehittäviä näkemyksiä laadullisen johtamisen käsitykseen. Laatujohtajan tulisi järjestää aikaa toimimiseen tuoden asiat esille tarkistettuna ja tasapuolisesti kaikille. Jos ei pyri hyvään laatuun, on sen vaikutus yhdistykselle ja opas-toiminnalle kielteinen. Laadukkaiden koulutusten järjestäminen, ammattimainen johtajuus innostaen uuteen ja verkostoitumiseen katsottiin olevan hyviä työkaluja.

Kysymys 10. Mitä haluaisitte muuttaa toiminnassanne puheenjohtajana?

Puheenjohtajana toimimisessa muutoksia haluttaisiin tehdä itsensä kehittämisessä ja saada lisää aikaa. Haasteena koetaan myös se, että on ottanut itselleen kehittäjän ja ideoijan roolin eikä välttämättä osaa delegoida asioita toisille. Halutaan oppia luomaan nopeampaa ja tehokkaampaa tiedonkulkua ja kiinteämmät verkostot. Joku haluaa kehittyä taidolla irtautua puheenjohtajuudesta varmaankin tarkoittaen, että antaa muillekin mahdollisuuden.

Kysymys 11. Mitä mielestänne laatu tarkoittaa Suomen Opasliitossa ja miten se otetaan huomioon Opasliiton strategiassa?

Vastauksissa annetaan ymmärtää, että Opasliitossa tulee enemmän ja laadukkaammin huolehtia oppaiden ammattitaidon ja itsetunnon ylläpitämisestä. Opasliiton ulospäin näkyvää julkisivua tulisi kehittää verkkosivuja ja sosiaalista mediaa hyödyntämällä. Jäsensivuja tulisi myös parantaa, koska sieltä ei tahdo jäsentietoja löytyä. Laatu Opasliitossa mielletään myös, että oppaiden ammattitaidon lisäksi koulutusta tulisi ylläpitää ja kehittää kielitaitoja. Opastus- ja aktiivisuusnäytöt koetaan laadullisena toimintana samoin kuin opaskoulutusten uusiutuneet vaativat kriteerit haasteena pienillä paikkakunnilla saada pitkään kestäväan koulutukseen halukkaita.

Kysymys 12. Millaista kokonaisvaltaista laatujohtaminen mielestänne on Opasliitossa? (Johdon sitoutuminen, jatkuva toiminnan parantaminen, huomion kiinnittäminen jäsentyytyväisyyteen, tiimityö, koulutus, rekrytointi, ympäristönäkökulma yms.)

Pääosin vastaajat ovat tyytyväisiä Opasliiton hallituksen ja toimiston toimintaan. Kuitenkin kehittämistä tarvitaan. Nykyisen puheenjohtajan tehtävän hoitoon ja Opasliiton johtamiseen ollaan tyytyväisiä. Opasliiton verkkosivut saavat roimaa kielteistä palautetta kieliversioiden puutteellisuudesta ja sen heijastavuudesta Opasliiton huonoon johtamiseen ja heikkoon opastoiminnan välittämiseen. Myös koetaan negatiivisena se, että Opasliiton ollessa kaksikielinen, niin ruotsinkielisiä julkaisuja ei juurikaan tehdä, varsinkin jäsenlehti Opas Guide, yleensä julkaistaan

vain suomenkielisenä. Koulutustoimintaa verkossa toivottiin ja koetaan, että jäsenmaksu on kallis eikä sillä saa vastinetta Opasliiton suunnasta. Tiedottamisen laadullista puuttumista myös kritisoi.

Kysymys 13. Mitä mielestänne tarkoittaa laatujohtaminen?

Vastauksissa koettiin, että laatujohtaminen on sitouttamista organisaation työhön, vastuun jakamista, yhdessä toimimista eriävistä mielipiteistä huolimatta, kaukonäköisyyttä ja yhteistyökykyä. Ylhäältä alas asti määriteltyä strategiassa näkyvää ajan tasaista toimintaa jäsenten etujen ajaen. Koulutusten kehittämistä ja ammattimaista otetta alan toimijoiden kanssa. Laatujohtaja osaa johtaa siten, että kaikilla on sama päämäärä ja vastuu sen saavuttamiseksi saaden kiitosta työstään, mutta osata ottaa kritiikkiäkin rakentavasti vastaan.

