

Sanna Juntunen

**PEREHDYTTÄMISESTÄ INNOVOINTIIN -  
ULKOPUOLISUUDEN HYÖDYNTÄMINEN  
HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMISESSÄ**

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Kevät 2014

## **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Perehdytyksestä innovointiin – Ulkopuolisuuden hyödyntäminen henkilöstövoimavarojen kehittämisessä.

Tekijä: Sanna Juntunen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet / Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö \_\_ Lisensiaatintyö \_\_

Sivumäärä: 90 + 2 liitesivua

Vuosi: 2014

### **TIIVISTELMÄ**

Innovatiivisuudesta puhutaan paljon, sillä sen nähdään usein johtavan organisaation menestykseen. Uuden työntekijän ulkopuolisuus on organisaatiolle mahdollisuus innovointiin. Ei kuitenkaan ole itsestään selvää, että uusien työntekijöiden innovaatiopotentiaali hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä tutkimuksessa selvitetään, mitkä tekijät estävät perehdytysvaiheessa uusien työntekijöiden ideoiden ja ajatusten esiin saamisen ja niiden hyödyntämisen henkilöstövoimavarojen kehittämisessä. Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu henkilöstövoimavarojen kehittämistä, perehdyttämistä, ulkopuolisuutta ja innovaatioita käsittelevän kirjallisuuden tarkastelusta. Tutkimus sisältää teemahaastattelututkimuksen, joka toteutettiin Ammattiopisto Luovin Oulun, Limingan ja Muhoksen koulutuspäälliköille (n=7) keväällä 2014. Tuloksia on verrattu kirjallisuuteen sekä aiempiin innovaatioesteitä koskeviin tutkimuksiin. Aineistosta nousi esiin seitsemän keskeistä estettä, jotka voivat estää uusien työntekijöiden innovaatiot perehdytysvaiheen aikana. Nämä esteet ovat hierarkia, perinteet ja organisaatiokulttuuri, vuorovaikutus, kiire, strategianviestintä, yksilöllisyys, sekä johtaminen. Havaitut esteet muodostavat rakenteellisia esteitä uusien työntekijöiden innovatiivisuudelle sekä heidän ulkopuolisuutensa hyödyntämiselle.

Avainsanat: innovaatiot, muutos, perehdytys, ulkopuolisuus, henkilöstövoimavarojen kehittäminen, innovaatioesteet.

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi X  
(vain Lappia koskevat)

## **University of Lapland, Faculty of Social Sciences**

Title of the pro gradu thesis: From introductory briefing to innovation – Utilization of externality in human resource development.

Author: Sanna Juntunen

Degree programme/Subject: Administrative Sciences / Administrative Science

Type of the work: Pro gradu thesis X Laudatur thesis\_\_

Number of pages: 90 + 2 appendices

Year: 2014

### **ABSTRACT**

Innovativeness is discussed a lot, since it is often considered to lead to the success of an organization. The externality of new employee provides the organization with an opportunity to innovate. However, it is not self-evident that the innovation potential of new employees is utilized in the best possible way. This study aims at finding out the factors preventing the projection of ideas and thoughts of new employees during their introductory briefing and the further utilization of them in the human resource development. In the theoretical part of this study literature concerning human resource development, introductory briefing, externality, and innovations are reviewed. The study contains a theme interview carried out in Luovi Vocational College with training managers (n=7) in Oulu, Liminka, and Muhos units during spring 2014. Results are compared to literature and prior studies concerning innovation barriers. Seven essential barriers able to prevent the innovations of new employees during the introductory briefing came up from the material. These barriers are hierarchy, traditions and organizational culture, interaction, haste, strategy communication, individuality, and leadership. The observed hindrances form structural barriers preventing the utilization of innovativeness and externality of new employees.

Keywords: innovations, change, introductory briefing, externality, human resource development, innovation barriers.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Johdatus aiheeseen .....	3
1.2 Tutkimustehtävän määrittely ja tavoitteet .....	3
1.3 Aiempi tutkimus.....	4
1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely.....	5
2 PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMISTÄ .....	8
2.1 Henkilöstövoimavarojen kehittäminen organisaatiotasolla .....	8
2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	10
2.3 Perehdyttäminen.....	13
2.3.1 <i>Perehdyttäminen henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinona</i> .....	13
2.3.2 <i>Hiljaisen tiedon siirtyminen perehdytysvaiheessa</i> .....	16
2.3.3 <i>Työsuhteen alussa syntyvät psykologiset sopimukset</i> .....	18
3 ULKOPUOLISUUDEN HYÖDYNTÄMINEN INNOVOINNISSA .....	21
3.1 Innovaatio käsitteenä.....	21
3.2 Sosiaaliset innovaatiot.....	24
3.3 Ulkopuolisuuden edut ja haitat.....	28
3.4 Ulkopuolisuuden hyödyntämisen innovaatioesteet perehdytysprosessin aikana .....	30
3.4.1 <i>Esteenä hierarkia</i> .....	31
3.4.2 <i>Koordinointi</i> .....	32
3.4.3 <i>Kommunikaatio</i> .....	33
3.4.4 <i>Valta</i> .....	34
3.4.5 <i>Aineeton pääoma</i> .....	35
3.5 Perehdyttämällä kohti innovaatioita.....	36
4 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	39
4.1 Tutkimuksen metodologia.....	39
4.2 Empiirisen tutkimuskohteen esittely .....	39
4.3 Aineiston kerääminen.....	40
4.4 Aineiston analyysi .....	42
4.5 Tutkimuksen luotettavuus .....	43
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	45
5.1 Hierarkkiset esteet.....	45
5.2 Perinteet ja organisaatiokulttuuri .....	48
5.3 Vuorovaikutus innovaatioiden estäjänä ja mahdollistajana .....	51
5.4 Kiire ja arjen luovuus .....	56
5.5 Strategianviestintä .....	58

5.6 Työntekijöiden yksilöllisyys .....	61
5.7 Johtaminen .....	64
5.8 Yhteenveto tutkimustuloksista .....	66
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69
LÄHTEET .....	74
MUUT LÄHTEET .....	89

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Henkilöstövoimavarat Koivuniemen (2004) mukaan .....	10
Kuvio 2. Organisaation innovaatioarkkitehtuuri Harisalon (2008) mukaan .....	23

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Tässä Pro gradu -työssä tarkastellaan uusien työntekijöiden ulkopuolisuuden hyödyntämisen esteitä henkilöstövoimavarojen kehittämisessä organisaatiotasolla. Oletuksena on, että uutena tuleva työntekijä voi huomata joitain asioita, sekä hyviä että huonoja käytäntöjä olemassa olevien tietojen ja taitojensa pohjalta, joita talossa pidempään ollut ei enää näe. Osalle tavoista on järkevä selitys, mutta jotain voisi tehdä toisinkin. Perekymtämisvaiheen aikana syntyneet ajatukset pitäisi kerätä heti, sillä organisaatiokulttuuriin sopeutuminen vie korkeintaan pari kuukautta ja tämän jälkeen ei enää voida puhua työntekijän ulkopuolisuudesta. Esimerkiksi Viitalan (2004, 261) mukaan kaksi ensimmäistä viikkoa ovat tulokkaan asenteiden kannalta hyvin keskeisiä. Olennaista on, pidetäänkö uutta työntekijää myönteisenä vai kielteisenä häiriönä työyhteisölle. Jos uusi työntekijä nähdään myönteisenä häiriönä, yhteisö voi oppia paljon uutta. Tällöin voi syntyä uusia ideoita toimia ja kehittää organisaatiota ja henkilöstövoimavaroja. Kielteisyyttä uutta tulijaa kohtaan puolestaan voi vaikuttaa koko organisaatioon ja sen toimintaan heikentävästi. (Kupias ja Peltola, 2009, 68.)

Työ etenee siten, että johdannossa määritellään tutkimustehtävä ja tavoitteet, sivutaan aiempaa tutkimusta ja määritellään keskeiset käsitteet. Luvussa kaksi käydään läpi henkilöstövoimavarojen kehittämistä ja perekymtämistä, sekä niiden välinen teoreettinen viitekehys. Luvussa kolme tarkastellaan innovaatiokäsitettä ja määritellään se tämän tutkimuksen kannalta tarkemmin. Samalla yhdistetään ulkopuolisuudesta käyty teoreettinen keskustelu innovaatiokeskusteluun ja tarkastellaan aikaisemmissa tutkimuksissa löydettyjä yleisiä innovaatioesteitä. Luku neljä koskee tutkimuksen toteutusta ja menetelmiä. Luvussa neljä myös esitellään empiirinen tutkimuskohde. Luvussa viisi esitellään keskeisimmät tutkimustulokset. Luku kuusi sisältää johtopäätökset sekä pohdintaa siitä, mihin asioihin tulevaisuudessa voisi kiinnittää huomiota.

## 1.2 Tutkimustehtävän määrittely ja tavoitteet

Erilaisia malleja innovaatioiden mahdollistamiseen ja syntyyn on kehitelty useita. Toimintaympäristön jatkuvasta muutoksesta johtuen se mikä eilen oli järkevä tapa toimia, ei välttämättä ole järkevää myös tulevaisuudessa (Rajaniemi 2010, alk.per. Normann 2002, 237). Siksi on mielekkäämpää tarkastella mitkä tekijät estävät innovaatioita (Rajaniemi 2010, 26). Tässä tutkimuksessa tarkas-

telu on rajattu koskemaan sitä, mikä estää ulkopuolisten eli uusien työntekijöiden tietojen ja taitojen hyödyntämisen perehdytysvaiheessa, eli miksi ei päästä perehdyttämisestä innovaatioihin. Tutkimuskysymyksenä on mitkä tekijät estävät uusien työntekijöiden olemassa olevien tietojen ja taitojen hyödyntämisen. Henkilöstön kehittämistä tarkastellaan organisaation tasolla. Ydintavoite on tehdä tietoiseksi ulkopuolisuuden hyödyntämisen esteet.

Tutkimuskohteena ovat organisaation lähiesimiehet. Tätä voi perustella sillä, vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä, vaikka tehtäviä delegoitaisiin muillekin. Jo työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä perehdytyksen järjestämiseksi (Työturvallisuuslaki 3§, 14§, 16§). Aineisto on kerätty Ammattiopisto Luovin Oulun, Limingan ja Muhoksen koulutuspäälliköiltä, joita tutkimuksen kohteena olevissa yksiköissä on yhteensä kahdeksan. Oulu, Liminka ja Muhos valittiin tutkimuskohteiksi henkilöstöpäällikkö Minna Tuomikosken toiveesta (Sähköposti 7.1.2014). Koulutuspäälliköt puolestaan valikoituivat haastateltaviksi, sillä heillä on kokemusta perehdyttämisestä ja heidän alaisissaan on jonkin verran vaihtuvuutta, joka tuo heille näkemystä uusien työntekijöiden huomioinnista organisaation kehittämisessä. (Tutkimuspäällikkö Lämsä, 2014.)

Tutkimuksesta saatuja tuloksia ei sellaisenaan pysty yleistämään, sillä jokainen organisaatio on erilainen. Tulokset ovat kuitenkin sovellettavissa useisiin organisaatioihin. Tutkimuksen avulla voi selvittää mikä estää uusien työntekijöiden innovaatiot ja miten uutena tulevien tietotaito saadaan kerättyä organisaation käyttöön. Tätä tietoa voivat hyödyntää organisaation ja henkilöstön kehittämisen parissa työskentelevät henkilöt.

### **1.3 Aiempi tutkimus**

Innovaatioita ja niiden syntymistä on tutkittu paljon. Syynä tähän voi olla se, että innovatiivisuus nähdään avaimena taloudelliseen kasvuun ja kansalliseen menestykseen (Vainio 2006). Innovaatioita on tarkasteltu sosiaalisesta, taloudellisesta, strategisesta ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Yhteistä useimmille näkemyksille on ajatus siitä, että innovaatiokyvyn edellytyksiin pitää sijoittaa (esim. Laukkanen 2001). Innovaatiotutkimuksen valtavirta on kohdistunut pääasiassa innovaatiot mahdollistaviin tekijöihin tai toteutuneiden innovaatioiden tarkasteluun. Tutkimuksissa pyritään tyypillisesti ymmärtämään, miten uudet asiat saavat alkunsa ja löytävät tiensä käytännön sovellutuksiksi (Rajaniemi 2010, 18–19). Myös innovaatioesteitä on tutkittu (ks. P.R.

Lawrence 1969; Herbert A. Shephard 1967; Victor A. Thompson 1969; Andrew DuBrin 1974; Teresa M. Amabile 2007; Clayton M. Christensen 1997), vaikkakin rakenteelliset tekijät, jotka estävät luovia ja innovatiivisia prosesseja toteutumasta, ovat jääneet vähemmälle huomiolle (Rajaniemi 2010). Myös Pyysiäinen (2012, 42-44) on sitä mieltä, että harvoin tarkastellaan mikä estää innovaatioita löytymästä.

Perehdyttäminen on henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alue, jota myös on tutkittu melko paljon. Esimerkiksi Syväjärvi ja Vakkala (2009) ovat artikkelissaan käsitelleet henkilöstön perehdyttämistä ja psykologista johtamisorientaatiota kuntien muutostilanteissa. Aiheesta on kirjoitettu useita artikkeleita ja tehty opinnäytetöitä organisaatioille, jotka haluavat kehittää omaa perehdyttämisprosessiaan. Yleensä perehdyttämiseen liittyvissä tutkimuksissa on keskitytty siihen, miten saada uuden työntekijän perehdyttäminen toimivammaksi ja tehokkaammaksi kokonaisuudeksi sekä miten perehdyttämisessä voitaisiin parhaiten välittää tietoa uusille tulijoille ja saada heidät osaksi työyhteisöä (esim. Harris ja Ogbonna 2006, 100-111). Perehdyttämisestä ja henkilöstövoimavarojen johtamisesta on myös kirjoitettu käsikirjatyypisiä teoksia, jotka ohjaavat toimimaan tietyllä tavalla perehdytystilanteessa (ks. Hokkanen ym., 2008; Kjelin ja Kuusisto, 2003; Kupias ja Peltola, 2009; Lepistö, 2004; Valvisto, 2005; Österberg, 2005). Vaikka pääpaino tutkimuksissa on tiedon välittämisessä organisaatiolta yksilölle, uudet työntekijät ja perehdyttäminen mainitaan usein mahdollisuutena kehittää uutta (mm. Syväjärvi ja Vakkala 2009). Näin ollen näkökulma, jonka mukaan ulkopuolisuus, tässä tapauksessa uusi työntekijä, on voimavara, ei ole uusi. Sen sijaan tutkimusta, jossa tarkasteltaisiin erityisesti perehdytysprosessin innovaatioesteitä, ei aiemmin ole ilmeisesti tehty.

#### **1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely**

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstövoimavarojen kehittäminen, perehdyttäminen, innovointi ja ulkopuolisuus. Käsitteistö muodostaa tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen ja selkeyttää millaisesta näkökulmasta sekä millaisella kielellä tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä on tarkasteltu.

##### **Henkilöstövoimavarojen kehittäminen (HRD):**

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen tarkoittaa henkilöstön huomiointia siten, että organisaation tavoitteet saavutetaan yksilölliset tilanteet ja tarpeet huomioiden sekä niitä eri tavoin kehittä-



en. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen tavoitteena on saada henkilöstön potentiaali vastamaan kulloisenkin tilanteen vaatimuksia. (Syväjärvi ja Vakkala 2009.) Tässä työssä tarkastellaan henkilöstön kehittämistä organisaatiotasolla. Olennaista on ymmärtää, että organisaatioita kehitettäessä on samanaikaisesti otettava huomioon organisaation toimintaympäristö ja toiminnan ohjausjärjestelmät, organisaation rakennetekijät, teknologinen järjestelmä, työ- ja toimintaprosessit, organisaation sosiaalinen vuorovaikutus- tai kulttuurijärjestelmä, sekä organisaatiossa toimivien ihmisten yksilölliset ominaisuudet, tarpeet ja osaaminen. Kilpailukyky rakennetaan näiden elementtien onnistuneella yhteensovittamisella ja kunkin organisaation on löydettävä oma tapansa toimia. Tämä on usein tehtävä nopeasti muuttuvassa ympäristössä, jossa on välillä vaikea ymmärtää ilmiöitä ja navigoida. (Honkanen 1999.)

### **Perehdyttäminen:**

Perehdyttäminen on henkilöstövoimavarojen kehittämistä joka edustaa organisaation halua pannaostaa inhimilliseen pääomaan (Syväjärvi ja Vakkala 2009). Stone (2002) määrittelee perehdyttämisen välittömästi työsuhteen muodostumisen tai organisaation vaatiman uuden tilanteen alkuun sijoittuvaksi, määräaikaiseksi kehittämistoiminnaksi. Perehdyttämisen tavoitteena on selvittää vaatimuksia ja odotuksia työtehtävistä, jotka ovat riippuvaisia kulloisestakin toiminnallisesta tilanteesta (Stone 2002; Spector 2009). Perehdyttäminen on työnantajan edustajan ja työntekijän välistä aktiivista toimintaa joka tapahtuu uuden tai muuttuneen työtehtävän ja -tilanteen alkuvaiheessa. Ensimmäiset hetket ovat tärkeimpiä työntekijän perehdyttämisen kestäessä muutamasta päivästä muutamaan kuukauteen (Stone 2002). Henkilöstöhallinnassa on korostettu tarvetta sekä lisätä ihmisten tietoisuutta itsestään, että toisaalta lisätä toimijavuorovaikutusta esimerkiksi riittävän tiedon saamisen ja sosiaalisen toiminnan arvioinnin muodoissa (esim. Syväjärvi ja Stenvall 2003; Krone ym. 2009). Keskeistä perehdyttämisessä ovat tulevaan varautuminen ja organisaation tilanteen haltuun ottaminen. Uusilla työntekijöillä on tarve tietää mitä heiltä odotetaan, millaisia heidän työtehtävänsä ovat, sekä millaisia valintoja heidän tulisi tulevaisuuden osalta tehdä. (Syväjärvi ja Vakkala 2009.)

### **Innovointi:**

Rogersin (2003) määritelmän mukaan innovaatio tarkoittaa uutta asiaa tai ideaa, joka on otettu käyttöön ja joka tuottaa lisäarvoa. Olennaista on erottaa se, ettei pelkkä idea ole vielä innovaatio (Leavy, 2005, 3) vaan muodostaakseen innovaation ideaa täytyy kehittää eteenpäin ja tehdä siitä käytäntöön sopiva. Innovointi voi kohdistua niin uuteen tuotteeseen, palveluun, kuin toimintaprosessiinkin (Anttiroiko 2009). Kun tarkastellaan innovaatiotoimintaa organisaatiotasolla, edel-

lytetään organisaation kykyä uudistua, nähdä mahdollisuuksia, käynnistää prosesseja ja tehdä asioita toisin. Kyse on toimijoiden halusta ja kyvystä kehittää uusia toimintatapoja. (Jalonen ym. 2011, 45.) Tässä tutkielmassa innovointiin otetaan yleiseen keskusteluun nähden käänteinen ote ja tutkitaan sitä mitkä asiat estävät uudenlaisia toimintatapoja. Onko esteenä esimerkiksi vahva organisaatio historia, huono johtaminen tai ihmisten haluttomuus uudistaa.

### **Ulkopuolisuus:**

Organisaation ulkopuolisuutta on pidetty jo pitkään organisaation kehittämisen mahdollisuutena (mm. Granovetter 1973, 19). Tämä näkyy esimerkiksi ulkopuolisten konsulttien käyttönä. Ulkopuolisuus ja heikot suhteet ovat arvokkaita, sillä hyödyllisin tieto ei useinkaan tule niiltä ihmisiltä joiden kanssa on eniten tekemisissä (Levin ym. 2002). Työskentelemällä aina samojen ihmisten kanssa, toiminta voi ikään kuin urautua. Uudet ihmiset, jotka toimivat eri tavoin ja joilla on erilaista tietoa ja erilaisia näkemyksiä sen sijaan voivat tuoda organisaatioon ja toimintaan jotain uutta. Muun muassa Porter (1991, 74-75) väittää, että yleensä organisaation ulkopuoliset henkilöt havaitsevat uudet innovaatiot. Tässä työssä ulkopuolisuus nähdään Granovetteriä (1973) mukaillen eräänlaisena siltana sosiaalisten verkkojen välillä ja siten henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja innovaatiot mahdollistavana tekijänä. Ulkopuolisuus ja heikot linkitykset organisaatioon auttavat huomaamaan epäkohtia tai yhtäläisyyksiä aiempiin verkostoihin verrattuna ja siten mahdollistavat niistä hyötymisen. Näin toimimalla voidaan luoda uusia käytäntöjä, jotka sisältävät useiden verkostojen parhaimmat elementit. (Burt 2004, 355.) Ilman uudistumista ja kyseenalaistamista ajattelu voi kapeutua. Esimerkiksi syvä osaaminen tietyllä alalla voi johtaa siihen, että asioita pidetään faktoina, joita ei voi murtaa. Tällöin ihminen, jolla ei ole kyseisen alan erityisosaamista, voi tehdä luovempia ratkaisuja. Ulkopuolinen voi myös yhdistää ennakkoluulottomammin eri alojen osaajia ja näin muodostaa moniammatillisia verkostoja. Tämä on toivottavaa, sillä monet radikaalit innovaatiot ovat syntyneet eri alojen tietoja yhdistämällä. Rajapinnoilla syntyvien ideoiden mahdollistamiseksi tulisikin voittaa omat assosiaatioesteensä. (Johansson 2005, 64–69.)

