

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**Puhtauspalveluyksikön oppimisen
ja
kehittämisen arviointia**

Johtaminen, pro Gradu –tutkielma
Joulukuu 2003

Laatija: Maritta Kautto-Koukka

Ohjaaja: Yliassistentti Raili
Moilanen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Maritta Kautto-Koukka	
Työn nimi Puhtauspalveluyksikön oppimisen ja kehittämisen arviointia	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro Gradu
Aika Marraskuu 2003	Sivumäärä 66 s + 5 s liitteitä
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Puhtauspalveluyksikössä on toteutettu jo 1980 -luvun lopulta tuloksellisia kehittämishankkeita. Ongelmaksi on noussut erilaisten yksikön luomien sisäisten käytänteiden vakiinnuttaminen ja hallittavuus.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin, miten puhtauspalveluyksikön tiimeissä on hyväksytty ajatus- ja toimintamalleina oppivan organisaation idea. Tutkimuksen tavoitteena oli oppimisen nykytilanteen selvittäminen.</p> <p>Tutkimusotteena käytettiin kvalitatiivista tutkimustapaa. Tutkimuksen empiirisessä osassa testattiin sitä, miten puhtauspalveluyksikön oppimista ja kehittämistä voidaan arvioida Raili Moilasan oppivan organisaation "timantti"-mallin pohjalta. Testaus suoritettiin haastattelemalla kahta siivoojatiimiä Focus Groups -tyyppisen teemahaastattelun avulla. Haastattelut tehtiin vuonna 1998, jonka jälkeen Total Kiinteistöpalvelun ja puhtauspalveluyksikön toiminta ja liikemalli on muuttunut merkittävästi.</p> <p>Haastattelujen perusteella keskeisiksi johtopäätöksiksi voidaan tiivistää seuraavat seikat:</p> <ul style="list-style-type: none">• Raili Moilasan "timantti" osoittautui sovelluskelpoiseksi kehittämismalliksi yksikköömme• Oppivan organisaation idean hyväksymistä ajatuksena ja toimintana ovat helpottaneet lukuisat kehitysprojektit• Ajattelu- ja toimintamallien erilaisuus estää oppimisen parhaiden ideoiden toteuttamisen• Oppiminen tarkoittaa siivoojan työssä käytännönläheistä, "jokapäiväistä puuhaa"• Oppimisen tulee suuntautua työtä vastaavaksi, mahdollisimman paljon työn ja tekijän ehdoilla• Oppimiseen tarvitaan paljon johdon tukea sekä resurssien varmistajana että suunnan näyttäjänä.• Puhtauspalveluyksikkö asiakaslähtöisenä, muutosvalmiina, jatkuvana kehittäjänä, sopeutujana ja uuden oppijana on matkalla kohti oppivaa organisaatiota• Tutkimustulosten yleistettävyyteen koko puhtauspalveluyksikössä on syytä suhtautua varauksin	
Asiasanat Johtaminen, oppiminen, oppiva organisaatio, tiimit	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto/Taloustieteiden tiedekunta

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	2
2 JOHTAMISEN NÄKÖKULMA.....	2
2.1 Yleistä johtamisesta	2
2.2 Kunnallisen palveluorganisaation johtaminen.....	4
2.3 Tiimit ja johtaminen	5
3 OPPIVA ORGANISAATIO.....	8
3.1 Oppivan organisaation määritelmä.....	8
3.2 Oppiva organisaatio	11
3.2.1 Oppivan organisaation kokonaisuus- oppivan yrityksen timantti	12
3.2.2 Käsitys ihmisestä oppijana	14
4 PUHTAUSPALVELUYKSIKÖ	17
4.1 Puhtauspalveluyksikön esittely.....	17
4.2 Tulos- ja tavoitejohtaminen puhtauspalveluyksikössä	18
4.2.1 Puhtauspalveluyksikkö – tuottajayksikkö vuonna 1992	19
4.3 Puhtauspalveluyksikön laatu järjestelmä.....	20
4.4 Puhtauspalvelun laadun takaavan tuotantoprosessin kehittäminen	22
4.5 Tiimimäinen toimintatapa.....	23
4.6 Kehittämistyön yhteenveto	25
5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	27
5.1 Tutkimusote.....	27
5.2 Tutkimusmenetelmät	29
5.3 Tutkimuskohteen määrittely ja haastattelut	31
5.4 Haastattelujen toteutus.....	33

5.5 Haastattelujen kyselyteemat.....	33
5.6 Aineiston analyysi ja luotettavuus.....	35
6.1 Tiimien toiminta ja johtaminen	37
6.1.1 Tulevaisuuden tärkeät asiat.....	37
6.1.2 Kehittyminen tiimeinä ja yksilönä.....	40
6.1.3 Oppimista estävät tekijät	43
6.1.4 Oppimisen seuraaminen.....	45
6.2 Aineiston tarkastelu timanttimallin läpi.....	47
6.2.1 Yhteinen tahto, tavoitteet, jaettu visio ja tulevaisuuskuva.....	47
6.2.2 Rakenteet, käyttäytymis-, ajattelu- ja toimintamallit.....	48
6.2.3 Tiimien oppimiskokemukset	50
6.2.4 Johtajat, yksilöt ja ryhmät	50
6.2.5 Oppimisen varmistaminen	51
7 YHTEENVETO JA POHDINTA	54
7.1 Haastattelujen onnistumisen arviointia	54
7.2 Tutkimuksen empiirinen anti.....	55
7.3 Viitekehysten ja empiirisen aineiston vertailua	59
7.4 Yhteenveto	61
LÄHTEET	64
LIITTEET	1

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä tutkimuksessa testataan kehitettyä mallia, joka auttaa suuntaamaan ja ohjaamaan Total Kiinteistöpalveluun kuuluvan puhtauspalveluyksikön kehittämistä. Samalla on haluttu koota puhtauspalveluyksikön aiempi kehittämistyö mahdollisimman yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Puhtauspalveluyksikössä on toteutettu jo 1980 -luvun lopulta erilaisia kehittämishankkeita. Näiden tuloksista on saatu hyviä mittaustuloksia ja edelleen mittareita, jotka kuvaavat yksikön tuloksellista toimintaa. Hankkeita on käynnistetty ilmeiseen tarpeeseen, mutta ohjaus on ollut riittämätöntä ja usein projekti on edennyt ilman dokumentointia. Hankkeet ovat perustuneet ajan ”ismeihin”, ja niitä ei ole ehditty aina riittävästi valmistella. Varsinkin, kun otetaan huomioon, miten hitaasti laivat kääntyvät.

Vaikka työntekijät ovat olleet osin suunnittelussakin mukana, hankkeiden integrointi myös osaksi omaa työtä on osoittautunut vaikeaksi. On ollut vaikeuksia nähdä, mitä uudet asiat kunkin työssä konkreettisesti tarkoittavat ja sovellettavuus on ollut osin heikkoa. Organisaatorakenteita on pyritty kehittämään ja muuttamaan samanaikaisesti, joten otollista maaperää on muokattu hyvän kehityksen ja oppimisen aikaansaamiseksi.

Näistä syistä johtuen onkin tarve vakiinnuttaa jo tehdyt hankkeet systemaattiseksi ja järjestelmälliseksi kokonaisuudeksi ennen ryhtymistä uusiin projekteihin. Tärkeää on kuvata nykytila ja löytää toimiva malli kehitystyön jatkamiseksi.

Tässä työssä on myös halu osoittaa, millaisin harppauksin siivous Jyväskylässä on mennyt eteenpäin. Siivousala on valtakunnallisestikin ajatellen toimialana kehityshaluinen. Toisaalta on haluttu myös osoittaa miten yksinkertaista siivousta voidaan tarkastella tieteellisestä näkökulmasta.

Todella mielenkiintoista ja antoisaa on ollut tutkimusvaiheen se osa, jossa tiimit ovat arvioineet omaa kehitystään. Tutkijan odotukset haastatteluista olivat huomattavasti pienemmät kuin saadut tulokset.

Kehityskaari moderniksi, tiimimallia soveltavaksi ja itseään markkinoivaksi organisaatioksi on ollut looginen ja monia tarinoita historiaansa kätkevä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten puhtauspalvelun tiimeissä on hyväksytty ajatus- ja toimintatasolla oppivan organisaation idea. Tämän mukaisesti tutkimuksen tavoitteena on puhtauspalveluyksikön oppimisen nykytilanteen selvittäminen. Tämä tutkimus pyrkii tuottamaan ensisijaisesti uutta tietoa johdon työkaluksi, jotta puhdistuspalveluyksikön toimintaa ja organisaatiota voitaisiin kehittää. Nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan tutustumalla jo olemassa oleviin teorioihin, Raili Moilasen oppivan organisaation timanttimalliin sekä suorittamalla haastattelututkimus kohdeorganisaatiossa.

2 JOHTAMISEN NÄKÖKULMA

2.1 Yleistä johtamisesta

'Leadership' (johtajuus) liitetään yleensä ihmisiin ja 'management' asioihin. Suomessa puhutaan yleisesti 'ihmisten johtamisesta' ja 'asioiden johtamisesta'. Vanhala ym. (2002, 257) näkevät peruserona sen, että leadershipissä on kysymys vuorovaikutuksesta esimiehen ja alaisen välillä, management taas nojaa rationaaliseen päätöksentekoon. Jotkut pitävät muutosjohtamista kolmantena johtajuusdimensiona. Uusia leadership- termejä on tullut mukaan: mikrojohtaminen, makrojohtaminen, metajohtaminen, tilannejohtaminen, transformaatiojohtaminen tai tunnejohtaminen. Leadership voi viitata myös karismaattisuuteen. Vanhala ym. (2002, 271) jatkaa keskustelua kirjassaan lisäämällä mukaan osaamisen johtaminen

(knowledge management) ja osaamisen johtaminen esimiestyössä (knowledge leadership) mallit.

Käyttäytymisteoreettisina johtamismalleina Vanhala ym. (2002, 262) luettelee yksiulotteiset, kaksiulotteiset ja kolmiulotteiset ja moniulotteiset johtamismallit. Tähän tutkimukseen hyvin istuva malli on kolmiulotteinen malli, jossa korostetaan erityisesti alaisen roolia. Mallissa tarkastelun kohteena on esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde, joka muodostuu kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta: 1) ohjauksen ja ohjeiden antamisen määrästä (tehtäväkeskeinen käyttäytyminen), 2) esimiehen antaman tuen määrästä (ihmiskeskeinen käyttäytyminen) ja 3) alaisten valmiusasteesta, johon liittyy toisaalta halu (motivaatio, sitoutuminen) ja toisaalta kyky, joka koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Näiden perusteella valitaan sitten sopiva viestintätapa ja johtamistyyli. Johtamisen perustyyliä ovat ohjaava, myyvä, osallistava ja delegoiva tyyli. Ratkaisevaa on johtamisen tehokkuus, joka riippuu esimiehen kyvystä mukauttaa johtamistyyliään alaisen ja kulloisenkin tilanteen mukaan.

Tässä tutkimuksessa esiin tuleva oppiva organisaatio vaatii johtamistyöltä paljon. Johtamisessa pitää pystyä hallitsemaan sekä tunteet että tehtävät, sillä oppiminen lisää ihmisten välistä vuorovaikutusta. Johtaminen on sekä liikkeen johtamista, mutta myös henkilöjohtamista.

Edellä kuvatuista johtamisen muuttamista perusmalleista voidaan päätellä, ettei ole olemassa yhtä ja parasta johtamismallia, vaan työssä onnistuminen riippuu johtajasta itsestään, alaisista ja kulloinkin olevasta tilanteesta. Työyhteisön esimies on kehittämistyössä avainasemassa. Hän joko mahdollistaa muutoksen tai on kehityksen jarruna hierarkkisen asemansa ansiosta. Joronen (1993, 72) korostaa, että johtajana kehittyminen on aina oppimista. Oppimis- ja kehittymistapahtumaa voidaan työyhteisöissä edistää. Johtaja voi vapautua henkilökohtaisista rajoitteistaan tietoisuuden lisääntymisen avulla.

Johtajan rooli on erityisen keskeinen oppivan organisaation kehittämisessä. Vaikein esimiehen tehtävä on osata luoda työyhteisölle visio. Moilasen (2001, 3) mukaan oppivan organisaation kasvu ja kehittyminen ei voi tapahtua ilman johtajien tietoisuutta ja työtä sen eteen. Erityinen johtajien tehtävä on huolehtia, että

organisaatioissa, prosesseissa ja rakenteissa ei ole sellaisia tekijöitä, jotka estävät kasvun ja oppimisen. Sen lisäksi oppimistyylien tuntemus hyödyttää sekä valmentajia että oppijoita. Oppiminen on silloin tehokasta ja vaikuttavaa (kts. esim. Vincent ym., 1995).

Helposti ajatellaan, että oppiva organisaatio on erillinen ilmiö, joka menee omia raiteitaan. Manka (1999, 71) näkee, ettei oppivan organisaation käsitettä voida puhtaasti erottaa muista kehittämismalleista.

2.2 Kunnallisen palveluorganisaation johtaminen

Ennen pitkää kunnallisia palveluorganisaatioita joudutaan kokonaisvaltaisesti muotoilemaan uudelleen. Tämän muutoksen saa aikaan hyvinvointivaltion rahoituspohjan kaventuminen, laajamittainen tilaaja - tuottajamalliin siirtyminen, uudet työllisyyspoliittiset ratkaisut ja muut uudenlaiset työn muodot (Kasvio ym. 1994, 416).

Julkisen sektorin tilaaja – tuottajamalli etenee hitaasti ja kehitystoimiin tartutaan vasta vakavan taloudellisen kriisin pakottamina. Sipilä (2003, 487)) näkee, että tarve julkisten varojen suuntaamiseksi julkisesta hallinnoinnista palveluihin on suuri. Mutta kestävän kehityksen ratkaisujen toteuttamiselle lyhytjänteinen etupoliittinen päätöksenteko on suurin este. Möttönen (1997, 11) vahvistaa ajatusta tuoden suositusmallin, jonka mukaan poliittisten päätöksentekijöiden on keskityttävä strategioiden luontiin, linjapäätösten tekemiseen ja tavoitteiden asettamiseen.

Jos pyrkimys on kohti kevyttä, mutta samalla kattavaa ja korkeatasoista infrastruktuuria alhaisemmin kustannuksin, on tarpeen ottaa käyttöön luovat ongelmanratkaisut ja ristiriitojen positiivisen hallinnan kapasiteetit. Palvelujen käyttäjät muuttuvat myös vaativimmiksi ja osaavammiksi. Syntyy siis uudenlaista kansalaisaktiivisuutta.

Kasvio ym. (1994, 417) lainaa ajatusta julkisen sektorin 'uudelleen keksiminen', jonka mukaan asetettuja tulostavoitteita ei enää saavuteta ylhäältä alaspäin suuntautuvan kehittämisen avulla, vaan hallintoa purkamalla, jakamalla vastuuta

alaspäin sekä antamalla palveluja suorittaville yksiköille mahdollisimman hyvät edellytykset kehittää työtään yhdessä asiakkaan kanssa.

Julkiselle sektorille on siirretty yksityissektorilla kokeiltuja ja käytössä olevia organisointi- ja johtamismenetelmiä. Taustalla on oletus, että yritysmaailma on paremmin johdettu ja organisoitu, joten siitä kannattaa ottaa oppia.

2.3 Tiimit ja johtaminen

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena ovat tiimit. Siksi on tarpeen tutkia, millaisia tiimin määrittelyjä löytyy kirjallisuudesta.

Kokonaislaatuajattelun (Total Quality Management, TQM) myötä tulivat tiimit organisaatioihin. Niistä käytetään erilaisia termejä: itseohjautuva ryhmä, itseään johtava ryhmä, puoliautonominen tai korkean suoritustason ryhmä, laatupiiritiimi, ongelmanratkaisutiimi, itsenäinen työtiimi tai ryhmä (Vanhala ym., 2002, 250) (Zenger ym., 1991; Schonk, 1994, mukaan).

Tiimin määrittely on tärkeää, koska tiimi voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Jotkut liittävät sen urheiluun, jotkut taas tiimityöhön liittyviin arvoihin. Usein tiimeistä kuulee puhuttavan ryhminä, mutta tiimit eroavat perinteisistä työryhmistä organisatorisen asemansa suhteen. Tiimityöskentelyssä lähtökohta on tiimipohjainen organisaatio. Tiimejä on kaikenlaisissa organisaatioissa, myös organisaatorajat ylittäen.

Kirjallisuudessa esitetään useita tiimimääritelmiä. Esimerkiksi Vanhalan ym. (2002, 254) mukaan normaali tiimi ymmärretään ryhmäksi, joka yleensä työskentelee fyysisesti yhdessä. Yhdistävänä tekijänä on yhteinen tavoite, osaamisen yhdistäminen ja tietty projektiluonteisuus.

Sydänmaalakan (2001, 259) määritelmä on seuraavanlainen: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimi on sitoutunut yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimi kokee olevansa myös yhteisvastuussa suorituksistaan.” Tässä määritelmässä ajatusmallina on että oppiminen tapahtuu tiimeissä, jotka voidaan nähdä oppivan organisaation

perusyksiköksi. Tästä johdetun määritelmän mukaan tiimioppiminen on prosessi, jossa tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin tiimin toiminnassa.

Katzenbachin ja Smithin (1994, 59) määritelmä poikkeaa hiukan edellisestä. Se kuuluu seuraavasti: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Tämän määritelmän takana on ajattelumalli, jossa määritelmä on enempikin olennainen ohjenuora, jota noudattamalla syntyy sekä tiimejä että suorituksia

Helinin (1998) mukaan tiimi voidaan määritellä joukoksi ihmisiä, jolla on

- yhteisiä tavoitteita, joiden saavuttamiseksi kaikki kokevat vastuuta
- riittävät valtuudet ja muut resurssit tehtäviensä hoitamiseen
- riittävästi toisiaan täydentäviä taitoja ja taipumuksia.

Tässä tiimin ja ryhmän erona on se, että tiimeissä vastuunkantajina voivat olla kaikki tiimin jäsenet. Ryhmän vastuun kantaa esimies. Toinen ero on, että tiimeissä kiinnitetään huomio jäsenten erikoistaipumuksiin, koska normaalin työtehtävän ohella jäsenille tulee myös johtamiseen ja kehittämiseen liittyvää erikoisroolia.

Pirnes (1994, 19) on luonut oman tiimimääritelmän, jota on testattu asiakasyrityksissä ja tutkimuksessa. Sen sisältö on seuraavanlainen: ”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa”. Yhteisvastuullisuus velvoittaa näkemään yksilösuoritukset osina kokonaisuutta. Yhteiset pelisäännöt tarkoittavat yhteisiä sopimuksia periaatteista, joiden mukaan ihmiset toimivat tiimeissä. Pirneksen (1994, 19) mukaan mallissa tähdätään siihen, että syntyy edellytykset luovalle, synergiselle ja tuloksia tuottavalle toiminnalle.

Tässä korostuu se seikka, ettei ole samantekevää, millaisille arvoille ja uskomuksille tiimien rakentaminen perustuu ja millaiset arvot ohjaavat toimintaa. Tiimien roolien merkitys ja erityisesti niiden muutos perinteisiin nähden organisaation työnjaossa nousee merkittäväksi.

Tiimin erinomaisuus on sitoutumisen voimassa. Työntekijät voivat osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon eri tavalla kuin aiemmin.

Tiimityö saattaa kuitenkin olla aika raadollista. Työpaikoissa saattaa syntyä vääränlaista kilpailua, henkilökemiat eivät toimi, tiimi saattaa kuormittua tai tiimin resurssointi ei ole riittävä tai aikataulutus ei toimi (ks. esim. Vanhala ym., 2001).

Manka (1999, 56) nostaa esille tiimit ja tuottavuuden. Tutkimuksen mukaan tiimien ja tuottavuuden väliset yhteydet ovat osittain ristiriitaisia. Yhteisymmärrys kuitenkin on siitä, että tiimit ovat tavanomaisia ryhmiä tehokkaampia. Mankan mukaan tehokkuutta lisäsi muun muassa pääseminen tiedon lähteille.

3 OPPIVA ORGANISAATIO

3.1 Oppivan organisaation määritelmä

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tarkastella, miten tiimeissä oppivan organisaation idea ajatuksina ja toimintana on hyväksytty. Siksi on tarpeen tutkia teorian avulla käsitettä oppiva organisaatio.

Oppiva organisaatio – käsitettä käytetään mitä erilaisimmissa yhteyksissä. Oppivana organisaationa on voitu Moilasan (2001, 42) mukaan pitää organisaatiota, jossa panostetaan koulutukseen tai tiimien ja laadun kehittämiseen. Oppivaa organisaatiota Moilanen (2001, 42) luonnehtii paremminkin organisaatioksi, joka rakentaa edellytykset oppimiselle ja poistaa esteitä oppimisen tieltä.

Alla on oppivaa organisaatiota koskevia määritelmiä. Oppivaa organisaatiota käsittelevä kirjallisuus on laaja ja sirpaleinen ja kirjoittajien tausta ja näkökulmat vaihtelevat. Siksi kokonaiskuvan rakentaminen on kovin vaikeaa ja määritelmien pohjalta on oppivalle organisaatiolle vaikea antaa yhtä selkeää ja oikeaan osunutta määritelmää. Näyttää siis olevan yhtä monta määritelmää kuin on organisaatioitakin. Oppiva organisaatio on siinä mielessä yksilö niin kuin ihminenkin. Siksi on tärkeää hahmottaa oppiva organisaatio suurempana kokonaisuutena, jotta yksilöiden ja ryhmien oppiminen kumuloituisi yhdeksi kokonaisuudeksi, voimaksi, jolla yhteiset tavoitteet saavutetaan. (ks. esim. Cunningham 1996; Karlöf 1996; Moilanen 1999b; Ojala 1996; Senge 1990).

Karlöfin (1996, 68)) mukaan oppiva organisaatio helpottaa ja edistää jäsentensä kaiken aikaa kehittyvää ja muuttuvaa oppimista.

Pedler & al. (1988) mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään. (Sarala & Sarala 2001, 53).