Kysymys 14. Miten mielestänne laatu ja laatujohtaminen ovat kytköksissä Opasliiton strategiaan?

Koettiin, että strategiassa kerrotaan hyvin päämäärät ja mihin tähdätään korostaen mitä on olla opas Suomessa. Laatujohtaminen ei kuitenkaan ilmene ja pohdittiin, tarvitseeko laatujohtamista mainita strategiassa. Pääsääntöisesti vastaajat pitävät kytköksen olevan hyvä tai välttävä, mutta myös kerrotaan, ettei se näy oppaiden arvostuksessa vähäisen yhteydenpidon oppaisiin ja vähäisen tiedottamisen takia sekä oppaiden arvostus ei näy käytännössä strategian mukaisesti.

Kysymys 15. Miten mielestänne Opasliitossa strategia toteutetaan ja viestitetään?

Strategiassa korostetaan oppaan ammattitaidon arvostusta, mutta vastaajissa koetaan, ettei tämä toteudu käytännössä Opasliiton taholta. Tiedottamista tulisi lisätä ja verkkosivuja kehittää. Osa ei joko saanut liitetiedostona strategiaa, joka oli sähköpostissa liitteenä tai eivät osanneet sitä avata. Myöskään osa vastaajista ei löytänyt jäsensivuilta strategiaa, joka onkin haastava tehtävä. Tämän takia ei kattavaa kantaa strategianäkökulmiin voi ottaa.

Kysymys 16. Toteutuko mielestänne Opasliiton toiminnassa laatujohtajuus?

Suurimmalta osalta vastaajat ovat tyytyväisiä ja sitä mieltä, että laatujohtajuus toteutuu toiminnassa. Suomi on pitkä maa ja etäisyydet jäsenyhdistyksiin ovat haastavat ja olosuhteet paikkakunnilla erilaiset vuodenaikojen mukaan. Hyvästä johtajuudesta huolimatta koetaan toiminnan olevan jähmeää, hidasta ja hierarkista, kuitenkin tiedostaen, että toimintaan on tulossa kehittäviä muutoksia ja ollaan ylpeitä saadessa olla oppaana Suomessa.

Kysymys 17. Pitäisikö mielestänne laatujohtamista suosia johtamistyylinä?

Vaikka kaikilla ei ole tarkkaa käsitystä mitä laatujohtaminen tarkoittaa, niin yhteisesti ollaan sitä mieltä, että laatujohtamista tulee suosia johtamistyylinä. Koetaan, että laadukkaalla hallinnolla on hyvä johtaja.

Kysymys 18. Millaisena näette Opasliiton laatujohtamisen tulevaisuudessa?

Tulevaisuudelta odotetaan koulutusten kehittämistä, selkeitä tavoitteita, kielitaidon kehittymistä hallinnon ja viestinnän tasolla myös. Nykyisin koetaan hallituksen olevan etäinen ja uskoa parempaan on, toivotaan että hallitus lähestyy jäsenistöä enemmän ja useammin. Toivotaan myös näkyvämpää imagoa ja hyvän yhteistyön säilymistä. Hallituksen toiminnan pelätään painottuvan pitkälti hallinnossa oleviin henkilöihin, jotka eivät mahdollisesti ole yhteistyökykyisiä eikä kaukonäköisiä. Vanhat oppaat vanhenevat, saadaanko nuoria uusille tilalle?

Kysymys 19. Miten kehittäisitte Opasliiton laatujohtamista?

Laatujohtamisen kehittämiseksi katsottiin sosiaalisen pääoman tärkeys sekä koulutusten laadullinen taso ja monipuolisuus. Vastaajien mielestä pitäisi kehittää opasläheisempää toimintaa koulutuspäivillä ja jäsenlehdessä sekä muita opas-toimintaan ja yhdistystoimintaan liittyviä yhteisiä ohjeistuksia ja tiedotteita. Vastausten mukaan parempaan ollaan menossa.