## 2 PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMISTÄ

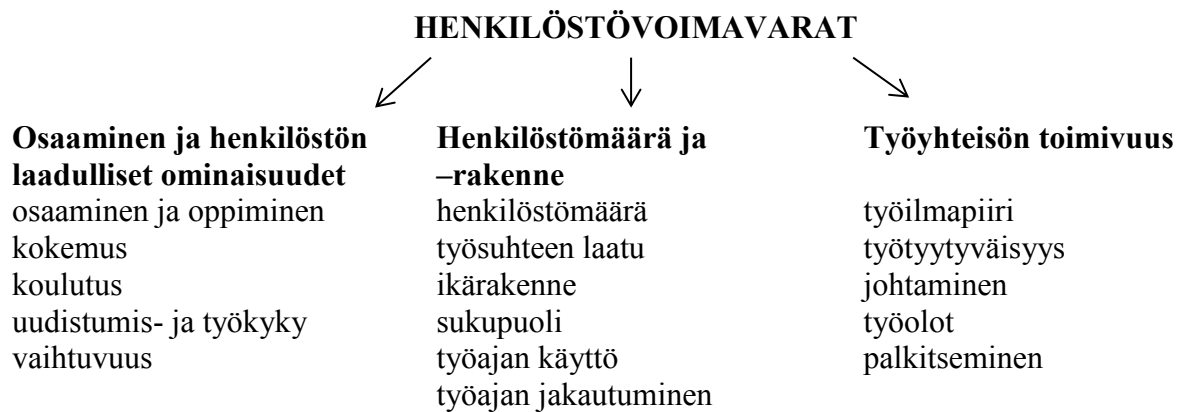
### 2.1 Henkilöstövoimavarojen kehittäminen organisaatiotasolla

Jatkuva toimintaympäristön muutos pakottaa organisaatiotkin jatkuvaan muutokseen. Tällöin tarve panostaa henkilöstöön voi korostua. (Syväjärvi ja Vakkala 2009.) Jotta organisaatiot pystyisivät varmistamaan menestyksensä tulevaisuudessa, niiden on pystyttävä ennustamaan ja tunnistamaan henkilöstövoimavaransa. Täytyy osata päästää irti vanhoista tavoista, arvioida nykytilaa ja tarkastella mitä tarvitaan, jotta tulevista haasteista selvitään. (Pynes 2004, 151.) Henkilöstövoimavarojen kehittäminen (HRD) on avain strategiseen ja operationaaliseen oppimiseen ja toimintaan niin yksilö-, tiimi-, ryhmä-, toiminto- kuin organisaatiotasollakin (Yorks 2005). HRD on moniulotteinen ja haastava kokonaisuus. Kun organisaatiotasolla halutaan tukea käytäntöjä joiden avulla vahvistetaan kestäväää taloutta ja yhteisöllisyyttä, on henkilöstövoimavarojen kehittäminen keskeisessä asemassa. Henkilöstövoimavarojen kehittämisessä on tärkeää korostaa organisaation kykyä reagoida uusiin mahdollisuuksiin ja siihen tarvitaan yksilöiden mahdollisuutta lisätä toinen toistensa tietotaitoa (Cross ym. 2001). Tämä tarkoittaa, että HRD-toiminnassa tunnistetaan vuorovaikutussuhteiden tärkeys HRD-käytännöille, esimerkiksi eri rooleissa toimimiselle ja onnistuneelle muutosprosessille (Gubbins ja Garavan, 2005). Organisaatiotasolla organisaation vuorovaikutteisuus ja sosiaalinen verkosto voivat johtaa kohti oppimisen kulttuuria ja auttaa tai estää vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin (Storberg-Walker ja Gubbins 2007, 303-304). Voidaan sanoa, että henkilöstövoimavarojen kehittämisen tulisi toimia strategisena suunnan näyttäjänä ja neuvonantajana päätöksissä. (McCarthy ja Sheenan 2014.)

Henkilöstövoimavarojen kehittämiseen kannattaa panostaa, sillä henkilöstöön sitoutuvan pääoman jalostaminen liittyy organisaation kykyyn tehdä hyviä suorituksia myös tulevaisuudessa (Lönnqvist ym. 2005). Esimerkiksi työntekijöiden kehittämisideat nähdään innovaatioiden syntymisen kannalta tärkeinä (vrt. Harkema 2003; Argyris 1982). Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ei kuitenkaan ole ylhäältä alaspäin tapahtuvaa toimintaa, sillä näkemys henkilöstä kehittämistoimenpiteiden kohteena ei ole enää tätä päivää. Nykyään jokaisen työntekijän ajatellaan olevan vastuussa omasta sekä yhteisön osaamisen kehittymisestä. Kehittämisen prosesseja tuetaan johtamisella, rakenteilla sekä toimintamalleilla. (Viitala 2009, 183.) Tämä näkemys perustuu siihen, että ihmiset nähdään organisaation voimavarana, jotka suunnittelevat, toteuttavat ja kehittävät organisaatiota oppimisen keinoin (Kaplan ja Norton 2002, 235). Henkilöstön merkitys

on sitä suurempi, mitä tieto- ja osaamisintensiivisemmästä alasta on kysymys, sillä tieto ja osaaminen ovat organisaatioiden tärkeimpiä kilpailuvaltteja nyky-yhteiskunnassa (Koivuniemi 2004, 54). Inhimillisen voimavaran uskotaan saavan aikaan merkittävän osan organisaation menestyksestä, jolloin taitavalla henkilöstövoimavarojen johtamisella (HRM) tai johtamisella psykologisenä ihmistyönä (alk. per. Perttula 2006) voidaan saavuttaa jotain ainutkertaista ja hyvää ihmisten organisaatiotoiminnassa (Syväjärvi ja Vakkala 2009).

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen tavoitteena on saada henkilöstön potentiaali vastaamaan eri tilanteiden asettamia vaatimuksia (Syväjärvi ja Vakkala 2009). Kehittämisen periaatteista ja menetelmistä keskustellaan organisaation strategiatyössä. Organisaation tavoitellessa kasvua, laajentumista ja innovaatiota, henkilöstöstrategiat tulee asettaa strategiatyöskentelyn keskeisiksi teemoiksi. Henkilöstöstrategian avulla rakennetaan tarvittavat organisaatiokyvykkyudet ja vietään läpi muutoksessa vaadittavat kilpailuetua tuottavat mekanismit. (Sädevirta 2004, 142-143.) Yrityksen menestyminen edellyttää strategisten liikkeenjohdollisten toimenpiteiden lisäksi kokonaisvaltaista henkilöstövoimavarojen johtamista, jotta menestymisen eri tekijät tukisivat toisiaan (Senge 1995a, 298-299). Vaikka esimerkiksi palvelutieteissä korostetaan asiakastyytyvää ja palvelutuotannon avaamista asiakkaille, myös työntekijöiden näkökulma on keskeinen. Motivoitunut työntekijä tuottaa laadukkaan palvelun. (Laitinen ym. 2013, 140-141.) Lähtökohtana on, että henkilöstövoimavarat ovat yrityksen keskeinen strategisen kilpailukyvyn perusta (Viitala 2007, 23). Kehittämisellä pyritäänkin tai ainakin tulisi pyrkiä kohti täydellistä tilannetta. Henkilöstön kehittämisen tarkoituksena voi olla virheiden arvioiminen, muutoksen hallinta, osaamisen sitominen organisaatioon ja sen kehittäminen niin, että se auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa sekä motivoivan, tavoitteellisen, luottamuksellisen ja oppivan organisaatiokulttuurin luomisessa. (Balakrishan 2007, 1-2.) Kehittämisen voi nähdä myös prosessina, jossa asiantuntijuus vapautetaan osaksi henkilöstön kehittämistä ja organisaation kehitystä tavoitteena suoriutumisen parantaminen. Kehittämisen tavoitteisiin voidaan pyrkiä useilla eri tavoilla ja tätä varten on luotu useita malleja. (Swanson ja Holton 2001.)



*Kuvio 1. Henkilöstövoimavarat Koivuniemen (2004) mukaan*

Henkilöstön näkeminen organisaation tärkeänä inhimillisenä voimavarana auttaa selviytymään tulevaisuuden haasteista, joissa tarvitaan jatkuvaa uudistumista ja kykyä kohdata muutoksia (McCarthy ja Sheenan 2014, 9-10). Koska henkilöstövoimavaroissa on kyse inhimillisestä voimavarasta, ei sen kehittäminen ole suoraviivaista. Kehittämiskohteet ja toimenpiteet on aina arvioitava tilannekohtaisesti, sillä yksiselitteistä tapaa kehittää henkilöstövoimavaroja ei ole. Myös kehittämistoimenpiteiden selvittäminen on sidoksissa organisaatioon. (Kesti ym. 2009.) Joka tapauksessa henkilöstön kehittäminen tulee rakentaa tosiasioihin pohjautuvalla tiedolla ja toiminnalla (Hamlin 2007). Käytäntöjen tulee keskittyä enemmän tulevaan kuin menneeseen. Voidaan sanoa, että liian usein tarraudutaan siihen, miten ennen on tehty, eikä osata katsoa eteenpäin. (McCarthy ja Sheenan 2014, 9-10.) Tästä voi päätellä, että myös innovaatioprosessissa pitää katsoa eteenpäin ja mahdollisuuksien luomisen lisäksi poistaa esteitä uusien innovaatioiden tieltä. Toteutuneiden innovaatioiden tarkastelu on siinä mielessä turhaa, että jatkuva muutos pakottaa kehittymään ja muuttumaan. Entiset toimintatavat eivät siis välttämättä ole enää ajankohdaisia (vrt. Rajaniemi 2010).

## 2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on murroksessa, sillä alaisten vaatimukset esimiestyötä kohtaan kasvavat jatkuvasti. Uusi sukupolvi ja uudet työntekijät vaativat erilaista johtajuutta kuin vanhempi sukupolvi. Myös toimintaympäristön muutos ja sen tuomat haasteet, lainsäädäntö ja organisaation johto tuovat paineita tämän päivän johtajille. Perinteinen auktoriteettiin perustuva johtamistapa ei henkilöstön johtamisessa useinkaan toimi, vaan johtajilta edellytetään entistä

joustavampia johtamis- ja toimintamuotoja. On kuitenkin epäselvää, millaiset johtamismallit ovat toimivia tilanteissa, joissa eri intressit risteävät ja limittyvät. (Haveri ym. toim. 2009, 101.) Erilaiset haasteet näkyvät organisaatioiden toiminnassa, kun toimintaa joudutaan sopeuttamaan muun muassa leikkausten, muuttuvan sosiaalisen ympäristön ja teknologian kehityksen mukaan. Organisaatioissa on oltava valmis suunnitelma uusien tilanteiden varalle. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen perustuukin siihen uskomukseen, että pystyäkseen toimimaan tehokkaasti ja reagoimaan nopeasti muutoksiin, organisaatioissa on oltava realistinen tieto kyvykkyyksistä ja taidoista, joita henkilöstöllä on. Tällä tarkoitetaan henkilöstön voimavaroja. Toimiva strateginen suunnitelma ohjaa organisaation ja sen resurssien toimintaa ja käyttöä. (Pynes 2004, 22-24.) Hyvä strategia osallistaa henkilöstön ja ottaa heidät mukaan strategian kehittämiseen. Strategian suunnittelussa pitäisi kehittää strategiaa, ratkaisuja erilaisiin ongelmiin, sekä vaihtoehtoja erilaisille tilanteille. Strategiassa pitäisi esimerkiksi pohtia, ovatko suunnitellut muutokset tarpeellisia, miten henkilöstön odotuksiin ja huoliin pystytään vastaamaan, sekä mitä ongelmia kohdataan kun henkilöstöä koskevaa strategiaa yritetään viedä käytäntöön. Strategiassa tulee käsitellä sitäkin, miten strategiaa arvioidaan. (Pynes 2004, 32.)

Toimintaympäristön jatkuva muutos aiheuttaa sen, että henkilöstövoimavarojen johtaminen muistuttaa joissain määrin muutosjohtamista (Kesti ym. 2009, 46-48; Syväjärvi ja Vakkala 2009). Tämä on haastava henkilöstövoimavarojen johtamisen alue, jossa usein myös epäonnistutaan (Stenvall ja Virtanen 2007; Kesti ym. 2009, 46-48). Yleensä muutoksilla ja uudelleen järjestelyillä haetaan parempaa suorituskykyä. Vaarana voi olla, että henkilöstö ei kykenekään sopeutumaan vaadittuun muutokseen ja seurauksena voi esiintyä muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa ilmetessä tarvitaan tietoa uudistuksesta, toiminnan tavoitteiden kirkastamista ja henkilöstön keskeisen yhteisöllisyyden lisäämistä. Esimerkiksi perehdyttäminen voi toimia kehittämistoimintana, jolla voidaan vastata näihin tarpeisiin. (Syväjärvi ja Vakkala 2009.) Tällöin tieto inhimillisestä pääomasta, sen kyvykkyydestä ja toiminnan tilasta on merkityksellistä. Toimintatapojen muutoksissa on tärkeää panostaa henkilöstön kyvykkyyksien kehittämiseen. (Kesti ym. 2009, 46-48.) Johtamisen innovaatioteorioissa korostetaan, että yksilöitä motivoi halu oppia ja kehittyä, sekä se, että he saavat käyttää asiantuntemustaan ja osaamistaan (Seeck 2008). Ongelmana on, että organisaatioissa ei aina osata hyödyntää riittävästi organisaatiossa olevaa osaamista. Lisäksi on voinut syntyä tunne siitä, että organisaation johto ei luota eikä arvosta organisaatiossa olevaa osaamista. (Strandman 2009, 212-213.) Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, ettei uusien työntekijöiden osaamista hyödynnetä niin hyvin kuin se olisi mahdollista. Ihmisten osaamiseen tulisi

luottaa ja sekä hyödyntää että arvostaa sitä enemmän (Strandman 2009, 212-213; Juuti ym. 2004).

Yleisesti ottaen henkilöstövoimavarojen johtaminen on haastavaa. Työntekijät ovat vaativampia kuin ennen. Lisäksi henkilöstön lisääntyvä monimuotoisuus asettaa omat vaatimuksensa johtamiselle. (Pynes 2004, 345.) Koulutetun ja oikeuksistaan perillä olevien työntekijöiden johtamiseen täytyy panostaa, sillä tietotyöntekijät omistavat tuotantovälineensä ja voivat lähtiessään viedä tietämyksensä mukanaan. Tästä syystä johtamisessa pitäisi pohtia sitä, kuinka tietotyöläisillä olevaa tietoa voisi tehdä eksplisiittiseksi. (Drucker 1999, 34.) Työvoimaan kuuluvia eri ryhmiä on johdettava eri tavoin ja myös samaa ryhmää on johdettava eri tavoin eri aikoina. Työntekijöitä pitää johtaa yhä useammin tasavertaisina kumppaneina. Heidät tulee houkutella työskentelemään organisaation hyväksi. Niinpä ihmisten johtaminen lähtee liikkeelle kysymyksestä mitä toinen osapuoli haluaa, millaiset arvot ja tavoitteet sillä on ja mitä se pitää tuloksina. (Drucker 1999, 34.) Onnistuminen riippuu paljon tekijöistä, jotka eivät ole rationaalisen johtamisen ulottuvilla. Tänä päivänä organisaatioissa ei voida välttyä tunteiden tiedostamiselta. (Hodgkinson ja Sparrow 2002, 239-240). Sensitiivistä henkilöstövoimavarojen hallintaa on tunteiden huomiointi organisaatioissa kehittämällä ja ylläpitämällä aitoja, empaattisia sekä ihmisten kunnioitusta herättäviä lähestymistapoja (Doorewaard ja Benschop 2003). Psykologinen orientaatio johtamiseen lähtee perusajatuksesta, että johtajan tulee ymmärtää johdettaviaan subjekteina. Lisäksi johtaminen kiinnittyy ainutlaatuisiin organisatorisiin tilanteisiin ja kokemuksiin, jotka rakentuvat sekä yksilön, että työyhteisön organisaatioelämän tilanteista. Lopulta johtajalla itsellään tulee olla kyky analysoida omia kokemuksiaan ja itseään toimijana. (Syväjärvi ja Vakkala 2009.)

Oleellista henkilöstön, kuten muussakin, johtamisessa on johtajuuden suhde organisaation luonteenpiirteisiin. On tärkeää, että henkilöstövoimavarojen johtaja tietää organisaation olemassaolon tarkoituksen, jotta hän voi välittää tätä tietoa myös henkilöstölle. Erityisesti uusi työntekijä tarvitsee tietoa siitä, mitkä ovat organisaation tavoitteet. Myös organisaation eri prosessien ymmärtäminen on tärkeää, jotta organisaation tehokkuutta ja vaikuttavuutta voidaan henkilöstövoimavarojen johtamisella kehittää. (Pynes 2004, 45.) Johtajan tulee kyetä asettamaan tavoitteet suhteessa sisäisiin ja ulkoisiin vaateisiin sekä kyetä selvittämään organisaation sitoumukset, organisaation tarkoituksen ilmentäminen, organisaation arvojen ja organisaation erityisyyden esiin tuominen ja konfliktin ratkaiseminen. Organisaation jäsenille on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, joskin on pidettävä huolta vallan tasapainosta ja koordinoinnista. Johtamisen sosiaalista ulottuvuutta onkin syytä korostaa. Johtamisen ehtona on sosiaalisten tilanteiden tun-

teminen, niitä koskevan tiedon ja ymmärryksen lisääminen. (Salminen 2011.) On tärkeää huolehtia myös siitä, että esimies on tehtäviensä tasalla. Esimerkiksi perehdytys on esimiehen vastuulla, oli hänellä siihen tarvittavaa osaamista tai ei. Jos esimiehen psykologinen ymmärrys, esimerkiksi käsitys ihmisten johtamisesta ja ryhmän toiminnasta on puutteellinen, voi hän saada jo perehdytysvaiheessa työntekijän sekaantumaan ja siten aiheuttaa tuottavuuden laskua. Epäonnistunut perehdyttäminen voi tulla organisaatiolle kalliiksi. Siksi on tärkeää huolehtia, että esimiehellään on mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä.

## 2.3 Perehdyttäminen

### 2.3.1 *Perehdyttäminen henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinona*

Perehdyttäminen kuuluu jokaisen työsuhteen alkuun tai jos työtehtävät organisaation sisällä muuttuvat. Pelkästään työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämiseksi (esim. Työturvallisuuslaki 3§, 14§, 16§). Usein perehdyttämisen tarkoituksena on nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon, luoda yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä (Kjelin ja Kuusisto, 2003, 201). Tämän lisäksi yksi perehdytyksen tehtävistä on vahvistaa uuden työntekijän ymmärrystä organisaation identiteetistä ja toimintatavoista. Perehdyttämällä varmistetaan, että uuden työntekijän työpanos vie organisaatiota kohti tavoitteita ja arvojen mukaista visiota. (Valvisto, 2005, 47.) Perehdyttämällä ehkäistään myös tapaturmariskejä (Penttinen ja Mäntyranta 2009, 2).