Hayes & al. (1988) mukaan oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyään.” (Sarala & Sarala 2001, 53)

Lessem (1990) mukaan oppiva organisaatio edistää henkilöstön osallistumista monenlaiseen innovatiiviseen yhteistyöhön sekä oman organisaation sisällä että eri organisaatioiden välillä. Yhteistyö voi tähdätä kaupallisiin, teknologisiin tai sosiaalisiin päämääriin. Toimintatavan avulla voidaan muuttaa sekä kaupallisia yrityksiä että hierarkkisia organisaatioita. (Sarala & Sarala 2001, 53)

Pennin (1990) mukaan oppiva organisaatio muuntaa koko ajan toimintatapaansa. (Sarala & Sarala 2001, 53)

Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. (Sarala & Sarala 2001, 54)

Lambertin (1991) mukaan oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jossa vastuun jakamisen avulla edistetään jokaisen henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta sekä edistetään tehokkaasti organisaation sisäistä viestintää. (Sarala & Sarala 2001, 54)

"Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan." (Sydänmaanlakka 2001, 51)

Edellä mainitut määritelmät näyttävät korostavan oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta - ja työskentelytavan muuttamista, delegointia (Sarala & Sarala 2001, 54). Ajatusmallin organisaation oppimisen helpottamisesta kaikille sen jäsenille ja organisaation ja sen rakenteiden muutoksesta oppimisen mukana vahvistaa Moilanen (1999a, 5). Tukea tuo ajatusmalli saa lisäksi Garvinin (1993) oppivan organisaation määritelmästä, jossa sanotaan, että oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi.

Kirjallisuudessa esitettyjä oppivan organisaation näkemyksiä ovat analysoineet Jones ja Hendry (1992) ja huomanneet niihin sisältyvän ainakin kolmenlaista eri näkökulmaa. Ensiksikin, oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan matalaa organisaatiota, jossa välijohtotasot poistetaan purkamalla henkilöstöhierarkiaa. Toiseksi, oppiva organisaatio sisältää nuo edellä mainitut elementit: matala organisaatio, henkilöstön osallistaminen ja yhteinen näkemys toiminnan päämääristä. Tämän lisäksi olennaista on myös keskittyminen avoimuuteen ja oman toiminnan kriittiseen itsearviointiin. Kolmas näkökulma edellyttää kaikkea edellä mainittua,

jotta henkilöstön välille syntyy aktiivista vuorovaikutusta ja näin kyetään tehokkaasti tekemään muutos- ja kehitystoimia (Sarala & Sarala 2001, 54).

Oppiva organisaatio kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin. Organisaation jäsenet kyseenlaistavat toimintaansa, havaitsevat virheitä ja korjaavat niitä itse. Sen mahdollistaa organisaatio sallimalla virheiden tekemisen ja uuden kokeilemisen. Olennaista on, että tieto virheiden tekemisestä välittyy koko organisaatioon ja näin tapahtuu oppimista. Virheet eivät siten toistu (Jabe 1996, 46-47).

Hellsten'in (1996, 21) mukaan oppimisen kannalta on myös tärkeää, että työyhteisössä on tilaa erilaisille näkemyksille. Se edellyttää, että työyhteisön ilmapiiri on avoin, rehellinen ja riittävän turvallinen. Tällöin ihmiset kestävät kritiikkiä ja uskaltavat ottaa riskejä. Oppiva organisaatio koostuu itsensä tuntevista ja hyväksyvistä ihmisistä, ihmisistä, jotka ovat emotionaalisesti rehellisiä itselleen ja muille.

Vaikka oppivan organisaation tutkimus on uutta, on olemassa jo käytännön kokemuksia ja tutkimustuloksia siitä, että oppivan organisaation tulee omaksua tiettyjä toimintamuotoja. Vanhala ym. (2001, 217) esittävät muutamia ratkaisuja: 1) tietoiset, järjestelmälliset tavat tuottaa uutta tietoa ja ratkaista ongelmia, 2) kokeileva toiminta, hankkeet ja testit, 3) luottamuksen ja avoimuuden sisäinen ilmapiiri, 4) yksilöllisen aloitteellisuuden ja sisäisen keskustelun edistäminen, 5) opin ottaminen ulkopuolelta (benchmarking, best practise), 6) tiedon levittäminen organisaatiossa.

Vanhala ym. (2002, 214) sivuuttavat oppivan organisaation vähemmän operationaaliset määritelmät ja pitävät olennaisena kahta näkökulmaa, vaatimusta. Ollakseen oppiva, organisaation on

- on kyettävä tuottamaan, hankkimaan ja siirtämään tietämystä (knowledge) sekä
- toteuttamaan uutta tietoa vastaavat toiminta ja muutokset konkreettisesti liiketoiminnassa.

Organisaation kasvun oppivaksi organisaatioksi mahdollistaa selkeä toimintamalli, jonka mukaan se voi alkaa kehittämään toimintaansa. Oppimisen esteeksi voi

helposti muodostua teorian ja käytännön yhteensovittaminen. Esteenä voivat olla myös erilaiset ihmis- ja oppimiskäsitykset.

Kontekstuaalinen oppimisenäkemys korostaa oppimisen ja oppimismiljöön välistä toiminnallista yhteyttä. Oppimisen tulisi tapahtua hyvin kiinteässä yhteydessä oppijan jokapäiväiseen toimintaan ja hänen työympäristöönsä. Yksilön ja ryhmän oppimista voidaan tukea toimintaympäristöä muokkaamalla. Tietty organisaation rakenne ja siitä seurauksena oleva toimintamalli edistää tietynlaista oppimista (Sarala & Sarala 2001, 56)

Otalan (1996, 155-156) mukaan oppivan organisaation ydin muodostuu toimintavisiosta ja tavoitteista. Toimintavision on koko oppivan organisaation toiminnan perusta. Siksi onkin tärkeää, että koko organisaatio tuntee vision ja tavoitteet. Visio on mission konkretisointia käytäntöön. Toimintavision avulla voidaan tavoitteet konkretisoida käytäntöön. Visio eroaa tavoitteesta siten, että se konkretisoituu tavoitteiden myötä. Visio leijaa organisaation yläpuolella ohjaavana voimana. Se on suuri yhteinen päämäärä, tavoitetila. Jotta se kestää muutoksen tuomat vaihtelut, sen tulee olla riittävän suuri ja kaikille organisaation jäsenille yhteinen.

3.2 Oppiva organisaatio

Moilasan (1997, 9) tutkimuksen näkökulma oppivaan organisaatioon konkretisoituu käsitykseen organisaation oppimisesta:

”Organisaation oppiminen on organisaation tukemaa yksilön ja ryhmän oppimista, jonka tavoitteena on organisaation, mutta myös yksilön ja ryhmän menestys.”

Määritelmässä Moilanen tekee eron yksilön ja organisaation välillä. Yksilöt ja ryhmät nähdään organisaation toimijoina ja oppijoina, mutta heidän oppimisensa ei tee vielä organisaatiosta oppivaa organisaatiota.

Organisaatiotason tekijöistä tärkeimpänä Moilanen pitää toisaalta yhteistä suuntaa eli jaettava visiota ja toisaalta organisaatiotason tuen olemassaoloa. Organisaation

kehittämisen ja oppimisen väliset yhteiset tekijät organisaation kehittämiseen eli Moilasan (1997, 23) tutkimuksen seuraavat johtopäätökset:

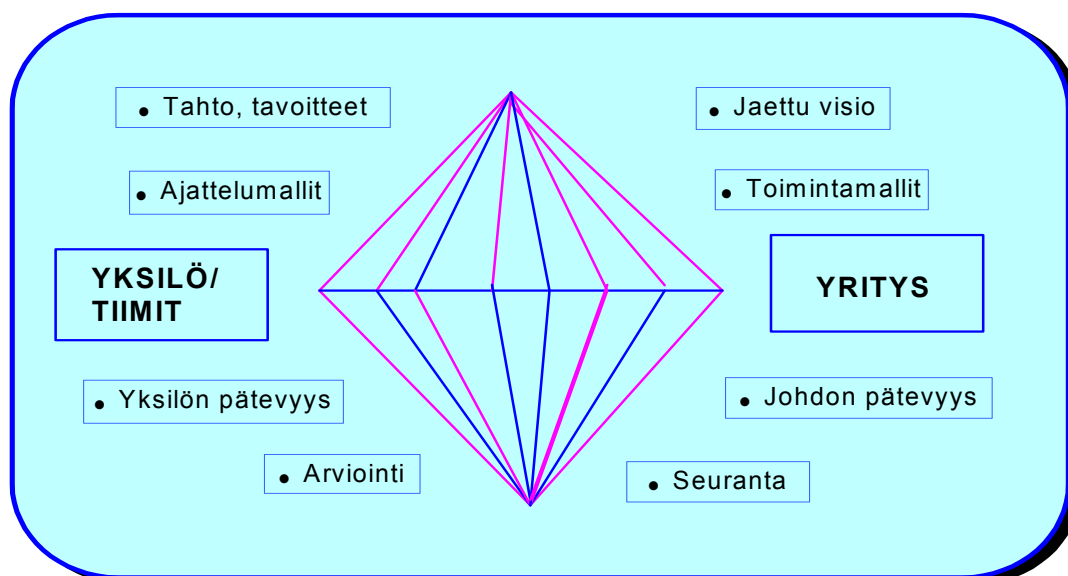
- kokonaisuuden huomiointi: ei pelkästään yksilö, mutta ei myöskään pelkästään organisaatio, vaan kokonaisuus on tarkastelun kohteena
- pitkäkestoisuus ja prosessiluontoisuus on toiminnalle luonteenomaista

Kehittäminen on projektiluonteista ja oppiminen perustuu enemmän organisaation sisäisistä tarpeista lähtevään motivaatioon, asenteeseen ja jatkuvaan toimintaan kuten Moilanen (1997, 23) toteaa. Moilasan ajattelumaailman ero on nähtävissä seuraavassa :

”Kehittämistoiminta on useimmiten konsulttijohtoista, oppiminen ehkä enemmänkin organisaation sisältä lähtevää ja omin voimin hoidettua”.

3.2.1 Oppivan organisaation kokonaisuus- oppivan yrityksen timantti

Raili Moilasan näkemys oppivasta organisaatiosta eli oppivan yrityksen timantista rakentuu Chris Argyriksen ja Peter M. Sengen ajattelumalleja yhdistellen toisaalta yksilötasoisista, toisaalta organisaatiotasoisista osakokonaisuuksista. Käsitteiden lähtökohdat ovat Argyriksen ja Sengen oppivan organisaation käsitejärjestelmästä.



Kuva 1: Oppivan organisaation kokonaisuus – oppivan yrityksen timantti

Moilasan mukaan timantin vasemman puolen osasina ovat yksilöön liittyvät tekijät ja oikeanpuoleisina organisaatioon liittyvät tekijät. Jos tekijöillä on sellaisia yhteyksiä

toisiinsa, että ne tukevat toisiaan ja lisäävät oppimista, kuten Moilanen näkee, niin siitä syntyy edellä havainnollistettu timantti.

Timantti kertoo toisaalta sellaisten osatekijöiden joukosta, josta löytyy organisatorisen oppimisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Se voi kertoa sen, että tietty kokonaisuus kuvaa organisaation oppimista parhaiten. Se voi myös kertoa sen, että yksilötason tekijät korostuvat organisaatiotason tekijöiden kustannuksella.

Moilasan (1997) mukaan oppivan yrityksen timantti on ajatuskehitemä tai käsitejärjestelmä, joka näyttää mahdolliselta, tuntuu järkevältä ja saattaa olla jopa toimiva.

Moilanen (1997) on mielenkiintoisesti yhdistänyt yksilö - ja organisaatiotason ajatukset Argyrisin käsityksiin yksilön ja organisaatiotason välisistä suhteista eli sosiaalistumisen kautta oppimisesta. Systeemyyppisen ajattelun taustalla ovat oppimiskäyrien perinteiset käsitykset ja toisaalta Sengen käsitykset systeemiajattelun soveltamisesta oppivan organisaation tarkasteluun.

Asiakokonaisuuksia Moilanen (1997) kuvaa yksilötasolla seuraavasti:

1. yksilön tahto toiminnan ja oppimisen suuntaajana
2. yksilön ajattelumallit oppimisprosessin sisäisinä tekijöinä
3. yksilön kyvyt tai taidot oppimisen läpiviennissä tarvittavina osatekijöinä
4. yksilön oppimisen reflektointi tai arviointi.

Organisaatiotasolla tekijät ovat vastaavasti:

1. organisaation visio ja strategia yhteisen suunnan määrittäjänä
2. organisaatiokäyttäytymis - ja toimintamallit organisaation oppimista edistävinä tai estävinä tekijöinä
3. ryhmät ja johto oppimisen organisaatiotason resursseina
4. seuranta ja arviointi oppimisen tukemisessa

Yksilön näkökulmasta oppiminen voi Moilasan mukaan koostua neljästä eri tekijästä:

1. tahto ja tavoitteet
2. ajattelumallit
3. yksilön pätevyys
4. itsearviointi ja havainnointi

Moilasan (1997) mukaan toiminnan liikkeelle saavana voimana on halu tehdä jotakin, halu tarjota parastaan, halu olla mukana kehittymässä ja kehittämässä. Esteen muodostavat kuitenkin totutut, vuosien varrella syntyneet ajatus- ja käyttäytymismallit, jotka ylittääkseen yksilö tarvitsee pätevyyttä. Aika ajoin yksilön on pysähdyttävä havainnoimaan ja arvioimaan edistymistään ja rooliaan.

3.2.2 Käsitys ihmisestä oppijana

Oppimiskokemuksille annetaan Moilasan mukaan nykyään aikaisempaa suurempi arvo. Ajattelussa korostuu usko ihmiseen, hänen haluunsa ja kykyynsä oppia. Tämä ajattelu, jonka Moilanen (1997, 41) tutkimuksessaan tuo esiin, on Carl Rogers' in humanistiseen ajatteluun pohjautuva.

Moilanen nostaa esiin myös pohjattoman uskon ihmiseen ja hänen itseohjautuvuuteensa. Itseohjautuvuusajattelun heikkoutena on Moilasan (199, 65) mukaan kuitenkin se, ettei itseohjautuvuus ole aina itsestään selvä ominaisuus aikuistenkaan kanssa työskenneltäessä. ”Humanismin pohjaton usko ihmiseen ja hänen itseohjautuvuuteensa ei välttämättä aina ole myönteinen tekijä”, kirjoittaa Moilanen (1997, 65) ja jatkaa, ”ei varsinkaan silloin, kun itseohjautuvuutta mietitään organisaation toiminnan näkökulmasta. Itseohjautuvuus ilman organisaatiotason ohjausta tai suuntausta ei välttämättä aina toimi. Itseohjautuvuus ...on hyvinkin toivottavaa, mutta toivottavampaa voi olla se, että itseohjautuvuuden tulokset tukevat yhteisiä tavoitteita tai päämääriä.” Vapaus, itsemääräämisoikeus, voimakas usko yksilön omiin mahdollisuuksiin ja haluun käyttää näitä mahdollisuuksia, ovat tosin humanismiin liittyviä arvoja. (Moilanen 1997, 39)

Moilasan (1997, 46) tutkimuksen mukaan uusien asiasisältöjen nivominen oppijan aiempiin kokemuksiin on ongelmallista, samoin kuin kyky ottaa vastuuta omasta oppimisesta käytännön tasolla.

Kouluttaminen on lisäksi toisiin ihmisiin vaikuttamista (Moilanen 1997, 49). Oppiminen on humanistisen ajattelun mukaista yksilön omaa toimintaa. Onnistutaanko Moilasan (1997, 76) tutkimuksessa esiin tuomaa oppimaan oppimista

korostamaan, sillä sitä tarvitaan, jotta ihmiset ja organisaatio pystyisivät kehittymään oppijoina.

Aikamoisen kynnyksen organisaation oppimiselle asettaa Moilanen (1997, 74) seuraavasti: *”Vasta kun oppimista tukevat arvot, normit ja käyttäytymismallit on saatu koodattua yhteiseen muistiin ja yhteisiin toimintaperiaatteisiin, on oikeutettua Argyriksen mukaan puhua organisaation oppimisesta.”*

Yksilön toiminta ja oppiminen ohjautuvat yksilöllisten käyttäytymismallien mukaan, mutta sosiaalistumisen kautta niistä tulee koko organisaation toimintaa ohjaavia malleja.

Moilasan mukaan (1997, 73) Argyriksen käsitys ammattilaisen, hyvän ja nopean oppijan taustalla olevista kolmesta tavoitteesta on mielenkiintoinen. Nämä tavoitteet ovat:

- tarve etsiä oikeaa tietoa,
- tarve tehdä hyvin perusteltuja päätöksiä ja
- tarve testata päätösten oikeellisuutta.

Oppimisen kohteet ja erilaiset oppimisen muodot Moilanen (1997, 75) esittelee seuraavasti:

1. Single-loop -oppiminen eli olemassaolevien arvojen ja rakenteiden sisällä tapahtuva virheiden korjaus (usein nykyisen toiminnan tehostaminen)
2. Double-loop eli olemassaolevien normien ja toimintatapojen muuttaminen
3. Deutero-learning eli oppimaan oppiminen on keino oppimisen muuttamiseksi single-loop -tyyppisestä double-loop -tyyppiseen.

”Muutosprosessi eli oppimaan oppiminen ei ole helppoa; muutos lähtee yksilöstä, mutta prosessi ei ole täydellinen ilman organisaatiotason muutosta”, kirjoittaa Moilanen (1997).

Moilanen (1997) on yhdistänyt Argyriksen teorian ryhmiä ja niiden ajattelumallien muuttamista painottavan oppivan organisaation lähestymistavan ja Peter Sengen viiden peruseriaatteen oppivan organisaation opin. Moilasan mukaan on puolusteltua yhdistää teoria ja oppi, koska taustat oppivan organisaation tarkastelussa eivät ole kovin vahvalla teoreettisella pohjalla.

Moilasan (1997, 93) esiintuoma sengeläinen käsitys lähtee siis viidestä periaatteesta ja niiden yhtäaikaista esiintymisestä organisaatiossa:

1. systeemiajattelu
2. yksilön pätevyys
3. ajattelumallit
4. jaetun vision rakentaminen
5. ryhmän oppiminen.

Moilanen (1997, 94 - 95) yhtyy Sengen käsitykseen, jonka mukaan syvällistä oppimista ei tapahdu, mikäli ei samanaikaisesti kehitetä organisaation ohjaavia ajatuksia ja paranneta rakenteita ja sovelleta kaikkia niitä menetelmiä, jotka edesauttavat oppimista. Olennaista on ajattelun muutos sekä yksilön että organisaation tasolla. Oppiminen vaatii aina ymmärrystä ja uutta käyttäytymistä. Sengen tavoitteena Moilasan (1997, 107) mukaan on olemassa olevien rakenteiden tai periaatteiden muuttaminen oppimista edistävään suuntaan.

Moilanen (1997, 88) tiivistää Argyriksen mukaisen oppimisen etenemisen:

- pienistä ongelmista isoihin ongelmiin
- oppimista harjoitellen
- oppimisen vaikutukset muuhun organisaatioon levittäen
- arvoin ja käytäntöihin vaikuttaen - jatkuvana vuorovaikutteisena prosessina yksilön ja organisaation oppimisen välillä

Moilanen (1997, 119) yhdistää argyriaanisen ja senjeläisen oppimisen siis samaan viitekehykseen eli ”oppivan yrityksen timanttiin”. Siinä lähtökohtana on tietty prosessi, jossa tietyt organisaatiotason asiat vaikuttavat toinen toisiinsa. Prosessin tavoitteena on oppimisen ja kehittymisen edistäminen organisaatiotasolla. Yksilö liittyy prosessiin olennaisesti, sillä hän on toimijana kaikissa organisaatiotason osa-alueissa.

Senge korostaa ”sosiaalista arkkitehtuuria” eli organisaatorakennetta (itseohjautuvat työryhmät), uusia työprosesseja, uusia palkkiojärjestelmiä ja tiedon leviämistä verkostojen kautta.

Oppimiseen Sengen mukaan liittyy oppimisen ansioista saavutetut tulokset...is judged by results. Ongelman hänen mukaansa muodostaa se, kuinka ja milloin tuloksia mitataan. Tuloksia mitattaessa on otettava huomioon riittävän pitkä aikaväli ja tulosten laatu. Mitattavissa olevat tulokset on syytä mitata määrällisin mitoin, mutta laadullisemmat tulokset voidaan Sengen mukaan arvioida muilla keinoilla (Moilanen 1996, 105).

4 PUHTAUSPALVELUYKSIKKÖ

4.1 Puhtauspalveluyksikön esittely

Jyväskylän kaupungin puhtauspalveluyksikkö vastaa Jyväskylän kaupungin hallinnassa olevien kiinteistöjen puhtauspalvelujen ja niihin liittyvien oheispalvelujen tuottamisesta ja ohjauksesta yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Yksikkö huolehtii palvelusta joko itse tuottamalla tai ostopalveluna.

Total Kiinteistöpalveluun kuuluva puhtauspalveluyksikkö on osa Jyväskylän kaupungin teknistä palvelukeskusta, jota kokonaisuutta johtaa tekninen lautakunta apunaan tekninen johtaja. Puhtauspalvelupäällikkö johtaa puhtauspalveluyksikköä apunaan Total Kiinteistöpalvelun johtoryhmä ja yksikön oma kehittämiss ryhmä. Siihen kuuluvat yksikön vastuuhenkilöt, vaihtuva alueen yhdyshenkilö ja henkilöstön edustaja.

Puhtauspalveluyksikkö jakautuu hallintoon ja tuotantoon. Hallinnon muodostaa yksikön johto ja hallintopalvelut. Tuotannon muodostavat siivouspalvelualueet ja siivousalueet (ks. LIITE 1 Puhtauspalveluyksikön organisaatio).

Puhtauspalvelupäällikkö vastaa palvelutoiminnan strategisesta johtamisesta, kehittämisestä, yksikön taloudesta sekä markkinointi- ja imagojohtamisesta apunaan hallinto-palvelut. Hallintopalveluun kuuluvat henkilöstöhallinto ja toimistopalvelut.

Puhtauspalveluyksikkö muodostaa kaksi (2) siivouspalvelualueita. Puhtauspalvelualueista vastaa kaksi (2) siivouspalvelun vastuuhenkilöä. Siivouspalvelualueiden vastuuhenkilöiden tehtävät on jaettu siten, että toinen vastuualue sisältää palvelutoiminnan suunnittelun ja toinen tuotannon ohjauksen. Vastuuhenkilöt johtavat siivousalueitaan, vastaavat palvelualueen taloudesta, asiakasyhteydenpidosta ja markkinoinnista.