## 6 POHDINTA

Kyselyjen vastauksia käsitellessäni petyin vastauksien vähäisestä määrästä. Opasliiton hallituksessa on kahdeksan varsinaista jäsentä ja heillä kullakin varajäsen, sekä puheenjohtaja ja toimistosihteeri. Kuitenkin vain seitsemän vastausta sain hallitukselta. Vastausaikaa oli viikko, ehkä se ei riittänyt kaikille. Opasliiton viestintätoimintana on vuosia ollut käytäntö, että toimistosta lähetetään hallituksen jäsenille sähköpostitse tiedotteet ja viestit. Hallituksen jäsenet toimivat oman alueensa alue-edustajina ja heidän tulisi välittää tiedotteet ja viestit alueensa yhdistysten puheenjohtajille.

Kysyessäni Opasliiton toimistosta mahdollisuutta lähettää kyselyni suoraan kaikille Suomen opasyhdistysten puheenjohtajille, vastauksena oli, ettei onnistu, kun toimistossa ei ole kaikkien yhdistysten puheenjohtajille olevaa sähköpostiryhmää. Korostettiin sitä, että toimisto lähettää alue-edustajille ja he välittävät eteenpäin yhdistyksille. Tähän ratkaisuun oli minun myös tyydyttävä ja laitoin kaikille hallituksen jäsenille/alue-edustajille, myös varajäsenille, sähköpostin missä oli viesti ja linkki kyselyyn, sekä toive, että välittävät sen alueensa puheenjohtajille. Tiedotteessa oli myös päivämäärä mihin mennessä vastaukset oli toivottu tehtävän. Ihmettelin tilannetta, ettei toimistolla ole jäsenyhdistysten puheenjohtajien yhteystietoja koottuna yhteiseen ryhmään. Mielestäni tässä on kehittämisen kohde pikaisesti laadullisen viestinnän näkökulmasta.

Kun vastauksia tuli vähän, niin tiedustelin asiaa ja sain vastaukseksi, ettei ole ollut aikaa lähettää sitä ajoissa ja lähettivät sen edellisenä iltana, kun seuraava päivä oli viimeinen vastauspäivä. Vastausten vähyyden takia on analyysi rajallinen ja tukeutuu vahvasti myös omaan havainnointiini Opasliiton hallituksessa toimiessani sekä työharjoitteluaikana tehtyyn havainnointiin.

Opasliiton jäsenyhdistyksiä on 82 ja tavoitteenani oli, että heille menee sähköpostitse kyselylomake. Vastauksia tuli kuitenkin vain 19 yhdistyksestä. Hallituksenjäsenille lähetettyyn kyselyyn vastasi 35,0 prosenttia ja jäsenyhdistysten puheenjohtajista vastasi 23,17 prosenttia.



Oman havainnointini ja kyselyjen yhteenvedona on pääteltävissä, ettei laatujohtaminen ole Opasliiton strategiassa, eikä sitä ole mielletty käytännön toiminnoissa. Kuitenkin Opasliitossa puhutaan laadusta opastamisessa, koulutuksessa ja arvioinneissa, mutta ei johtamisessa.

Työharjoitteluni aikana todettiin jäsenistöltä tulleita kommentteja, että Opasliiton toimiston ja hallinnon toiminnat ovat vanhanaikaisia, hitaita ja joustamattomia. Niihin toivottiin pikaista muutosta, ja toivottiin myös tämän päivän tietotekniikkaa hyväksikäyttäen toimistopalvelujen ja hallinnon toimintojen kehittämistä. Näihin toimintoihin oli alettu jo työharjoitteluni aikana kiinnittää huomiota ja tavoitteena oli etsiä kehitettäviä toimintoja ja osa-alueita. Silloisen liittosihteerin, Marja Vuoren, toimintoja avustaessani ja materiaaleja kehittäessäni saatiin jotain edistystä aikaiseksi. Haasteena oli liittosihteerin pitkäaikainen työrupeama toimiston tehtävissä, ja hänen toimintakulttuuriinsa juurtuneita toimintatapoja oli vaikea saada muutettua.