Työntekijän näkökulmasta uudet työtehtävät ja uusi työympäristö ovat mahdollisuuksia. Uusiin tehtäviin perehtyminen, työyhteisöltä saatava tuki ja toimiva, avoin ilmapiiri edistävät sitoutumista ja lisäävät onnistumisen kokemuksia. (Syväjärvi ja Vakkala 2009.) Hyväksyvä organisaatiokulttuuri on yksi innovatiivisuuden mahdollistava tekijä. Siksi kannustavan, positiivisen ja voimavarakeskeisen palautteen antaminen toinen toisille on tärkeää. Ympäristön täytyy olla turvallinen, jotta ajatuksia jaetaan. (Madjar 2005.) Onnistunut perehdyttäminen edellyttää suunnitelmallisuutta, jatkuvuutta ja huolellista valmistautumista. Perehdyttäminen olisi hyvä vaiheistaa, jotta sillä on selkeät tehtävät ja tavoitteet. Perehdytystä varten tulisi suunnitella ainakin perehdytyksen aihe, sisältö, tavoite, aikataulu, toteuttaja, paikka ja arviointi. (Syväjärvi ja Vakkala 2009.) Yleisesti tunnistettu perehdyttämiskonsepti rakentuu perehdytyksen käynnistämällä, jota seuraavat esimerkiksi organisaatio-, yksikkö- ja työtehtävätasoinen perehdytys. Perehdytys on



määräaikaista kehittämistoimintaa ja kun perehdyttäminen nähdään osana henkilöstövoimavarojen kehittämistä, sen tuloksia tulee seurata ja arvioida. Siksi on perusteltua rakentaa käytännöt perehdyttämisen arvioimiseksi ja kehittämiseksi. (Syväjärvi ja Vakkala 2009; Penttinen ja Mäntyranta 2009, 1.) Kannattaa esimerkiksi pohtia saavutettiin tavoitteet, missä oli puutteita ja mitä tulisi jatkossa tehdä toisin. Myös sitä kuka perehdyttää tulisi miettiä kun halutaan kiinnittää huomio innovaatioiden esiin saamiseen. Aina esimies ei ole paras henkilö tähän tehtävään, sillä uusien ajatusten esittäminen voi olla helpompaa vertaiselleen. Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. Oleellista on soveltaa eri lähteistä saatavat menetelmät ja toimet omaan organisaatioon ja tilanteeseen sopiviksi (Penttinen ja Mäntyranta 2009, 1). Jokaisen organisaation on luotava oma tapansa. Toimiva perehdyttäminen tukee organisaation perustehtävää ja menestymistä markkinoilla.

Perehdyttämiseen kannattaa satsata, sillä henkilöstömäärän kasvattaminen on investointi tulevaisuuteen. Uudet työntekijät aiheuttavat aluksi enemmän menoja kuin tuloja, mutta toimiva perehdytys voi jopa lisätä henkilöstötuottavuutta. (Kesti ym. 2009, 59-60.) Työpanoksen muuttaminen tuottavaksi mahdollisimman nopeasti onkin usein organisaatioiden intressinä perehdytyksen suhteen (Valvisto, 2005, 47). Kestin (ym. 2009, 59-60) mukaan vaikuttaa siltä, että työyhteisöjen hyvä esimiestoiminta ja yhteistyö mahdollistavat uusien työntekijöiden nopeamman perehtymisen, jolloin henkilöstöinvestoinnin takaisinmaksuaika on nopeampi. Esimerkiksi perehdytysvaiheessa organisaation käyttäytymistavoista ja yhdessä sovituihin pelisääntöihin, kuten tervehtimisestä ja toisten huomioimisesta kannattaa kertoa. Nämä pienet konkreettiset toimenpiteet aikaansaavat suuren vipuvaikutuksen joka auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Suurenkin organisaation kehittyminen muodostuu näistä pienistä työyhteisökohtaisista askeleista. (Kesti ym. 2009, 59-60.)

Tarve lisätä ihmisten tietoisuutta itsestään sekä vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken tunnustetaan melko yleisesti (Krone ym. 2009). Yksi keskeinen tapa hoitaa tämän kaltaista henkilöstön kehittämistä joko erilaisissa työsuhteisiin tai organisaatiotoimintaan liittyvissä tilanteissa, on perehdyttäminen (Syväjärvi ja Vakkala 2009). Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä, sillä sen avulla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja (Penttinen ja Mäntynen 2009, 8). Kuten kehittämisessä yleensäkin, keskeistä perehdyttämisessä ovat erilaisiin tilanteisiin ja tulevaan varautuminen. Perehdyttämiseen liittyy odotuksia positiivisista, strategisista vaikutuksista, joita organisaatiotasolla ovat muun muassa henkilöstön vaihtuvuuden vähentyminen, tuottavuuden kasvu,

henkilöstön ja organisaation keskinäinen sopivuus ja esimerkiksi työtyytyväisyyden parantuminen (Syväjärvi ja Vakkala 2009; alk. per. Garavan 2007). Tämän kaiken mahdollistamiseksi perehdyttäjällä täytyy olla rohkeutta rakentaa ja jakaa ihmisten välisiä kokemusmaailmoja ja havaintoja (Syväjärvi ja Vakkala 2009), sillä hän on se henkilö, joka ensimmäisenä vaikuttaa siihen, minkälaisen kuvan organisaatiosta uusi työntekijä saa. Perehdytyksen aikana voidaan vaikuttaa tulijan tietoihin, asenteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen, ja jopa rooliin (Kammeyer-Mueller ja Wanberg 2003). Perehdyttämisen merkitys kasvaa yleensä toimijoiden, monimuotoisen työyhteisön tai työtehtävien haasteellisuuden kasvun myötä (Syväjärvi ja Vakkala 2009). Penttinen ja Mäntynen (2009, 8) toteavat, että kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. Organisaatiotasolla näin onkin, mutta uuden työntekijän kohdalla perehdytyksestä ei voi puhua jatkuvana prosessina, sillä perehdyttäminen loppuu kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu (Kjelin ja Kuusisto 2003, 205). Tämän jälkeen kehittämistä voidaan jatkaa suunnitelmallisena kokonaisuutena ja siihen voi yhdistää esimerkiksi työnohjauksellisia henkilöstön kehittämistoimenpiteitä. Perehdyttämistä ja työnohjausta ei tulisi sekoittaa, sillä työnohjaus viittaa ensisijaisesti työn kuluessa suoritettavaan, prosessimaiseen ja ohjauksellisiin tukitoimiin. Ne liittyvät kuitenkin läheisesti yhteen ja perehdyttämisen ja työnohjauksen linkki olisi hyvä rakentaa henkilöstön kehittämisessä selkeäksi, jotta ne muodostaisivat mielekkään kehittämiskokonaisuuden. (Syväjärvi ja Vakkala 2009)

Hyvin suunniteltu perehdyttäminen on tärkeää, sillä perehdyttämisessä organisaatioelämän ensimmäiset hetket ovat tärkeimpiä työntekijän perehdyttämisen kestäessä muutamasta päivästä muutamaaan kuukauteen (Stone 2002). Uudet työntekijät sulautuvat työyhteisöön muutamana ensimmäisen kuukauden aikana. Tätä voidaan kutsua sosiaalistumiseksi, jossa uusi työntekijä mukautuu organisaation normeihin. (Kammeyer-Mueller ja Wanberg 2003.) Vaikka yrityksen perehdyttämisen rakenteet olisivatkin tarkkaan mietittyjä ja kunnossa, onnistunut perehdyttäminen toteutuu aina lopulta yksittäisissä perehdyttämistilanteissa (Kupias ja Peltola, 2009, 68). Keskeistä perehdyttämisen prosessien ohella on, kuinka vahvasti ihmisläheisellä johtamisella kyetään luomaan uudistuvaa työyhteisöä yhteisten käytäntöjen omaksumiseen. Parhaimmillaan perehdyttäminen antaa hyviä lähtökohtia ihmislähtöisen johtamistyön toteuttamiselle, koska toimiva perehdyttäminen luo edellytyksiä ihmisten vastavuoroisuudelle. (Syväjärvi ja Vakkala 2009.) Voidaan kuitenkin väittää, että usein organisaatiot eivät juuri tue tulijoiden erilaisuutta tai osaa hyödyntää sitä esimerkiksi innovaatioiden kehittämisessä. Sen sijaan ne pyrkivät sopeuttamaan tulijan vallitseviin käytäntöihin. (Kammeyer-Mueller ja Wanberg 2003.) Uusien työntekijöiden innovaatiopotentialin kannalta tämä on mahdollisuuksien hukkaamista.

Perehdyttäminen on todella lyhyt aika ja organisaatioon sulautuminen tapahtuu nopeasti. Tiedon ja opastuksen tarve ei kuitenkaan pääty perehdytyksen päätyttyä. Esimerkiksi mentorointiohjelmat organisaatioissa voivat olla toimiva tapa jakaa tietoa ja luoda vuorovaikutusta erilaisten ja eri taustoista tulevien ihmisten välillä. Tällöin mahdollistetaan molemmin puoleinen oppiminen ja mahdollisuus yhdistellä uudenlaista osaamista. Jos virallista mentorointiohjelmaa ei organisaatiossa ole, voi esimies omalla toiminnallaan pyrkiä saattamaan yhteen ihmisiä, jotka voisivat hyötyä toistensa osaamisesta. Uuden työntekijän kannalta vuorovaikutus ja työkavereiden tunteminen on tärkeää, sillä työkavereiden kanssa ystäväystyminen auttaa ihmisiä tuntemaan itsensä sosiaalisesti hyväksytyiksi ja jakamaan tietoja, jotka ovat innovaatioiden kannalta tärkeitä. (Kammeyer-Mueller ja Judge 2008.)

### ***2.3.2 Hiljaisen tiedon siirtyminen perehdytysvaiheessa***

Hiljaista tietoa kuvaa hyvin toteamus ”tiedämme enemmän, kuin osaamme kertoa” (Polanyi 1966, 4). Hiljainen tieto on kokemusten ja perehtymisen kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joita on vaikea pukea sanoiksi (Nonaka ja Takeuchi 1995). Tästä syystä sitä on vaikea siirtää tarkoituksellisesti toisille. Hiljainen tieto leviää pääasiassa vuorovaikutteisen keskustelun, tarinoiden ja jaettujen kokemusten kautta. Se näkyy toiminnassa, käytännöissä, ruttiineissa, sitoutumisessa, ihanteissa, arvoissa ja tunteissa. (Nonaka et al. 2000, 7; Zack 1999, 46.) Hiljainen tieto on organisaatioille arvokasta ja voidaan jopa väittää, että organisaation arvokkain tietovaranto perustuu henkilöstön hiljaiseen tietoon (Stähle ja Grönroos 1999, 91). Näin ollen organisaation täytyy pyrkiä luomaan, tunnistamaan, sitomaan sekä jakamaan tietoa, osaamista ja asiantuntemusta ongelmien ratkaisemiseksi ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi (Zack 1999, 45).

Perehdytysvaiheessa hiljaista tietoa on yleensä tarkasteltu organisaatiossa olevan tiedon näkökulmasta ja pohdittu, kuinka pidempään työskennelleet voisivat siirtää kokemuksen myötä syntyneitä osaamistaan tulokkaille. Esimerkiksi Virtainlahti (2009, 185) toteaa, että jos hiljaista tietoa ei saa riittävästi siirrettyä perehdytysvaiheessa, menee seuraajalta pitkä aika saavuttaa samat tiedot ja taidot, jotka edeltäjä oli ehtinyt työssään kartuttaa. Uuden työntekijän kannalta perehdyttäminen on tärkeää, sillä uusi työntekijä omaksuu suurimman osan tiedoistaan aluksi perehdyttämisen kautta. Vaihe vaikuttaa uuden työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön.

Sosiaalistumisen kautta opitaan kokemuseräistä tietoa ja se on tärkeä vaihe oppimisprosessissa. (Virtainlahti 2009, 131–132.) Droegerin ja Hooblerin (2003, 51) mukaan organisaatiot hyötyvät tiedosta, jota mentorit, työnjohtajat, kollegat ja pitkäaikaiset työntekijät jakavat keskenään. Tätä edistää organisaation tiheä sosiaalinen verkosto (Droeger ja Hoobler 2003, 50–56). Pidempään organisaatiossa työskennelleet voivat auttaa tulokkaita ymmärtämään tapoja, tapahtumia, teknologiaa ja liiketoimintaprosessia, sekä tunnistamaan yrityksen arvoja ja normeja.

Kaiken vanhan siirtäminen ei kuitenkaan ole tarpeellista. Hiljainen tieto voi olla myös haitallista ja esimerkiksi ylläpitää organisaation kehittymistä estäviä puolustusmekanismeja (Senge 1990) tai vanhentuneita toimintamalleja (Haldin-Herrgard 2000, 362; Virtainlahti 2009, 89). "Näin meillä on aina tehty" -ajattelu siirtyy nopeasti uusiin tulokkaisiin. Väärien ja ei-toivottujen viestien siirtymisen estämiseksi on pohdittava, kuka sopii tulokkaan perehdyttäjäksi. On tärkeää, että kehittäminen toteutetaan ja kohdennetaan siten, että edistetään organisaation toivottua positiivista kehitystä. (Kesti ym. 2009, 49-50.) Esimerkiksi mentorointi on tapa, jolla uusi työntekijä voidaan ohjata vuorovaikutukseen sellaisen henkilön kanssa, jolta hänen toivotaan oppivan asioita ja jolla ajatellaan olevan annettavaa uudelle tulijalle. On tutkittu, että ilman osoitettua mentoria uusi työntekijä kyselee enemmän muilta työkavereilta apua, ja tällöin myös haitalliset asenteet ja toimintatavat joiden ei toivoisi leviävän organisaatiossa, voivat helpommin saada valtaa. (Kammeyer-Mueller ja Judge 2008.)

Samalla tavoin kuin nykyään kannustetaan unohtamaan pelkästään ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä ja panostamaan vuorovaikutukseen, hiljaisen tiedon hyödyntämisen ei tarvitse olla vain uusille työntekijöille välitettävää tietoa, vaan se voi olla molemminpuolinen mahdollisuus oppia. Erilainen näkökulma onkin pohtia, kuinka tulokkailla oleva hiljainen tieto saataisiin organisaation ja siellä jo työskentelevien käyttöön. Ajatus siitä, että hiljaista tietoa olisi vain pidempään organisaatiossa työskennelleillä, johtuu todennäköisesti siitä, että hiljaisen tiedon nähdään syntyvän kokemuksen kautta (Nonaka ym. 2000). Kuitenkin ihmisten vaihtaessa työpaikkaa, heille on kertynyt tietoja ja taitoja erilaisista asioista tai heillä voi koulutuksen myötä olla uusinta tutkimustietoa asioista. Heillä oleva hiljainen tieto voisi auttaa organisaatiota kehittymään. Ulkopuolisuus ja löyhät sosiaaliset suhteet voivat mahdollistaa uusien innovaatioiden synnyn (Porter 1991, 74-75). Toisaalta organisaatioiden erot pitää tunnistaa ja huomioida, että tietoa on vaikea siirtää ja imitoida (Kogut ja Zander 1992, 387–389; Haldin-Herrgard 2000, 360). Hiljaisen tiedon, tuli se sitten uusilta tai pidempään työskennelleiltä henkilöiltä, saaminen organisaation käyttöön on tärkeää, sillä tiedon jakaminen tuo organisaatiolle toimintavarmuutta ja jatkuvuutta. Täs-

sä tarvitaan osaamisen ja tietämyksen esille tuomista ja jakamista. (Virtainlahti 2009, 107–111.) Innovatiiviset ja tietämystään avoimesti jakavat työntekijät ovat organisaatiolle voimavara. Omiin ideoiden esille tuominen mahdollistaa uusien ideoiden syntymisen. (Virtainlahti 2009, 88.) Hiljaista tietoa on kuitenkin vaikea ylipäättään tunnistaa, sillä se on usein niin luonnollinen osa käyttäytymistä ja ajattelutapaa, että siitä tulee itsestään selvyys. Useimmille ihmisille on vaikeaa kommunikoida tietoa, joka tuntuu itselle itsestään selvältä. (Haldin-Herrgard 2000, 361.) Tästä syystä organisaatioon uutena tuleva henkilö voi helpommin huomata kehittämisen kohteita. Olemassa olevat tavat ja toiminta eivät todennäköisesti ole hänelle automaattista toimintaa.

Halu tiedon jakamiseen ei ole itsestään selvää. Ongelmana on luottamuspula, jolloin tietoa ei haluta jakaa, koska pelätään väärinkäytöksiä. Tiedon säilyttäminen itsellä, sen sijaan että jakaisi sitä myös kollegoille, voi työntekijän näkökulmasta olla oman aseman varmistamista. (Virtainlahti 2009, 112–113.) Vuorovaikutteisuus on tärkeää, kun puhutaan esimerkiksi oppimisesta ja innovaatioista. Sitä voidaan pitää jopa välttämättömänä. Sen vuoksi luottamuksen syntymiseen ja säilyttämiseen organisaatiossa kannattaa kiinnittää huomiota. Luottamus on ehtona sille, että ihmiset jakavat tietoa toisille. Ongelmallista tämä on työsuhteen alussa, sillä luottamus syntyy useimmiten ajan myötä ihmisten välillä, jolloin ihmisten välinen suhde on vahvempi. (Cumberland ja Githens 2012, 52.) Tästä syystä voidaan sanoa, että vuorovaikutteisuuteen ja yhteisöllisyyteen täytyy panostaa jos oppimista ja innovointia organisaatiossa halutaan tukea. Luottamus ja vahvat suhteet ihmisten välillä tukevat hiljaisen tiedon jakamista (Snowden 2000), kun taas ulkopuolisuus ja heikot suhteet voivat olla esteenä hiljaisen tiedon jakamiselle. Uuden työntekijän asemaa työyhteisössä kannattaa pyrkiä tukemaan heti alussa, jotta käsitys yhteenkuuluvuudesta muodostuu. On helpompaa jakaa tietoa saman sosiaalisen verkoston jäsenille, joiden käsitys toiminnan tavoitteista on yhteinen. (Uzzi ja Lancaster 2003). Ongelmana on se, että tällöin ulkopuolisuus ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet häviävät. Mielenkiintoinen huomio on, että luottamus on vuorovaikutteisuuden kannalta tärkeää, mutta liiallinen luottamus voi tietyissä tilanteissa jopa estää innovaatioita syntymästä (vrt. Rui-byté 2014).

### ***2.3.3 Työsuhteen alussa syntyvät psykologiset sopimukset***

Psykologisilla sopimuksilla tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten kirjoittamattomia sopimuksia keskinäisistä velvollisuuksista (Guest 2004). Psykologinen sopimus on esimerkiksi työntekijöiden ja johdon välinen yhteisymmärrys työsuhdetta koskevista odotuksista. Tämän ei

kuitenkaan tarvitse olla tietoista vaan yhteisymmärrys voi muodostua ikään kuin tiedostamatta, ilman että asiaa erikseen käsitellään. Tyypillistä onkin, että psykologinen sopimus on jollain tapaa implisiittinen eikä sitä kirjata esimerkiksi työsopimukseen tai tehdä näkyväksi muilla tavoin. (Conway ja Briner 2005, 21.) Psykologinen sopimus luo vaikeasti muutettavissa olevan mallin työsuhteesta, joka määrittelee sitä, mitä yksilö odottaa tulevaisuudelta (Rousseau 2004, 121–122). Yksilön odotukset, tavoitteet, käsitykset organisaatiokulttuurista ja olosuhteet vaikuttavat siihen, minkälaisiksi psykologiset sopimukset muovautuvat (Turnley ja Feldman 1999, 897; Shore ja Tetrick 1994, 96). Yksilöllä on käsitys omista, ihmisten välisistä ja organisaation välisistä sopimuksista, jotka velvoittavat häntä toimimaan ja tekemään toisia toimijoita koskevia valintoja (Syväjärvi ja Vakkala 2009). Uudet työntekijät muodostavat käsityksensä ja odotuksensa vuorovaikutuksessa organisaation edustajien kanssa (Turnley ja Feldman 1999, 897).

Psykologiset sopimukset liittyvät olennaisesti perehdyttämiseen, sillä pohja psykologisen sopimuksen voimavarana olemiselle luodaan työsuhteen alussa, kun selkeästi sovitaan työtehtävistä, suoritusten laadusta ja muista olennaisista psykologiseen sopimukseen kuuluvista seikoista (Keskinen 2005, 76-77). Psykologisen sopimuksen kehittymiseen vaikuttavat sekä sanalliset että sanattomat viestit (Shore ja Tetrick 1994, 97). Tämä tekee haastavasta sanattomasta sopimuksesta entistä hankalammin hallittavan. Epämuodollisten tai epätarkkojen lupauksen perusteella saataan muodostaa odotuksia, joiden täyttymättä jääminen rikkoo psykologisen sopimuksen. Kommunikaatio onkin tärkeää heti työsuhteen alussa. (Morrison ja Robinson 2000, 527.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt ovat yksi tapa varmistaa riittävä kommunikaatio psykologisen sopimuksen teemoista. Kommunikaatiota voi toteuttaa monella tapaa ja jotkut tavat ovat tehokkaampia kuin toiset. Sopimusten ehdoista voi keskustella esimerkiksi perehdytyksen aikana, jolloin selvitetään työntekijän odotuksia ja myös sitä mitä häneltä odotetaan. Perinteinen ja kritisoitu, niin sanottu ylhäältä alas -malli, jossa kommunikaatio on lähinnä johdolta tulevaa sanelua, on myös tyypillinen tapa ohjata sopimusten muodostumista. (Conway ja Briner 2005, 165-166.)