Siivouspalvelualueet on jaettu yhdeksään (9) erisuuruiseen siivousalueeseen kaupungin-osan, toiminnan ja palvelun luonteen mukaan. Kullakin siivousalueella on työhön osallistuva yhdyshenkilö, joka huolehtii alueen siivouspalvelun sujuvuudesta. Yhdyshenkilöt kokoontuvat säännöllisin väliajoin yhteisiin kokouksiin, jolloin mahdollistuu toisten oppiminen kokemuksista, laatuongelmien yhteinen pohdinta sekä ennen kaikkea syntyy yhteinen näkemys palveluperiaatteista eri alueille. Näin taataan palvelun tasalaatuisuus.

Puhtauspalveluyksikön henkilöstön määrä oli vuonna 1998 142, joista hallintoon kuului kolme (3) ja tuotantoon 139 henkilöä. Yksittäisiä asiakkaita oli 230 viidestä (5) hallintokunnasta ja ulkoisia asiakkaita kaksikymmentä (20). Ulkoiset asiakkaat toimivat kaupungilta vuokraamissaan tiloissa. Siivousalaa oli 220 000 m². Suurin asiakas oli koulutoimi, jossa siivousalaa oli n. 100 000 m². Seuraavaksi suurin oli sosiaali - ja terveystalokeskus. Puhtauspalveluyksikön liikevaihto oli vuonna 1998 19,2 milj. markkaa.

4.2 Tulos- ja tavoitejohtaminen puhtauspalveluyksikössä

Tulos- ja tavoitejohtaminen alkoi puhtauspalveluyksikössä samaan aikaan muun kiinteistöyksikön kanssa koulutuksella (nimitys TULTA) vuosikymmenen vaihteessa. Koko yksikön henkilökunta osallistui internaattikoulutukseen. Koulutuksen keskeisenä tavoitteena oli tavoitteiden selkiyttäminen. Tavoitteet konkretisoitiin puhtauspalveluyksikön tulosmittareiksi: asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys, taloudellisuus ja tuottavuus. Siivoukseen syntyikin tärkeä tuloksellisuuden kehikko.

Käsitys, että jokainen on oman työnsä johtaja, nousi keskeiseksi teemaksi noissa koulutuksissa. Osa toiminnoista alkoi jo tuolloin olla osa siivoojien omia vastuualueita aivan uudesta näkökulmasta, isompina kokonaisuuksina. Yhdessä määritettiin siivoojien vastuut.

Tuolloin nousi laatu yhdeksi tärkeäksi henkilökohtaiseksi vastuuksi. Sen hetkinen laatu käsitys oli hiukan erilainen kuin tämänpäiväinen laatu käsikirjaan perustuva näkemys. Laatu ei osattu kuvata eikä dokumentoida toimivana järjestelmänä.

Siivoustyössä lattioiden ”kiiltäminen” oli merkinä hyvästä laadusta. Hyvää laatua kuitenkin puheissa arvostettiin ja resursseja oli riittävästi sen toteuttamiseen.

Myönteisenä asiana käynnistyivät kehityskeskustelut laajasti koko rakennusvirastossa ja sittemmin Tekpassa ja erityisesti puhtauspalveluyksikössä. Jokaiseen siivoajaan ja toimihenkilöön tutustuttiin niiden avulla. Samalla pyrkimyksenä oli myös mataloittaa organisaatiota, joka konkretisoitui siis palveluyksikön perustamiseen.

4.2.1 Puhtauspalveluyksikkö – tuottajayksikkö vuonna 1992

Puhtauspalveluyksiköstä (ent. siivouspalveluyksikkö) muodostettiin itsenäinen palveluyksikkö toukokuussa 1992. Siihen saakka se oli ollut osa kiinteistöhoitoyksikköä, silloista KIPAA (kiinteistöpalvelu). Perusteena oman yksikön perustamiselle ja eriyttämiselle olivat seuraavat seikat:

- a) siivous muodostaa selvän toimintapohjaisen vastuu- ja tulosaluekokonaisuuden
- b) oma palveluyksikkö korostaa siivoustoiminnan asemaa ja merkitystä

Ns. toimittajayksiköiden, niin puhtauspalveluyksikönkin, vastualueet tilaaja - tuottaja -mallissa määriteltiin seuraavasti: ”Toimittajayksiköillä on vastuu vain palveluiden tuotannosta sekä palvelujen ja tuotantomenetelmien kehittämisestä. Palvelujen tulee olla mahdollisimman edullisia sovitulla laatutasolla. Tästä johtuen tuotantotapa tulee muodostumaan yritysmäiseksi, joka toimii aikanaan avautuvassa kilpailutilanteessa ja jolla on oma vahva laskentatoimi. Toimittajayksiköistä on tarkoitus tehdä puhtaita tuotantoyksiköitä, jotka pystyvät huolehtimaan isoistakin toimitussopimuksista. Toimittajayksiköille ei kuulu minkäänlaisia viranomaistehtäviä.” Tästä toimeksiannosta alkoi itsenäisen puhtauspalveluyksikön määrätietoinen toiminnan kehittäminen. Samanaikaisesti Jyväskylän kaupungin henkilöstömenojen supistamiseen kohdistui paineita.

Vuoden 1999 alusta lukien siivouspalveluyksikkö liitettiin osaksi teknisen palvelukeskuksen Total Kiinteistöpalvelua. Yksikön nimeksi muutettiin puhtauspalveluyksikkö.

4.3 Puhtauspalveluyksikön laatujärjestelmä

Vuonna 1995 teknisessä palvelukeskuksessa käynnistettiin yksiköiden laatujärjestelmien rakentaminen. Keväällä 1995 käynnistyi puhtauspalveluyksikön laatuprojekti. Laatujärjestelmän rakentamisen apuna toimivat tutkimusjohtaja Pasi Valteen johtama Työelämän laatu -projekti ja Efektia Oy:n johdolla toimiva viiden kaupungin pilotti. Valteen (1998) tutkimuksen tavoitteena oli saada aikaan laatukäsikirja, jossa työelämän laatu on otettu huomioon. Efektia Oy:n tarkastelukulma oli laatukäsikirjan rakenteita pohdiskelevaa. Sen lisäksi puhtauspalveluyksikkö oli mukana Suomen Kiinteistöliitto ry:n laatuprojektissa. Kiinteistöliiton malli on ollut esimerkkinä koko kiinteistönpidon alueella.

Projektin aikana henkilöstöä informoitiin huolellisesti eri tavoin: infoissa, koulutuksissa, siivousalueiden palaverissa ja myöhemmin tiimipalaverissa. Myös kirjallista tietoa jaettiin siivoojille. Nykytila arvioitiin huolellisesti kyselyin ja haastatteluin. Kummassakin todettiin, että siivoojat suhtautuivat projektiin myönteisesti. Laatujärjestelmän rakentamisen pohjatyö suoritettiin huolellisesti. Laadittiin laatujärjestelmän rakentamisen projektisuunnitelma, välitavoitteet ja aikataulu. Koulutusta järjestettiin siivoojille infona ja laatukonsultit siivousalueilta koulutettiin toimimaan sisäisinä agentteina.

Kehittämisen välineenä olivat työkonferenssit, asiakasraadit, erilaiset asiakastilaisuudet, siivouksen kehittämisryhmä, kyselyt ja asiakastyytyväisyysmittaukset. Tavoitteena oli huomioida asiakas-, työelämän laatu- ja tuloksellisuusnäkökulma.

Työkonferenssit olivat keskeisin linjauksia ideoiva foorumi, jossa mukana oli asiakkaita ja edustus kaikista organisaatioista. Työkonferenssin tavoitteena oli konsensuksen tuottaminen toiminnan perusteista.

Asiakasraati koostuu kymmenestä keskeisestä asiakkaasta. Sen tehtävänä oli ja on edelleen ideoiden testaaminen, välittömän palautteen antaminen ja tiedottaminen.

Siivouksen alueyhdyshenkilöistä koottu kehittämisryhmä testasi omilla alueillaan pilotteina työkonferensseissa esiin nousseita teemoja. Esimerkkinä Kastelin (1998)

mainitsee puhtauspalvelujen tuotteistamisen, asiakaskonsultoinnin ja tiedottamisen. Jos pilotit toivat myönteisiä tuloksia, ne laajennettiin muillekin siivousalueille.

Onnistuneen pilottina pidetään siivoustehtäväkartoitusta palvelutuotepohjaksi laatu-järjestelmään. Se konkretisoitui tuotteistamisena perusmoduliin kuuluviksi ylläpito- ja perussiivoustehtäviksi ja lisämoduliin kuuluviksi oheispalveluiksi.

Laaturyhmänä toimi laajennettu johtoryhmä ja se oli tukena laatu-järjestelmän rakentamisessa. Se käsitteli Kastelinin (1998) mukaan esimerkiksi siivousalueilla tehdyt toimintaohjeet ja niihin liittyvät viitetiedostot. Hyväksynnän jälkeen ne vielä testattiin siivousalueilla ennen käyttöönottoa.

Keväällä 1997 valmistui laatu-järjestelmän ns. 0-versio. Laatu-käsikirjat jaettiin siivous-alueille arviointia varten. Tässä vaiheessa käynnistyi arviointikoulutus. Koulutukseen liittyen pilottiarvioinnit käynnistyivät siivousalueilla. Kynnys lähteä arvioimaan työtä ei suinkaan ollut korkea, vaan pilotteina sekin pystyttiin laajentamaan eri siivousalueille. Kiitos kuuluukin paljolti oppimishaluisille joukolla, sitoutuneelle laatu-vastaavalle ja aktiivisille, ennakkoluulottomille siivousalueiden yhdyshenkilöille.

Vuoden 1998 lopussa Efektia Oy suoritti yksikössämme kaksipäiväisen ulkoisen auditoinnin. Arviointikohteena olivat johto, johtoryhmä ja kolme siivouskohdetta. Arvioinnin palaute oli lyhyesti seuraava: ”Johto on sitoutunut laatu-järjestelmän kehittämiseen ja käyttöönottoon. Laatu-käsikirjataso on hyvin kuvattu. Käytännön tason toiminta ja asiakaspalaute osoittavat vakaata laadun tasoa useilta eri vuosilta. Osa tiimeistä on sisäistänyt laatu-järjestelmän periaatteet erinomaisesti, osalla on vielä paljon työtä. Sisäiset arvioinnit koetaan tarpeellisiksi, mutta voisivat kattaa laatu-järjestelmää laajemmin. Asiakkaiden näkemys toiminnasta on pääosin positiivinen. Osaan arvioinneista osallistui asiakkaita.”

Puhtauspalveluyksikön laatu-järjestelmässä korostuvat asiakkaiden ja henkilöstön näkemykset ja tavoitteena on sekä toimivan yhteistyön jatkokehittäminen että sisäisten ja ulkoisten arvioiden perustalta oppiminen. Arvioinnit ovat olleet erinomaisia markkinointitilaisuuksia, oppimistilanteita asiakkaalle ja yksikön työntekijöille.

4.4 Puhtauspalvelun laadun takaavan tuotantoprosessin kehittäminen

Aiemmin on tullut jo esille 2 ½ -vuotinen työelämän laatututkimus. Se toteutettiin vuosina 1995 - 1997. Sen tulokset on julkaistu loppuraporttina (Valtee 1998). Tutkimusta johti tutkimusjohtaja Pasi Valtee Syvätutkimus Oy:stä.

Tämä yhteistoimintaan ja vuoropuheluun perustuva kehittäminen oli siivoojien mieleen, vaikka epäilyä aluksi ilmenikin. Hyvää oli, että henkilöstö oli ajan tasalla ja sai tarvittavan, nimenomaan oman tuotoksen ja infon kirjallisena. Tutkimus oli kansantajuinen. Kehittämisprojektissa toimijoina olivat siis työyhteisön jäsenet itse. Tutkija toimi katalysaattorina, jonka tavoitteena oli työyhteisön oman asiantuntemuksen ja tietämyksen mobilisointi.

Projektin päävaiheet muodostuivat työelämän laatukselystä, työkonferensseista ja asiakashaastatteluilta ja -kyselyistä. Keskeisimpänä kehittämisen foorumina toimi jo edellä mainittu työkonferenssi eli työyhteisön kaikkien jäsenten ja eri yhteistyötahojen - ennen kaikkea asiakkaiden - vuorovaikutuksen ja tasaveroiseen vuoropuheluun perustuva kehittämiselin.

Mielenkiintoinen asia kehittämisen näkökulmasta tuli esiin asiakashaastattelussa. Siinä todettiin, että siivouksen laatutasoa ei voida korjata yksittäisen siivoojan työmäärää tai työmenetelmiä kehittämällä, vaan nimenomaan siivoustyöhön varattuja resursseja kasvattamalla. Siivoojat totesivat projektin aikana, että 'on liian vähän aikaa kehittää työtä'. Onko niin, ettei oppimiseen ja kehittämiseen näillä resursseilla ole tosiaankaan aikaa? Vai onko tavallaan saavutettu kypsymisaste ja turhautuneisuus kehittämisen mahdollisuuksiin eli siihen, ettei olennaisiin ja tärkeisiin asioihin voi kuitenkaan vaikuttaa?

Tiedottaminen nousi tutkimuksessa esiin. Siivoojien ajan tasalla pitäminen kuuluu sisäisen tiedottamisen vastuulle ja ennen kaikkea yhdyshenkilöille. Yhteydenpitoon liittyvät vaikeudet yksikössä ovat reaalisia, koska siivoojat työskentelevät laajalla

alueella erillään toisistaan. Tuolloin todettiin, että tiimien toimivuutta kehittämällä voidaan vaikuttaa varsin moniin työelämän laadun ja asiakaspalvelun laadun ongelmiin.

Kehittämisen yleinen tavoite oli Valteen (1998) mukaan siivouspalvelun korkean laadun takaavan tuotantoprosessin varmistaminen. Tavoitteena oli myös prosessikehittämisen metodia käyttäen hyödyntää henkilöstön voimavaroja ja tietämystä kehitettäessä siivouksen palvelutuotantoa, sen tuloksellisuutta ja työelämän laatua. Pyrkimyksenä oli siis yhdistää asiakaspalvelun laatu, tuloksellisuus ja voimavarojen käytön järkipäisyys sekä työelämän laatu. Kehittämisen päätavoitteena oli sellaisen laatujärjestelmän rakentaminen, jossa yhdistyisivät korkea asiakaspalvelun laatu, korkea työelämän laatu sekä korkea tuottavuus. Valteen (1998) mukaan yksikön keskeisenä haasteena on kuitenkin aina varmistaa se, mitä kunkin asiakkaan laadulle asettamat odotukset eli laatukriteerit täsmällisesti ovat. Laadukas siivouspalvelu on aina asiakaskohtaista räätälöintiä.

Tämän projektin lopputulos, yksikön laatukäsikirja, on pitkälle tulosta asiakkaiden ja siivoojien yhteisestä pohdiskelusta ja valmistelusta, ts. se on yhteistoiminnallisesti tuotettu. Yhteistä foorumia myös asiakkaat pitivät hyödyllisenä ja järkevänä.

4.5 Tiimimäinen toimintatapa

Tiimimäisellä toimintatavalla on pitkä perinne yksikkömme historiassa. Kuitenkin ero nykyisellä ja edellisellä toimintatavalla on olemassa. Tiimimäisen toimintamallin lähtökohdaksi yksikön toiminnassa voidaan pitää alueellista siivoustyön organisointia. Vuonna 1992 Jyväskylän kaupunki jaettiin yhdeksään siivousalueeseen. Alueille muodostettiin tehokkaita, itseohjautuvia pienryhmiä, joita koordinoivat siivoojista valitut yhdyshenkilöt. Pienryhmien kanssa sovittiin yhteiset päämäärät ja tavoitteet, joiden saavuttamiseen koko siivousalueen henkilöstö sitoutui. Pienryhmät suunnittelivat päivittäin siivouksen asiakkaiden ja tilojen siivoustarpeen mukaan. Uuden toimintatavan tavoitteena tuolloin oli työn tehokkuuden lisääminen ryhmätyön avulla.

Tulevaa ennakoiden käynnistyi tiimivalmennuspilotti yksikössä keväällä 1996. Valmennukseen osallistui johtotiimi ja neljä aluetiimiä. Pilotin aikaansaannos on koottu ”Tiimistä toimeen” -julkaisuun, joka on ollut suosittu sekä asiakkaiden, siivoojien, ja yhteistyö-kaupunkien keskuudessa hyvänä mallina. Siitä pidettiin ehkä sen vuoksi, kun se oli itse tehty, oma aikaansaannos. Siinä on kuvattu aihiot uudelle toimintatavalle, arvoille ja tunnuslauseille, tavoitteille, mittareille, vastuulle, valtuuksille ja palkitsemiselle.

Pilotista saadut rohkaisevat kokemukset johtivat huolelliseen projektisuunnitelman laatimiseen ja sen pohjalta laajamittaiseen siivoojien tiimivalmennukseen. Valmennus toteutettiin yksikön omien kouluttajien, johdon ja luottamushenkilöiden tuella. Huomattavaa on, että tiimivalmennus käynnistyi kesken laatuprojektin. Kumpikin ovat erittäin isoja ja vaativia hankkeita. Rohkenen kuitenkin väittää, että samanaikaisuuteen auttoi huolellinen valmistautuminen tavoiteasetantoiheen. Projektin alkuvaiheessa jo huomattiin, eikä vähiten siivoojien taholta, että projektit tukivat toisiaan. Ehkä käsitystä vahvisti myös tiimivalmennuksen nimi ”Tiltu” eli tiimillä laatua ja tulosta.

Tiimit tarvitsevat kehittyäkseen Salosen (1998) mukaan mittavan suoritushaasteen, oikean ja riittävän taitojen yhdistelmän, yhteiset työtavat ja yhteisen näkemyksen. Tiimin jäsenillä tulee olla myös taito ja tahto työskennellä toistensa kanssa. Tiimien syntymistä kuvasikin tiimiläisten motto:” Tiimiläiset synnyttävät tiimit ja johtotiimi huolehtii niiden resursseista.” Koulutuksen tuotoksena syntyi yhteinen näkemys siitä, mitä tiimityö puhtauspalveluyksikössä tarkoittaa. Se on ryhmässä toimimista, henkilöstön aktiivista osallistumista tiimin työn suunnitteluun, toteutukseen, päätöksentekoon, arviointiin, kehittämiseen ja asiakasyhteistyöhön, vastuun yhteistä kantamista ja yhdessä tekemistä.

Tiimityöllä pyritään ns. normaaliin tilanteeseen, jossa kaikki pystyisivät olemaan omien kykyjensä mukaisesti työssä. Sillä pyritään asiakaslähtöiseen toimintaan, hyvään tiedottamiseen, hyvän työkyvyn ylläpitämiseen ja sen lisäämiseen, työssä oppimiseen, toisten tukemiseen, yhteisvastuuseen ja kannattavaan ja hyvälaatuiseen siivouspalveluun, jossa ei ole palvelukatkoja. Pyrkimyksenä on, että asiakkaiden kanssa tehdyt siivoussopimukset täyttyvät.

Tiimivalmennuksen tuloksena syntyi tuloskortti, joka jakaantuu neljään seuranta-alueeseen: taloudellisuus, asiakasyhteistyö, toimintaprosessi ja tiimin sisäinen toiminta. Sen perustana on tasapainotettu tuloskortti. Tiimien kehittymistä seurattiin koulutusjaksojen välillä tapahtuvan itsearviointin avulla. Koulutuksessa jaettiin välitehtävät arviointien tueksi. Tiimivastaava antoi tehtävistä tiimeille palautteen. Näin tiimiläiset saattoivat tiimikohtaisesti seurata kehitystään tiimiportailla. Tällä hetkellä siivouspalveluyksikön tiimiytymisaste on 92%. Tiimejä on 21 ja kehitysaste tutkimuksen mukaan (asteikolla 1 -5) on 3,4.

Tiimien kehittymisestä Salonen (1998) toteaa, että tiimien kehittyminen perustuu sen oikeaan kokoonpanoon. Tiimissä tarvitaan erilaisilla taidoilla varustettuja tiimin jäseniä hyvän lopputuloksen ja kehittymisen varmistamiseksi. Tiimin menestymisen perusedellytyksenä on se, että siinä on varmistettu sekä työn edistyminen että tavoitteiden kannalta riittävä osaaminen. Tiimityön tuloksia on jo yhdessä arvioitu. Se on lisännyt tehokkuutta ja monipuolisuutta. Se on parantanut työn laatua, työilmapiiriä ja lisännyt työssä oppimista. Tiimityö on vähentänyt palvelukatkoja ja reklamaatioita, yksittäisten siivoojien yhteydenottoja ja vastuuta, työhuippuja, kuormitusta ja poissaoloja. Uusi tapa toimia on myös lisännyt sisäistä yhteistyötä ja yhteistä tekemistä.

4.6 Kehittämistyön yhteenveto

Mitkä asiat koko puhtauspalveluyksikössä ovat vaikeuttaneet aineellistamista, muuttamista käytännön toiminnaksi? Valtee (1998, 19) luettelee ensi käden syinä organisaation koon ja hajanaisuuden, epätietoisuuden yksikön asemasta ja tulevaisuudesta, tiedonkulkuun liittyvät vaikeudet, työn kiireisyyden ja uskon puutteen. Valtee toteaa lisäksi: ”Jälkikäteen arvioiden kehittämiseen todella sitoutuneiden määrä jäi todella vähäiseksi.”

Tulosmittausjärjestelmän luominen on ollut oppimisprosessi. Henkilöstön ja johdon yhteistyöhön perustuva tapa toimia on lisännyt työyhteisön tietoa oman työnsä sisällöstä, tavoitteista ja tuloksista. Keskustelu on ohjautunut oleellisiin kehittämisalueisiin. Vuosittain puhtauspalveluyksikkö kokoontuukin TULTA-päivään

tarkastelemaan tuloksia ja asettamaan uusia tavoitteita. Tulostietoisuus on selkeästi muuttanut yksikön tapaa toimia.

Kehittämistyö näkyy seuraavissa tunnusluvuissa (ks. myös LIITE 2 Henkilöstö- ja toimintastrategia v. 1991-1998):

- Puhtauspalveluyksikkö on 1990 -luvulla tehostanut toimintaansa tuntuvasti. Siivottavaa pinta-alaa oli vuonna 1991 siivoojaa kohti 882 m² ja vuonna 1998 vastaava määrä oli 1533 m². Alan kasvu vuodesta 1995 vuoteen 1998 oli yli 100 m²/siivooja.
- Siivouskustannukset siivottavaa m²:ä kohden putosivat vuodesta 1995 vuoteen 1998 91 mk:sta 83mk:aan.
- Yksikön henkilömäärä on pudonnut vuodesta 1991 - 1998 88 työntekijällä. Vastaavasti siivottava pinta-ala on kasvanut vuotta kohden lähes 20 000 m².