Opasliiton toiminnassa kehitettävänä kohteina mielestäni ovat johtamisen laadullinen toiminta niin puheenjohtajan, toimistosihteerin, hallituksen kuin alue-edustajien toimintakulttuurissa. Henkilöiden vaihtuessa pitäisi olla perehdyttäminen itsestään selvää, ja kuhunkin sisällöltään selkeät ajantasaiset toimenkuvat. Puheenjohtaja valitaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan ja sama henkilö voi olla puheenjohtajana maksimissaan kolme kautta eli kuusi vuotta. Tämän jälkeen on valittava uusi henkilö puheenjohtajaksi. Samoin hallituksen jäsenet/alue-edustajat valitaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan ja sama voi olla kolme kautta peräkkäin, eli kuusi vuotta varsinaisena alue-edustajan. Varsinainen ja vara-alue-edustaja voivat toki halutessaan vaihtaa paikkoja, näin ollen heidän hallitus kautensa jatkuu, kunnes alueilta valitaan toiset henkilöt niihin tehtäviin.

Toimistossa todettiin myös asiakirjojen olevan erilaisia ja niihin toivottiin yhteneväisiä muotoja, eli visuaalista ulkonäköä.

Toimistossa kuitenkin aloitti työnsä uusi toimistosihteerin, jolla on nykyaikainen koulutus, kehitettäviä ideoita ja kykyä toteuttaa tietotekniikan avulla joustavia ja helppokäyttöisiä toimintoja asioiden nopeutumiseksi. Toimistosihteerin taidot

myös sosiaalisen median ja verkkopalvelujen käytöstä, suunnittelusta ja ohjelmoinnista on suurena apuna Opasliiton toimintojen kehittämisessä niin sisäisessä viestinnässä kuin ulkoisessa viestinnässä.

## LÄHTEET

Grönholm, B. 2014. Oppaiden mukana aikamatkalle-Med guiderna på en tidsresa. Suomen Opasliitto. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Hiltunen, L. Metodina kyselytutkimus. Graduryhmä Jyväskylän Yliopisto. <http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus2.pdf>

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo; Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Hyvejohtajuus. 2014. <http://www.hyvejohtajuus.fi/6554/eettinen-johtaminen-vs-hyvejohtaminen>

Karjalainen, K. 2019. Suomen Opasliiton PowerPoint esittely

KvantiMOTV. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori: Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus

Mantere S., Suominen K. ja Vaara Eero 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, WSOY Pro Oy, Helsinki

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan 3.uud. p. Helsinki: Sanoma Pro

Suomen Opasliitto ry. 2020 <https://www.suomenopasliitto.fi/fi/liitto>

Suomen Opasliitto ry. 2020. Toimintakertomus <https://www.suomenopasliitto.fi/fi/jasenille/liittokokous/kajaani-2-4-10-2020>

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kaup-pakamari

Vuori, Matti 2002. Johtamisen menestystekijöitä laadun näkökulmasta. [https://www.google.fi/search?q=Vuori+2002%2C+Johtamisen+laatu&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe\\_rd=cr&ei=HLUQWfUQ7-TwB4zrp6AE](https://www.google.fi/search?q=Vuori+2002%2C+Johtamisen+laatu&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&ei=HLUQWfUQ7-TwB4zrp6AE)

## LIITTEET

- Liite 1. Kysymykset hallituksen jäsenille
- Liite 2. Kysymykset jäsenyhdistysten puheenjohtajille
- Liite 3. Vastaukset Suomen Opasliiton hallituksen ja alue-edustajat
- Liite 4. Vastaukset Opasliiton jäsenyhdistysten puheenjohtajat

## Liite 1. Tutkimuskysymykset Suomen Opasliiton hallituksen jäsenille ja alue-edustajille

Hei,

Olen Kyösti Karjalainen ja opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa restonomiksi. Opintoni ovat loppusuoralla ja nyt teen opinnäytetyötä. Toimiessani Meri-Lapin Matkailuoppaat ry:n puheenjohtajana ja Suomen Opasliiton Pohjois-Suomen alue-edustajana minua on erityisesti kiinnostanut Suomen Opasliiton johtamis- ja kehittämisasiat.