Psykologiset sopimukset ovat merkityksellisiä, sillä tänä päivänä uudet työntekijät ovat entistä koulutetumpia ja he tuntevat oman arvonsa paremmin kuin ennen. Tästä ja työtehtävien monimutkaistumisesta johtuen perehdyttämisen tulee olla paljon muutakin kuin työhön opastamista. (Kupias ja Peltonen 2009, 13–14.) Perehdyttämisen aikana välittyvät niin arvot kuin asenteetkin (Kammeyer-Mueller ja Wanberg 2003), jotka antavat uudelle työntekijälle kuvan siitä, mitä häneltä odotetaan tulevaisuudessa. Kielteiset asenteet esimerkiksi uuden työntekijän esittämiä ideoita kohtaan voivat johtaa siihen, ettei hän myöhemminkään ole halukas ideoimaan uutta. Myös

psykologisten sopimusten rikkoutuminen voi aiheuttaa sen, ettei työntekijä osallistu organisaation kehittämiseen ja innovointiin. Psykologisen sopimuksen rikkomisesta seuraa muun muassa epäluottamusta ja kielteisiä työasenteita, kuten heikentyntä sitoutumista organisaatioon, työpaikan vaihtoaikkeitä ja työtytymättömyyttä, mutta myös kielteisiä koettuja terveystvaikutuksia on raportoitu. (Kinnunen ym. (toim.) 2005, 188-190.) On selvää, että tällaiset vaikutukset näkyvät siinä, antaako työntekijä osaamisensa täysimääräisenä organisaation käyttöön ja onko hän aktiivisesti innovoimassa ja rakentamassa organisaation tulevaisuutta.

Psykologisten sopimusten johtaminen ja hallinta on hankalaa (Conway ja Briner 2005, 157). Jaettu ymmärrys niistä tekijöistä, jotka ovat sopimusten suhteen pääosassa, auttaa sopimusten hahmottamisessa. Monet tutkijat olettavat, että lupauksen tekeminen eksplisiittiseksi auttaa johtamaan psykologisia sopimuksia. Heidän mukaansa johtaminen on tällöin helpompaa ja tehokkaampaa, koska syntyy vähemmän väärinymmärryksiä ja sitä myötä muutoksia ja rikkoontumisia sopimuksissa. Tämän oletuksen ongelmana on psykologisten sopimusten määritelmä. Näkyviksi tehtyjen lupauksen johtaminen ei ole sellaista johtamista kuin psykologisten sopimuksen määritelmä antaa ymmärtää, eli sisäisten ja jaettujen ymmärrysten johtamista. Jos vain implisiittinen hyväksytään kuuluvaksi psykologisiin sopimuksiin, joudutaan miettimään myös sitä, miten jotain, joka on vain ihmisten sisäisiä, jopa tiedostamattomia asioita, voidaan johtaa. (Conway ja Briner 2005, 158-160.)

Esimiestaito ei ole ainut, jonka turvin selvittää entistä vaativammista tehtävistä, vaan olennaista on se, miten henkilöstö kykenee ymmärtämään muuttuvat toimenkuvat tai lisääntyvät työpainet. Psykologinen työntekijän ja työnantajan välinen sopimus on erityisen merkityksellinen silloin, kun työelämässä tapahtuu monenlaisia muutoksia. (Keskinen 2005, 16.) Tähän liittyy vahvasti psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä. Mikäli alaistaitojen monipuolinen käyttö jää huomiotta, työntekijä helposti turhautuu, vetäytyy vastuusta ja laskee vaatimustasoaan työkäyttätymisensä suhteen. Tämä voi tulla organisaatiolle kalliiksi ja siksi esimiehen olisi tärkeä kyetä havaitsemaan, ottamaan esille ja palkitsemaan laadukkaasti alaistaitoja käyttävät työntekijät. (Keskinen 2005, 24-25.) Psykologiset sopimukset ovat yleensä epätäydellisiä. Kaikkia työsuhteen yksityiskohtia ei pysty selvittämään vielä perehdytysvaiheessa muuttuvien olosuhteiden vuoksi. Psykologisia sopimuksia täytyy siis täydentää työsuhteen aikana. Jos psykologisten sopimusten olomassa oloa ei tiedosteta, sopimukset saattavat olosuhteiden muuttuessa muuttua ristiriitaisiksi. (Rousseau 2004, 121.)

## 3 ULKOPUOLISUUDEN HYÖDYNTÄMINEN INNOVOINNISSA

### 3.1 Innovaatio käsitteenä

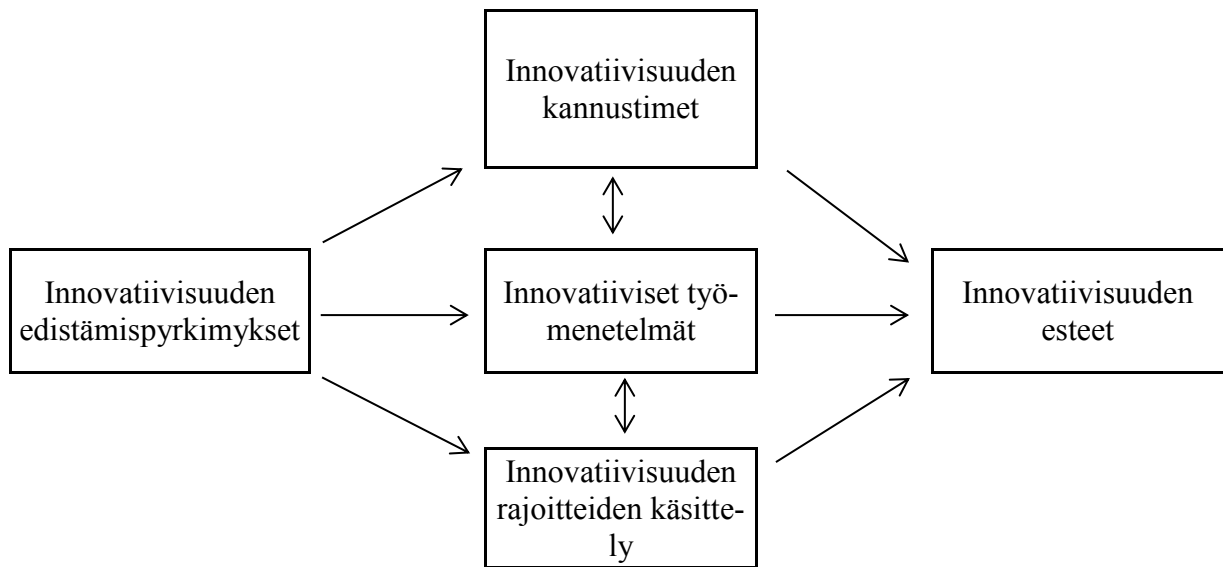
Sana innovaatio tulee latinan kielen sanasta *innovare*, tehdä uudeksi (Kauhanen et al. 2007, 7). Sanaa käytetään useissa eri yhteyksissä, eikä aina mietitä tarkemmin, mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan. Yleensä innovaatioista puhutaan tuotteiden ja palveluiden (Kauhanen ym. 2007, 109) sekä teknologian yhteydessä (Jalonen ja Juntunen 2010). Innovaatioita voidaan jaotella sen mukaan ovatko ne uusia yritykselle, toimialalle tai uusia maailmalle (Apilo ja Taskinen, 2006, 14). Puhutaan myös kestävästä innovoinnista, jolloin tarkoitetaan radikaaleja muutoksia organisaatioiden toimintavoissa. Olennaista kestävässä innovoinnissa on uudistusten ihmiskeskeisyys. Tuotteita, palveluita ja prosesseja arvioidaan tällöin sen suhteen, mikä merkitys niillä on ihmisten elämälle. (Hautamäki ym. 2010.) Innovaatio voikin olla lähes mitä hyvänsä, kuten tuote, palvelu, toimintatapa, johtaminen, markkinointi, liiketoimintakonsepti, yritysstrategia tai yhteiskuntamalli (Antola ja Pohjola 2006, 20-21; Taatila ja Suomala 2008, 12). Innovaatiot voivat liittyä esimerkiksi rekrytointiin (Seeck 2008, 253). Tällöin innovaatioilla vaikutetaan siihen, kuinka organisaation toimintaa muutetaan (Rajaniemi 2010).

Kun puhutaan innovaatioista, on tärkeää määritellä mitä sillä tarkoitetaan. Usein ideoista ja innovaatioista puhutaan ikään kuin synonyymeina. Täytyy kuitenkin muistaa, että idea ei ole innovaatio, vaan innovaatiot jalostuvat ideoista (Leavy, 2005, 3). Perusmääritelmä innovaatiolle on, että se tuottaa arvoa jollekin ihmisryhmälle, yritykselle, organisaatioille tai yhteiskunnalle. Parhaimmillaan innovaatio tuottaa arvoa monille eri tahoille yhtäaikaisesti (Ruckenstein ym. 2011, 14). Esimerkiksi kiinnostus työntekijän uusista ideoista ja niiden mahdollinen hyödyntäminen perehdytysvaiheessa voi antaa uudelle työntekijällä onnistumisen tunteita ja luoda mielekkyyttä työn tekemiselle. Samalla organisaatio saa käyttöönsä uutta tietoa ja voi sen valossa tarkastella toimintaansa. Täytyy huomata, että ideasta ei voi syntyä innovaatiota jos sitä ei tuoda julki ja kehitetä eteenpäin. Näin ollen innovoinnin esteeksi voi nousta esimerkiksi vähättelevä suhtautuminen uusia ideoita kohtaan tai kyvyttömyys kannustaa ideoiden esittämiseen. Monet kehittämiskelpoiset ideat jäävät huomioimatta jolloin niistä ei edes voi syntyä innovaatioita (Antola ja Pohjola 2006, 73). Innovaation määrittely toiminnalliseksi uudistukseksi, joka edellyttää ”toisin näkemistä” ja ”toisin tekemistä” merkitsee väistämättä sitä, että innovaatiossa on aina kysymys jonkinasteisesta muutoksesta (Jalonen ym. 2011, 48-49). Innovaatioihin voidaan pyrkiä tavoit-



teellisella ja organisoidulla tutkimus- ja kehittämistoiminnalla. Joskus innovaatio voi olla taas monipolvisen ja sattuman ohjaaman prosessin tulos (Välikangas 2008, 97). Innovaatioita voi syntyä sattumalta, mutta yleensä kyse ei ole tuurista vaan aktiivisessa ja tavoitteenomaisessa toiminnasta. (Jalonen ym. 2011, 48-49.) Innovaatioita ei tavoitteesta huolimatta aina synny. Tästä syystä tavoitteenomainen toiminta pitää sisällään myös innovaatioesteiden kartoittamisen ja niiden poistamisen.

Innovaatioihin liittyy oletus siitä, että olemassa olevaan lisätään jotain tai jostakin nykyisestä luovutaan, jotta asiat parantuisivat. Innovaatioiden syntyminen ja asioiden parantuminen ovat kuitenkin aina epävarmoja asioita. (Jalonen ym. 2011, 48.) Epävarmuus johtuu esimerkiksi siitä, että tulevaisuuden tapahtumat eivät noudata aikaisempien tapahtumien kulkua ja toisaalta siitä, että tietäminen ja erityisesti tulevaisuutta koskeva tietäminen itsessään on aina epätäydellistä (Jalonen ym. 2011, 48-49; alk.per. Venkula 2005, 14). Innovoinnin epävarmuus liittyy riskin ja epäonnistumisen mahdollisuuksiin. Innovointiin sisältyy aina riski toimijan tahdon ja kontrollin ulkopuolella olevien seikkojen vaikutuksesta mahdollisesti syntyvistä haitallisista seurauksista tai saavuttamattomista tavoitteista. Ilman riskiä ei kuitenkaan saavuteta innovaatioita. Innovaatiotutkimuksessa ollaan melko yksimielisiä siitä, että innovatiivisilla toimijoilla täytyy olla kyky sietää riskejä ja epäonnistumisia (esim. Potts 2009; Dodgson ym. 2005). Toisin sanoen innovointia tapahtuu todennäköisemmin olosuhteissa, joissa toimijat hyväksyvät epävarmuuden, oppivat elämään sen kanssa ja kenties jopa hyödyntämään sitä (vrt. Sotarauta 1996, 115). Rankaisemisen sijaan innovaatiomyönteisissä ympäristöissä kannustetaan riskinottamiseen ja epäonnistumisiin suhtaudutaan oppimiskokemuksina. Positiivisista mahdollisuuksista huolimatta epävarmuuteen suhtaudutaan käytännössä useimmiten joko selkeän kielteisesti tai vähintäänkin varauksellisesti. (Jalonen ym. 2011, 48-49.)



*Kuvio 2. Organisaation innovaatioarkkitehtuuri Harisaloa (2008) mukailleen.*

Innovaatioilla voidaan pyrkiä monenlaisiin hyötyihin. Esimerkiksi niillä voidaan tavoitella olemassa olevien tehtävien tehokkaampaa hoitamista, jolloin niiden hyöty näkyy organisaation tuottavuuden parantumisena. Innovaatioilla voidaan myös pyrkiä vastaamaan erilaisten palveluiden kysynnässä tapahtuviin muutoksiin, jolloin innovaatiot konkretisoituvat uusina tai laadullisesti parempina palveluina asiakkaille. Yhä voimakkaammin peräänkuulutetaan kehitystä, jossa tuotteita, palveluja ja prosesseja kehitetään yhteistyössä kansalaisten, julkishallinnon ja yritysten kanssa. (Jalonen ym. 2011, 47.) Tuottavuuden ja innovaatioiden näkökulmia ei useinkaan ole helppo sovittaa yhteen, mutta käytännössä molemmat näkökulmat ovat tarpeen. Innovaatioita on saatava aikaan, jotta toiminnassa saadaan aikaan isompia ja pienempiä parannuksia. Näitä tulee kuitenkin tarkastella tuottavuuden näkökulmasta, sillä aina ei ole itsestään selvää, että kehittäminen johtaa tuottavuuden paranemiseen. Tämä johtuu siitä, että organisaatiot ovat erilaisten toimijoiden keskinäisistä kytköksistä koostuva kokonaisuus, joka tuottaa usein ennalta arvaamatonta käyttäytymistä. (Jalonen ym. 2011, 14.) Organisaatioiden kompleksisuuden sekä niiden toimintaympäristöjen epävarmuuden lisääntyessä on organisaatioiden muodostuttava yhä innovatiivisemmiksi (Rajaniemi 2010, 5). Samalla se, kuinka innovaatioesteet havaitaan ja kuinka ne onnistutaan poistamaan, muodostuu tärkeäksi kysymykseksi.

Jaottelu teknologisiin, organisatorisiin, prosessi ja sosiaalisiin innovaatioihin on käsitteellistämisen väline ja auttaa hahmottamaan innovaatioihin liittyviä monimutkaisia ja –muotoisia käytäntöjä (Jalonen ja Juntunen 2010). Tässä tutkimuksessa mielenkiinto on kohdistunut ihmislähtö-

syyteen ja innovaatioiden syntyyn tai syntymättä jäämiseen sosiaalisessa kontekstissa. Laajaa yhteisymmärrystä siitä, miten ihmislähtöisyys muuntuu taloudelliseksi lisäarvoksi, ei ole vielä syntynyt. Se kuitenkin myönnetään, että kyky ymmärtää ja tuottaa uudenlaista arvoa on nousmassa keskeiseksi kilpailutekijäksi yhä vaikeammin hahmotettavissa ja moniulotteisissa toimintaympäristöissä. (Ruckenstein ym. 2011, 11-12.)

### **3.2 Sosiaaliset innovaatiot**

Sosiaalisten innovaatioiden saralla olisi runsaasti kehittämisen varaa, mutta ne ovat jääneet vähemmälle huomiolle teknologisten innovaatioiden värittämässä keskustelussa (Vainio 2006). Kuitenkin yhteiskunnan jatkuva muutos, jossa menestys riippuu uudistus- ja innovaatiokyvystä, tekee sosiaalisten innovaatioiden tarkastelusta ajankohtaista (Hämäläinen ja Heiskala 2004, 9-10). Organisaatioiden toimintaympäristöt monimutkaistuvat jatkuvan muutoksen myötä (Hagel ja Brown, 2005). Arvellaan, että innovaatioiden syntymiseksi tarvitaan perustana olevaa innovatiivista tietoa prosessia (Harkema 2003) jonka työntekijöiden aloitteet uuden kehittämiseksi ovat menestyksen avaintekijöitä (Argyris 1982). Jatkuvien muutospaineiden alla luovuutta ja innovatiivisuutta tarvitaan, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuus toteuttaa muutoksensa tehokkaasti ja inhimillisiä voimavaroja loppuun polttamatta (Rajaniemi 2010, 14-16).

Sosiaalisen innovaation käsite on moniselitteinen ja -ulotteinen. Usein käsitteen määrittely riippuu sen tarkasteluyhteydestä. Kapeasti ymmärrettynä sosiaalisilla innovaatioilla tarkoitetaan uusia tapoja organisoida etenkin sosiaali-, terveys- ja opetustoimen alan toimintoja (Heiskala 2006, 202-206). Tässä tutkimuksessa käytetään laajempaa tulkintaa eikä sosiaalisia innovaatioita sidota vain sosiaali-, terveys- ja opetustoimen alaan. Sen sijaan ne kytketään kokonaisuuteen, joka kattaa yhteiskunnan eri sektorit, niin yksityisen, julkisen, kuin kansalaissektorinkin. Sosiaalinen innovaatio voidaan määritellä käytännöksi tai tavaksi, joka luo jotain uutta. Kyse voi olla esimerkiksi uudesta näkökulmasta tai uudeltaisesta toimijoiden yhdistelmästä, kuten verkostosta. (Oksa ym. 2004, 202.) Tässä yhteydessä sosiaalisilla innovaatioilla tarkoitetaan uusia tapoja organisoida toimintoja. Olennaista on, että innovaatio parantaa tilannetta aiempaan nähden, sillä kaikki uudelleen organisoiminnin tavat eivät ole innovaatioita (Heiskala 2003, 15, 24-25). Lisäksi on olennaista, että muutos ei ole tapahtunut vahingossa vaan on ollut tavalla tai toisilla seurausta suunnitelmallisesta toiminnasta. Kaikkia muuttuneita käytäntöjä ei voi nimittää innovaatioiksi (Heiskala 2006, 202-203). Sosiaalisilla innovaatioilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa myös on-

gelmanratkaisuun suuntautuneita sosiaalisten suhteiden ja sosiaalisten instituutioiden uudistuksia, joiden tarkoituksena on ratkaista esimerkiksi teknologiaan, organisaatioiden toimivuuteen tai sosiaaliseen toimintaan liittyviä ongelmia. Tällöin sosiaalisia innovaatioita voivat olla uudenlaiset työjaon tai yhteisöllisyyden muodot, kommunikaation tai toiminnan koordinoimien tavat tai keinot edistää sosiaalista oppimista. (Ruuskanen 2004, 37-38.) Näin ymmärrettynä uuden työntekijän uudenlainen ja suunnitelmallinen mahdollisuus innovoida, voi itsessään olla innovaatio. Yksinkertaisesti sanottuna sosiaaliset innovaatiot ovat uudenlaisia tapoja tehdä asioita (Vainio 2006).

Innovaatioprosessia voidaan jopa pitää aina luonteeltaan sosiaalisena, sillä uusien ideoiden luominen sekä niiden seurauksena syntyvä tieto rajautuvat sosiaalisiin verkostoihin esimerkiksi alueellisesti tai toimialoittain (Ruuskanen 2004, 33). Sosiaalisten innovaatioiden syntyminen on riippuvainen etenkin yhteisöllisistä oppimisprosesseista, joiden kautta rakenteelliset uudistukset tulevat mahdollisiksi. Keskeistä on yhteisön jäsenten yhteisiin kokemuksiin ja informaatioon perustuva oppimisprosessi, joka johtaa yhteisten arvojen, normien ja viitekehysten uudistumiseen, ja tukee merkittävien innovaatioiden syntymistä ja yhteiskunnan rakenteellisia muutoksia. (Hämäläinen ja Heiskala 2004, 11, 48, 68–69.) Organisaation sosiaalinen rakenne vaikuttaa innovaation leviämiseen useilla tavoilla. Sosiaalisen järjestelmän rakenne voi helpottaa tai estää innovaatioiden leviämistä järjestelmässä. Myös paikallisilla perinteillä, kulttuurisilla tekijöillä ja normeilla on vaikutusta leviämisen prosessiin. Usein ajatellaan, että innovaatiot muovataan sopimaan organisaatioon, mutta tosiasiasa myös organisaation rakennetta voidaan muuttaa soveltumaan innovaatioon. Näin innovaatio voi vaikuttaa koko organisaation rakenteeseen. (Rogers 1995, 371–395.) Esimerkiksi organisaatioissa, joissa on paljon perinteitä, innovaatiotoiminnan organisointi voi edellyttää rakenteiden ja vakiintuneiden toimintamallien murtamista ja kokonaan uusien rakenteiden luomista, jotta ne eivät estäisi innovaatioita syntymästä. Tällöin rakenteita tulisi muokata siten, että niihin sisältyy organisaation innovatiivisuutta edistäviä päällekkäisyyksiä, ristiriitaisia tavoitteita ja vaatimuksia sekä jopa vastakkaisten asioiden samanaikaista toteuttamista (Anttiroiko ja Kuoppala 2011; Harisalo 2008, 309.) Sosiaalisten innovaatioiden merkitys muodostuu siitä, että ne hyväksytään käytännöiksi, jolloin on kyse olemassa olevien käytäntöjen, asenteiden ja tottumusten muuttamisesta (Husso 2004, 32, 35).