Nämä tunnusluvut kertovat (tällä tasolla tarkasteltuna) toiminnan tuntuvasta tehostumisesta, mitataanpa sitä millä tunnusluvuilla tahansa. Tulokset kuvaavat myös toimintaehtoien yleistä kiristymistä Jyväskylän kaupungin taloudessa. Asiakasorganisaatiot ovat budjetoineet siivoukseen ja muihinkin tukipalveluihin vuodesta toiseen entistä vähemmän rahaa. Esimerkiksi Opetustoimen leikkaukset ovat olleet merkittäviä, vuodesta 1991 ne ovat olleet yli 6 miljoonaa markkaa. Siivottavat neliömäärät ovat kuitenkin vastaavasti nousseet.

Tulos- ja tavoitejohtaminen jäi yksikössä osin teoriaksi: käytännössä tavoitteet tulevat suurelta osin edelleen talousarviosta ja osa henkilöstöä ei ole riittävästi tietoinen tavoitteista tai ei niitä täysin ymmärrä.

Nykytiedon valossa voi kuitenkin todeta, että julkisen sektorin määräykset ja muiden hallintokuntien hitaampi kehittäminen estivät tulos- ja tavoitejohtamisajattelun laajemman sisäistämisen yhteistoiminnallisena kehittämisvälineenä. Ehkä asioiden kirjaaminen, dokumentointi, tiedottaminen ja informaatiokaan ei tuolloin ollut täysin ymmärrettävää, jatkuvaa ja täsmällistä.

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Tutkimusote

Tutkimusotteet jaetaan tieteenfilosofisen taustan ja tutkimusmenetelmän perusteella kahteen ryhmään: positivistiseen ja fenomenologis – hermeneuttiseen tutkimusotteeseen. Positivistisessa tutkimusotteessa on kyse selittämisestä. (esim. Niiniluoto 1980).

Fenomenologis- hermeneuttisessa tutkimusotteessa pyritään ilmiön ymmärrettäväksi tekemiseen. Ymmärtävään metodiin liittyy eläytyminen tutkimuskohteen ajatuksiin, tunteisiin, motiiveihin, ilmapiiriin ja tutkimuskohteen tavoitteiden ja aikomusten ymmärtämiseen (von Wright 1970).

Hermeneuttisessa tutkimusotteessa on oleellista kielen ja viestin ymmärtäminen. Viesti voidaan löytää puhutusta kielestä, mutta myös fyysisestä todellisuudesta. (Koskiahho 1990, 43-45). Hermeneuttisessa tutkimusotteessa on kyse ilmiöiden tulkitsemisesta. Näitä vaiheita Koskiahho kuvaa sanoilla 1) selittäminen 2) tulkinta ja 3) ymmärtäminen (Koskiahho 1990, 44). Kettunen lähtee hermeneuttisessa tutkimusotteessa ajatuksesta, että tavoitteena on ymmärtämisen syventäminen lähtien alkuperäisestä esiymmärryksestä, joka syntyy ilmiön tuntemisen ja aikaisemman tutkimuksen tuloksien kautta (Kettunen 1992, 3).

Fenomenologis – hermeneuttisen tutkimusotteen mukainen tutkimusmetodologia on kvalitatiivinen (Grönfors 1982,14). Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keskinäisestä paremmuudesta on kiistelty, mutta tärkeämpää kuin todistella kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän paremmuutta muihin tutkimusmenetelmiin, on osoittaa se paremmaksi ratkaisuksi tutkimusongelman selvittämisessä (esim. Eskola & Suoranta, 1999).

Koska kysymyksessä on empiirisen ilmiön tutkiminen on laadullisia menetelmiä pidettävä työkaluina ja korostettava kohdeilmiön käsitteellisen pohdinnan merkitystä

(Eskola & Suoranta, 1999,14). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana. Tämä tarkoittaa Eskola & Suorannan mukaan (1999, 16) sitä, että kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Ehkä kysymys onkin siitä, että tutkimustuloksia ei voida pitää ajattomina vaan historiallisesti muuttuvina ja paikallisina.

Tavoitteena on aiheen syvempi ymmärrys, jota voidaan pitää kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisenä päämääränä. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä voidaan päästä ilmiöihin kiinni paremmin kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa, joissa kysymykset usein hautautuvat erilaisten keskiarvojen pimentoon (Berndtson 1993, 89). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein myös varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman tarkasti (Eskola & Suoranta 1999, 18). Niin tässäkin tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteerinä pyrittiin pitämään laatua, käsitteellistämisen kattavuutta. Huomattava on, että laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta käsin, ikään kuin alhaalta ylöspäin. Laadullinen aineisto ei lopu koskaan. Siksi aineiston rajaus on tehtävä siten, että sen analysointi on mielekästä ja järkevää (Eskola & Suoranta 1999, 19).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eri osat, teoria, aineisto ja analyysi ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimuksen aikana kirjallisuudesta ja kokemuksista tulee ajatuksia, joita tutkija hylkää, hyväksyy tai kokeilee. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on itse usein tärkein tutkimusväline (Grönfors 1985, 13, 33-37). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien vahvuudessa piilee myös niiden heikkous. Se ajatusmalli liittyy tutkimusinstrumenttiin, tutkijaan ja hänen mahdollisuuteensa kokea se, minkä tutkimussubjektit kokevat. Tutkijan on pyrittävä identifioitumaan tutkittaviinsa voidakseen ymmärtää heitä omista viitekehysistään käsin (Wahlgren, 1995, 57). Lotin (1996, 70) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen heikkous ja rikkaus on sen moniulotteisuudessa ja strukturoimattomuudessa ja sitä kautta joustavuudessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan pitäisi yllättyä tai oppia tutkimuksensa kuluessa. Kuitenkin uuden oppimisen edellytyksenä on, että tutkimuskohteesta muodostetut ennako – olettamukset tiedostetaan ja otetaan huomioon tutkimuksen esioletuksina.

Empiirisessä osassa käytetään hermeneuttista metodia ja kvalitatiivista Focus Groups- aineistonkeruumenetelmää. Hermeneuttinen tutkimusote on johtanut siihen, että aineisto kerättiin kvalitatiivisella menetelmällä. Berndtson (1993,89) on todennut, että kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä voidaan tutkimuskohteita tarkastella monipuolisemmin ja tarkemmin.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Perustelluin tapa tutkimusaineiston keräämiseen oli haastattelu. Haastattelujen uskotaan olevan riittävä tie tutkittavien maailmaan. Riskin muodostaa kuitenkin tutkittavien haluttomuus avautumiseen. Oleellisinta on tutkittavien ja tutkijan välinen luottamus ja avoin ilmapiiri (Wahlgren, 1995, 59)

Kysymysasetelmaksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kysymysalue on pääpiirteittäin määritelty ja siksi käyttökelpoinen tutkimusongelman selvittämiseen.(Hirsjärvi – Hurme 1991, 30 – 38). Tutkimusaineisto kerättiin kvalitatiivisella Focus Groups – ryhmähaastattelumenetelmällä. Haastattelu toteutettiin keskustelun muodossa tutkimusongelmasta johdettujen teemojen avulla. Focus Groups – menetelmää kuvataan ja sen käyttö perustellaan empiirisen osan yhteydessä.

Tämä tutkimuksen malli saatiin Möttösen (1995) lisensointityöstä. Sen mukaan Focus Groups -menetelmä on ryhmähaastattelumenetelmä, jossa haastateltava on haastattelutilanteessa ryhmän jäsenenä ja jossa annetaan ryhmän sosiaalisten suhteiden tietoisesti vaikuttaa.

Möttösen (1995) mukaan Focus Groups -ryhmä muodostuu (a) ihmisistä, joilla on (b) tiettyjä ominaisuuksia ja jotka (c) tuottavat (d) laadullista tietoa (e) kohdennetussa keskustelussa. Menetelmän käytöllä on tarkoitus tuottaa ryhmän vuorovaikutuksen avulla sellaista tietoa ja sellaisia näkemyksiä, joita ei ilman sitä saataisi esiin.

Menetelmän keskeinen tavoite on keskustelun aikaansaaminen ryhmätilanteessa. Keskustelun aikaansaamisen kannalta on perusteltua käyttää ns. puolistrukturoitua

kysymyksenasettelua, jossa haastattelu strukturoidaan teemojen avulla. Hirsijärvi ja Hurme käyttävät tällaisesta asetelmasta nimitystä teemahaastattelu (Hirsijärvi ja Hurme 1988).

Möttönen määrittelee Focus Groups -ryhmän koon siten, että ryhmässä voi olla jäseniä 4 - 20, mutta suositeltava koko on 7 - 10 osallistujaa. Focus Groups -ryhmät voivat olla luonnollisia ryhmiä tai ne voidaan muodostaa otantamenetelmällä suuremmasta populaatiosta.

Möttösen mukaan Focus Groups - haastattelujen hyvänä puolena on pidetty sitä, ettei se tuota vastauksia vain annettuihin kysymyksiin, vaan synnyttää uusia kysymyksiä ja tuo esille näkökohtia kysymyksen asetelun ulkopuolelta. Lisäksi on katsottu, että Focus Groups -haastatteluissa on mahdollista saada haastateltavien näkemykset spontaanisesti ja aidosti esiin, kun haastattelua ei pakoteta tiukkaan strukturiin. Samoin on mahdollista saada tietoa sekä siitä, minkälaisia ovat ihmisten tunnot että siitä, miksi ihmisellä on tiettyjä tunteja.

Menetelmällä on omat heikkoutensa siinä tapauksessa, että ryhmän jäsenet tuntevat toisensa. Tällöin on vaikea saada aitoja vastauksia sellaisista asioista, joilla on vaikutuksia ryhmän jäsenten välisiin suhteisiin. Tällaisiin tutkimusaiheisiin sopii paremmin yksilöhaastattelu. Myös sellaisessa haastattelutilanteessa, jossa ryhmän jäsenet eivät tunne toisiaan on omat haattansa. Aitoa keskusteluilmapiiriä on vaikea saada aikaiseksi.

Ryhmähaastattelussa toimivat Möttösen (1995) mukaan ryhmädynamiikan lainalaisuudet. Ryhmän toimintaan vaikuttavat jokaisen osallistujan käsitykset, tunteet ja asenteet sekä omasta persoonastaan että muista osallistujista. Tämä voi olla menetelmän vahvuus, mutta se voi muodostua menetelmän heikkoudeksi.

Focus Groups -tulosten analysointi on Möttösen (1995) mukaan laadullista analysointia. Analyysi muodostuu raakamateriaalista, kuvailevasta selonteosta ja tulkinnasta. Analyysin täytyy olla samanaikaisesti systemaattista ja todennettavissa olevaa. Analyysin tulee edetä johdonmukaisesti ja periaatteessa toisen tutkijan tulisi päätyä aineistosta samoihin johtopäätöksiin.

Ohjeeksi Möttösen työstä saatiinkin tarkastella sanoja, yhteyksiä, ryhmän sisäisiä suhteita, vastausten yksilöintiä ja ohjeen löytää suuret ideat.

Focus Groups -tutkimusraportit voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

- a) lyhyet suulliset raportit, joissa esitellään vain tulosten avainkohdat,
- b) kuvailevat raportit (suulliset tai kirjalliset), joissa esitellään osallistujien vastaukset ja tutkijan havainnot ja
- c) analyyttiset raportit (suulliset tai kirjalliset), joissa esitellään avaintrendit ja yhteenvedot sekä esimerkkejä keskeisistä vastauksista.

Ryhmähaastattelumenetelmän valinnan keskeinen peruste liittyy puhtauspalveluyksikön tiimimäiseen tapaan työskennellä. Lähtökohtana on oletus, että voidaan saada esiin syvällistä informaatiota, kun kysymyksiin vastataan keskustelutilanteessa, jossa tiimin jäsenet ovat keskenään vuorovaikutussuhteessa. Oletus saa tukea Möttösen (1995) mukaan ryhmähaastattelua koskevasta kirjallisuudesta.

5.3 Tutkimuskohteen määrittely ja haastattelut

Tutkimuskohteen valinnalla tarkoitetaan niiden ryhmien valintaa, joista halutaan tietoa ryhmähaastattelulla. Tässä organisaatiotutkimuksessa kohderyhmänä oli kaksi (2) puhtauspalveluyksikön siivoojatiimiä. Ryhmävalinta perustui tässä tutkimuksessa eri tilaisuuksissa ja eri yhteyksissä saatuun käsitykseen aktiivisista ja kehityshaluisista yksilöistä.

Eskola & Suorannan (1999, 18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Niin tässäkin tapauksessa. Harkinnanvarainen otanta, jota tässä tutkimuksessa käytetään, vaatii tutkijalta kyvyn rakentaa tutkimukseen vahvat teoreettiset perustat, jotka osaltaan ohjaavat aineiston hankintaa.

Siivoojatiimien valintaan vaikutti se, että ryhmät ovat todellisuudessa olemassa. Siivoojatiimien jäsenet ovat tehneet heidän vastuullaan olevia päätöksiä yksilöinä. Tiimien jäsenet ovat olleet kehittämässä siivouspalveluyksikön toimintaa aktiivisesti

osallistumalla työkonferensseihin, rakentamalla laatujärjestelmää ja arvioimalla sitä oman työnsä kautta sekä toimimalla esimerkillisesti valtakunnankin tasolla tiimeinä. Valitut siivoojatiimit täyttävät Focus Groups -ryhmille asetettavat vaatimukset. Ne ovat homogeenisia ryhmiä. Myös kokonsa puolesta (5 - 10 jäsentä) ne täyttävät ryhmän vaatimuksen. Focus Groups -menetelmäoppaiden mukaan ryhmähaastattelu sopii tutkimusasetelmiin, joissa tutkitaan jonkin uudistuksen tai kehittämisohjelman saamaa vastaanottoa. Samojen oppaiden mukaan Focus Groups -tutkimusasetelma on usein sellainen, että tavoitteena on vertailla eri ryhmien käsityksiä keskenään (Möttönen, 1995). Vaarana on, että sosiaalinen ympäristö saattaa yhdenmukaistaa vastauksia. Ryhmässä esiintyvät suhteet saattavat vaikuttaa vastaajien kannanottoihin. Tutkimusaihe on kuitenkin tässä tapauksessa neutraali.

Tiimit valittiin eri siivousalueilta ja eri kaupunginosista. Tiimeissä työskentelee eri -ikäisiä ja erilaisen peruskoulutuksen saaneita henkilöitä. Tiedossa myös oli, että henkilöillä on erilaisia tiimiosaamisia. Siivoojatiimit ovat aktiivisesti siivousalueillaan osallistuneet toimintansa ja yksikön kehittämiseen tutkimuksen tarkoitukseen liittyvissä kysymyksissä. Näissä tiimeissä on näyttöä esimerkillisestä tuloksellisuudesta ja tiimitoiminnasta. Tiimeissä on sovittu yhteiset pelisäännöt noudatettavaksi ja keskustelun arveltiin olevan tasapuolista ja eri näkökulmia tarkastelevaa. Nämä tiimit ovat hyviksi tiimeiksi kehittyessään rohkaistuneet aiemminkin rakentamaan keskusteluun ja toisaalta pystyvät ilmaisemaan asioita kirjallisestikin.

Ryhmien jäsenet ovat tuttuja keskenään, koska he ovat työskennelleet samoissa tiimeissä. Tutkimuskohteena ei ollut ryhmän sisäiset asiat eikä tekijät, joilla voisi olla vaikutuksia ryhmien jäsenten välisiin suhteisiin.

Möttösen suosituksen mukaan tulisi osallistujiin olla yhteydessä pari viikkoa ennen keskustelutilaisuutta puhelimitse. Sen jälkeen lähetetään kirje (ks. LIITE 4 Teemahaastattelu), jossa kerrotaan tilaisuuden tarkoitus ja keskustelun periaatteet. Ennen tilaisuutta vielä varmistetaan osallistuminen tilaisuuteen puhelimitse.

5.4 Haastattelujen toteutus

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin ennakkokeskustelut joiden avulla pyrittiin saamaan selville siivoojatiimien sisäistä työskentelyilmapiiriä. Ennakkokeskusteluissa varauduttiin siihen, että tiimin sisäiset suhteet saattavat vaikuttaa keskusteluun. Möttöstä (1995) mukaellen haastattelija varautui haastattelun lisäkysymyksiin. Lisäkysymyksiä oli laadittu 26 (ks. LIITE 3 Teemahaastattelun lisäkysymykset). Lisäkysymysten määrä tuntui paljolta, mutta haastattelujen aikana todettiin, että monipuolinen lisäkysymysluettelo tuki hyvin pääkysymyksiä. Tutkija oli varautunut myös siihen, että haastatteluun valittaisiin vielä kolmas siivoojatiimi.

Haastattelut pidettiin seuraavasti:

- Tiimi Saarelaiset 25.10.1998 klo 12.00, Säynätsalon kunnan talo
- Tiimi Hallintokortteli 25.10.1998 klo 14.30, Lääkäritalo

Haastatteluun osallistui Saarelaisista 7 jäsentä yhdeksästä ja Hallintokorttelista 6 jäsentä seitsemästä. Ryhmät täyttivät Focus Groups -ryhmälle asetetut kokovaatimukset. Haastattelun alussa selvitettiin tutkimuksen tavoitteita ja korostettiin sitä, että tiimit valittiin hyvään tiimitoimintaan perustuen. Todettiin lisäksi, että keskustelun tulee olla vapaata ja eriävätkin mielipiteet sallitaan ja ovat jopa toivottavia. Tärkeintä oli siis saada aineistoa tutkimusta varten. Haastattelu todettiin luottamukselliseksi. Korostettiin ja toivottiin myös sitä, että kaikki osallistuisivat tasapuolisesti.

Haastattelut nauhoitettiin ja ne purettiin suoraviivaisesti kirjalliseksi tekstiksi, joista tehtiin analyttiset yhteenvedot. Analyysit tehtiin kokoamalla puheenvuoroista oleelliset kohdat tulkinnoiksi. Käsitteistä tehtiin kokoava tulkinta.

5.5 Haastattelujen kyselyteemat

Kysymysasetelmana käytettiin teemahaastattelua. Haastattelussa pyrittiin siihen, että syntyisi keskustelua, joka valaisee tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista. Kysymysasettelulla ei pyritty saamaan kyllä - tai ei - vastauksia vaan siivoojatiimien omia käsityksiä, näkemyksiä ja omakohtaisia kokemuksia. Keskusteluteemat

johdettiin tutkimustehtävästä ja ne käsittelivät puhtauspalveluyksikön tiimien/yksilöiden tulevaisuuskuvien tärkeitä asioita, kehitettävää osaamista ja oppimisen esteiden poistamista. Keskustelun lopuksi esitettiin kysymys, miten tiimien/yksilöiden edistymistä näiden asioiden suhteen voidaan seurata.

Focus Groups -haastattelujen onnistumisen kannalta näyttää olevan hyvä antaa keskustelun liikkua yleisemmällä tasolla, koska tiedossa oli, että tiimit ovat tottuneet keskustelemaan ja kertomaan asioista.

Haastattelutilaisuuksien teemakysymykset olivat seuraavat:

- (1) Mitkä asiat tiimien/yksilöiden tulevaisuudessa (tulevaisuuskuviissa) ovat tärkeitä?
- (2) Missä asioissa meidän on kehitettävä osaamistamme tiimeissä ja yksilöinä?
- (3) Mitkä asiat estävät tiimien oppimista ko. asioissa ja miten esteitä madalletaan tai poistetaan?
- (4) Kuinka voimme seurata edistymistämme tiimeinä/yksilöinä näiden asioiden suhteen?

Tehtävänä oli keskustelun johdattaminen kysymyksestä toiseen niin, että ne tulevat läpikäydyksi. Varauduttiin tekemään tarkentavia kysymyksiä, joilla varmistettiin, että oleelliset asiat tulivat keskustelussa esiin. Yllättäen jouduttiin käyttämään tarkentavia kysymyksiä parissa teemassa enemmänkin. Lisäkysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa aiheista:

- 1) ovatko tulevaisuuskuvat yhteneviä, ymmärrettäviä ja kaikkien tiedossa tiimeillä/yksilöillä ja yksikön johdolla
- 2) onko koulutus/oppiminen kohdistunut oleelliseen tiimien kehittymistarvetta ajatellen
- 3) miten tiimien oppimista voidaan tukea
- 4) miten onnistumisista voidaan palkita

Kysymykset ovat Möttöstä (1995) lainaten Focus Groups -menetelmän ydin. Kysymykset ovat yleensä avoimia tai sitten keskustelun eteneminen on suunniteltu siten, että haastattelu alkaa avoimilla kysymyksillä ja päättyy tarkentaviin kysymyksiin, joissa vastaaja joutuu valitsemaan annetuista vaihtoehdoista. Kysymysten tulisi stimuloida antamaan vastauksia. Ns. dikotomisia kysymyksiä tulee käyttää varoen. Nämä ovat kysymyksiä, joihin saadaan kyllä - ei -vastauksia. Focus Groups -kysymysten tulee alkaa johdonmukaisella ja riittävällä taustainformaatiolla. Vastaajat haluavat tietää keskustelun tarkoituksen, miksi keskustelu on järjestetty ja

ketkä saatua informaatiota käyttävät. Taustatieto vaikuttaa osallistujien vastauksiin. Focus Groups -kysymykset muodostavat kokonaisuuden ja niitä on tarkasteltava niiden omassa kontekstissa. Keskustelu tulisi aloittaa yleisillä kysymyksillä ja sen tulisi edetä yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Möttöstä (1995) lainaten kysymykset olisi hyvä testata pilottiryhmällä.

Sopivana kysymysmääränä pidetään yleensä 5 - 10 kysymystä istuntoa kohden. Kysymykset suunniteltiin huolellisesti vastaamaan tutkimuksen tarkoitusta. Tavoitteena kysymysasettelulla oli testata ja saada vastauksia haastateltavilta timantin valittujen sakaroiden sisällöstä. Toisin sanoen siitä, miten pitkälle oppivan organisaation idea on ajatus- ja toimintamallina hyväksytty. Sen lisäksi haluttiin testata esitetyn mallin käyttökelpoisuutta puhtauspalveluyksikön oppimiseen ja kehittämiseen.

Kysymykset esitettiin yksinkertaisina ja ymmärrettävinä käyttäen tuttua sanastoa, koska haastateltavia oli jokseenkin paljon ja laajat peruskysymykset olisivat olleet rajoitteena vastauksille ja niiden määrälle.