Opinnäytetyöni aiheena on laatujohtaminen Suomen Opasliitossa ja tavoitteena on tutkia Suomen Opasliiton johtamiskäytäntöjä ja mahdollisia kehittämistarpeita.

Toivon, että teillä on aikaa vastata seuraaviin kysymyksiin. Vastauksenne auttavat kehittämään Suomen Opasliiton laatujohtamista ja niiden avulla voin tehdä Suomen Opasliiton hallinnolle johtamiseen liittyviä kehittämis ehdotuksia.

Voitte vastata seuraaviin kysymyksiin omin sanoin. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisen henkilön vastauksia pysty päättelemään tulosten raportoinneissa.

Toivon, että teillä on mahdollisuus vastata 27.8.2020 mennessä.

Tutkimuskysymykset ovat suunnattu hallituksen jäsenille ja varajäsenille sekä alue-edustajille ja vara-alue-edustajille.

1. Mitä mielestänne laatujohtaminen tarkoittaa?
2. Mitä mielestänne laatujohtaminen tarkoittaa Suomen Opasliitossa ja miten se otetaan huomioon strategiassa?
3. Miten kuvaillette laatujohtamista Suomen Opasliitossa? (esim. puheenjohtajan ja hallituksen jäsenten ja varajäsenten sitoutuminen, jatkuva toiminnan parantaminen, huomion kiinnittäminen jäsenyytensä ylläpitämiseen, tiimityöskentely, toimikuntien työskentely, koulutus, rekrytointi (puheenjohtajaksi, alue-edustajaksi), ympäristön huomioiminen, yms.)
4. Miten laatu ja laatujohtaminen ovat kytköksissä Opasliiton strategiaan? Miten laatu tulee esille Opasliiton strategiassa?
5. Miten Opasliitossa strategia toteutetaan ja viestitetään? (Johdon rooli strategiatyössä, organisaation kulttuurin muokkaus, ohjelmat, toimintatavat, yhdistysten välinen yhteistyö, miten viestitetään jäsenistölle ja sidosryhmille?)
6. Toteutuuko mielestänne Opasliiton toiminnassa laatujohtajuus? (Toteutuuko hallituksen jäsenten välinen tasa-arvoisuus ja yhteistyö? Huomioidaanko kaikkien mielipiteitä ja ehdotuksia tasapuolisesti? Arvostetaanko kaikkien mielipiteitä? Tehdäänkö päätökset yksimielisesti?)
7. Pitäisikö mielestänne laatujohtamista suosia johtamistyylinä?
8. Millaisena näette Opasliiton laatujohtamisen tulevaisuudessa?
9. Miten kehittäisitte Opasliiton laatujohtamista?  
Olkaa hyvä ja vastatkaa vielä seuraaviin kysymyksiin.
10. Toimitteko varsinaisena alue-edustajana vai vara-alue-edustajana?
11. Kuinka pitkään olette toiminut alue-edustajana tai vara-alue-edustajana?
12. Kuinka monta yhdistystä ja jäsentä teillä alueellanne on?
13. Millainen on tyylinne johtaa/edustaa alue-edustajana tai vara-alue-edustajana?