Henkilöstövoimavarojen kehittäjät kohtaavat kasvavia paineita tuoda ja tuottaa oppimista organisaatioon. Perinteiset tavat tuottaa oppimista vaativat lisäksi uudenlaisia tapoja (Jayanti 2012, 375). Sosiaaliset innovaatiot mahdollistavia avainprosesseja ovat tiedon ja osaamispääoman tuot-

taminen, tiedon ja osaamisen välittäminen yksilöiden ja organisaatioiden välillä sekä tiedon ja osaamisen siirtäminen käytäntöön (Husso 2004, 45). Innovaatioiden syntyminen ei keskity vain menetelmään tai prosessiin. Se on uteliaisuutta ja luovaa ongelmanratkaisua vaativa työskentelytapa. (Ruckenstein ym. 2011, 11–12.) Innovaatiot eivät synny määräyksillä, vaan ne edellyttävät luovuutta ja innostusta, jota on vaikea hallita perinteisen johtamisen keinoin (Anttiroiko ja Kuoppala 2011, alk.per. Nonaka ym. 2000, 22) Sosiaalisia innovaatioita syntyy usein niillä alueille, joilla rikotaan perinteisiä rajoja ja joissa erilaiset osaamiset kohtaavat (Hämäläinen, H. 2005, 199-200; Anttiroiko ja Kuoppala 2011, alk.per. Bäcklund ja Jyrämä ja Väisänen 2010, 63). Tämä näkemys korostaa verkostojen rajapinnoilla toimivien, esimerkiksi uusien työntekijöiden, mahdollisuutta innovoida. Työntekijöille tulisi luoda organisatoriset edellytykset henkiseen kasvuun luovuuden, keksimisen, oppimisen ja kokeilun avulla. Vaatimus yksilöiden henkisen kasvun mahdollistamisesta tarkoittaa, että yksilöitä ei pidä tarkastella instituutioiden näkökulmasta, vaan instituutioita on opittava analysoimaan yksilöiden näkökulmasta. (Harisalo, teoksessa Laitinen ym. 2013 ,48.) Tästä seuraa, että työntekijöille on tarjottava mahdollisuus yksilölliseen kehitykseen. Yksilöiden on oivallettava, että he ovat vastuullisia valinnoistaan. (Harisalo, teoksessa Laitinen ym. 2013, 48.)

Vaikka innovaation löytäjä on yleensä viime kädessä yksilö, on organisaatiokulttuuri silti ratkaisevassa asemassa. Se voi tukahduttaa ja johtaa väärille urille, mutta myös kannustaa. Organisaatiot ja kulttuurit koostuvat yksilöistä, joiden ajattelutaipumukset ohjaavat organisaatioiden muodostumista. (Pyysiäinen 2012, 42–44.) Esimerkiksi perehdytysprosessi voidaan uusien työntekijöitä ohjata kohti innovatiivista työtettä. Toisaalta jos huomiota ei kiinnitetä innovaatiotoiminnan tukemiseen, voidaan ajautua tilanteeseen, jossa yksilöt eivät osallistu ideointiin. Siksi ihmismielen toiminnan lainalaisuuksien ymmärtäminen on välttämätön edellytys innovaatioystävällisen organisaation kehittämisessä (Pyysiäinen 2012, 42–44). Pelkästään innovatiivisten yksilöiden rekrytointi ei riitä, vaan innovatiivisuutta on osattava myös johtaa (Bharadwaj ja Menon 2000). Innovaatiojohtamisen tehtävänä on edistää luovuutta ja antaa innovaatiotoiminnalle suunta (Anttiroiko ja Kuoppala 2011). Innovaation perusluonteeseen kuuluu, ettei sitä voida määrätä, tilata tai ennustaa. Innovatiivisuutta voidaan silti tukea kehittämällä sopivia edellytyksiä luovalle ajattelulle ja toiminnalle. Esimerkiksi byrokraattisuus ja tiukka kontrolli ehkäisevät innovaatioita (Seeck 2008, 257). Lisäksi järjestelmän kompleksisuus voi johtaa siihen, että toiminta ei ole niin tuottavaa kuin se voisi olla. Innovaatioita voi jäädä syntymättä ilman näkyvää syytä (Jalonen ym. 2011, 56).

Innovaatioiden syntymisessä perehdytysprosessin yhteydessä tai sen myötä pätee sama riski kuin tutkimuksessa ja tuotekehittelyssä yleensäkin, suuri osa panostuksista ei koskaan johda mihinkään. Osa kuitenkin voi johtaa, eikä tätä menestyksestä osaa voi olla ilman vapaasti liikkuvia ajatuksia ja niihin liittyviä riskejä. Innovaatioita ei voi tuottaa liukuhihnalta. Innovatiivisuus edellyttää uskaliaista rajojen ylittämästä ja riskinottoa. Innovaatio-odotukset ja kaiken mahdollisen kontrolloiminen on mahdoton yhtälö. (Pyysiäinen 2012, 42–44.) Ihmislähtöisyydelle on tunnusomaista, ettei se ole koskaan valmista. Se on jatkuvaa muutosta ja kehittymistä. Innovaatio-toiminta vaatii sietämään epävarmuutta ja välitiloja. Uudelaista arvoa ei synny itsepintaisuudesta ja kyvyttömyydestä tarkistaa olemassa olevia tapoja ja käytäntöjä. Sen sijaan tarvitaan kykyä oamksua tietoa, kuunnella ja asettua toisten ihmisten asemaan. (Ruckenstein ym. 2011, 11–12.) Ulkopuolisuuden hyödyntäminen organisaation kehittämistoiminnassa ja innovoinnissa on tiukasti sidoksissa siihen, kuinka inhimillisiä voimavaroja pystytään löytämään, tunnistamaan ja kuinka niitä käsitellään. Ruckensteinin (ym. 2011, 15) mukaan yhtä oikeaa tapaa tunnistaa inhimillisiä tarpeita ja tavoitteita ei ole. Jokaisen organisaation täytyy itse löytää tapa jolla tietoa arvontuotantoa varten kerätään. Innovaatioiden syntyä ja leviämistä edistävien menetelmien käyttö tulisi sovittaa kulloisiinkin tarpeisiin (Anttiroiko ja Kuoppala 2011). Näin ollen myös innovaatioesteet ovat organisaatiokohtaisia ja jokaisessa organisaatiossa on selvitettävä itse, mitkä tekijät ovat innovaatioiden esteenä. Tietoa innovaatioesteistä voi kerätä esimerkiksi haastatteleamalla työntekijöitä, esimiehiä, tai asiakkaita, toteuttamalla kyselyitä, havainnoimalla ja osallistamalla ihmisiä innovaatiotoimintaa. Kerättyä tietoa täytyy osata tulkita ja yhdistellä olemassa olevaan tietoon, jotta siitä olisi hyötyä kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa. (Ruckenstein ym. 2011, 15.)

Organisaatioiden kehittymiseen ja innovointiin on olemassa monenlaisia lähestymistapoja, mutta erityisesti organisaation institutionaalisella avoimuudella arvellaan olevan suuri rooli innovaatioiden syntymisessä (Gassmann, Enkel, ja Chesbrough 2010). Avoimuus innovaatioiden suhteen koskee käytäntöjä (Perkmann, Neely, ja Walsh 2011), yhteistyötä sekä organisaatioiden sisällä (Osarenkhoe 2010), että verkostoissa (Zirpoli ja Becker 2011). Avoimuuteen ja yhteistyöhön pyritään silloin, kun tavoitteena on tuottavuuden parantaminen, muutoksiin reagoiminen tai vaikkapa asiakkaiden valinnan mahdollisuuksien lisääminen. Yhteistyö tuo lisäarvoa toiminnalle, sillä se mahdollistaa eri toimijoiden toisiaan täydentävät ja korvaavat voimavarat. (Jalonen ym. 2013, 284.) Jotkut arvelevat, että tuleva trendi innovaatioiden kehittämisessä on tietynlainen talkoohenki (Ebner, Leimeister, ja Krcmar 2009). Talkoistaminen tai yhteistoiminta perustuu olettamukseen, jonka mukaan suurempi joukko ihmisiä huomaa helpommin ratkaisut kuin pieni

joukko (Surowiecki 2005). Avoimien käytäntöjen vuoksi henkilöstövoimavarojen kehittäminen voi kasvavissa määrin keskittyä kehittämään ja tuottamaan organisaation ulkoista oppimista ja kääntämään tuo osaaminen sisäiseksi. Tämä liittyy siihen, että organisaatiot ulkoistavat innovaatioiden keksimisen entistä enemmän ulkopuolisille toimijoille ja suurille massoille (Howe 2006), esimerkiksi asiakkaille. Suosittua tällainen talkoilu on organisaatioissa, jotka tahtovat kehittää aivan uusia ideoita (Fuller, Hutter, ja Faullant 2011). Yhteistoiminnallisuuden etuna on, että pienemmällä panoksella saavutetaan tuloksia ja ratkotaan ongelmia, jotka aiemmin olisivat olleet mahdottomia. Kun aika ja resurssit ovat rajallisia, organisaatiot voivat tavoitella talkoilla uutta tapaa rakentaa tietopääomaa, joka on nopeampi, halvempi ja parempi. Organisaatioiden paineet kehittää osaamistaan voivat jopa pakottaa yhteistoimintaa. Jotkut voivat ryhtyä siihen, koska kilpailijatkin tekevät niin. Teknologia mahdollistaa tällaisen toiminnan helposti. (Jayanti 2012, 376.)

### **3.3 Ulkopuolisuuden edut ja haitat**

Avoimuus ja ulkopuolisuus voidaan nähdä innovaatiotoiminnan mahdollistavina tekijöinä. Eri laisten ihmisten erilaisilla ideoilla voidaan parhaiten löytää uusia todellisia innovaatioita (Jalonen, ym. 2011, 62–63). Usein uudet ideat syntyvät eri alojen välimaastoissa, jossa ihmisten taidot ja tiedot kohtaavat (Johansson 2005, 64–69). Uusia työntekijöitä voidaan pitää tällaisina verkostoja yhdistävinä tekijöinä. Tietojen ja taitojen yhdistäminen, sekä omalta mukavuusalueelta poistuminen voi olla joskus vaikeaa. Tietyn alan kapea osaaminen on organisaatiossa voinut muodostua oletetuksi totuudeksi ja totuttujen käytäntöjen kyseenalaistaminen ei useinkaan ole helppoa, vaikka se tarpeellista olisikin. Ulkopuolinen ihminen voi nähdä asiat eri tavoin, eikä häntä samalla tavoin sido totut käytännöt. Ulkopuolinen osaa tehdä luovempia sidoksia eri alojen välillä (Johansson 2005, 64–69). Assosiaatioesteiden välttämiseksi esimerkiksi johtajan tuominen organisaatioon toiselta toimialalta voi auttaa havaitsemaan uusia innovaatioita, sillä usein juuri organisaation ulkopuoliset henkilöt havaitsevat uusia mahdollisuuksia (Porter 1991, 74–75). Haasteena on, kuinka uudet ideat saadaan näkyviksi ja kuinka niitä pystytään hyödyntämään.

Ajatus uusista henkilöistä kehittämisen keskiössä ei ole uusi. Heikkojen suhteiden hyödyntäminen liittyy uusien ajatusten mahdollistumiseen. Kun henkilöt ovat tiiviissä yhteistyössä keskenään, muodostuu ystävyysuhteita jolloin ihmiset ovat tekemisissä vain samojen henkilöiden

kautta. Mikäli työntekijöiden ajatusmaailma on liian samankaltainen, ei organisaatioon pääse uudenlaisia ajatuksia jotka synnyttäisivät uusia ideoita (Cohen ja Levinthal 1990). Uusi henkilö, esimerkiksi uusi työntekijä sen sijaan tuntee erilaisia ihmisiä, jolloin tieto on liikkuvaa ja monimuotoista. Voidaan jopa väittää, että kaikkein hyödyllisin tieto tulee luotettavien heikkojen linkkien kautta, eikä niiltä kenen kanssa on tiiviissä vuorovaikutuksessa (Levin ym. 2002). Esimerkiksi Garguilon ja Benassin (2000) tutkimus osoittaa, että niiden organisaatioiden, joissa verkostot ovat tiiviitä ja joissa on vain vähän aukkoja, on vaikea uudistua vastaamaan uuden toimintaympäristön vaateita. Tiiviit verkostot voivat vaikeuttaa kykyä luoda ja edistää uusia suhteita.

Vaikka yleisesti myönnetään, että organisaatioissa on tärkeää tunnistaa ja tunnustaa työntekijöillä oleva tieto, on organisaation entistä tehokkaamman toiminnan ja suoriutumisen kannalta tärkeää ammentaa tietoa organisaation ulkopuolelta (Anand, Glick ja Manz 2002). Uusilla työntekijöillä voi olla kokemuksia monenlaisista hyvistä käytännöistä, jotka voivat toimia myös uudessa organisaatiossa. Siirtämällä hyviä käytäntöjä avataan toimijoiden käsityksiä siitä, miten toisten käyttämät työtavat voivat hyödyntää myös omaa organisaatiota tai tiimiä. Katsominen oman verkon ulkopuolelle auttaa huomaamaan eri verkostojen mahdolliset samankaltaisuudet ja sen, miten niistä voisi hyötyä. Näin voidaan luoda uusia käytäntöjä ja saada parhaista käytännöistä sopivat osa-alueet hyötykäyttöön. (Burt 2004, 355.) Käytäntöjen siirtämisessä kannattaa kuitenkin olla varovainen. Organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt ovat erilaisia, lisäksi jatkuva muutos tuo oman haasteensa käytäntöjen kopioinnille. Se mitä toimi tietyssä paikassa tiettyyn aikaan, ei välttämättä toimi uudessa tilanteessa. Käytäntöjä siirrettäessä pitäisikin aina tarkasti arvioida ja kyseenalaistaa sopiiko kyseinen käytäntö juuri tähän tilanteeseen ja organisaatioon. Hyvien ideoiden ja käytäntöjen lisäksi huonot asenteet ja käytänteet voivat siirtyä.

Uusilla työntekijöillä oleva tieto ei ole sellaisenaan organisaation saatavilla. Ongelma on siinä, kuinka yksilöillä olevat tiedot ja taidot saadaan näkyviksi ja ideat ja ajatukset esiin. Yksi keino tukea tätä voi olla se, että kehittäjät luovat kytköksiä uusien ja vanhojen työntekijöiden välille. Tämä tarkoittaa, että innovaatioympäristön kehittäjien tulisi luoda kytköksiä ja keskittymiä eri toimijoiden välille, sekä luoda yhteyksiä eri verkostojen välille (Smedlund ym. 2005, 32). Kyse on siitä, että innovaatiot ovat usein monen tekijän summa, eikä yhdellä ihmisellä ole kaikkea tarvittavaa tietoa. Haasteena on löytää tapa, jolla erinäiset tiedot saadaan koottua yhdeksi tietokokonaisuudeksi. Oikein muodostettuina verkostot voivat paikata tiedollisia aukkoja. Palonen (ym. 2003, 17) viittaavat omassa tutkimuksessaan ”siltaaviin” henkilöihin, jotka ovat verkostoissa tärkeitä tiedonkulun linkkejä. Tällaisiksi henkilöiksi nähdään sellaiset työryhmän jäsenet, joita



työtiimi ei välttämättä tunne tai joiden tieto tulee usean henkilön kautta. Niukkojen henkilöstö-resurssien näkökulmasta tällaiset linkit ovat tärkeitä tietotyötä tekevän henkilöstön kehittymisen kannalta. Tämän tyyppiset henkilöt tuovat informaatiohyötyä uusien ideoiden ja ajatusten muodossa jopa enemmän kuin sitä olisi muutoin saatavissa ryhmässä, jossa kaikki tuntevat toisensa. (Palonen y. 2003, 17.) Tällaisesta oppimisesta voi puhua myös kollaboratiivisena oppimisena, jossa jaettu merkitys ja yhteinen ymmärrys syntyvät vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Eteläpelto ja Tynjälä 1999, 209).

Uusiutuminen on aina haaste, mutta luo myös mahdollisuuksia. Hyviä puolia ovat esimerkiksi uusien rakenteiden ja työntekijöiden mukanaan tuomat tiedot, ymmärrys, vaihtelu, sekä yhteys toisiin verkostoihin (Powell ym. 1996). Haasteet liittyvät keskinäiseen tuntemiseen, luottamukseen ja sitoutumiseen (Järvensivu ym. 2010, 45–46). Uuden työntekijän kohdalla osallistuminen innovointiin ei ole itsestään selvyys. Uuden henkilön tullessa jo olemassa olevaan verkostoon täytyy pohtia, onko tulijalla tärkeää osaamista tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja onko tulija ylipäätään kiinnostunut osallistumaan kehittämistoimintaan. Vaikka uusia henkilö ei varsinaiseen innovaatioimintaan osallistuisikaan, hän voi tukea tuota prosessia muilla tavoin. Ongelmallista on, jos tulija ei koe tavoitteita itselleen mieleisiksi tai hän ei syystä tai toisesta pysty osallistumaan kehittämistoimenpiteisiin. Apuna tällaisessa tilanteessa voisi olla aktiivisten jäsenten palkitseminen ja passiivisten jäsenten motivointi. (vrt. Järvensivu ym. 2010, 46.)

### **3.4 Ulkopuolisuuden hyödyntämisen innovaatioesteet perehdytysprosessin aikana**

Innovatiivisuutta, uudistumista ja organisaatioiden luovuutta voi pitää merkittävänä tekijänä organisaatioiden menestykselle ja kilpailukyvyllä (mm. Rajaniemi 2010, 25; Sydänmaanlakka 2004, 77.). Vaihtuvuus on organisaatiolle tai verkostolle mahdollisuus, sillä uudet henkilöt tuovat usein uusia ajatuksia, joista voi syntyä uusia innovaatioita. Toisaalta suuri vaihtuvuus voi olla uhka, sillä se vähentää toimijoiden välistä luottamusta ja sitoutumista. (Järvensivu ym. 2010, 45.) Luottamuksen ja sitoutumisen puute voivat estää innovaatioita syntymästä, kun tietoja ei haluta esimerkiksi väärinkäytöksen pelossa jakaa. Tämän kaltaisten innovaatioesteiden tarkastelu poikkeaa yleisestä innovaatiotutkimuksesta, sillä usein tutkimuksissa tarkastellaan sitä, kuinka innovaatiot voitaisiin mahdollistaa ja mikä niiden syntymistä edesauttaa. Harvemmin paneudutaan siihen, mikä estää innovaatioita syntymästä. Innovaatioesteitä on hyödyllistä tarkastella, sillä organisaatioissa on usein enemmän toteutumattomia, kuin toteutuneita innovaatioita. Ei

kuitenkaan ole mielekästä tarkastella toteutumattomia innovaatioita kovin yksityiskohtaisesti, koska organisaatiot ovat aina aikaan ja paikkaan sidoksissa (Rajaniemi 2010, 25–26). Toimintaympäristön muutosten vuoksi se mikä eilen oli järkevä tapa toimia, ei automaattisesti ole järkevää myös tulevaisuudessa (Rajaniemi 2010, alk.per. Normann 2002, 237). Kehitys on usein ennalta arvaamatonta ja mitä enemmän on epävarmuutta, sitä tärkeämpää toiminnan on olla nopeaa, joustavaa ja tilanteeseen sopeutuvaa. Täyttä kaaosta välttääkseen yksilöiden ja organisaatioiden on innovoitava, kehitettävä ja luotava uutta. (Jalonen ym. 2011, 14–15.) Siksi on kannattavampaa kartoittaa niitä mekanismeja, jotka vaikeuttavat tai estävät innovaatioita syntymästä (Rajaniemi 2010, 26).