Ensimmäisessä kysymyksessä, mitkä asiat tiimien/yksilöiden tulevaisuudessa (tulevaisuuskuivissa) ovat tärkeitä, vältettiin sanaa visio, koska aiemmin on todettu sen avaaminen siivojille vaikeaksi. Toisessa kysymyksessä pyrittiin saamaan vastauksia ja keskustelua siitä, onko koulutus/ oppiminen osunut oikeaan. Kolmannessa kysymyksessä etsittiin vastausta siihen, miten oppimisen esteitä voisi madaltaa tai poistaa. Etukäteen ajateltiin, että oppimista estävänä tekijänä voisi hyvinkin tulla vastaukseksi ajanpuute. Neljäs kysymys muotoiltiin niin, että tiimien arvioinnit ja mittarit tuloksen tekemiseen tulisivat esiin. Kysymykset testattiin etukäteen eräällä toisella siivojatiimillä ja muutokset tehtiin edellä kuvatuin perustein.

5.6 Aineiston analyysi ja luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineiston analyysi tapahtuu osittain jo aineiston keruun yhteydessä ja tutkija itse on osa analyysiä. Ongelman, käsitteiden ja määritteiden valinta ja muokkaus kentällä ovat osa analysointiprosessia. Aineiston

analysointiin on vaikea antaa yksiselitteisiä ohjeita. Joka tilanteeseen sopivan kvalitatiivisen aineiston analysointimenetelmä sotisi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän periaatetta vastaan (Grönfors 1985, 144-145).

Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse on tärkein tutkimusväline, ainoa tapa osoittaa tällaisen tutkimuksen validius on kuvata tutkimusprosessi ja sen kulku mahdollisimman yksityiskohtaisesti (Grönfors, 1985,178). Validiteettiin liittyy myös reliabiliteetin osoittaminen. Grönforsin mukaan (1985,175) tutkimuksella on reliabiliteettia silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. On vaikea esittää konkreettisia todisteita aineiston ja tulkintojen luotettavuudesta.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin esittämään tutkimuksen kulku yksityiskohtaisesti, jotta validiteetti voidaan arvioida. Hirsjärvi ja Hurme (1991, 130) esittävät, että tutkijan omiin kokemuksiin perustuva käsitys tutkimuksen laadusta on riittävän luotettava ilmaisun. Aineistoa saatiin haastattelujen avulla riittävästi. Kolmas haastateltava tiimi ei olisi enää tuonut esiin tutkimusongelman kannalta mitään uutta. Tässä tutkimuksessa kylläntyminen eli saturaatio saavutettiin. Näytti siltä, että samantapaisia, toisiaan toistavia ajatuksia alkoi esiintyä jo tässäkin tiimiläisten määrässä. Saturaatiopistettä haastattelija tarkkaili tutkimusta tehdessään. Eskola & Suorannan (1999, 63) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on pitkälti tutkimuskohtainen.

Tutkimuksen yleistäminen on kvalitatiivisessa tutkimuksessa hankalampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kaikki laadulliset tutkimukset ovat Eskola & Suorannan (1999, 66) mukaan tapaustutkimuksia. Siinä analysoitava aineisto muodostaa kokonaisuuden, tapauksen. Ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSIA JA HAASTATTELUJEN RAPORTOINTI

6.1 Tiimien toiminta ja johtaminen

6.1.1 Tulevaisuuden tärkeät asiat

Saarelaiset-tiimi

Saarelaiset -tiimin vahvuus tulevaisuudessa on yhteishenki. Tiimi kuvasi, että yhteishenki on syntynyt siitä, että ”me tunnetaan täällä toisemme aika hyvin, ollaan oltu kauan yhdessä ja kaikki ovat sukulaisia väärän koivun kautta”. Saarelaiset -tiimi oli sitä mieltä, että tiivis yhteistyö tiimiläisten, asiakkaiden ja puhtauspalveluyksikön kanssa on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää.

Yhteistyö asiakkaiden kanssa korostuu jatkossa siten, että siivooja voi olla osa asiakastiimiä. Tämän vuoropuhelun tärkeys korostuu laatuajattelussa. On pyrittävä saavuttamaan yhteinen näkemys laadusta, koska ’vähemmän siivotaan’. ”Tulevaisuudessa laatu ja yhteiset pelisäännöt ovat puolin ja toisin tärkeitä, että kun se jollain tavalla kiristyy, kaikki tekee sen saman mallin mukaisesti, ettei kukaan sooloile yksinään”, eräs tiimin jäsen kuvasi. Yhteistyössä korostettiin myös rehellisyyden merkitystä. ”Kannattaa olla ihan rehellinen, mitä ensimmäisenä mieleen juolahtaa, päästään todellisuuteen kiinni”, ymmärsi eräs siivooja tulevaisuuden haasteen. Tiimin mielestä olisi tärkeää sopia tarkasti yksikön yhteiset pelisäännöt, jotta asiakas luottaisi enemmän erilaisiin menettelyihin ja tapoihin toimia.

Oman tiimin laadukkaan työn markkinointi onnistuu keskustellen asiakkaan kanssa. Markkinoinnissa on tiimin mielestä tultava esiin joustavuus. Laatukäsikirja on paras tuki markkinoinnissa. ”Se on sanottu siinä, miten työt tehdään”. Siitä on hyvä tiimin mukaan tarkistaa laatukäsikirjan mukainen tapa toimia.” Kyllä ne aina oppimistilanteita on ynnä muuta, näkee missä mennään ja tehdäänkö laatukäsikirjan

mukaan ja tehdäänkö joka paikassa samalla lailla”, kommentoi tiimiläinen laatuoppimista hyvänä tulevaisuuskuvana.

Mainio tilaisuus markkinointiin on yhteisissä kahvitauoissa asiakkaan kanssa. ”Siinä on hyvä tilaisuus päivittäin vaihtaa ajatuksia ja miettiä painopisteitä, niitä likaisia paikkoja siivouksessa, on tärkeää on siinä muistaa paitsi hyvät tavat, myös muistaa tuoda meidän firmaa esiin ja käyttää firman työasua”, tuotiin esille. Hyvä käytös on tiimin mielestä myönteistä markkinointia.

Kerran viikossa Säynätsalon koululla on infotilaisuus. Sinne siivooja/tiimi on tervetullut kertomaan siivousta koskevia asioita. Markkinointia ulospäin on, että siivooja/tiimi on perillä sekä asiakkaan toiminnasta että oman yksikön asioista. ”Tiedottaminen pelaa hyvin tiimin sisällä ja yksiköstä tiimiin ja päinvastoin. Ja asiakkaan tiedottaminen on hoitunut aiempaa paremmin... tiedottaminen on kaikkien tiimiläisten vastuulla, sen on oltava niin..., kuvasi eräs tiimiläinen.

Haastattelussa tuli esiin, että rohkeus on kasvanut hyvän valmennuksen ja koulutuksen myötä. Tiimiläiset kertoivat, että ’tämän rohkeuden myötä siivoojien asema Säynätsalon kouluilla on noussut ja oppilaatkin jotenkin tuntuvat arvostavan meitä enemmän”. Koetaan hyväksi se, että voi jättää lapun asiakkaille, jos haluaa viestiä jotain. Asiat sujuvat hyvin ja yhteistyö pelaa siten, että tiedotetaan.” Sisäinen posti kulkee joka päivä. Heljä laittaa tietoa, jos jotain on ja sitä on laitettu taas täällä eteenpäin...ja eikös meillä ole ollut vaikka minkälaista prosyyriä,” kuvattiin tiedottamista.

”Markkinointia on sekin, että pystyy päättämään monista, omista asioista joko itse tai tiimin kanssa, asiakas suhtautuu jotenkin eri tavalla, kun pystytään heti sanomaan, miten asiat ovat”. ”Asiakas ikään kuin luottaa enemmän”, kuvasi tiimi osuvasti.

Tiimi ymmärsi visio-sanana hyvin. Tiimin visio on tulevaisuudessa olla vielä parempi. ”Kauaskantoista olisi se, että opittaisiin käyttämään meidän varajärjestelmiä...jakamaan se työ...vaatii yhdessä keskustelua...yksi ihminen ei ymmärrä kaikkea...että pystytään kehittymään”. Lisäksi on tärkeää oppia jakamaan työ tasaisesti kaikkien tiimiläisten kesken.

Keskustelu tiimiläisten kesken on ehdoton edellytys. Toisten tiimiläisten vinkit auttavat kehittymään. ”Se on huomattu ihan käytännössä...”

Hallintokortteli-tiimi

Hallintokortteli - tiimi näkee tulevaisuuskuivissa markkinoinnin oppimisen tärkeäksi. Tiimin jäsen kertoi markkinoinnin lähellä asiakasta olevan joskus jostakin syystä vaikeaa. Eräs tiimiläinen toteaaakin:”... ehkä se johtuu liian monista asiakkaista, joita on vaikea sillai hallita”. Tutuille asiakkaille markkinointi koetaan helpoksi. Yksilösuoritus on usein helpompi markkinoida asiakkaalle kuin tiimisuoritus. Markkinoinnin perustana siivoojan työssä ovat joka tapauksessa hyvä työ ja luottamus. ”Hyvä työn jälki on automaattisesti markkinointia”, todettiin tiimissä yhdessä. Laatuksikirja auttaa luomaan yhtenäiset työtavat - näin taataan työn laadun samansuuntaisuus.

Eryyisesti työn jälki korostuu, kun ’asiakasta ei nähdä kuin silloin tällöin’. Kun asiakas on työssä samaan aikaan, keskustelu markkinoinnin keinona korostuu. Eryyisesti tiimi haluaa tuoda esiin tiimityön etuja. Tärkeää on myös tiimin mielestä kertoa asiakkaalle siitä, mitä tiimityö juuri puhtauspalveluyksikössä on. ”Tää mejän malli on semmonen, että asiakas on tyytyväinen vielä joskus...”

Vuorovaikutustaidot korostuivat tiimin ensikäden apuna. ”Tyytymättömän asiakkaan hoitamisessa kaivataan taitoja ja keskustelua”, arveli eräs tiimiläinen. ”Siksi olisi hyvä tietää tarkkaan, mitä niissä sopimuksissa sanotaan”.

Tiimin yksi tulevaisuudenkuva liittyy yhdistymiseen taloyksikön kanssa (haastattelu on tehty ennen yhdistymistä Total Kiinteistöpalveluksi). Yhteistyöltä odotetaan paljon, nimenomaan kiinteistönhoidon kanssa. Tiimiläiset uskovat löytyvän sellaisia töitä, palvelun kokonaispaketteja, että työn uskotaan tulevan haastavammaksi ja monipuolisemmaksi. ”Kännykkään olen ohjelmoinut kiinteistöhoitajien numeroita ja he minun, tykkään, että työ laajenee...saadaan myytyä kokonaispaketti...niin hyvä palvelu, ettei yhtään asiakasta menetetä, vaan saadaan lisää..”, innostui eräs tiimiläinen. Voimien yhdistäminen on tulevaisuuden tae.

Tiimi kokee puhtauspalveluyksikön kulkevan antennit ulkona. ”Kyllä meillä on asiat paremmin kuin sanonko minä missä...”

Puhtauspalveluyksikön tavoitteet ovat ymmärrettäviä - ”täytyyhän ne ymmärtää, että osaa toteuttaa”.

Eräs tiimiläisistä totesi: ”On ollut kivaa, mutta raskasta kulkea laatujärjestelmää tekemässä, mutta nyt on hyvä, kun osaa tehdä noita arviointeja”. Opettavaista on ollut laatutyö ja arvioinnit laatukäsikirjan pohjalta. ”Ihan toista kuin ennen..., pitää laittaa vaan itsensä peliin”, tuli esiin.

6.1.2 Kehittyminen tiimeinä ja yksilönä

Saarelaiset-tiimi

Tiimin mielestä tiimityössä korostuu yksilöllisyys hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi.” Kyllä se siivous vaan täytyy yksin tehdä, ei siinä montaa tarvita ja täytyy osata se homma...”.

On tärkeää, että ammatillista koulutusta järjestetään jatkossa enemmän. Tiimi halusi tarkentaa, että ”tarkkaa tietoa tarvitaan esimerkiksi pesuaineista, mitä ne sisältää ja nekin muuttuu koko ajan ja työvälaineetkin aina vaihtuu, useimmiten parempiin”. Tekninen tiimiosaaminen korostuu parhaiten näiden asioiden hallinnassa. Kunkin tiimiläisen vastuulla on huolehtia, että osaaminen on ajantasalla. ”Kyllä se on itse tiedettävä, kun ei osaa kaikkia...”, tiesi eräs tiimiläinen.

Tärkeää osaamista tiimin mielestä on myös toisten opettaminen ja toisilta oppiminen. Säynätsalossa on opittu keskustelemaan avoimesti ja ajatusten vaihto on parhaimmillaan oppimista.” Asiakkaalta voi myös oppia, on vain osattava kuunnella ja keskustelussa asiakas sanoo kyllä oman mielipiteensä, kysymättäkin. Jää jotain mieleen ja se antaa uutta ja sitä kautta oppii ja Joukokin oppii siivouksesta”, kertoi tiimiläinen asiakkaalta oppimisesta.

Vuorovaikutustaidoissa tämä tiimi haluaa kuitenkin vielä kehittyä. Tiimiläiset tarkoittivat nimenomaan keskustelua.

”Ongelmia ja vaikka minkälaista pulmaa on aina työssä, ei tiedä miten tekis milloinkin, täytyy jos ei muita saa kiinni, vaan järkeillä...”. Ongelmanratkaisutaidot ovat kehitettävää osaamista ja siinä asiassa puhtauspalveluyksikköä arvostettiin erilaisten neuvojen ja vinkkien antajana. Rehellistä, avointa keskustelua ja suoraan puhumista

viljellään ongelmatilanteissa Saarelaisten tiimissä jo hyvin. ”On hyvä turvautua muissakin isommissa asioissa yksikköön, vaikka tiimi jo päättääkin aika paljon vastuulleen kuuluvia asioita. Olemme voineet turvautua teihin siellä toimistolla, että päästään eteenpäin kentällä, vaikka tiimi jo aika paljon sopii, mitä tehdään. Niin kuin, että kuka mitäkin tekee ja milloin, tietysti työajan puitteissa. Mutta ne isommat päätökset nojataan teihin vielä, esimerkiksi sijaisasiat, hankinnat ja muutakin”.

Osaamista tiimin mielestä tarvitaan vielä yhteisten pelisääntöjen suhteen. ”Ei täällä voi tiimiläinen huseerata ihan miten haluaa, kyllä semmoinen joutaa lähteä, onneksi me täällä nyt tullaan toimeen, ei täällä soloilla”.

Siivouksen alueellinen toiminta on tiimityön edeltäjä. ”Tiimissä ajatellaan enempi kokonaisuutta - se on erona. ”Omaa työkohdetta ei varsinaisesti enää ole. Tiimiyttä on aina ollut pienempänä...se on vaan laajentunut...joku ajattelee vielä ‘omaa asiakasta’ tai ajatellaan jo enempi kokonaisuutta eikä vain omaa pientä paikkaa...” kuvasi tiimin jäsen.

”Meitä on niin monenlaisia, kun sinäkin (haastattelijaa tarkoittaen) joudut meitä katselemaan”. Tiimissä on opittu hyväksymään erilaisuutta, erilaista ajattelua ja tapoja. Yksilöllisyys sallitaan ja jokaisesta tiimiläisestä pitäisi yksilöllinen vahvuus saadakin esiin, sillä se tulisi koko tiimin hyödyksi. ”Ei siinä ole paljon muuta mahdollisuutta...”

Tiimityö on tuonut mukanaan sitoutumista. Parasta sitoutumista tapahtuu silloin, kun se löytyy tiimin keskuudesta. Tiimin mukaan ”kaveria ei jätetä, silloin olisi jo aika paha tilanne”. Tiimin jäsenet koetaan kavereiksi.

Hallintokortteli-tiimi

Hallintokortteli -tiimikin kaipaa ammatillista koulutusta, sillä ” tekniikka kehittyy ja aikakin muuttuu koko ajan...aina vaan pitäisi opiskella ja aina tulee uusia materiaaleja ja koneita”, todettiin tiimissä.

Ongelmanratkaisutaidot nähtiin tärkeäksi, kaivataan nimenomaan konkreettisia välineitä. Johdon tehtävänä nimenomaan olisi tukea tiimejä ongelmatilanteissa ja

tiimi uskoo esimiehillä olevan parempaa tietoa välinevalikoimasta. Esimiesten tulee varata aikaa riittävästi käydä läpi joskus mutkikkaita epäselvyyksiä. Keskustelut ylipäättään esimiesten kanssa olisivat tiimeille hyviä oppimistilanteita. Aina ei ole uskallustakaan käydä käsittelemään vaikeita asioita. Keskustelutaito on osaamista, jota tiimi tarvitsee. ”Pahasta olosta pitäisi pystyä puhumaan, niin ei tarvitsisi ihmetellä...”.

Yhteisten näkemysten ja päätösten dokumentointi on ehdoton edellytys kehittää osaamista. ”Pitäisin tärkeänä, että yhteiset päätökset pitää kirjata ihan vihkoon, joskus asiat unohtuvat ihan parissa viikossa... voi tarkentaa sitten sieltä että näinhän me päätettiin...”, jutteli eräs tiimiläinen

Tiimin erilaisia taitoja ei hyödynnetä riittävästi. Tiimivastuun tulisi olla kaikilla jäsenillä. Esimerkiksi tiedottamisen oppimiseen tulisi resurssoida - tiedottaminen ei saa olla yhden eli tiiminvetäjän harteilla. ”Tiimin jäsenten tulisi pysyä ajantasalla - jo senkin takia, että tiimin varajärjestelmä saataisiin nopeasti poikkeustilanteissa toimimaan, se on tiukkaa...”, tiesi eräs tiimiläinen.

Tiimi on oppinut tiimivalmennuksissa uusia asioita. Yksi tiimiläinen on saanut vastuullisen tehtävän tiiminvetäjänä. Hän kertoi oppineensa alueen yhdyshenkilön esimerkistä työssä tarvittavia taitoja. ”Minulla on ollut niin hyvä esimerkki, että samalla tavalla vaan olen yrittänyt tehdä näitä töitä...” Tiiminvetäjävalmennus on koettu tosi hyväksi - ehkä lisää tarkennuksia tiiminvetäjän tehtäviin vieläkin tarvitaan.

Tiimien jäsenten vaihtaminen ei tässä vaiheessa toisilta oppimisen kannalta ole tarpeen, ”sillä opittavaa ’pienessä piirissä’ on paljon”. ”Mutta tulee aika, aika piankin, jolloin toisilta tiimeiltä tarvitaan oppeja. Se voisi tapahtua esim. arviointien avulla, niin kuin on tehtykin jo ja opittu uutta.” Tiimin jäsenten vaihtaminen voisi myöhemmin olla järkevää, tiimiläiset myönsivät.

Erilaisia asiakkaita on Hallintokortteli-tiimissäkin useita. Näihin tutustuminen on aikaa vievää puuhaa. Jokainen asiakas on lisäksi tosi vaativa. Asiantuntevasti eräs tiimiläinen kertoikin ajatuksiaan: ”Siivoustasovaatimukset jo sinällään vaativat paljon opiskelua – poikkeustilanteissa me tiimiläiset ollaan kyllä lujilla, työtä on liikaa”.

Asiakkaalta voi oppia paljon työhön liittyviä yksityiskohtia. ”Kaikki on tavallaan asiakkaalta opittua...kellonajat milloin mihinkin mennään”, kuvattiin. Ja asiakas löytää helposti myös heikot kohdat ja kertookin ne. ”Sekin on oppimista, kun ne huomioidaan ja yritetään parantaa”, kuvasi tiimin jäsen.

Tyytymätön asiakas osataan jo aika hyvin hoitaa. ”Omalla työllä se saadaan tyytyväiseksi...jos se minusta johtuu..”, kertoi yksi siivoojista.

6.1.3 Oppimista estävät tekijät

Saarelaiset-tiimi

Tiimi toi suoraan esiin sen, ”että työt jää tekemättä, kukapa ne tekisi, kun osallistutaan koulutukseen, ollaan päiviä pois. Työ painaa mieltä niin, koko viikonlopunkin, ei siinä voi keskittyä mihinkään kunnolla”.

Vanhasta tavasta poisoppiminen on vaikeaa. ”Jos on oppinut jonkin tavan, on vaikea hyväksyä uutta”, tuotiin esille. Uuden oppimisessa pitää tiimin mielestä uskoa, että asioita voi tehdä monella tavalla ja tämä on nyt parempi tapa tehdä työtä. ”Pitää vain pakottaa itsensä opettelemaan uusi tapa ja unohtaa vanha. Uuden oppiminen vie kuitenkin aikansa, kun on siivonnut 20 vuotta...Helpommalla kuitenkin pääsee, kun unohtaa vanhan tavan ja ajaa sisälle uuden, eikä lipsu vanhaan”, kuvasi osuvasti eräs tiimiläinen. Säynätsalossa uskalletaan seurata toisten tiimiläisten työtä ja huomauttaa, jos lipsutaan vanhaan tapaan. ”Ei täällä ole vara lipsua vanhaan, kyllä siitä huomautellaan heti..”.

Oppimisen esteenä on myös välimatkat toisiin tiimiläisiin. Eräs tiimiläinen työskentelee pääsääntöisesti yksin koululla. Toisen työn seuraaminen oppimismielessä on siten vaikeaa. Tiimi jäikin pohtimaan, miten tiedon jakaminen ’yksinäisille’ turvattaisiin jatkossa. Se toi esiin näkökohdan, että oppimista voi estää yhtä hyvin töiden paljous kuin töiden vähyyskin.

Puhtauspalveluyksikön koulutuksen opittavat asiat eivät tiimiläisten mielestä mene yli ymmärryksen. Joskus on vain vaikeaa soveltaa opittuja asioita käytäntöön. Asiakkaan asennekin voi estää käytäntöön soveltamisen. ”Vedettömän siivouksen kanssa oli aluksi vaikeaa...päiväkodillakin ihmeteltiin, mitä se sellainen vedetön

siivous on ja mummot huomauttelivat, että entinen siivooja käytti ämpäriä ja luuttua ja tämä pitäisi pestäkin joskus. Mutta minä en olekaan entinen siivooja”, kuvasi eräs siivooja asiakkaiden asenteita.

Oppimisen esteitä pystytään tiimin mielestä madaltamaan perustelemalla huolellisesti asian hyvät ja huonot puolet. ”Pitäisi perustella, miksi se on hyvä.. että esimerkiksi vedetön siivous keventää hartiatyötä, säästää veden kulutusta ja energiaa ja on parempi lattiapinnoille”, kuvasi siivooja perusteluja.