14. Minkä tehtävän koette haastavimmaksi alue-edustajan tai vara-alue-edustajan tehtävissä? Miksi?
15. Millaisia onnistumisia olette saavuttanut alue-edustajana tai vara-alue-edustajana?
16. Koetteko johtavanne laadullisesti alue-edustajana tai vara-alue-edustajana?
17. Jos vastasitte kyllä: Mitä laatujohtaminen merkitsee teille omassa johtamistyyliissänne?
18. Jos ette koe itse olevanne laatujohtaja, niin mitä laatujohtaminen voisi tarkoittaa tehtävänne kannalta?
19. Mitä haluaisitte muuttaa toiminnassanne alue-edustajana tai vara-alue-edustajana?
20. Mitkä asiat edistäisivät, kannustaisivat ja motivoisivat teitä toimimaan laatujohtajana?
21. Mitkä asiat estävät toimimasta laatujohtajana?

## Liite 2. Kysymyksiä Suomen Opasliitto ry:n jäsenyhdistysten puheenjohtajille

Hei,

Olen Kyösti Karjalainen ja opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa restonomiksi. Opintoni ovat loppusuoralla ja nyt teen opinnäytetyötä. Toimiessani Meri-Lapin Matkailuoppaat ry:n puheenjohtajana ja Suomen Opasliiton Pohjois-Suomen alue-edustajana minua on erityisesti kiinnostanut Suomen Opasliiton johtamis- ja kehittämisasiat.

Opinnäytetyöni aiheena on laatujohtaminen Suomen Opasliitossa ja tavoitteena on tutkia Suomen Opasliiton johtamiskäytäntöjä ja mahdollisia kehittämistarpeita.

Toivon, että teillä on aikaa vastata seuraaviin kysymyksiin. Vastauksenne auttavat kehittämään Suomen Opasliiton laatujohtamista ja niiden avulla voin tehdä Suomen Opasliiton hallinnolle johtamiseen liittyviä kehittämis ehdotuksia.

Voitte vastata seuraaviin kysymyksiin omin sanoin. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisen henkilön vastauksia pysty päättelemään tulosten raportoinneissa.

Vastatkaa alla oleviin kysymyksiin yhdistyksenne puheenjohtajan roolissa.

Toivon, että teillä on mahdollisuus vastata kyselyyn 27.8.2020 mennessä, kiitos.

1. Kuinka monta vuotta olette toiminut yhdistyksenne puheenjohtajana?
2. Kuinka monta auktorisoitua opasta yhdistyksessänne on jäsenenä?
3. Mille Suomen Opasliiton alueelle yhdistyksenne kuuluu?
4. Millainen on tyylinne johtaa yhdistystänne?
5. Minkä koette haastavimmaksi puheenjohtajan tehtävissä?
6. Millaisia onnistumisia olette saavuttanut puheenjohtajan tehtävässä?
7. Koetteko johtavanne yhdistystänne laadullisesti?
8. Jos vastasitte kyllä. Mitä laatujohtaminen merkitsee teille omassa johtamistyylyssänne?
9. Jos ette koe itse olevanne laatujohtaja, niin mitä laatujohtaminen voisi tarkoittaa tehtävänne kannalta?
10. Mitä haluaisitte muuttaa toiminnassanne puheenjohtajana?
11. Olkaa hyvä ja vastatkaa vielä seuraaviin kysymyksiin Mitä mielestänne laatu tarkoittaa Suomen Opasliitossa ja miten se otetaan huomioon Opasliiton strategiassa?
12. Millaista kokonaisvaltaista laatujohtaminen mielestänne on Opasliitossa? (Johdon sitoutuminen, jatkuva toiminnan parantaminen, huomion kiinnittäminen jäsentyytyväisyyteen, tiimityö, koulutus, rekrytointi, ympäristönäkökulma yms.)
13. Mitä mielestänne tarkoittaa laatujohtaminen?
14. Miten mielestänne laatu ja laatujohtaminen ovat kytköksissä Opasliiton strategiaan?
15. Miten mielestänne Opasliitossa strategia toteutetaan ja viestitetään?
16. Toteutuko mielestänne Opasliiton toiminnassa laatujohtajuus?
17. Pitäisikö mielestänne laatujohtamista suosia johtamistyylinä?
18. Millaisena näette Opasliiton laatujohtamisen tulevaisuudessa?
19. Miten kehittäisitte Opasliiton laatujohtamista?