Innovaatioesteillä tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation sisäisiä ongelmia, jotka estävät organisaatioita kehittymästä ja menestymästä omilla toimialueillaan (vrt. Rajaniemi 2010, 21–23). Rajaniemi on jaotellut innovaatioesteet viiteen kategoriaan, joiden sisällä on alakategorioita. Nämä viisi kategoriaa ovat hierarkia, koordinointi, kommunikaatio, valta ja aineeton pääoma. Hierarkia innovaatioesteenä tarkoittaa esimerkiksi työjaon, sääntelyn, perinteiden tai uusien välien muodostamaa syytä, jonka vuoksi innovaatioita ei synny. Koordinointi voi sisältää esimerkiksi muutosvastarinnan tai paikalleen jämähtämisen, kuten myös kiireen ja osaamispotentiaalilin. Kommunikaatio muodostaa esteitä jos vuorovaikutus ei toimi. Myös prosessien väliset kommunikaatiokatkokset voivat aiheuttaa innovaatioesteitä. Valta voi muodostua innovaatioesteeksi, jos se on keskittynyt liiaksi johtajille. Toisaalta myös liiallinen työntekijöiden näkemysten kuuntelu ja visioiden puute voivat estää innovaatioiden syntyä. Olennainen este on myös aineetomaan pääomaan kuuluva luottamus, tai oikeastaan sen puute. Luottamuksen kaltaisia esteitä ovat myös huono työilmapiiri, sekä yksinkertaisesti ihmisten persoonallisuus. Kaikki eivät vain ole innovatiivisia. (Rajaniemi 2010, 21–23.) Tässä tarkastellaan innovaatioesteitä perehdyttämisen yhteydessä ja käytetään hyväksi Rajaniemen tekemää jakoa.

### ***3.4.1 Esteenä hierarkia***

Byrokraatiasta tai kohdeorganisaation byrokratisoitumisesta johtuvat esteet voivat näkyä toiminnan joustavuuden vähenemisenä (Rajaniemi 2010, 102–103). Byrokraattinen rakenne vastaa huonosti vaatimukseen nopeista muutoksista ja voi ehkäistä yksilöiden aloitteiden huomiointia (Nonaka ja Takeuchi 1995, 160–162). Perehdyttämistä voi kuvata byrokraattiseksi, jos perehdyttäminen hoidetaan jokaisen työntekijän kohdalla samalla kaavalla yksilöllisyys huomioimatta.

Tällöin myös yksilöiden hyvät ideat voivat jäädä huomiotta, koska ajatellaan, että perehdytys täytyy hoitaa tietyn kaavan mukaan, eikä soveltaa sitä tarpeen ja tilanteen mukaan. Myös liiallinen työnjako muodostaa esteitä ihmisten ja tehtävien välille, torpaten samalla ideoita (Rajaniemi 2010, 102–103). Jo 1930-luvun ihmissuhdekoulukuntaa edustavat tutkijat havaitsivat, että yksitoikkoiset työt aiheuttavat työntekijöille tyytymättömyyden tunteita, kun taas vaihtelevissa töissä oltiin tyytyväisiä. Lääkkeeksi tyytymättömyyteen tarjottiin työtehtävien laajentamista ja työn rikastamista. (Kinnunen ym. (toim.) 2005, 59–60.) Tästä voi päätellä, että liian tarkka tehtävien opastus voi yksipuolistaa toimintaa ja näin estää uudenlaisten ja mahdollisesti parempien käytäntöjen löytymisen.

Innovaatioesteenä voi toimia myös ristiriitainen ohjaus. Ristiriitaiset ohjeet voivat lamaannuttaa innovatiivisuuden ja luovuuden jo perehdytysvaiheessa (vrt. Rajaniemi 2010, 102–103). Sääntely on tarpeellista yhteiseen päämäärään pääsemiseksi, mutta liian pitkälle vietynä se estää innovaatioita syntymästä. Tämä johtuu siitä, että liiallinen suunnittelu rutinoittaa toimintoja ja estää mahdollisesti näkemästä tulevaisuuden mahdollisuuksia. Sääntelyn liiallinen sitovuus ja yksityiskohtaisuus vievät resurssit innovatiiviselta ja luovalta, tulevaisuuteen suuntautuvalta toiminnalta. (Rajaniemi 2010, 102–103.) Ihmiset haluavat mahdollisuuden tehdä valintoja ja päätöksiä, käyttää kykyjään, ratkoa ongelmia ja saavuttaa jotakin. Käytännöt kuitenkin pakottavat ihmiset tekemään työtä ennalta määrättyllä tavalla, jolloin he eivät voi vaikuttaa työhönsä. (Maslach ja Leiter 1997, 11-12.) Haasteena on löytää tasapaino vastuun, resurssien ja valvonnan välille.

### **3.4.2 Koordinointi**

Asioiden nykyistä tilaa on helppo perustella järkisyin, mutta niiden saavuttamiseksi tarvitaan yleensä vetoamista ihmisten tunteisiin intuition voimalla. Innovatiivisuuden eteenpäin viemisessä järki muodostaa esteen silloin, kun emme pysty empiirisesti perustelemaan vielä olemassa olematonta uutta tilaa, joka on seurausta innovaatiosta. (Rajaniemi 2010, 146–148.) Oppiminen ei tapahdu vain uutta tietoa keräämällä, vaan kaikki havainnointi suodattuu vanhojen kokemusten lävitse. Joskus aikaisemmat kokemukset voivat olla suurin este oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2004, 40.) Tästä syystä organisaation ulkopuolelta tuleva uusi työntekijä voi keksiä helpommin uusia tapoja tehdä asioita. Hän ei vielä ole järkeistänyt organisaation olemassa olevaa toimintaa, vaan kykenee helpommin näkemään puutteet ja epäkohdat.

Yksi klassisista innovatiivisuuden esteistä on muutosvastarinta. Muutosvastarinta on hiukan risti-riittainen asia, sillä toisaalta muutoksen tarve voidaan tiedostaa, vaikka sitä vastustetaan. Muutosvastarinnan myötä resurssien käytössä voi olla paikalleen jämähtäneisyyttä. Resursseja allokoidaan mieluummin rutiinien ylläpitämiseen, kuin uuden tekemiseen. Takertuminen rutiineihin tuo turvallisuutta. Turvallisuuden tunne on yksi ihmisen perustavaa laatua olevista tarpeista. Pelot tulevaisuudesta ennustamattomana innovaatioiden tuloksena aiheuttavat turvallisuuden tunteen häviämisen, johon vastareaktionä on takertuminen menneisyyteen ja rakenteellisen byrokra-tian nostalginen kunnioitus. (Rajaniemi 2010, 146–148.) Tämä voi näkyä organisaatiossa torjuvana suhtautumisena uudistumiseen ja uusiin ideoihin. Myös uudet työntekijät voidaan kokea uhkana. Joskus syynä muutosvastarintaan voi olla epäonnistumisen pelko. Epäonnistumisen pelon vuoksi ollaan varovaisia ja vältetään riskejä. Tällaiset asiat heikentävät uusia innovaatioita. Uusia toimintatapoja on hankala saada aikaan, jos halutaan toimia vanhan tavan mukaan. Inno-vaatioita voi estää myös jäykkyys toimia tarpeeksi nopeasti ja sen vuoksi muutokset tapahtuvat hitaasti. (Jalonen 2010, 255–256.) Uusi ja innovatiivinen toimintamalli ei välttämättä myöskään tuota heti tuloksia, joten vanhasta luopumisen kustannukset ovat usein suuremmat kuin pelkkä uuteen investointi (Rajaniemi 2010, 146–148).

Innovatiivisuuden esteiden kannalta suunnittelussa on tärkeää kiinnittää huomiota työn tulosten ja työn tekemisen väliseen suhteeseen. (Rajaniemi 2010, 146–148) Vaikka innovaatioita tehtäisiin, niin rahaa niiden toteuttamiseen ei aina ole. Samalla henkilöstöresurssit ovat liian pienet ja työtä tehdään kiireellä. Silloin ei ole aikaa kehittämiseen tai on paljon erilaisia kehittämishankkeita, joihin pitäisi ehtiä osallistua. (Jalonen 2010, 259–260.) Uusille ideoille ei ehkä tunnu olevan tilaa.

### **3.4.3 Kommunikaatio**

Kommunikaatio toimii tiedon välittäjänä monissa innovatiivisuuteen liittyvissä kään-teissä. Siksi sen merkitystä innovaatioesteenä ei tule väheksyä (Rajaniemi 2010, 160–161) Vuorovaikutuksen merkitys innovaatioesteenä täytyy huomioida, sillä vuorovaikutuksen toimivuutta pidetään yleisesti innovaatioprosessien kantavana voimana (Schienstock ja Hämäläinen 2001, 50; 78). Vies-tintä ei ole pelkästään sanoman välittämistä toisella, vaan myös kykyä luoda yhteisiä merkityksiä luottamuksesta, maineesta ja imagosta. (Virtanen ja Stenvall 2010, 222–223) Suurin este toimi-valle vuorovaikutukselle, tiedon kulkemiselle ja oppimiselle on se, että tietoa ja osaamista ei

jaeta, yhteiset tavoitteet puuttuvat, yhteinen kieli ja valmius keskustella puuttuvat, tiimissä on huonot henkilösuhteet ja heikot vuorovaikutustaidot tai epämääräiset toimintatavat (Sydänmaalakka 2004, 48). Uuden työntekijän ulkopuolisuus voi olla esteenä tiedon jakamiselle myös siitä syystä, että luottamusta uuden työntekijän ja muiden työyhteisöön kuuluvien välille ei ole ehtinyt muodostua (vrt. Cumberland ja Githens 2012, 52). Avoimen kommunikaation puutteeseen liittyy reviiritietoisuudeksi kutsuttu ilmiö, jota voidaan pitää myös tiedon panttauksena. Sulkeutuneessa keskustelukuluttuurissa eivät ideat ja tieto liiku organisaatiossa. Tämä muodostaa innovatiivisuudelle rakenteellisen innovatiivisuuden esteen. (Rajaniemi 2010, 160–161.) Jos keskustelukuluttuuri ei kannusta ideointiin, ei uusi työntekijä todennäköisesti rohkaistu kertomaan omia ajatuksiaan.

Ongelmana organisaatiossa voi olla esimerkiksi se, että perustellaan ratkaisuja tiedolla, joka vahvistaa olemassa olevia organisaatio- ja valtarakenteita (Jalonen, ym. 2013). Keskeisenä haasteena on se, miten yksilöt ja organisaatiot kykenevät irrottautumaan totutusta ajattelusta ja tarkastelemaan ongelmia uusista näkökulmista (Jalonen, ym. 2011, 62–63). Kun uusi työntekijä ymmärretään ulkopuoliseksi ja tietyllä tapaa massasta poikkeavaksi henkilöksi, monimuotoisuus voi kannustaa ajattelemaan eritavalla, niin sanotusti ”laatikon ulkopuolella”. Kun erilaisuutta arvostetaan, työntekijöillä on mahdollisuus jakaa nykyisen käytännön haastavia ideoita ja kehittää niitä innovaatioiksi. Ilman erilaisuuden hyväksyvää johtamista työntekijät ovat vähemmän suoria ja halukkaita jakamaan uusia ideoitaan. Tämä voi olla kriittistä organisaation mahdollisuuksien ja innovaatiopotentialin kannalta. (Hewlett ym. 2013, 30.) Myös avoimen dialogin puute organisaatiossa voi estää innovaatioita. Ideoita ei jaeta tehokkaasti ja siksi avoimen dialogisuuden puute toimii innovatiivisuuden rakenteellisena esteenä. (Rajaniemi 2010, 160–161.) Uusi työntekijä ei välttämättä ole tietoinen kuinka jakaa ajatuksiaan vielä perehdytys vaiheessa. Siksi avoimen dialogin puute voi toimia esteenä hyödyntää hänellä jo olevaa osaamista heti alkuvaiheessa.

#### **3.4.4 Valta**

Valta kuvastaa innovatiivisuuden esteiden näkökulmasta muun muassa sitä, kenellä on organisaatiossa oikeus olla innovatiivinen ja luova. Esimerkiksi autoritaarinen johtajuus peittää alleen vahvoilla näkemyksillään laajemman innovaatioiden kirjjon ja kapeuttaa organisaation innovatiivista potentiaalia. (Rajaniemi 2010, 184–185.) Henkilöitynyt johtajuus puolestaan on yksittäisten

ihmisten käyttämää valtaa. Organisaatiossa voi esimerkiksi olla oletus, jonka mukaan ainoastaan johtajat voivat tehdä toimintaan johtavia aloitteita. (Rajaniemi 2010, 184–185.) Tällaiset asenteet ja oletukset siirtyvät nopeasti uusille työntekijöille. Uusien työntekijöiden suhteen haasteena on sekin, että ihmisillä on luontainen taipumus pyrkiä samankaltaisuuteen (Kammeyer-Mueller ym. 2011). Tästä syystä voi olla vaikeaa saada uusi työntekijä aktiivisesti esittämään ideoita ja kehittämisen kohteita ellei siihen kiinnitetä erityistä huomiota. Esittämällä omia ideoitaan tai kysymällä syitä toiminnalle uusi työntekijä laittaa itsensä alttiiksi arvostelulle. Kysymysten esittäminen voi tuntua uudesta tulijasta hankalalta, sillä joku voi ajatella sen osoittavan osaamattomuutta. Yleensä esimiehet kuitenkin arvostavat niitä, jotka kysyvät sen sijaan että tekisivät virheitä (Kammeyer-Mueller, 2007).

Yksi vallan aiheuttama rakenteellinen este innovatiivisuudelle muodostuu strategisen vallan puutteesta. Strategisen vallan toimimattomuudessa merkittävin tekijä on epätietoisuus päämääristä. (Rajaniemi 2010, 186.) Jokaisen organisaation jäsenen on tiedettävä organisaation päämäärä ja keinot, joilla päämäärä on toteutettavissa sekä ymmärtää oma rooli tässä päämäärän tavoittelamisessa (Strandman 2009, 29–30). Näin ollen uuden työntekijän ei välttämättä vielä perehdytysvaiheessa nähdä olevan kykenevä ideoimaan uutta. Strategisen vallan lisäksi organisaatiossa ja verkostossa voi olla tarpeen olla toimija, joka pystyy uskottavasti asettamaan innovaatiotoimintaa ohjaavia tavoitteita tai jonka vastuulla on innovaatioille otollisten olosuhteiden luominen (Jalonen ym. 2011, 56). Perehdytysvaiheessa lähiesimies on uuden työntekijän näkökulmasta henkilö, jonka pitäisi pystyä ohjaamaan kohti päämääriä. Strateginen hämmennys ja yhteisen arvopohjan puuttuminen voivat johtaa siihen, että verkostoon liittyvä innovaatiopotentiali jää hyödyntämättä (Jalonen ja Juntunen 2010). Tästä syystä perehdytyksen yhteydessä on edelleen tärkeää kertoa organisaation yleisistä päämääristä ja arvoista.

### ***3.4.5 Aineeton pääoma***

Luottamus ja ilmapiiri ovat merkittäviä innovaatioesteitä siksi, että ne edesauttavat tai vähentävät rakenteellisiin ongelmiin liittyvien esteiden syntymistä. Työntekijöiden on pystyttävä luottamaan johtajiinsa, jotta he antaisivat ideansa organisaation käyttöön. Luottamus toimii myös toisin päin. Jos johtajat eivät luota alaisiinsa, on seurauksena usein epäluottamusta ruokkiva valvontajärjestelmä, joka vähentää henkilöstön aloitteellisuutta ja kykyä innovoida uutta. (Rajaniemi 2010, 187–188.) Luottamukseen liittyy mahdollisuus haavoittuvuuteen, joten se sisältää riske-

jä. Luottamukseen sisältyy myös odotus tai usko siitä, että siihen liittyvää haavoittuvuutta ei toinen osapuoli käytä hyväkseen. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 41.) Esimerkiksi omien ideoiden kertominen vaatii luottamusta siihen, että toinen ei varasta ideaa ja ota siitä kunniaa itselleen. Näin ollen perehdytysvaiheessa psykologisten sopimusten rakentumattomuus uuden työntekijän ja organisaation välillä voi olla innovaatioesteenä.

Luottamus on innovatiivisuuden kannalta tärkeää, sillä johdettava on valmis hyvässä luottamuksellisessa suhteessa tekemään töitä ja ideoimaan organisaation hyväksi jopa enemmän kuin häneltä odotetaan (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 11–12). Uusien työntekijöiden kohdalla ulkopuolisuus on usein luottamuksen esteenä. Perehdytysvaiheessa uusi työntekijä vasta pyrkii sopeutumaan organisaatioon. Tiedon jakaminen on tässä vaiheessa haasteellista luottamuksen puutteen ja vuorovaikutussuhteen kehittymättömyyden vuoksi (Uzzi ja Lancaster 2003). Siksi uudet työntekijät kannattaa mahdollisimman pian pyrkiä saamaan osaksi työyhteisöä ja luoda heille käsitys siitä, että he ovat arvokkaita työyhteisön jäseniä. Hyväntahtoista luottamusta syntyy vain, jos osapuolilla on yksimieliset periaatteet oikeudenmukaisuudesta. Olennaista on aidosti välittää ihmisistä ja arvostaa heitä. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 48–49.) Luottamuksen luominen merkitsee myös vastuun antamista. Luottamukseen liittyy usko siihen, että kyseinen henkilö toimii sovitusti ja yrityksen näkökulmasta mahdollisimman tuottavasti. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 56.)

### **3.5 Perehdyttämällä kohti innovaatioita**

Jokaiseen organisaatioon ja tilanteeseen sopivia henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen keinoja ei ole olemassakaan. Jokainen organisaatio ja tilanne ovat erilaisia muuttujien valtavasta määrästä johtuen ja siksi tarvitaan tilanteeseen sopiva ratkaisu, joka ei välttämättä ole yleistettävissä. Oikeanlaisia kehittämistoimenpiteitä ei yleensä voida määrittää etukäteen ilman tarkempaa perehtymistä tilanteeseen, toimintaan ja työntekijöihin. (Alasoini 2007.) Haastavat toimintaympäristöt edellyttävät luovuutta ja innovatiivisuutta, dynaamisia prosesseja, jotka riippuvat ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta sosiaalisessa ja organisatorisessa ympäristössä. Innovatiivisuudelle on kuitenkin monta estettä. Esimerkiksi jatkuva hämmennys siitä, mitä innovatiivisuudella oikeastaan tarkoitetaan. Toiseksi, luovuus ei vain ole tyypillistä suurimmalle osalle ihmisistä. Kolmanneksi uusien ideoiden täytyy läpäistä sosiaaliset ja organisatoriset esteet tullakseen lopulta innovaatioksi. Hyvälle ja toimivalle henkilöstövoimavarojen kehittämiseksi on siis

tarvetta. (Loewenberger 2013.) Henkilöstövoimavarojen kehittämistä huolehtivien tiimien tulee pohtia uusia tapoja kuinka henkilöstön kehittymistä tukemalla voidaan tarjota parhaita käytäntöjä ja palveluita asiakkaille (Cascio 2014, 114). Luovuuden ja innovoinnin yhdistäminen HRD käytäntöihin on avain tehokkaalle kyvykkyyksien esiin nostamiselle kaikilla organisaation tasoilla (Loewenberger 2013).

Luovuus ja innovaatiot ovat kompleksisia alueita, jotka vaativat toteutuakseen yksilöiden välistä sosiaalista ja organisatorista vuorovaikutusta. Tämä johtaa kasvavaan kiinnostukseen sitä kohtaan, mikä lisää luovaa käyttäytymistä. Kiinnostuksen myötä tiedostetaan paremmin myös tarve investoida henkilöstövoimavaroihin ja niiden kehittämiseen. On jopa ehdotettu, että HRD on vastaus luovien vallankumouksellisten ideoiden tunnistamiseen, tukemiseen ja toteuttamiseen. Tästä syystä strateginen HRD on perustellusti avainasemassa kun halutaan ruokkia, tukea ja kehittää luovuutta ja innovaatioita. (Loewenberger 2013.) Usein uudet ideat syntyvät erilaisten ihmisten ja alojen kohtaamisista (Johansson 2005, 64–69). Uusia työntekijöitä voidaan organisaatiossa pitää tällaisina verkostoja yhdistävinä tekijöinä. Ulkopuolinen ihminen voi nähdä asiat eri tavoin, eikä häntä vielä perehdytysvaiheessa sido totutut käytännöt. Ulkopuolinen osaa tehdä luovempia ratkaisuja (Johansson 2005, 64–69). Perehdyttäminen on henkilöstövoimavarojen kehittämistä joka edustaa organisaation halua panostaa inhimilliseen pääomaan. Perehdyttäminen on asianosaisten välistä aktiivista toimintaa, jonka avulla ohjataan uutta työntekijää kohti organisaation yhteisiä päämääriä. Uusilla työntekijöillä on tarve tietää mitä heiltä odotetaan, millaisia heidän työtehtävänsä ovat, sekä millaisia valintoja heidän tulisi tulevaisuuden osalta tehdä (Syväjärvi ja Vakkala 2009). Näin ollen se, minkälainen kuva organisaatiosta välittyy alkuvaiheessa, määrittelee sen, kokeeko työntekijä ideoiden esittämisen tai kysymysten kysymisen olevan sallittua.