Hallintokortteli-tiimi

”Oppiminen vaatii aikaa - sitä ei tahdo olla. Isoja asioita ei opi yhdellä juttutuokiolla”, kuvasivat tiimiläiset. ”Työaika menee täysin työn tekemiseen. Siivousalalla ja monella muulla alalla opiskelu menee vapaa-ajan puolelle. Työajan ulkopuolella voi harjoitella taitoja ja lukea ammattikirjallisuutta. Kun on avoin mieli uudelle ja mielenkiintoinen työ, madaltuvat esteet. Loppujen lopuksi, kaikki on kiinni asenteista”, kuvasi alueen yhdyshenkilö oppimista. ”Joskus uuden oppiminen on kiinni talon tavoista... oppimista estävät paikalliset olosuhteet, kaikkia uusia ajatuksia, esim. vedetöntä siivousta ei voi kaikissa työkohteissa käyttää, asiakkaan asennekin voi olla oppimisen esteenä”. Sama asia tuli Saarelaiset-tiimin haastattelussa esiin.

”Väsymyksen estää oppimisen. Johdolle vaan viestinä, että jos sijaisia saataisiin, olisi voimia enemmän paikata, oppimiseenkin olisi voimia enemmän. Siinä on se raha toisessa kädessä ja tulos toisessa... Parasta olisikin, jos kukin tiimiläinen voisi vuorollaan osallistua koulutukseen ammattitutkintoa suorittamaan ja työt tulisivat tehdyksi toisia tiimiläisiä rasittamatta”, totesi tiimiläinen.

”Riippuu ihmisestä...täytyy olla kova henki päällä...menossa täysillä mukana... henkilökohtaiset asiat, ikä...lastanlapset ovat tärkeitä... työ ei niin tärkeä... tiettyssä iässä...”, kuvasi iän ja elämäntilanteen vaikutusta erä tiimiläinen.

Kuten edellisessä haastattelussa tuli poisoppimisesta tottuneesti esiin, samoin tässä, että poisoppiminen vanhasta tavasta tehdä työtä on vaikeaa. ”Jos joku meistä tiimiläisistä on sitä mieltä, että vanha konsti on parempi, kynnys oppia uutta on korkeampi, kyllä se on niin.. Jos ajatellaan, että olen pitkään ollut alalla, tänäkin

aikana on mennyt hirveän paljon eteenpäin kaikki...välineetkin...hyvään suuntaan mennyt...ei vielä tiedä mitä tulee, on pitänyt oppia uusia juttuja”.

6.1.4 Oppimisen seuraaminen

Saarelaiset-tiimi

Saarelaistiimin mukaan arvioinnein pystytään seuraamaan edistystä. Myös tuloskortin tapainen olisi konkreettinen työväline. Tiimivalmennuksesta asia palautuikin mieliin. Vuoden 1999 alusta lukien tiimi on tehnyt päätöksen ristiin-arvioinnista, jossa toivotaan vielä johdon tukea. Tiimi katsoo heillä olevan mahdollisuuksia hyvin tällaiseen seurantaan,” sillä on jo tehty tiimipäätös, on mustaa valkoisella ja tavoite on, että se auttaa niin paljon, että ensi syksynä homma pelaa, vaikka olisi minkälainen poikkeustilanne”, tiimiläinen kuvasi. Asiakkaan osuus on vielä auki, mutta joka tapauksessa asiakkaan osuus olisi merkittävä. Tiimi korosti asiakastytytyväisyyden tärkeyttä arvioinnin tavoitteena.

Arvioinnissa on tärkeää ottaa huomioon erilaiset työkohteet ja eri asiakkaat Vuosittaisessa kirjallisessa asiakaspalautteessa asiakas ei tohdi tiimin mielestä olla rehellinen. Vaikka on tarkoitus, että asiakas vastaa itse, ”asiakkaat kyselee...samalla kun täyttää...oikein tuoliin istutettiin ja kyseltiin, vaikka yritin sanoa, että tämä on teille tarkoitettu,” arvosteli yksi siivoojista. Sen hyödyntäminen voisi olla parempaakin. ”Silmästä silmään - palaute on parempi – keskustellaan silloin enempi siitä, onko kaikki tehty eli että onko se sitä sopimuksessa mainittua”. Asiakkaan toivotaan jopa opastavan työsuoritusta tarvittaessa, vielä niin, että asia ei kohdistuisi henkilöön.

Saarelaiset olivat mukana ulkoisessa laatuauditoinnissa, jonka teki Efektia Oy. Palaute koettiin hyväksi ja rakentavaksi. Erityisesti mieliä lämmitti hyvä palaute tiimiytymisen kehittymisestä hyvään suuntaan. ”Arviointi selkeytti hommia”, kuvasi eräs tiimiläinen auditointia.

Hallintokortteli-tiimi

Asiakkaan palaute on hyvä mittari. Siitä tiimiläiset näkevät, ’paljonko pitää vielä oppia’. Tiimipalavereissa asiakaspalaute on keskeinen ja vakaa aikomus on pyrkiä siihen, että palaute on seuraavan kerran ’piirun verran parempi’. Tiimin vaikkapa

kuukausittain saama jatkuva palaute olisi tarpeellinen - yhdyshenkilö kertoi jo kehittäneensä yhden palautemallin koekäyttöön. Efektia Oy:n auditoinnissa tuli tämä sama asia esiin. Konkreettisenä mittarina toimii keskustelu asiakkaan kanssa. ”Se on meille kuitenkin tärkein mittari, että asiakas ostaa edelleen meiltä palvelua...ei siitä mihinkään pääse, se on kuitenkin tärkein mittari”.

Sitä, osuuko asiakaspalaute asian ytimeen, tiimi ei epäile. Tiimi odottaa kuitenkin palautetta nimenomaan tiimin toiminnasta, ei yksilöllisestä suorituksesta.

Edistymistä voi seurata tyytyväisen tiimiläisen ja tyytyväisen asiakkaan avulla. Haasteena tiimillä onkin säilyttää asiakkaan tyytyväisyys hyvällä nykytasolla. ”Työssä on hyvä, että ollaan tasavertaisia asiakkaan kanssa, se on myös mittari - tavoitteena olisi oppia juttelemaan asiakkaan kanssa entistä paremmin, ihan suoraan”, täsmensi tiimiläinen

Itsetunnon kohentuminen on monen mielestä seurausta hyvästä tiimivalmennuksesta - se voidaan mitata ns. ”hepota”- testin avulla. ”Sen ihan tuntee kohoavan...päivittäin”, innostui yksi tiimin jäsenistä (Testi on henkisen pääoman tuottoaste -testi, joka mittaa motivaatiota, työilmapiiriä ja työvälaineitä.) Laadun pienet, pysyvät parannukset ovat arviointien kautta tiimin todettavissa.

Tiimi myönsi työkykyä ylläpitävän toiminnan (tyky) antaneen hyvät ”kotieväät” omaehtoiseen kuntoiluun. Sekin on oppimista. Tiimi koki työnantajan panostavan henkilöstöön ja tiimi näki kolmion laatu - tiimi - tyky olevan parasta mahdollista markkinointia asiakkaille ja omalle yksikölle. ”Tuo lujaa oppimista...minulle kuntoutus antaa sellaista pontta, että teen työpaikalla joka päivä sellaisen määrätynlaisen ohjelman...käveleminen on tullut joka päiväiseksi”, innostui eräs tiimiläinen. ”Työnantajan jumpassa tapaa kaikki tiimiläiset...voi pitää vaikka pientä palaveria. Päivi oli tänään jumpassa meidän kanssa... tänään oli kuminauhajumppaa, kahden viikon päästä on keppijumppaa. Tulee mieleen, että tänään on jumppapäivä, mielellään lähtee mukaan”. Joku kertoi kuitenkin, että kyllä lähtö lenkille töiden jälkeen on usein jaksamisesta kiinni.

6.2 Aineiston tarkastelu timanttimallin läpi

6.2.1 Yhteinen tahto, tavoitteet, jaettu visio ja tulevaisuuskuva

Puhtauspalveluyksikön tiimien ja yksiköiden tulevaisuuskuvia kyseltäessä kumpikin tiimi löysi olennaisia asioita. Tiimi vaikutti olevan tärkeä perusyksikkö kummassakin haastattelussa. Tulevaisuuskuvat tuntuivatkin liittyvän tiimeihin ja entistä parempaan yhteistyöhön asiakkaan, taloyksikön, oman yksikön ja tiimiläisten välillä. Voimien yhdistäminen on tulevaisuuden tae. Palvelun kokonaispaketit monipuolistavat työtä ja muokkaavat sen haastavammaksi.

Hyvää yhteishenkeä tiimin sisällä ja ulkopuolella korosti Saarelaiset–tiimi. Keskustelu ja jatkuva, hyvä tasavertainen vuoropuhelu yhteistyötahojen kanssa on kehittymisen edellytys.

Tulevaisuuskuvuissa laatu ja yhteiset pelisäännöt korostuivat kummankin tiimin haastatteluissa. Yhteiset työtavat takaavat työn laadun samansuuntaisuuden.

Haastatelluissa tiimeissä koulutusmyönteisyys tuli esiin. Tiimiläiset näkivätkin tulevaisuuskuvuissa oppimisen ja kehittymisen välttämättömänä. Toisessa tiimissä todettiin, että rohkeus on kasvanut hyvän valmennuksen ja koulutuksen myötä. Haastateltavat totesivat lisäksi, että siivoojien asema on työyhteisössä noussut ja koulu-yhteisössä oppilaatkin arvostavat heitä nykyään enemmän. Haastattelussa tuli esiin, että koulutus ja oppiminen on toki tärkeää, mutta työt pitää kuitenkin tehdä. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan kaikilla tasoilla. Nämä taidot ovat välttämättömiä nimenomaan asiakaspalvelutilanteissa, joissa oman ja tiimin työn markkinointi tapahtuu. Markkinoinnin oppeja kaivataan tiimeissä jatkossakin, sillä toisessa tiimissä koettiin vaikeaksi lähellä asiakasta tapahtuva markkinointi. Tiimeissä tulee myös tilanteita, jolloin on mahdollisuus osallistua asiakkaan infotilaisuuteen tai kahvituksiin. Oppi auttaa hallitsemaan useita asiakkaita ja ehkä tuo joustavuutta asiakastilanteisiin. Tyytymätön asiakaskin hoituisi paremmin. Siksi olisi välttämätöntä tietää, mitä siivoussopimus tarkkaan ottaen pitää sisällään.

Tavoitteiden ja suunnitelmien ymmärtämiseen liittyen toinen tiimeistä totesi, että puhtauspalveluyksikön tavoitteet ovat ymmärrettäviä. Tiimi totesi lisäksi, ettei ilman ymmärrystä niitä osata toteuttaa. Tämä toteamus tiimistä tuli ikään kuin itsestään selvyytensä.

Saarelaiset-tiimi koki tiedottamisen pelaavan ketjuna. Tiedottamisen koetaan myös olevan jokaisen tiimiläisen vastuulla. Asiakastiedottaminen on hoitunut aiempaa paremmin Sisäinen posti kulkee joka päivä, kiitos aktiivisen aluevastaavan.

Oppimista kuvasi hyvin se, että tiimiläiset havaitsivat heillä olevan valtaa ratkaista omia, työhön liittyviä ongelmia itsenäisesti aiempaa enemmän. Asiakkaat luottavat ammattilaiseen.

6.2.2 Rakenteet, käyttäytymis-, ajattelu- ja toimintamallit

Tätä timantin näkökulmaa selvitin kysymällä tiimeiltä, missä asioissa meidän on kehitettävä osaamistamme tiimeissä ja yksilöinä. Rakennetta ja ryhmän suhdetta selvitettäessä keskustelu pysytteli aika lailla tiimien ja puhtauspalveluyksikön sisällä, varsinkin toisessa tiimissä.

Tiimityön edeltäjänä pidettiin toisessa tiimissä alueellista toimintaa, aivan oikein. Erona näiden mallien välillä on se, että tiimeissä ajatellaan enemmän kokonaisuutta. Ei ajatella enää omaa asiakasta. Uusi tapa ajatella näyttää juurtuneen näissä tiimeissä. Toiminnan liikkeelle panevana voimana näyttäisi tiimeissä haastattelujen mukaan olevan halu olla tulevaisuudessa vielä parempi, halu olla kehityksessä mukana ja halu tehdä asiat tunnollisesti ja tarmokkaasti.

Henkilöresurssipula tuli haastatteluista esiin. Poikkeustilanteissa tiimiläiset ovat kuormitettuja töiden suhteen. Asiakkaiden siivoustasovaatimukset ovat korkeat resurssipulasta huolimatta. Resurssipulaan johdon edellytetään reagoivan nopeasti.

Yksilön osaamisesta ja pätevyydestä tiimit olivat kuta kuinkin samaa mieltä. Tiimien jäsenet ovat oppineet tiimivalmennuksissa perusasiat, joita sitten kokeilevat erilaisina

vastuina. Toisilta oppimiseksi ainakaan vielä ei tiimeissä ole tarvetta vaihtaa tiimin jäseniä, sillä opittavaa on tiimin sisällä vielä paljon. Esimerkistä oppiminen mainittiin toisesta tiimistä.

Tiimeissä on opittu hyväksymään erilaisuutta, erilaista ajattelua ja tapoja. Yksiköllisyys korostuu tiimeissäkin hyvän lopputuloksen aikaansaamisessa. Se edellyttää hyvää ammatillista koulutusta, sillä tekninen tiimiosaaminen korostuu yksilötyössä. Toisilta oppiminen ja toisien opettaminen on ensiarvoisen tärkeää, samoin asiakkaalta oppiminen. Tiimiläiset toivat esiin, että asiakas saisi ohjata enemmänkin työtä. Näin haastattelun mukaan toivottu lopputulos olisi lähempänä.

Toisaalta tiimit peräänkuuluttivat sitä, ettei tiimin erilaisia taitoja osata vielä hyödyntää. Tiimivastuuta vielä vältellään. Tiedottaminen asioista jää usein tiiminvetäjän harteille. Poikkeustilanteissa se kostautuu.

Sitoutuminen on tullut tiimiytymisen oheistuotteena. Parasta sitoutumista löytyy tiimin sisältä. Tiimi totesikin: ”Kaveria ei jätetä”. Ongelman ratkaisutilanteissa turvaudutaan puhtauspalveluyksikön apuun erilaisten vinkkien ja neuvojen antajana. Tiimien mielestä on tärkeää isoissa asioissa voida turvautua yksikköön. Tiimi pystyy jo sopimaan monista vastuullaan olevista asioista, mutta pelisäännöissä on tarkennettavaa. Sooloilu, yhteisen näkemyksen puute pilaa hyvän työn. Rehellinen, suora puhe tiimeissä auttaa monta kertaa ongelmatilanteissa. Siksi johdon odotetaan tarkentavan pelisääntöjä nopeasti.

Osaamisen ajantasaisuus on kunkin tiimiläisen omalla vastuulla. Yhteisten päätösten kirjaaminen on tiimin mielestä ehdoton edellytys toiminnan kehittämiseksi. Haastattelun aikana yhteistyön kehittämisestä oltiin sitä mieltä, että kehityskeskustelut ja ylipäättänsä keskustelut ovat tarpeellisia oppimistilanteina ja esimiesten tulisikin varata riittävästi aikaa. Varsinkin ongelmatilanteissa apu olisi tarpeen. Samaan tapaan esimiehiä kaivataan asiakaspalaverihin useammin ja nimenomaan silloin, kun ei ole ristiriitoja, vaan kaikki on hyvin. Tämän kysymyksen kohdalla näytti siltä, että pyrittiin vastaamaan positiivisemmin kuin todellisuudessa ajateltiin.

6.2.3 Tiimien oppimiskokemukset

Tiimien oppimiskokemuksia selviteltiin kysymällä tiimeiltä, mitkä asiat estävät oppimista ko. asioissa ja miten esteitä poistetaan ja madalletaan. Toisen tiimin arvion mukaan kaikki on kiinni asenteista. Avoin mieli ja mielekäs työ madaltavat oppimisen esteitä. Elämäntilanteen arvioitiin myös vaikuttavan oppimiseen.

Tekemätön työ painaa mieltä ja haittaa keskittymistä ja estää näin oppimista, todettiin haastattelussa. Oppiminen vaatii aikaa. Se vaatii panostusta työajan ulkopuolella, sillä työaika menee täysin työn tekemiseen. Johdolle viestinä oli, että sijaisia pitäisi saada opiskelun tukemiseksi. Sillä estetään toisten tiimiläisten väsyminen. Oppiminen voi olla kiinni myös asiakkaan asenteista. Opitun soveltaminen voi olla joissakin työkohteissa vaikeaa, sillä asiakkaat seuraavat työtä, tarkkaankin joskus. Tiimin jäsen toikin esiin, että vaatii rohkeutta olla eri mieltä asiakkaan kanssa.

Koulutuksessa esiin tulevat asiat ovat yleensä ymmärrettäviä. Toisinaan olisi hyvä perustella erilaisilla asioilla, miksi joku toinen tapa tehdä työtä, olisi parempi. Toisin sanoen olisi tuotava oppimistilanteessa asian hyvät ja huonot puolet esiin. Tiimin mielestä sillä madalletaan oppimisen tiellä olevia esteitä. Poisoppiminen vanhasta koettiin kummassakin tiimissä vaikeaksi. Kun on opittu vanha tapa toimia, uuden käyttöön oton kynnyks on korkea, vaikka todettaisiinkin, että uusi on mielekkäämpi tapa. Etäisyydet estävät Saarelaiset-tiimin mielestä toisilta oppimista. Tiimin huolena on, miten turvata tiedon siirto tiimin ulkopuolisille jäsenille.

6.2.4 Johtajat, yksilöt ja ryhmät

Kehittäminen oli selkeä kilpailukyvyn kannalta. Sitä eivät tiimiläiset kyseenalaistaneet. ”Vauhti vaan on huimaa” totesi eräs tiimiläisistä. Muutos on ollut jatkuvaa ja siihen tiimit alkavat tottua. Haastattelussa tuli vain vähän johtoon kohdistettuja näkemyksiä. Kysymyksiä ei haluttu ohjata siihen suuntaan. Esimiesten roolia ei koettu selkeänä. Yksilöllisyyttä ei korostettu itseisarvona merkittävästi.

Johdolta odotetaan napakkaa otetta tiimiytymiseen. Haastattelussa tuli esiin, että miksei jokaista henkilöä voida 'määrätä' tiimin pelisääntöjen mukaiseen toimintaan. Sooloilu häiritsee.

Haastattelussa tuotiin esiin, että johto helposti unohtaa, että tiimien vastuulla on hyvin erilaisia asiakkaita ja työkohteita. Tämä tuli esiin keskusteltaessa arvioinneista. Tästä sai sen vaikutelman, että johto ei tiedä, miten vaativaa työ kentällä onkaan. Tiimeiltä tulikin toivomuksena osallistua asiakastapaamisiin. Toisessa yhteydessä tuli esiin, että vapaamuotoisia tilaisuuksia voisi asiakkaille myös järjestää. Asiakkaat pitävät tiimien mukaan yllätyksistä. Yhteinen näkemys ja yhteiset pelisäännöt syntyvät tiimien käsityksen mukaan osaltaan tätä kautta.

Keskustelu esimiesten kanssa tuli eri yhteyksissä esiin. Jo siitäkin syystä, että tiimeissä ei uskalleta yksin ottaa vaikeita asioita esille. Esimerkkinä tiimit mainitsivat 'pahasta olostä' puhumisen. Johdon tukea kaivataan.

Tiimiläiset tuntuivat mieltävän yksilön roolin onnistumisen takeena yllättävän hyvin. Jäi tunne, että yksilöstä kaikki on kuitenkin kiinni. Tiimikeskusteluja pidetään tiimeissä säännöllisesti ja päätökset pyritään kirjaamaan. Yhteistä suuntaa etsitään. Oppimisen näkökulmasta tiimiläisten merkitys toisilleen koettiin merkitykselliseksi. Esimerkkiä ja toisilta oppimista korostettiin. Eräs tiimin jäsen toi esiin, että tiimin jäsenet kontrolloivat positiivisessa mielessä toisiaan.

Itsejohtoisuus heijastui haastatteluissa. Tiimi pyrkii päättämään omaa työtään koskevista asioista mahdollisimman pitkälle. Johdon tuki on kuitenkin usein tarpeen ja kuulosti siltä, että enemmän tukea kaivataankin, ehkä kannanottoa.

6.2.5 Oppimisen varmistaminen

Tähän asiaan sain selvitystä kysymällä sitä, miten voimme seurata edistymistämme tiimeinä/yksilöinä näiden asioiden suhteen?

Haastateltavat tuntuivat tiedostavan tässä yhteydessä oppimiseen ja kehittymiseen liittyvät tavoitteet.

Palkitsemiseen tiimiläiset suhtautuivat varauksin. Kaikki edellytykset pitäisi olla kunnossa.

Yhtymäkohta tavoitteen ja toiminnan välillä lienee puutteellinen, koska palkitsemista ei mainittu automaattisesti. Siihen ei erillisenä asiana olla totuttu. Vuoden tiimin palkitseminen koettiin arvokkaana. Ylipäättänsä julkinen tunnustus on hyvä asia. Vuoden tiimiläinen –tunnustus jakoi mielipiteitä, sillä yksilöllisyydestä tässä yhteydessä ei oltu ihan varmoja. Koulutus, yhteistyö ja 'työn ilo, onnistumisen ilo' saivat palkitsemisena kannatusta.

Tiedossa oli ennestään, että tiimit tuntevat käsitteitä hyvän tiimivalmennuksen yhteydestä.

Nämä tiimit olivat myös hetkeä aiemmin mukana laajassa, ulkoisessa Efektia Oy:n suorittamassa laatuarvioinnissa. Se vaikutti suurelta osin tämän kysymyksen oikeaan osuviin vastauksiin.

Tiimiläiset puhuivat yllättävän asiantuntijamaisesti palautteesta, ristiin arvioinneista, tuloskortista ja laatuarvioinneista.