Epävarmassa taloustilanteessa HRD:stä usein tingitään, mutta useiden tutkimusten perusteella organisaatioilla ei pitäisi olla varaa pihistellä kun on kyse koulutetusta työvoimasta ja heidän innovatiivisuutensa tukemisesta. Esimerkiksi kiristynvä kilpailu työvoimasta eläköitymisen myötä, sosiaaliset trendit, jotka vaativat yhä joustavampia tapoja toimia, sekä muutokset teknologiasa vaativat jatkuvaa panostusta henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja erilaisten aloitteiden huomioimiseen. Sosiaalinen oppiminen on yksi tapa päästä kohti innovointia. Uusien työntekijöiden ja esimerkiksi harjoittelijoiden hyödyntäminen sosiaalisen oppimisen mahdollistajana kannattaa hyödyntää. Työntekijöihin panostaminen on investointi, joka maksaa itsensä takaisin. (Cascio 2014, 119.) Tiivistetysti voi sanoa, että jatkuva uudistamisen tarve on ilmeinen. Jatku-



vassa uudistamisessa ei ole kyse muutokseen reagoimisesta tai tulevaisuuden ennustamisesta, vaan sen keksimisestä. Se tarkoittaa, että täytyy olla kyky luoda itselleen sellainen tulevaisuuden joka erottaa organisaation muista vastaavista organisaatioista. (Harisalo, teoksessa Laitinen ym. 2013, 48.) Uudet ihmiset, jotka toimivat eri tavoin ja joilla on erilaista tietoa ja erilaisia näkemyksiä voivat tuoda organisaatioon ja toimintaan jotain uutta. Siksi uusien työntekijöiden kykyyn innovoida pitäisi kiinnittää huomiota. Organisaatioissa tulisi tarkastella mitkä tekijät estävät uusia työntekijöitä innovoimasta tai miksi heidän ideansa eivät johda innovaatioihin. (vrt. Rajaniemi 2010, 26).

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Tutkimuksen metodologia

Tämä tutkimus on tehty hallintotieteen näkökulmasta ja tutkimusotteena on käytetty laadullista tutkimusotetta. Laadullinen tutkimus sopii tämän aihepiirin tutkimiseen, sillä laadullisilla menetelmillä on mahdollista löytää uusia, ennalta arvaamattomia näkökulmia ja tuloksia kohteesta. Tarkoituksena ei ole hakea tilastollisia selittäjiä ilmiöille, vaan tarkastella, pelkistää ja selittää havaintoja. (Alasuutari 1993, 20–37.) Empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, joka tässä tapauksessa parhaiten mahdollistaa sellaisten tekijöiden löytämisen, jotka estävät innovaatioiden syntymisen ja hyödyntämisen perehdytystilanteen aikana. Teemahaastattelu sopii, koska keskustelu on haluttu kohdentaa tiettyihin teemoihin, mutta antaa kohdehenkilöille silti tilaa kertoa vapaasti omista näkemyksistään. Koska teemahaastattelulla voidaan tuottaa arvokasta tietoa aatteista, aikomuksista ja arvoista (Åstedt-Kurki ja Heikkinen 1994, 420), esimerkiksi asenteet uusien työntekijöiden ideoita kohtaan voivat tulla esiin tällä menetelmällä.

Tässä tutkimuksessa haastattelun kysymykset on muotoiltu tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen nojautuen. Näin teoreettinen ja empiirinen osuus ovat kytköksissä toisiinsa ja keskustelevat toistensa kanssa läpi työn. Teoriaohjautuvuus näkyy myös siinä, että haastateltavien huomioita ja vastauksia on peilattu raportointiosuudessa teoreettiseen keskusteluun ja haastatteluaineiston teemoittelu perustuu teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin keskeisiin ilmiöihin ja havaintoihin. Teemahaastatteluilla kerätty aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, sillä se mahdollistaa työskentelyn aineiston ehdoilla. Käsitteellistäminen pohjautuu kuitenkin teoriaan, joka antaa tukea analyysille. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 117.)

### 4.2 Empiirisen tutkimuskohteen esittely

Ammattiopisto Luovi on valtakunnallisesti toimiva ammatillinen erityisoppilaitos, joka toimii yli kahdellakymmenellä paikkakunnalla ja henkilöstöä on yli 850. Ammatillisen peruskoulutuksen Luovissa suorittaa vuosittain 1 470 opiskelijaa ja ammatillisessa aikuiskoulutuksessa on vuosittain satoja opiskelijoita. (Ammattiopisto Luovi 2014a.) Hallinnollinen keskus sijaitsee Oulussa. (Ammattiopisto Luovi, 2014b) Ammattiopisto Luovi syntyi 1.8.2007, kun Hengitysliitto ry:n

koulutusorganisaatiot Kaprakan ammatillinen koulutuskeskus (perustettu 1947), Merikosken ammatillinen koulutuskeskus (perustettu 1957) ja Hoikan opisto (perustettu 1952) yhdistyivät valtakunnallisesti toimivaksi Ammattiopisto Luoviksi. Luovin koulutustarjontaan kuuluvat valmentava ja kuntouttava opetus ja ohjaus, ammatilliseen perustutkintoon johtava koulutus sekä ammatillinen aikuiskoulutus. Luovi tarjoaa koulutuspalveluiden lisäksi ammatillisen erityisopetuksen asiantuntijapalveluita, eli koulutusta, konsultaatiota ja työnohjausta erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden kanssa toimivalle opetus- ja ohjaushenkilöstölle. Luovi haluaa toiminnallaan lisätä opiskelijoiden yhdenvertaisia osallistumismahdollisuuksia sekä turvata alueellista tasavertaisuutta. Suomen suurimpana ammatillisen erityisopetuksen tarjoajana Luovi profiloituu voimakkaasti myös ammatillisen erityisopetuksen kehittämiseen sekä erityisopetuksen aseman vahvistamiseen yhdessä muiden ammatillisten erityisoppilaitosten kanssa. (Ammattiopisto Luovi 2014a) Luovi on aktiivisesti mukana monissa kansallisissa ja kansainvälisissä projekteissa, joista löytyy tarkemmin tietoa Luovin Internet-sivuilta (Ammattiopisto Luovi 2014c). Nämä projektit, joihin henkilökunta on aktiivisesti osallistunut, ovat olleet olennaisessa osassa Luovin kehittämistoiminnassa (Lohi 2012, 21–22). Luovilla arvostetaan kehittämistä ja luovuus on yksi sen perusarvoista (Ammattiopisto Luovi 2014a). Luovilla kehitetään aktiivisesti esimerkiksi perehdytysprosessia (Sähköposti Minna Tuomikoski 7.1.2014).

### **4.3 Aineiston kerääminen**

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen ongelmanasettelun, tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat rakentavat ilmiöstä jo tiedetyn tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 77–78.) Teemahaastatteluun kuuluu haastattelurungon laatiminen, haastattelemine sekä tulosten kirjoittaminen (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 25–27). Valittujen teema-alueiden tulee olla riittävän väljiä, jotta tutkittavan ilmiön rikkaus saadaan kysymysten avulla esille (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 47–48). Teemahaastattelussa kysymysten tulee olla avoimia ja strukturoimattomia ja ne voidaan esittää kirjallisesti tai suullisesti. Kysymysten tulee antaa tilaa tutkittavalle liittää vastaukseensa elämyksiä ja mielikuvia aiheesta. (Metsämuuronen 2006, 170.)

Haastattelut toteutettiin etukäteen laadittujen kysymysten pohjalta. Tutkimuskysymykset sisälsivät avoimia vastauksia hakevia kysymyksiä (LIITE 1) ja tarvittaessa pyydettiin tarkennuksia vastaukseen. Tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan ilmiötä ja antamaan teoreettisesti mielekäs

tulkinta ja ymmärtämään toimintaa. Sen vuoksi on tärkeää, että henkilöt, joita haastatellaan, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai, että heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 88.) Tästä syystä haastateltaviksi valikoitui esimiehiä, joilla on useampi alainen ja siten oletettavasti kokemusta perehdyttämisestä. Haastateltavien valintaan on saatu apua Ammattiopisto Luovin tutkimuspäällikkönä toimivalta Anna-Liisa Lämsältä, joka keskustelun pohjalta ehdotti haastateltaviksi koulutuspäälliköitä, joita tutkimuskohteeksi valitulla alueella on yhteensä kahdeksan. Haastatteluihin osallistui seitsemän tutkimuspäällikköä, jota voi pitää melko hyvänä otoksena.

Pro gradun ohjaajana on toiminut Hallintotieteiden Professori Antti Syväjärvi. Tutkimuslupa pro gradulle on saatu Ammattiopisto Luovilta tammikuussa 2014. Alustava teemahaastattelurunko on tehty helmikuussa 2014. Pyrkimyksenä on ollut sisällyttää haastatteluun kolme tutkimuksen keskeistä teemaa, joita ovat henkilöstövoimavarojen kehittäminen, perehdytys ja innovointi. Haastattelukysymysten kannalta olennaista oli, että ne eivät olleet millään tavalla asenteellisia ja että ne antoivat tilaa haastateltavan ajatuksille. Haastattelupyynnö lähetettiin sähköisesti 19.2.2014 Oulun, Limingan ja Muhoksen koulutuspäälliköille. Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2014 aikana (LIITE 2) seitsemän Ammattiopisto Luovin koulutuspäällikön kanssa.

Haastattelutilanteessa kysymykset pyrittiin esittämään selkeästi ja ymmärrettävästi, ilman akateemista erityissanastoa (ks. Hirsjärvi ja Hurme 2000, 68). Teemahaastattelut etenivät kaikissa tapauksissa kolmen ennalta päätetyn teeman mukaisesti ja samassa järjestyksessä. Pyrkimyksenä oli saada haastateltavat kertomaan aihepiiristä mahdollisimman paljon mahdollisimman vähällä ohjauksella. Haastattelutilanne on yhteisrakentamista, jolloin vastaus heijastaa aina haastattelijan tapaa kysyä asioita, hänen läsnäoloaan sekä edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 49). Kaikki tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin, sillä se mahdollistaa vuorovaihtuksen kulun analysoinnin ja tarkastelun. Uudelleen kuuntelu tuo esiin haastattelusta uusia sävyjä, joita ehkä ensi kuulemalta ei huomannut. Nauhoituksen ansioista haastattelu voidaan raportoida tarkemmin. Lopetus- ja aloituskeskusteluja ei nauhoitettu. Haastatteluaineistot litteroitiin teksteiksi parin päivän sisällä haastattelusta. Anonymiteetin turvaamiseksi henkilöiden nimet ja muut tunnistamiseen liittyvät tiedot on poistettu. Haastattelut purettiin sanasta sanaan.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysin voi jakaa sisällön erittelyyn, joka tarkoittaa tekstiaineiston käsittelyä kvantitatiivisesti, ja varsinaiseen sisällönanalyysiin, joka tarkoittaa tekstiaineiston tutkimista laadullisesti. Tässä tutkimuksessa käytetään jälkimmäistä tapaa. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Ennen analyysia tulee päättää analysoidaanko ilmisältö vai myös piilossa olevat viestit. (Tuomi ja Sarajärvi 2009.) Tämän tutkimuksen sisällönanalyysissä huomio kohdistetaan aineiston ilmisältöön. Tässä tutkimuksessa ei huomioida eleitä tai ilmeitä, elleivät ne selvästi ilmaise, että puhuja ei tarkoita mitä sanoo ja käyttää esimerkiksi sarkasmia. Kiinnostuksen kohteina ovat lisäksi sisällön ja sen taustalla olevien ilmiöiden väliset yhteydet.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 138–140) mukaan tallennettu aineisto voidaan käsitellä kahdella tavalla. Jos materiaalia on vähän, aineiston pohjalta voidaan tehdä teemoittelu, luokittelu tai päätelemät suoraan ilman muuttamista tekstimuotoon. Toinen vaihtoehto on puhtaaksikirjoitus eli litterointi, jota on käytetty tässä tutkimuksessa. Tutkimusta varten haastateltiin 7 lähiesimiestä ja litteroidun materiaalin kokonaismääräksi muodostui 41 sivua. Lainauksia on muokattu kielellisesti luettavuuden parantamiseksi, mutta niiden sisällöt ovat yhtäpitävät alkuperäislitteroinnin kanssa. Puhujien murretta ei ole pyritty häivyttämään, ellei se ollut uhka tekstin ymmärrettävyydelle. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 101 - 102.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käsitteistö tulee valmiina, ilmiöstä jo ”tiedettynä” (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Tässä tutkimuksessa pääkäsitteet on selvennetty teoriaosuudessa ja niiden pohjalta on käsitelty aineistoa. Teoriasidonnaisessa analyysissä tärkeimmät teoreettiset käsitteet, mallit ja teoriat onkin valittu ennen empiirisen aineiston hankintaa. (Kakkuri-Knuutila ja Heinalahti 2006.) Teoriasidonnaisessa analyysissä on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan. Työssäni teoriasidonnaisuus näkyy siinä, että teorian perusteella on tehty aineistolle kysymyksiä ja kyselystä saatu aineisto on luokiteltu aiemmin kootun teorian pohjalta. Teoria toimii analyysin tekemisen apuna, mutta ei rajatusti ohjaa johtopäätöksen tekemistä, kuten teorialähtöisessä sisällönanalyysissä. Analyysivaiheen alussa voidaan edetä aineistolähtöisesti, kuten tässä tutkimuksessa on toimittu. Tosin empiirisen aineiston analyysin kannalta selkeimmät teoreettiset kytkennät suoritettiin heti haastatteluaineistoon tutustumisen

jälkeen. Analyysin loppuvaiheessa analyysiä jäsentämään tehtiin lisää teoreettisia kytkeitä. (vrt. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 98–100.)

Teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin sisältyy kahdeksan vaihetta. Näitä vaihteita ovat analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen ja perehtyminen, pelkistettyjen ilmausten etsiminen, pelkistettyjen ilmausten listaaminen, ryhmittely, kategorisointi, abstrahointi sekä raportointi. (Elo ja Kyngäs 2007, 110.) Varsinaisen sisällönanalyysin avulla aineisto saadaan järjestetyksi johtopäätöksien tekoa varten, mutta lopullisten tutkimustulosten esittämiseksi se ei riitä (Grönfors 1982). Kuitenkin sisällönanalyysi päättyy, kuten kaikki tutkimukset, raportointiin. Raportoinnille ei ole olemassa yhtä kattavaa ohjetta, joskin yleiset raportointiohjeet soveltuvat myös sisällönanalyysiin. Laadullisen tutkimuksen tulosten raportoinnissa on kolme pääsuuntausta, joista yhdessä tulokset raportoidaan sellaisenaan ja vasta pohdinnassa yhdistetään tulokset aiemmin tiedettyyn. Toinen suuntaus edustaa mallia, jossa tutkimuksen tulokset ja aiemmin tiedetty asetetaan keskustelemaan keskenään dialogisesti. Kolmannessa pääsuuntauksessa, jota tämän tutkimuksen tulosluku edustaa, tulokset esitetään aineistosta nostettujen sitaattien kautta luoden aineiston ja tulosten välille luonteva yhteys. (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 158.) Aineistosta nousevien sitaattien avulla on helppo kuvata haastateltavien ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä. Grönfors (2011, 109) toteaa, että tutkimusaineistosta esitettävien esimerkkien elävöittävän tekstiä. Niiden avulla lukija saa myös paremman kuvan siitä, miten johtopäätöksiin on päädytty. Yksi syy tuoda sitaatteja tekstiin on myös tulosten ja aineiston välisen yhteyden osoittaminen. Osoittamalla yhteydet tulosten ja aineiston välillä tutkijan pystyy raportoidessaan puolustamaan johtopäätöksiään. (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 141.)

#### **4.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskusteluissa nousevat nopeasti esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Kysymys objektiivisen tiedon mahdollisuudesta liittyy totuus-teorioihin, mutta kun totuusarviot koskevat ihmisten merkitystodellisuutta, kuten tässä tapauksessa, voidaan sanoutua irti tietynlaisen objektiivisen tiedon mahdollisuudesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 131–132.) Tämä tutkimus on toteutettu kysymällä koulutuspäälliköiltä heidän näkemyksiään siitä, mikä estää uusien työntekijöiden innovaatioita. Henkilöt ovat vastanneet kysymyksiin omien kokemustensa kautta. Vastaukset eroavat toisistaan, koska tietty asia voidaan kokea eri tavoilla. Eroja on myös toimipaikoissa. Kun on kyse kokemuksesta tai näkemyksestä,

ei ole yhtä oikeaa vastausta. Tässä tutkimuksessa on kyse siitä, minkälaisia merkityksiä ihmiset ovat antaneet tapahtumille ja miten he kuvaavat esimerkiksi onnistumisia, kehittämiskohteita ja osaamistarpeita. Tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään haastateltavien näkemyksiä, ei tekemään analyysiä siitä, ovatko heidän näkemyksensä oikeita vai väriä tai onko henkilöstönkehittäminen toteutettu tähän mennessä oikein. Laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että tiedonantajan kertomus suodattuu esimerkiksi tutkijan oman asenteen, kansalaisuuden, virka-aseman, uskonnon, iän ja asenteen kautta. Tämä on väistämätöntä, sillä tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 133.) Tässäkin tutkimuksessa on pyritty asettamaan teoriaan pohjautuva tutkimuskysymys, johon on haastatteluista saadun aineiston perusteella etsitty vastausta. Tämän tutkimuksen puolueellisuuteen saattaa vaikuttaa tutkijan kiinnostus heikkojen linkkien hyödyntämiseen ja oletus siitä, että uusi työntekijä on muihin työntekijöihin verrattuna usein jollain tapaa alisteisessa asemassa.

Aineistossa olevien havaintojen erottamiseksi tutkimuksen tuloksista tarvitaan selkeä tutkimusmetodi (Alasuutari 1999, 82), joka tässä tutkimuksessa on sisällönanalyysi. Tutkimuksessa oli taustalla hypoteesi, mutta aineistolle annettiin silti mahdollisuus yllättää. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös vastausprosentti, joka tässä tapauksessa oli 87,5 %. Täytyy kuitenkin huomioda, että otos on kohtalaisen pieni ja tulokset kertovat vain tutkimuskohteena olleen organisaation edustajien näkemyksistä, eikä niistä siksi sellaisinaan ole mahdollista vetää yleisiä johtopäätöksiä. Tulokset ovat kuitenkin sovellettavissa ja ne antavat viitteitä uusien työntekijöiden innovaatioita estävistä tekijöistä. Lisäksi tulokset ovat samansuuntaisia aiempien innovaatioita, ulkopuolisuutta ja perehdyttämistä koskevien tutkimusten kanssa. Ennen työn lopullista palautusta haastateltavat ovat lukeneet tulokset ja hyväksyneet niiden esittämisen tämän tutkimuksen yhteydessä.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen on moniulotteinen kokonaisuus. Se mitä kehittämisellä tarkoitetaan, riippuu tilanteesta, organisaatiosta ja yksilöistä. On helppo lokeroida henkilöstövoimavarojen kehittäminen (HRD) koskemaan esimerkiksi vain kouluttamista, mutta se ei anna kokonaiskuvaa henkilöstövoimavarojen kehittämisen käytännön työstä (Lee 2007). Tämä tulee esille myös aineistossa. Kouluttaminen on tyypillinen kehittämisen muoto, mutta pidemmät keskustelut paljastavat, että kehittämiseen kuuluu paljon muutakin kuin viralliset koulutukset. Organisaatiotasolla henkilöstövoimavarojen kehittämistä voi olla esimerkiksi työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja yhdistäminen arjen työssä niin, että työntekijöiden osaamiset täydentävät toisiaan.

Perehdyttäminen on olennainen osa kehittämistä. Tarkoituksena on välittää uudelle työntekijälle tietoja organisaatiosta ja toimintatavoista, joilla hän pääsee alkuun työssään. Työntekijän tehtäväksi jää pintapuolisesti tarkasteltuna välitetyn tiedon omaksuminen. Aineistosta käy ilmi, että perehdyttäminen on tämän lisäksi hyvä mahdollisuus tarkastella organisaation toimintaa kriittisesti. Uusi työntekijä nähdään mahdollisuutena saada uutta osaamista organisaatioon ja mahdollistaa oppiminen puolin ja toisin. Uudet työntekijät voivat olla yksi mahdollisuus kehittää organisaatiota ja luoda uutta. Aina uudella työntekijällä ei tarvitse olla valmiita vastauksia siihen, kuinka kehittämisen tulisi tapahtua, vaan uuden työntekijän kohdalla arvo saadaan jo siitä, että hän voi kysymyksillään kiinnittää huomion mahdollisiin kehittämiskohteisiin. Näitä huomioita voi jalostaa kohti innovaatioita. Aina uusien työntekijöiden ideoita, ajatuksia tai valmiita innovaatioita ei kuitenkaan saada esiin tai voida hyödyntää. Seuraavaksi käydään läpi aineistossa esiin nousseita syitä, jotka estävät innovaatioita syntymästä.