Nämä tiimit olivat tietoisia yksikön seurantajärjestelmistä. Palautteen avulla pyritään 'piirun verran' parantamaan. Omia, tiimeille sopivia palautemalleja on testattu itsenäisesti. Tiimeille tuntui asiakaspalaute merkitsevän todella paljon. Toinen tiimeistä piti sitä tärkeimpänä mittarina. Siitä näkee tiimiläisten mielestä suoraan 'paljonko pitää vielä oppia'. Sitä tiimin jäsenet tuntuivat pahoittelevan, etteivät asiakkaat osaa itsenäisesti vastata heille tarkoitettuihin kysymyksiin, vaan tiimin jäsen on ikään kuin auttamassa palautteen annossa. Tiimit kuitenkin toivovat, ettei yksilösuorituksia arvioitaisi, vaan tiimin työtä.

Silmästä silmään -palaute on siinä mielessä hyvä, että se kuvaa tiimiläisen mielestä enemmän sopimuksen toteutumista. Opittavaa on siinä, että keskustelu sujuisi paremmin siinä tilanteessa tasavertaisuuden periaatteella.

Edistymistä voidaan seurata tiimiläisten käsityksen mukaan sekä tyytyväisen asiakkaan että tyytyväisen tiimiläisen avulla.

Tiimivalmennuksessa kehitellyn tuloskortin esiintuominen yllätti haastattelijan. Siitä ei keskusteltu kuitenkaan sen enempää.

Yllättävää oli, miten toinen tiimeistä laajensi tarkastelukulmaa koskemaan myös työkykyä ylläpitävää toimintaa (lyh. TYKY). Sen arveltiin tuovan 'lujaa oppimista' tiimeille yhdistelmänä laatu – tiimi – tyky.

Laadun pienet, pysyvät parannukset ovat tiimien tavoitteena. Joten opittavaa riittää.

Näyttää siltä, että tiimiläisten oppimisen tavoitteet konkretisoituvat asiakastytytyväisyyden jatkuvaan parantamiseen.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Oppivan organisaation 'timantti'-mallin tarkastelu tapahtui kahta siivoojatiimiä haastatellen. Tarkastelen johtopäätöksissä yhteenvetoa ja tuloksia pääsääntöisesti empiirisestä näkökulmasta, koska tutkimustyössäni aiemmin olen viitannut teorioihin laajasti. Organisaatioteorioilla on organisaation oppimisessa oma tärkeä roolinsa, vaikkakin taustalla vaikuttavana.

7.1 Haastattelujen onnistumisen arviointia

Mielestäni haastattelut olivat tilanteina onnistuneita, vaikka alkujännitys kummassakin tiimissä oli melkoinen. Oletus oli, että tiimiläiset tuntevat toisensa hyvin, mutta tutkijan läsnäolo saattoi aiheuttaa sen, ettei keskustelu käynnistynyt spontaanisti ilman lisäkysymystä heti alussa. Olin oletanut, että keskustelu lähtisi nopeasti käyntiin, sillä olinhan tottunut erilaisissa tilaisuuksissa, että tiimit tuovat tottuneesti mielipiteensä esiin isoissakin ryhmissä. Kuitenkin pian tiimiläiset huomasivat, että tutkija nauttii keskusteluhetkestä ja jännitys poistui.

Näytti siltä, että tiimiläiset olivat rehellisiä ja avoimia. Sosiaaliset suhteet korostuivat toisessa tiimissä hiukan negatiivisesti aluksi, arvelen sen johtuvan siitä, ettei tiimiläinen saanut heti halutessaan kerrottua asiaansa, vaan joutui odottamaan vuoroaan. Tämä malttamattomuus kuitenkin poistui nopeasti eikä sillä ollut merkitystä haastattelun onnistumiseen. Mietin vain, että olisivatko toisenlaiset kysymykset, esimerkiksi tiimin sisäisiä suhteita koskevat, johtaneet keskustelun vähenemiseen.

Alun jälkeen keskustelu eteni aidosti ja kukin käytti puheenvuoron spontaanisti. Keskustelu oli, toisessa tiimissä varsinkin, tasapuolista. Tiimeissä toimivat yhdyshenkilöt tosin ovat valmentautuneet toisia tiimiläisiä enemmän, mutta se ei tullut korostuneesti esiin. Raportoinnissa olen pyrkinyt siihen, ettei kenenkään mielipide tule liian korostuneesti esiin.

Keskustelut olivat rönsyileviä. Kysymysten erottaminen toisistaan osoittautui aika hankalaksi ja tutkija ei pystynyt tekemään muistiinpanoja kovinkaan paljon, sillä oli välttämätöntä johdattaa keskustelua siten, että kaikki kysymykset tulisivat käydyksi läpi. Lisäkysymyksiä jouduin tekemään tästä syystä ennakoitua enemmän, mutta siihen olin varautunutkin. Ja muutaman kerran kävi niin, varsinkin toisessa tiimissä, että piti huomauttaa pysymään teemassa. Toisaalta tiimi innostui todella kuvaamaan omaa toimintaansa, ehkä haastattelu nosti sellaisen tarpeen esiin.

Ilmapiiri oli melko luonteva haastattelun ajan. Voisi jopa sanoa, että haastateltavat nauttivat siitä, että tutkija arvosti tiimiosaamisen niin, että heille tuli mahdollisuus kertoa asioistaan. Keskustelu oli asiallista ja myönteistä. Kuuntelemisen taito tuli esiin keskustelussa, samoin kunnioitus toisen mielipiteitä kohtaan.

Sitä, miten tähän tilanteeseen on tultu, ei haastattelussa tuotu esiin. Tiimit tuntuivat elävän tätä päivää realistisesti. Tutkijalle jäi sellainen näkemys, ettei haastattelussa esiintynyt sellaisia asioita, jotka olisivat estäneet mielipiteiden ilmaisemisen.

7.2 Tutkimuksen empiirinen anti

Yhteinen tahto oppimisen taustalla

Oppimisen yhteyttä koko puhtauspalveluyksikön toimintaan tutkittiin selvittämällä tulevaisuuskuviin liittyviä asioita. Tulevaisuuskuvat eivät ole kuitenkaan ensimmäinen pohdinnan aihe. Tiimit tuntuvat elävän realistisesti tätä päivää, arkea. Tiimien tahdosta oppimiseen saatiin myös viitteitä.

Tiimien tulevaisuuskuvat liittyvät tiimiin ja sen kehittymiseen ja oppimiseen. Tiimit tekevät määrätietoisesti työtä oppiakseen tutkimuksessa esiin tulleita asioita. Yksilölliset tavoitteet olivat tärkeitä, mutta tiimin tavoitteen asettelussa nähtiin vihjeitä pyrkimyksestä ymmärtää koko yksikön tavoitteet ja nähdä puhtauspalveluyksikkö osana laajempaa kokonaisuutta. Mahdollisuutena nähtiin saada kilpailukykyä yhdistämällä voimavarat 'kokonaispalvelupaketteihin'.

Kaikki tiimin jäsenet olivat sitoutuneempia kuin tutkijan käsitys oli, mutta vihjeitä tuli siihen suuntaan, etteivät muut tiimit ole yhtä sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen. Työntekijät kokevat ilmeisesti olevansa kaukana päätöksenteosta, joten tavoitteiden yhteneväisyydestä ei saatu täyttä varmuutta. Käsitteet ehkä ovat erilaisia. Ne ymmärretään eri tavalla. Itseohjautuvuudesta oli viitteitä haastattelussa, mutta se, tukevatko näin aikaansaadut tulokset riittävästi yhteisiä tavoitteita, jäi epäselväksi.

Johtopäätös

Puhtauspalveluyksikön tavoitteet koettiin ymmärrettäviksi näissä tiimeissä. Tavoitteet koettiin tärkeiksi työn ja kehittymisen kannalta ja niistä usein mainittiin. Niiden saavuttaminen vaatii oppimista monissa asioissa. Tavoitteen asettelu, koskien tiimien työtä, pitäisi jatkossa entistä enemmän tapahtua yhdessä, jopa asiakas voisi olla mukana. Visio 'omin sanoin' oli tiimeille selkeä tulevaisuuskuva.

Rakenteiden ja ajattelu- ja käyttäytymismallien vaikutus oppimiseen

Haastattelussa nousi esiin, että ajattelu- ja käyttäytymismalleja näyttää ohjaavan oma tiimi – malli. Tiimityö on asioista sopimista, yhteistyötä, ongelmanratkaisua ja vuorovaikutusta korostavaa. Organisaatiotasolla tiimi toivoi rakenteiden ja käyttäytymismallien ohjaavan toimintaa. Toiminta tai työ vaikutti kuitenkin hyvin pysyvältä asialta. Ohjausta toivottiin kummassakin tiimissä epäsuorasti esimerkiksi pelisääntöpakettina. Yksilötasolla rakenteet ja erityisesti eri tahojen asenteet estivät kehittymistä ja uuden oppimista. Tiimeissä oli siis näkemyksiä siitä, miten yksilöt, tiimit ja organisaatio kokonaisuutena voivat vaikuttaa oppimisen rakenteisiin.

Kehityshaluisuus tuli esiin osaamisen vaatimuksena. Yksilön ammattitaidon lisääntyminen näkyy lopputuloksessa. Siihen suuntaan tiimi asetti paineita muille tiimeille ja itselleen. Osaaminen on oltava ajan tasalla.

Tiimivalmennusta pidettiin hyvänä. Sen pohjalta tiimit ovat kokeilleet erilaisia vastuita ja oppineet uusia asioita. Rakenteiden uusiminen on tuonut mukanaan rohkeutta erilaisiin 'pilotteihin'. Oppimisen sisältä ohjautuvuudesta nämä olivat erinomaisia merkkejä.

Tiimit toivat kuitenkin korostetusti alueellisen työn ja tiimityön eron. Se osoitti, että oppimista on tapahtunut sekä organisaatio - että yksilö/tiimitasolla

Joitakin vihjeitä siitä, että ajattelumallit ovat muuttumassa, tuli esiin. Tiimiläisiä harmitti selvästi sekä esimiesten asenteet että muiden tiimien vielä käytössä olevat vanhat toimintamallit ja ajatukset.

Tutkija ei voinut välttyä ajatukselta, että tiimeille rakenteet eivät juurikaan ole merkityksellisiä. Syventävä oppi muutamissa asioissa ja organisoituminen tiimeissä niin, että tulosta syntyy, on merkityksellisempää.

Johtopäätös

Rakenteet, ajattelu- ja käyttäytymismallit olivat tiimeille vieraampia käsitteinä. Mutta käytäntöön sovellettuina tiimiläisten mielestä tärkeitä, heidän omasta näkökulmastaan. Aineiston perusteella näyttää siltä, että ajattelumallit ovat muuttumassa Tekpan kehittämishankkeiden suuntaamalla tavalla. Organisaatiotasollakin on vihjeitä siitä, että muutosta parempaan on tapahtumassa. Rohkeus kokeilla tiimeissä itsenäisesti uusia asioita vihjaa todelliseen, uuteen toimintakulttuuriin.

Johto, yksilöt ja tiimit – ihmisten rooli organisaation oppijoina ja tukijoina

Jo edellinen johtopäätösosa viittaa siihen, että tiimi on perusyksikkö, jonka osana yksilön rooli on keskeinen. Yksilön ja tiimin vilpityn halu tehdä asiat paremmin korostui haastattelussa. Esiin tuotiin useamman kerran, miten asiat voisivat olla paremmin. Tämä kaikki lähtee ihmisistä itsestään.

Tukipilarina johto on välttämätön. Johto ja johtaja on edelleenkin se, joka pystyy vaikuttamaan asioiden kulkuun. Tuntui, että hyvää johtamista kaivataan tiimityön keskellä enemmän. Tiimi ei halua jäädä yksin. Johdon aktiivisempaa roolia korostettiin epäsuorasti sivulauseissa.

Johdolle tuli palautetta kylläkin muutaman kerran esimerkillisestä koulutushalukkuudesta ja esimerkistä.

Keskusteluille tulisi varata aikaa. Haastattelu koettiin tiimeissä todella arvokkaaksi asiaksi. Siihen tiimiläiset tulivat mielellään. Käsitys on, että tiimi halusi kertoa asioistaan kaikessa rauhassa.

Johtopäätös

Johdolta odotetaan tukea enemmän kuin ennen. Ehkä tuen pyytäminen on unohtunut tai sitten pyyntö on jäänyt kuulematta. Pelisäännöt uudessa tilanteessa on selvitettävä kaikille osapuolille. Toimintaperiaatteita on korostettava tämän tästä. Ne eivät aukea kerralla. Yksilön ammattitaito ja pätevytyminen uusiin haasteisiin on tärkeää oppimisen kannalta. Sosiaalistumisen kannalta tiimissä toimiminen on hyvä asia. Pärjääminen monin tavoin työyhteisössä on tiimiläisten haaste, isompi kuin ehkä tässä haastattelussa tuli esiin. Kehittyminen ja oppiminen yksilönä ja tiimeissä lisää kilpailukykyä.

Oppimisen varmistaminen

Puhtauspalveluyksikössä tulosohejaus on opettanut siihen, että tulosta ja tavoitteita seurataan ja palkitaankin. Haastattelujen mukaan myös yksilöistä lähtevä, aktiivinen panos, toiminnan itsearviointi on tullut tavaksi tiimien toiminnan kehittämisessä ja sen mahdollisuudet oppimiseen on huomattu. Tuntui jopa siltä, että arviointi ja varmistus ovat tiimien jokapäiväistä toimintaa ohjaavaa. Olihan toinen tiimeistä laatinut itselleen oman asiakaskyselykaavakkeen laadullisempia arviointeja varten.

Kehityskeskustelujen tarve koettiin tiimeissä melkoiseksi, varsinkin arkaluonteisimpien asioiden käsittelyssä. Tarve keskusteluun viittaa myös sosiaalisen organisaation kohentamiseen. Valteen (1998) tutkimus tukee erityisesti tätä näkökulmaa. Johdon kykyä on jatkoa ajatellen hyödyntää keskusteluissa esiin tulevia oivalluksia ja kokemuksia.

Erilaisille palaverille oli myös haastattelun mukaan tarvetta. Se osoitti, paitsi halua tavata esimiehiä useammin, myös epävarmuutta arviointi- ja kehittämisvalmiuksissa. Asiakaspalautetta piti toinen tiimi tärkeimpänä mittarina. Tästä saattaisi päätellä, että yksikön seurantajärjestelmät eivät koko laajuudessaan ole tiimiläisten työtä ohjaavia. Tutkimuksessa ei tule esiin, mikä vaikutus on sillä, ettei vision ja strategian kytkeä arviointiin ja palkitsemiseen juurikaan ole.

Johtopäätös

Oma, aktiivinen panos työn ja opitun arvioinnissa on lähtenyt liikkeelle. Palaute on tiimeille tapa kehittää ja arviointitilanteet ovat tarpeellinen oppimistilanne. Oma työ on tuttu, siitä on helppo puhua arviointien ja varmistuksen yhteydessä. Yksilöt ja tiimit ovat oppineet, että tuloksia mitataan ja hyväksyneet hyvin niiden toimintaa ohjaavan merkityksen. Yksikön seurantajärjestelmät eivät tue tiimien työn arviointia ja sen pohjalta oppimista riittävästi.

Tiimien oppimiskokemukset

Kumpikin tiimi yhdisti oppimisen työhön, uusiin haasteisiin ja tulevaisuuskuviin. Tiimiläisten kommentteista saattaisi päätellä, että tiimiläiset vaativat itseltään paljon. Tiimiläiset korostivat oppimisen keinoina työssä yhdessä oppimista, toisilta oppimista ja omaa aktiivisuutta. Erilaiset kokeilut nähtiin hyvinä keinoina. Oppiminen näkyy työssä rohkeuden lisääntymisenä. Oppimista tuntuu tapahtuvan oman työn lähtökohdista, omaan kehittymisvauhtiin sopivana.

Oppimisen tiellä olevia esteitä tuotiin suorasti esiin. Johdon odotetaan resurssioivan siten, että oppiminen ainakin työn suhteen onnistuisi paremmin. Työn ulkopuolinen koulutus herättää ristiriitaisia tunteita tiimeissä, sillä se merkitsee automaattisesti poissaoloa työpaikalta. Koulutukset olisivat hyvää vaihtelua, jos vain työt hoituisivat. Jos työ ei tule tehdyksi, oppiminen ja koulutus eivät suju. Vanhasta poisoppimiseen tarvitaan oppimistilanteissa hyviä perusteluja ja uutta asennetta.

Johtopäätös

Oppiminen on luonteva osa työn tekoa, arkea. Tiimit ottavat vastuuta omasta oppimisestaan. Oppimista tapahtuu jatkuvasti. Yksilötasolla oppiminen on edellytys hyvälle lopputulokselle ja asiakastyytyväisyydelle. Oppimisen keinot ovat tiimien välinevalikoimassa moninaiset. Oppimista tapahtuu myös koulutuksen ulkopuolella.

7.3 Viitekehysten ja empiirisen aineiston vertailua

Tässä lyhyessä luvussa tarkastelen tutkimuksen viitekehystä ja vertaan sitä haastatteluista saatuihin havaintoihin. Tarkastelen viitekehysten osa-alueita yhden kerrallaan ja vertaan siitä tehtyjä havaintoja teorian käsityksiin asian merkityksestä

tutkimusongelmalle, jossa tarkastelun kohteeksi oli mainittu selvittää oppivan organisaation ajatusten hyväksyntää ideana ja toimintana yksikössä.

Yhteinen tahto oppimisen taustalla lähtee visiosta ja strategiasta prosessina. Oppimisen kannalta, nimenomaan sitouttamisen ja sitoutumisen näkökulmista, prosessin onnistuminen on merkityksellinen. Kehittämishalu syntyy osallistumisen yhteydessä.

Yhteinen tahto oppimisen taustalla

Visio ja strategia on merkityksellinen, kun sen tarkastelu onnistuu oman työn kautta. Omaan työhön on todella halua vaikuttaa. Vision sisältö ei erityisemmin taustalla muuten kiinnosta. Rakenteet ja käyttäytymismallit vaikuttavat teorian mukaan yksilön ja tiimien oppimiseen. Rakenteita tiimit eivät osanneet kuvitella konkreettisina tekijöinä. Ajattelu- ja käyttäytymismallit rajoittavat. Niiden vaikutus oppimiseen koettiin kuitenkin merkittäväksi. Oma rooli tiimeissä tuli tässä yhteydessä korostetusti esiin. Vanhat rutiinit seuraavat ' muita' tiimejä, ei niinkään haastateltuja tiimejä. Oma oppiminen nähtiin muita positiivisemmin. Ajatuksissa ehkä ollaan edempänä kuin teoissa. Tilanteet nähtiin mielestäni todellisuutta positiivisempina.

Rakenteiden ja ajattelu- ja käyttäytymismallien vaikutus oppimiseen

Ajattelumallit ja organisaation käyttäytymismallit koettiin merkittäviksi oppimisessa. Näiden toisistaan erottaminen ja laajempi tarkastelu jäi puuttumaan. Johto nähtiin päätöksentekijänä ja tiimiläinen toimijana. Tiimi yhtenä kokonaisuutena pystyy päättämään monista päätösvaltaansa kuuluvista asioista, mutta epävarmuutta vielä on. Esimiesten asema tiimien ajatusmaailmassa jäi vastausta vaille. Johdon tuki on tiimien tarvitsemaa apua. Kehittämisen aktiivisuuden pitää näkyä johtamistyössä. Vuorovaikutus tuli usein sanana esiin, ikään kuin sen sisältöä pyrittiin aukaisemaan haastattelun avulla.

Johto, yksilöt ja tiimit – ihmisten rooli organisaation oppijoina ja tukijoina

Suunta näyttää olevan viitekehyksen mukainen. Johdon rooli muutostilanteissa on merkittävä. Vahva johtajuus–ajattelu tuntui korostuvan. Tiimiläisen rooli muuttujana ei niinkään korostunut vaan nimenomaan oppijana. Oppimisen varmistaminen tutkimuksen mukaan korostui arviointeina, ristiin ja itse arviointeina. Tässä korostui

itsejohtoisuus, tavallaan halu mitata omilla mittareilla aikaansaannosta. Ikään kuin tietoisena siitä, ettei hyvillä tuloksilla ole juuri organisaatiotasolla merkitystä. Tiimiläiset olivat kuitenkin hyvin perillä organisaation seurantajärjestelmästä.

Oppimisen varmistaminen

Yksikön seurantajärjestelmien kehittäminen oppimisen edistäjänä tunnustetaan. Itsearviointit omasta työstä koettiin merkityksellisiksi. Taitoa vaativaa on yhdistää jatkossa nämä yhdeksi kokonaisuudeksi. Viitekehyksen ja haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että organisatorisen oppimisen määritelmässä organisaatio ja tiimit ovat erillisiä, mutta toisiinsa liittyviä tekijöitä.

Tiimien oppimiskokemukset

Selkeästi voidaan haastattelujen perusteella sanoa, että puhtauspalveluyksikön ja johdon roolina on ohjata toimintaa hyväksi arvioituun suuntaan ja luoda edellytyksiä yksilöiden ja tiimien oppimiselle. Tiimiläisen oppimista suuntaa paljolti yksilön halu ponnistella ja halu kehittyä. Tiimiläisen halu ja tahto tehdä työtä ja yksikön oma tahto ja toiminta pitää saada tukemaan toisiaan.

7.4 Yhteenveto

Tutkimuksen tekeminen on ollut haaste. Etukäteen oli tiedossa, että oppivan organisaation käsite on laaja ja vaikea. Raili Moilasen tutkimusaineiston vihjeet ohjasivat tutkimustyötä. Ajatus tiimeistä ja oppivasta organisaatiosta kiehtoi niin, että riskinotto oli tarpeen.

Oppivan organisaation idean sisäistämistä puhtauspalveluyksikön tapaisessa organisaatiossa ovat helpottaneet lukuisat, vuosien varrella tehdyt kehittämisprojektit. Kehittämistyön jäljet näkyivät haastatteluissa konkreettisina edistysaskeleina ja omaehtoisinakin kokeiluina. Koko yksikön historian ajan on oppimista eri keinoin pyritty saamaan aikaan. 'Timantti' mallina näyttäisi toimivan, sillä asiat tuntuivat hyvin sopivan luokitteluihin vastinpareina.

Puhtauspalveluyksikön toimintamallit eivät ehkä ole vaikuttaneet jokaisen tiimiläisen ajattelumalleihin. Kehittämistyöstä huolimatta erilaiset ajattelumallit näyttävät ohjaavan toimintaa ja estävät parhaiden työn kehittämistä koskevien ideoiden

toteutumisen. Tätä tukee Valteen (1998) tutkimus ideoiden muuttamisesta arjen toiminnaksi.

Visio ja tulevaisuuskuva konkretisoituu entistä parempaan ja laadukkaampaan tiimin työskentelyyn. Tiimien konkreettinen tavoite tutkimuksen mukaan on asiakas-tyytyväisyyden jatkuva parantaminen. Tässä tavoitteellinen toiminta edellyttää hyvän, jatkuvan informaation saamista johdosta päin. Valteen (1998) tutkimuksen tyytyväinen asiakas tuli tässä korostetusti esiin. Sitä seuraa tyytyväinen työntekijä. Tässä yhteinen suunta ja organisaation tuki on eri tavoin tarpeen. Tavoitteellinen toiminta edellyttää hyvän, jatkuvan informaation saamista johdosta päin.

Haastattelussa mukana olleet tiimit ovat tiimien kehitysportailla hyvin samassa pisteessä. Vertailuryhmä olisi ollut erinomainen. Jyväskylän kaupungin teknisen palvelukeskuksen johtoa olisi ollut hyvä haastatella. Kehittämishankkeiden suuntaajana Olavi Niemen rooli on ollut merkittävä.

Puhtauspalveluyksikön tuloksellinen toiminta perustuu tiimien käsityksen mukaan henkilöstön taitoihin. Tasapainotetun tuloskortin yhteydessä esiin tullut strateginen henkilöstön kehittäminen on uusien taitojen oppimista ja siinä mielessä yksikön tapa kehittää osaamista näyttäisi toimivan. Pilotointi opittiin Valteen (1998) tutkimuksen yhteydessä. Motivaatio ja aloitteellisuus näyttävät toimivan näissä kahdessa tiimissä. Oppiminen etenee tutkimuksen mukaan pienistä asioista isompiin. Oppiminen vaatii runsaasti aikaa. Pilottimainen tapa kehittää ja sitten levittää oppimisen vaikutukset muuhun organisaatioon, on puhtauspalveluyksikössä käyttökelpoinen tapa. Tähän löytyy tukea Moilasen tutkimuksesta. Poisoppimista oppimisen esteenä tukee myös Valteen (1998) tutkimus. Selvittämättömät asiat vaikeuttavat uuden oppimista.

Oppimisen ja kehittymisen mittareiden ei tarvitse olla monimutkaisia. Ne voivat olla pieniä, konkreettisia tavoitteita arjen ja työn touhussa. Konkreettiset, dokumentoidut tavoitteet ovat juuri sitä, mitä siivoojat työssään tarvitsevat. Mitä enemmän ne ovat tiimin asettamia, sitä paremmin ne näyttäisivät palvelevan tarkoitustaan.

Oppimisen tutkiminen oli mielenkiintoista ja toi mukanaan uusia ajatuksia kilpailukyvyyn takaamiseksi ja kehityksessä mukana pysymiseksi. Jatkoa ajatellen on

koulutus ja oppiminen tarpeen suunnata siivoajan työhön. Pääpaino koulutuksessa on ajan tasalla pysyminen ammatillisissa ja sitä tukevissa asioissa. Yksinkertaistetusti sanoen ammatin kokonaisvaltainen hallinta luo perustan siivoajien työlle.

Kehittämisehdotuksena on, jotta oppiminen edistyisi, että yksikössä huolehditaan hyvin niiden resurssien määrästä, joita oppiva organisaatio toimiakseen tarvitsee. Tätä tukee Valteen (1998) tutkimus. Näin myös siivoojillekin tärkeä laatu – tiimi – työkyky –kolmio toimisi parhaiten.

Moilasen (1997) ja Valteen (1998) tutkimustulokset vahvistavat tutkimusta puhtauspalveluyksikön kehittämistyön suunnasta ja oikeellisuudesta. Valteen (1998) tutkimuksessa ideoiden ja ajatusten toiminnallistamisen esteenä olleet asiat, kuten sitoutumattomuus, etäisyydet tai kiire, eivät tulleet tässä tutkimuksessa korostetusti esiin. Mistään kypsymisasteesta kehittämisen suuntaan ei tässä tutkimuksessa ollut viitteitä.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Tiimien valinta onnistui tutkimustehtävää ajatellen. Tiimit ovat kehittyneet esimerkillisesti omassa työssään. Tutkimus lisäsi ymmärrystä siivoojatiimien toiminnasta. Tuotos, joka saatiin, sisältää runsaasti tiimien omia näkemyksiä, käsityksiä ja omakohtaisia kokemuksia. Kuitenkin tutkimustulosten yleistämiseen puhtauspalveluyksikössä on syytä suhtautua varauksella.

LÄHTEET

- Berndtson, E. 1993, Poliitikka tieteenä. Johdatus valtio – opilliseen ajatteluun. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Cunningham, I. 1994. The Wisdom of Strategic Learning. New York: McGraw - Hill
- Eskola, J. & Suoranta J. 1999. Johdatus kvalitatiiviseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Garvin, D. 1993. Building a Learning Organization. Harvard Business Review (July – August)
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva: WSOY
- Hellsten, T. 1996. Ihminen tavattavissa. Kohtaamisen taito. Helsinki: Gummerus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1980. Teemahaastattelu. Tampere: Gaudeamus.
- Jabe, M. (toim.) 1996. Tee oikeita virheitä. Fakta 10/ 1996 46 – 47.
- Joronen, L. 1993. Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Karlöf, B. 1996. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Kastelin, H. 1998. Siivouspalveluyksikön laatujärjestelmän rakentaminen vv. 1995 - 1998. Raportti. Jyväskylä
- Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I. , Rajakaltio, H. & Syvänen, S. 1994. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Tampereen yliopisto: Jäljennepalvelu. 3. painos.
- Kettunen, P. 1992. Tutkintoprojektin raportointi. Jyväskylän Yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Johtamiskoulutus. Jyväskylä.
- Koskiahho, B. 1990. Ohi, läpi ja reunojen yli. Helsinki: Pinokaari Oy.
- Lotti, L. 1996. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Manka, M – L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Väitöskirja.
- Moilanen, R. 1997. Oppiva organisaatio - tausta ja käsitteistö. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteellinen osasto. Julkaisuja. N:o 100/96. 3. painos.

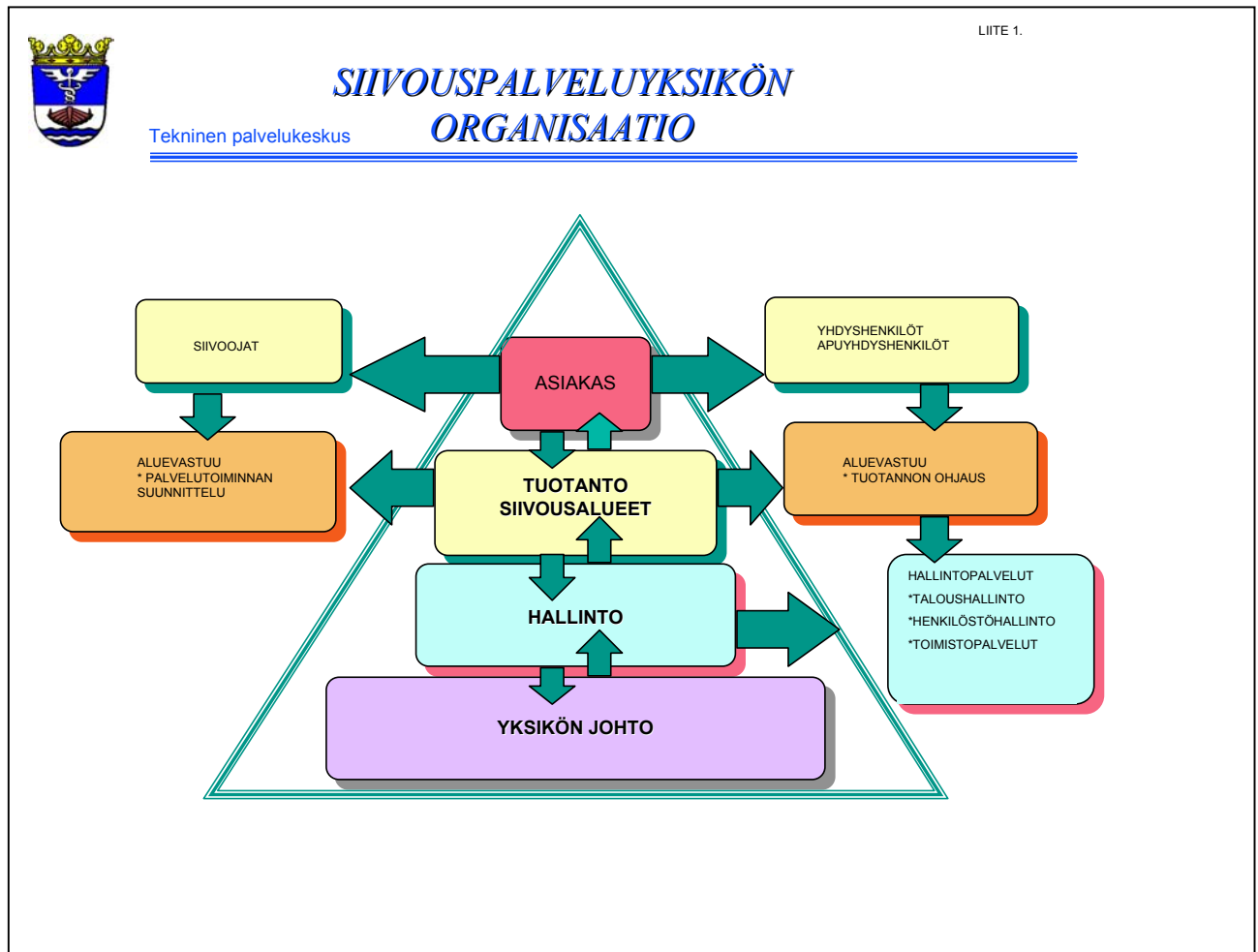
- Moilanen, R. 1999a. Finnish learning organizations: Structure and styles, *The Entrepreneurial Executive*, No. 4, pp. 1 – 40.
- Moilanen, R. 1999b. Management and leadership in a strategically and motivationally focused learning organization, in Lähteenmäki, S., Holden, L. and Roberts, I. (Eds), *HRM and the Learning Organization*, Publications of the Turku School of Economics and Business Administration A-2, pp. 51 – 76
- Moilanen, R. 2001. *A Learning Organization: Machine or Human?* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House, Lievestuore: ER- Paino Ky
- Möttönen, S. 1995. Tulostamien seuraukset poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden väliseen valtasuhteeseen kunnan tulosjohtamisjärjestelmässä. Tampereen yliopisto Hallintotieteen laitos. Lisensiaattityö.
- Möttönen, S. 1997. *Tulosjohtaminen ja valta poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisessä suhteessa.* Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus. Väitöskirja.
- Niiniluoto, I. 1983. *Tieteellinen päättely ja selittäminen.* Otava. Keuruu
- Otala, L-M. 1997. *Oppimisen etu.* Porvoo: WSOY
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi. JTO tutkimuksia sarja 8. Tampere: Aavasaksa Oy
- Roos, J.P. 1982. Sallivuuden puolesta, s. 41-43. Artikkelissa Viisi puheenvuoroa tutkimuksen laadusta. *Sosiologia* 19, 1:32 – 46.
- Salonen, P. 1998. *Alueellisesta siivouksesta tiimityöhön.* Raportti. Jyväskylä
- Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa.* Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. *Oppiva organisaatio.* Tampere: Tammer - Paino
- Senge, P.M. 1990 *The Fifth Discipline.* Lontoo: Century Business
- Sipilä, J. 2003. *Palvelujen hinnoittelu.* WS Bookwell Oy.
- Valtee, P. 1998. *Siivouspalvelun laadun takaavan tuotantoprosessin kehittäminen. Vuosina 1995 -1997 toteutetun kehittämisprojektin kuvaus.* Tampere
- Wahlgren, A. 1995. *Toimitusjohtajan ulkoinen käyttäytyminen. Rooliteoreettinen näkökulma.* Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Julkaisuja. N:o 98/1995. Lisensiaattitutkimus.

- Vincent, A. & Ross, D., 1995. Learning types: Carl Jung's theory and strategies for the classroom. *Nabte Review, A Journal of the National Association for Business Teacher Education*, No. 25, pp. 21 – 6.
- Von Wright, G. H. 1970. Tieteen filosofian kaksi perinnettä. Helsingin Yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja nro 1/1970. Helsinki

LIITTEET

LIITE 1

Puhtauspalveluyksikön organisaatio



LIITE 2

Tekninen palvelukeskus, puhtauspalveluyksikkö

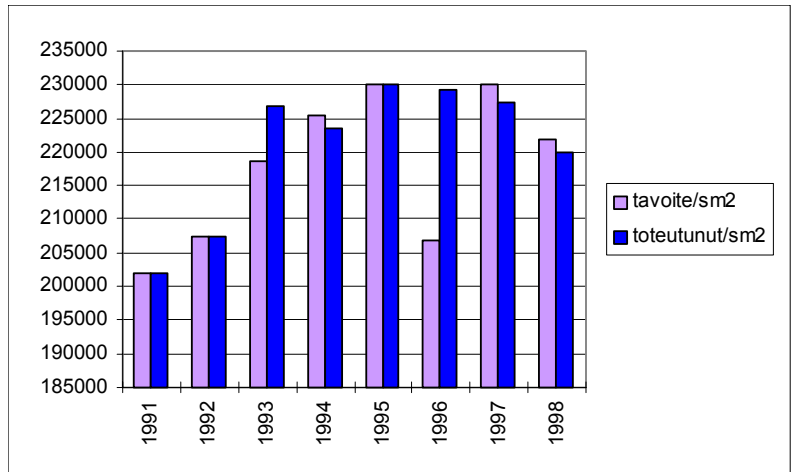


Tekninen palvelukeskus
Siivouspalveluyksikkö

Henkilöstö- ja toimintastrategia 1991 - 1998

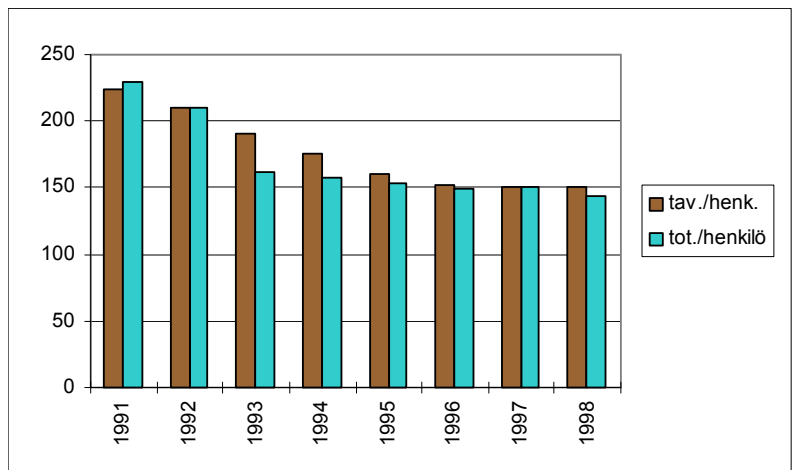
Siivottavat m2/vuosi

	tavoite	toteutunut
1991	201979	201979
1992	207293	207293
1993	218500	226857
1994	225400	223523
1995	230000	230047
1996	206845	229162
1997	230100	227477
1998	221970	219922



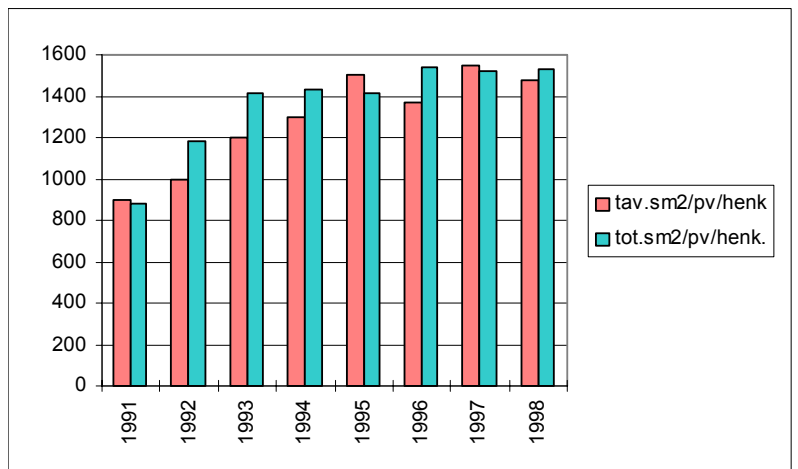
Henkilöstön kehitys

	tavoite	toteutunut
1991	224	229
1992	210	176
1993	190	161
1994	175	158
1995	160	154
1996	152	149
1997	150	150
1998	150	143



Sm2/ päivä / henkilö

	tavoite	toteutunut
1991	900	882
1992	1000	1178
1993	1200	1409
1994	1300	1432
1995	1500	1411
1996	1365	1538
1997	1544	1517
1998	1480	1533



LIITE 3

Teemahaastattelun lisäkysymykset

Mitä visio tarkoittaa siivoojan työssä?

Kulkeeko puhtauspalveluyksikkö antennit ulkona eli tiedetäänkö meillä, missä mennään?

Ovatko mielikuvat, tavoitteet ja näkemykset ymmärrettäviä ja kaikkien tiedossa?

Voiko asiakkaan kanssa oppia?

Onko yhdessä oppimiseen riittävästi aikaa vuorovaikutustilanteessa?

Voiko asiakaspalautteesta oppia?

Onko asiakaspalaute aitoa ja kohdistetaanko se oikeaan asiaan?

Pystyvätkö tiimit hyödyntämään jokaisen taitoja?

Pystytäänkö erilaisuus hyväksymään?

Mikä vaikutus tiedottamisella on siivoojien oppimiseen

Mitkä ovat hyvän yhteistyön ja luottamuksen esteet?

Onko laatujärjestelmä kasvattanut sisäistä yrittäjyyttä? (onko tehty työtä paremmin kuin ennen laatujärjestelmää)

Miten suhde tyytymättömään asiakkaaseen korjataan?

Kyetäänkö osaamista jakamaan siivoojatiimissä?

Onko valta- ja vastuunjako selkeää?

Miten oppimista voidaan tukea (muutos ja oppiminen ovat haasteita!)

Millaisessa oppimisympäristössä parhaiten opitte?

Miten rutinoituneet ajattelu- tai toimintamallit poisopitaan?

Saatteko oppimisesta palautetta?

Mitä voi oppia omasta tai toisten toimista?

Miellättekö oppimisen elämäntavaksi?

Miten oppimista voi mitata tai arvioida?

Miten oppimista voi palkita?

LIITE 4

Teemahaastattelu

Päädyin teemahaastatteluun ensiksikin siksi, että siivouspalveluyksikön siivoojatiimit ovat kehittyessään rohkaistuneet hyvään keskusteluun ja toiseksi kirjallisia tutkimusmenetelmiä on käytetty usein. Puhtauspalveluyksikössä on hyvä keskusteluilmapiiri. Uskon myös, että siivoojatiimit odottavat tällaista tapaamista kanssani.

Tämä teemahaastattelu on Focus Groups -menetelmä. Tämän tyyppisen haastattelun tavoitteena on keskustelun aikaansaaminen ryhmätilanteessa. Pidän tärkeänä jokaisen tiiminjäsenen käsityksen esilletuloa ja siksi on tärkeää, ettei jäseniä ole liian paljon. Suositeltava koko on 7 - 10 jäsentä. Voitte keskuudestanne itse valita osallistujat.

Olen testannut haastattelukysymykset puhtauspalveluyksikön eräällä siivoojatiimillä ennen tämän haastattelutilanteen järjestämistä. Tarvittavat muutokset on suoritettu.

Olen opiskellut Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksessa vuodesta 1995 johtamistutkimusta. Ensin suoritin Menestyksen strategiat -opintokokonaisuuden ja jatkoin Master of Business Administration -tutkinolla. Tavoitteeni on saada koko tutkinto valmiiksi vuoden 1999 aikana. Lopputyöni tarkastelee puhtauspalveluyksikön siivoojatiimien oppimista.

(1) Tutkimuksen tarkoitus:

Tutkimuksen tarkoituksena on testata omaa kuvaani lopputyössäni olevasta "timantin" sisällöstä siivoojatiimeillä. Haastattelussa pidän ohjenuorana sitä, että saan tiimien tulkinnan asioista, joita olen tutkimuksessani työstänyt ja joista minulle on syntynyt malli. Haastattelussa haen tukea omalle ajattelulle ja yleisimmille väittämille mm. Työkonferensseista, laatuajattelusta ja tiimien oppimisesta ja sen esteistä ja näiden yhteyksistä markkinointiin.

(2) Tutkimuskohteen määrittely:

Tähän tutkimukseen on valittu kaksi (2) puhtauspalveluyksikön siivoojatiimiä. Lähtökohtana on ollut, että tiimit ovat aktiivisesti osallistuneet yksikön kehittämiseen tutkimuksen tarkoitukseen liittyvissä asioissa.

(3) Tutkimussuunnitelman tekeminen ja tarvittavien resurssien määrittely

Haastattelun aluksi kuvaan tutkimusongelman ja esittelen tutkimussuunnitelman. Tutkimussuunnitelma muodostuu tutkimusresurssien suunnittelusta ja tutkimuksen aikataulutuksesta. Haastattelut suoritetaan siivoojatiimien työkohteessa ja ensimmäinen haastattelu on tiistaina 24.11.1998 klo 12.00 Säynätsalon kunnantalolla ja toinen haastattelu on samana päivänä 24.11.1998 klo 14.30 Lääkäritalon siivoojien sosiaalitallassa.

(4) Kysymysten suunnittelu

Haastattelu alkaa avoimilla kysymyksillä ja päättyy tarkentaviin kysymyksiin, joissa tiimiläiset joutuvat valitsemaan annetuista vaihtoehdoista. Haastattelussa on neljä (4) pääkysymystä ja sen lisäksi tarkentavia alakysymyksiä.

5) Keskustelutilanteen järjestäminen ja johtaminen

Tästä haastattelusta on annettu tietoa puhelimitse tiimin vetäjille ja pyydetty heitä informoimaan tiimin muita jäseniä. Sen jälkeen on lähettänyt heille tämän kirjeen, jossa on kerrottu tilaisuuden tarkoitus ja haastattelun periaatteet. Haastattelussa toimin vetäjänä .

Myös ei-sanallisia reaktioita pyrin mahdollisuuksien mukaan seuraamaan kysymysten ja vastausten lisäksi. Yleisen tavan mukaan nauhoitan keskustelun ja teen nauhoituksen ohella muistiinpanoja havainnoista joko keskustelun aikana tai heti sen jälkeen.

(6) Osallistuminen haastatteluun

Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista. Osallistujat on valittu tietoisesti ja harkiten.