### 5.1 Hierarkkiset esteet

Hierarkkisilla esteillä tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä organisaation toimintaa ohjaavia organisatorisia ja byrokraattisia tekijöitä, jotka ovat ideoinnin hyödyntämisessä esteenä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi lait ja koulun järjestyssäännöt. Myös taloudelliset resurssit voidaan lukea hierarkkisiksi esteiksi, sillä ne ohjaavat toiminnan mahdollisuuksia. Aineiston perusteella hierarkian haittapuolena on tietynlainen jäykkyys, joka rajoittaa uusien ideoiden ja ajatusten esille



tuomista ja hyödyntämistä. Esimerkiksi toimintaa ohjaavat lait voivat olla este nopeille muutoksille, joita innovaatioiden syntyminen voi vaatia. Myöskään sovittuja kehittämisen kohteita ei aineiston perusteella ole järkevää muuttaa jatkuvasti vaan välillä rauhoittua ja katsoa miten asiat toimivat. Tämä tarkoittaa, että pitää huolehtia siitä, että kehittämisellä on jokin suunta ja tavoite. Toisaalta aineistosta näkyy, että kehittämispyrkimyksen tulee olla jatkuvaa ja suuntaa täytyy pystyä korjaamaan, jos osoittautuu, että se on väärä. Hierarkia ei aineiston perusteella varsinaisesti ole esteenä ideoiden kuuntelulle, ainoastaan niiden hyödyntämiselle. Erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla hierarkkiset rakenteet voivat kuitenkin aiheuttaa sen, ettei omia ajatuksia ja ideoita uskalleta heti alussa tuoda julki. Tämä johtuu siitä, että rakenteet näyttävät niin määräviltä, ettei niitä voi kyseenalaistaa.

*”Organisaatio toimii tietyllä tavalla, täällä on tietyt sovitut käytänteet, ne on keskimäärin hyviä. Jossaki tilanteissa ne näyttäytyy ihan järjettöminä ja niissä tilanteissa ku ne näyttää järjettömiltä niin siihen liittyvät hyvä ideatkin niin valitettavasti ne jää käyttämättä.”*

*”Kyllähän siinä esteenä on se et missä raameissa liikutaan rahallisesti. Et kyllähän se sellanen yks on mikä sanelee. Ikävä kyllä.”*

*”Isossa talossa järjestelmä voi vähän rajottaa. Se voi olla jolleki este et uskaltaako tuoda uusia asioita. Luovi tasoset käytänteet ovat ehkä jonku verran. Se on turva et on tasanen laatu. Eli meillä on joissaki asioissa tasaset käytänteet et se on turva mut voi toimia rajoitteena et ku nähän et tää on luovi tasonen juttu niin uskalleta tuua sitä ideaa esille.”*

Hierarkia ja sääntely ovat hiukan ristiriitaisia innovaatioiden kannalta, sillä organisaatiot ja sitä myötä niiden tuottamat innovaatiot tarvitsevat syntyäkseen jossain määrin sääntelyä (Rajaniemi 2010, 69). Innovatiivisuuden edistäminen edellyttää jonkinlaisia rakenteellisia ratkaisuja ja paradoksaalisesti samalla tarvitaan mahdollisuuksia sääntöjen joustavaan tulkintaan, organisaatiorajoja ylittävään tiimiytymiseen ja uusien ratkaisujen kokeiluun ja riskinottoon (Anttiroiko ja Kuoppala 2011). Parhaimmillaan lähiesimies pystyy tukemaan innovointia luomalla toimivaa keskustelukulttuuria ja sopivaa ilmapiiriä, sekä ohjaamalla kohti yhteisiä tavoitteita, kuten aineiston perusteella on tapahtunut. Sääntelyn hyödyistä kertoo sekin, että Luovin tasoisten käytänteiden nähdään helpottavan työtä ja varmistavan tasaisen laadun esimerkiksi perehdytyksen suhteen. Tästä syystä hierarkia ja sääntely voivat toimia innovaatioesteinä kahdesta vastakkaisesta syystä. Ne voivat säädellä liikaa tai liian vähän. Aineiston perusteella uusien työntekijöiden

ideoiden hyödyntämisen ongelmana voi olla se, että ei ole yhteistä järjestelmällistä ohjetta tai tapaa kerätä uusien työntekijöiden ideoita ja huomioita. Tällöin ideoiden huomiointi ja tunnistaminen jää yksittäisten esimiesten harteille, eikä siihen välttämättä osata kiinnittää huomiota. Antola ja Pohjola (2006, 73) ovat tutkimuksessaan laskeneet, että vähintään 40 % työntekijöiden kehittämiskelpoisista ideoista ja ajatuksista jää kirjaamatta. Ideasta ei voi syntyä innovaatiota jos sitä ei tuoda julki ja kehitetä eteenpäin. Näin ollen, yksi keino kehittää perehdytysprosessia kohti innovaatioita, olisi ottaa käyttöön järjestelmällinen tapa kerätä tietoa siitä, onko uusi työntekijä huomannut jotain kehitettävää tai onko hänellä jo alkuvaiheessa jotain ideoita.

*”Siinä (perehdytysprosessissa) tällä hetkellä meillä ei oo mukana semmosta osa-aluetta jossa tietosesti tartutaan siihen, et mitä uusi työntekijä on kokenut siinä työympäristössä/tehtävässä semmosta jonka hän haluaisi kehittää tai onko hänellä tuotavaa jotaki uutta. Semmosta ei oo järjestelmällistä. Et se jää siihen keskusteluasteelle.”*

*”Tietyllä tavalla varmaan se et tuli se lähiesimies kulttuuri silloin koulutuspäälliköitten myötä,-- jollain lailla sekin niiku toi sitä ryhtiä tai rakennetta siihen arkeen.”*

Vastuun lisääminen ja aktiivinen pyrkimys osallistaa uudet työntekijät kehittämiseen voi olla ratkaisu hierarkkisen sääntelyn ja joustavuuden vaatimuksen väliseen ristiriitaan. Luottamus siihen, että työntekijät osaavat tehdä hyviä päätöksiä, riittävä ennakkoluulottomuus ja uskallus kokeilla nähdään aineistossa luovuuden ja innovoinnin elinehtona. Tästä voi päätellä, että ennakkoletukset ja turvallisuushakuisuus voivat olla esteenä uusien työntekijöiden kehittämille innovaatioille. Liian yksityiskohtaiset ohjeet eivät anna mahdollisuutta kokeilla uutta tai kannusta innovointiin. Jotta ideoita saataisiin ja jotta niistä kehittyisi innovaatioita, täytyy henkilöstölle antaa tarpeeksi tilaa toimia. Siksi liiallista sääntelyä tulisi välttää ja sen sijaan antaa vastuuta toiminnan järjestämisestä.

*”Mulla on siellä viis eri tiimiä ja minä pyrin antamaan heille vastuuta ku on käyny läpi esimerkiksi budjettiin liittyen et tälläset euromäärät teillä on mistä te vastaatte et näitten puitteissa saatte toimia. Suunnitelkaa tämmöseen käyttöön miten te haluatte että toimis parhaiten. Sitä kautta annetaan sitä vastuuta sinne ja mahollisuus suunnitella sitä omaa työtä niinku eurojenkin näkökulmasta.”*

*”Kyllähän mä keskustelen sen henkilön ja porukan kanssa et kumpaa te kannatatta että he itse tavallaan tekisivät sen ratkaisun siinä. Kyllä he itse näkee sen ratkaisun kumminki siinä kumpi se on se parempi vaihtoehtoista.”*

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatioissa joudutaan tasapainoilemaan riittävän ja liiallisen sääntelyn välillä. Hierarkian lisääntyessä organisaation turvallisuuden tunne lisääntyy, mikä mahdollisesti lisää uusien työntekijöiden uskallusta ideointiin. Hierarkian lisääntymisen kääntöpuolena uusiutumiskyky, esimerkiksi saatujen ideoiden hyödyntäminen, vaikeutuu jäykistyneiden rakenteiden vuoksi. (Rajaniemi 2010, 69.) Paradoksi näkyy myös esimiestyössä. Jalonen (ym. 2011, 56) on puhunut sen puolesta, että innovaatiotoiminnassa tarvitaan joustavuuden lisäksi legitiimiä toimijaa, joka pystyy ohjaamaan kohti tavoitteita. Myös taloudelliset resurssit sääntelevät sitä, kuinka henkilöstövoimavaroja voidaan kehittää ja miten erilaisiin innovaatioihin voidaan panostaa.

## **5.2 Perinteet ja organisaatiokulttuuri**

Perinteitä ja organisaatiokulttuuria voi pitää eräänlaisena epävirallisena sääntelynä (vrt. Rajaniemi 2010, 80). Organisaatiokulttuuri muodostuu arvoista, uskomuksista, käyttäytymismalleista, ymmärryksestä, olettamuksista, normeista, havainnoista, tunteenilmauksista ja tuntemuksista, jotka valtaosa työyhteisön jäsenistä hyväksyy (Kukkola 1997, 9-13). Organisaatiokulttuuri määrittää sitä kuinka organisaatiossa ajatellaan ja toimitaan (Harisalo 2008, 266). Organisaatioiden organisaatiokulttuuri vaikuttaa esimerkiksi perusasenoitumiseen sen suhteen onko organisaatio innovatiivinen vai konservatiivinen (Vartola 2006). Pitkään paikallaan ollut kulttuuri voi luoda muuttumattomuuden ilmapiirin. Johansson (2005, 64–69) puhuu ajattelun kapeutumisesta, joka voi johtaa siihen, että asioita pidetään faktoina, joita ei voi murtaa. Tällaiset epäviralliset rakenteet voivat olla erittäin vaikeasti muutettavissa (Rajaniemi 2010, 91). Organisaatiokulttuuri ja perinteet voivat estää uusien työntekijöiden innovaatiotoimintaa jos kulttuuri ei tue ideoiden esittämistä tai jos esimerkiksi perinteet estävät uusien toimintatapojen käyttöönoton. Vaikein tilanne on silloin, jos innovaatioita estävien rakenteiden olemassaoloa ei edes tiedosteta.

Aineiston perusteella suhtautuminen uuden työntekijän mahdollisuuteen innovoida riippuu siitä, kuinka kehittäminen ja innovointi ymmärretään, sekä tavasta, jolla ideoita tuodaan julki. Kun kehittäminen ja innovointi ymmärretään prosessiksi, joka pitää sisällään esimerkiksi huomioiden

tekemisen ja kysymysten esittämisen ja sitä kautta ongelmien tai epäkohtien esiin nostamisen, myös uudella työntekijällä näyttää olevan mahdollisuus ideoita, kehittää ja innovoida. Aina ei tarvitse olla valmista ratkaisua tilanteeseen vaan voi pohtia miksi toimitaan tietyllä tavalla. Näin talossa pidempään olleet ja erityisesti esimiesasemassa toimivat joutuvat pohtimaan nykyisiä käytäntöjä ja tarkastelemaan toimintaa kriittisestikin. Ideat ja kehittämisideat voivat koskea melkein mitä vain ja esimerkiksi uuden työntekijän ehdotus rentoutushetkestä on idea, jota aineiston perusteella pohditaan ja kehitellään eteenpäin. Sen sijaan substanssiosaamiseen liittyen ei valmiita toimenpide-ehdotuksia uusilta työntekijöiltä aineiston perusteella välttämättä odoteta. Uusien työntekijöiden innovoinnin esteeksi nähdään se, että prosessit vaativat tietyn ajan ja uusi työntekijä ei heti alussa pysty hahmottamaan kokonaisuutta. Esimerkiksi hyväksi todetut käytännöt ja syyt eri tavoille tehdä asioita voidaan huomata vasta kun opetustyötä on tehty vuosi ja nähty koko vuoden kierto. Tällainen tilanne on ymmärrettävä, mutta ongelmallinen uusien työntekijöiden innovoinnin kannalta. Torjuva asenne uusia ideoita kohtaan välittyy nopeasti, eikä tulokkaan ulkopuolista asemaa päästä hyödyntämään, jos hän ei uskalla avoimesti tuoda huomioitaan julki. Uuden työntekijän kohdalla arvo tulee juuri siitä, että hän ei vielä tunne organisaatiota, eikä ole sulautunut joukkoon, jolloin hän näkee kaiken eri perspektiivistä kuin talossa pidempään olleet. Uuden työntekijän ulkopuolisuus menetetään, kun hän sopeutuu toimintaan. Tutkimusten mukaan tähän menee korkeintaan kolme kuukautta (Kammeyer-Mueller 2003).

*”Jos niinku rehellinen on niin kyllähän sitä aina toivoo et uusi hetken aikaa aina katsoo ennen ku niinku, enkä mä uskokaan et kukaan tulee heti ku ovesta astuu niin kyseenalaistamaan asioita mut mä oon sitä mieltä et tätä ja yleensä opetustyötä voidaan et ei oo yhtä ainoaa oikeaa tapaa tehdä töitä. Et sitte on erilaiset lait ja määräykset jotka asettaa meille rajoitteita ja ne on ehdottomia. mutta sitä arjen työtä niin niin me voidaan toteuttaa erilaila.”*

*”Tavallaan pitää tuntea se olemassa oleva.”*

Konservatiivisuutta ja tyytyväisyyttä nykytilaan voi pitää osana perinteitä ja organisaatiokulttuuria. Ne estävät innovaatioita, sillä toiminnan kehittäminen vaatii sekä tarvetta, että halua kehittää. Tätä voi kuvailla myös omalla mukavuusalueella pysymiseksi. On helpompi tehdä niin kuin on aina tehty, kuin kokeilla uutta ja ottaa riskejä. Kehittämisessä voidaan esimerkiksi keskittyä kehittämään sellaisia asioita, jotka eivät aiheuta ristiriitoja. Tämän vuoksi uudet työntekijät voidaan nähdä häiriönä, joka täytyy nopeasti opettaa talon tavoille sen sijaan, että heidän ulkopuolisuutensa nähtäisiin hyödyllisenä. Myös aineiston perusteella perinteet ja halu pitäytyä vanhassa voi-

vat estää innovaatioiden syntymisen. Vanhoja perinteitä löytyy Luovilla aineiston perusteella esimerkiksi Merikosken ajoilta. Todetaan, että kulttuurin muutos on hidasta ja siksi esteenä uuden luomiselle. Vaikka kehittämishaluja löytyy, myönnetään, että niin ei ole kaikkien kohdalla. On ihmisiä, jotka tarrautuvat perinteisiin ja vanhaan. Pohditaan esimerkiksi sitä, että uudistaminen voi olla helpompaa toimipisteissä, joissa ei ole pitkiä perinteitä. Vastahakoisuutta voidaan selittää muutosvastarinnalla. Tätä ei kannata nähdä yksioikoisesti esteeksi, vaan pitää merkinä siitä, että organisaatioon on sitouduttu. Tätä tukee näkemys, jonka mukaan ihminen reagoi voimakkaimmin muutokseen, joka on hänelle henkilökohtainen ja merkityksellinen (Aro 2002).

*”Vaatimus sille innovoinnille on se työntekijöitten oma halu kehittää omaa työtä. Et jos on se ajatus et mennään näin ku on aina menty, niin ei siinä jää tilaa niille uusille ideoille, vaan se tietyllä tavalla halu pitäytyä vanhassa on vahvempi.”*

*”Jos toimintakulttuuri on tällänen enemmän konservatiivinen niin sehän jo tavallaan tekee sen että tuota kyllä meän kaikkien mielestä on parempi et tehään niinku on aina ennenki tehty.”*

*”Mut myös yksiköistä on hirveesti (eroja), et esimerkiksi Oulun yksiköllähän on niitä merikosken perinteitä joita on vaikea päästää. Se on niinku semmonen tosiasia et mikään uudistus ei tapahdu heti. Monessa paikassa ku pitäisi olla luomassa uutta niin se historia painaa kuitenkin siellä.”*

Pitkään toimineessa organisaatiossa on usein syntynyt osaamista juuri sen organisaation ja tilanteen tarpeeseen. Sillä osaamisella voi pärjätä, jos muutoksia organisaatiossa tai toimintaympäristössä ei tapahdu. Muutostilanteet kuitenkin pakottavat kehittämään osaamista, sillä muutos vaikuttaa toimintamalleihin, järjestelmiin ja tehtävänkuviiin. Vanhalla osaamisella ei ehkä selviä muuttuvassa organisaatiossa. (Viitala 2002, 13.) Uudet työntekijät tuovat tullessaan kokemuksensa, tietonsa ja taitonsa, jotka voivat tukea organisaation kykyä toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. Tästä syystä uusien työntekijöiden osaaminen kannattaa hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Kuitenkin seesteisessä vaiheessa, esimerkiksi suurten muutos jälkeen, helposti tuudittaudutaan nykyiseen osaamiseen eikä kehitytä (Viitala 2002, 13). Vastaavan huomion voi tehdä myös aineiston pohjalta. Luovilla on tapahtunut suuria muutoksia viime aikoina ja ilmassa näyttää jossain määrin olevan väsymystä uudistamista kohtaan. Kaivataan hengähdystaukoa. Aineistosta käy ilmi, että on huomattu, että jotkut haluavat hengähtää ja tehdä asioita niin kuin niitä on aiemmin tehty. Intoa uudistamiselle ja kehittämiselle ei kaikilla ole. Tällöin tarvetta uusien työntekijöiden osaamiselle ei ehkä tunnisteta. Tieto kuitenkin vanhenee ja toimintaympä-

ristö muuttuu kokoajan ja sen vuoksi myös osaamista on kehitettävä jatkuvasti (Viitala 2002, 13).

*”Tässä organisaatiossahan on tullu aika paljon muutoksia jos miettii et luovi ei luovina hirveen vanha oo. Niin tuota et täällä on ollu sellasta toimintaan liittyvä muutosta tosi paljon. Ja voi olla niin, et porukka on aika väsähtäny tavallaan siihen muutoksen määrään. Niin nyt ehkä se yleinen tarve tuntus et se ois semmonen et huokastasko vähän ja tehtäs niinku on aina ennenki on tehty. Et ehkä semmonen suurin polte tai niinko innostus siihen toiseen suuntaan menemiseen on aika vähissä.”*

Innovaatioesteenä voi siis olla se, että kehittämislle ei nähdä tarvetta, koska juuri on kehitetty ja ollaan tyytyväisiä nykytilaan. Tähän liittyy myös aineistosta esiin nouseva ylpeys organisaation asiantuntijuudesta ja edistyksellisestä toiminnasta. Hamelin ja Prahaladin (2006, 264) mukaan myös ydinosaaminen muuttuu. Tämän päivän ydinosaaminen voi olla muutaman vuoden kuluttua jo organisaation perusosaamista ja silloin ydinosaaminen määritellään uudestaan. Täytyy osata päästää irti vanhoista tavoista, arvioida nykytilaa ja tarkastella mitä tarvitaan jotta tulevista haasteista selvitään. (Pynes 2004, 151.) Yhteenvetona voidaan todeta, että: *”Pyrkimys uudistamiseen löytyy, mutta asiat vähän kestää”*.

### **5.3 Vuorovaikutus innovaatioiden estäjänä ja mahdollistajana**

Tutkimusten valossa näyttää siltä, että työntekijöiden luovuus mahdollistaa organisatoriset innovaatiot, tehokkuuden ja ylipäättään organisaation selviytymisen kiristyvän kilpailun keskellä. Kyse ei ole neroudesta ja yhden ihmisen pitkän työn tuloksena syntyneistä ideoista, vaan sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollistamasta ideoinnista ja ihmisten vaikutuksesta toisiinsa joka tuo keskusteluun ja ideointiin uudenlaisia ulottuvuuksia. Keskustelut muiden ihmisten kanssa auttavat huomaamaan sellaisia asioita ja tuomaan näkökulmia, joihin yksi ihminen ei pystyisi. Haasteena on luoda sopivat olosuhteet, jossa ihmiset ruokkivat toinen toisensa luovuutta. (Madjar 2005.) Erityisesti uuden työntekijän ja olemassa olevan työyhteisön välisessä vuorovaikutuksessa on omat ongelmansa. Uuden työntekijän ulkopuolisuus voi olla esteenä tiedon jakamiselle, esimerkiksi siitä syystä, että luottamusta uuden työntekijän ja muiden työyhteisöön kuuluvien välille ei ole ehtinyt muodostua (vrt. Cumberland ja Githens 2012, 52). Luottamuspula aiheuttaa sen, että tietoa ei haluta jakaa, koska pelätään väärinkäytöksiä (Virtainlahti 2009, 112–113). Kun

työntekijät tuntevat toisensa ja välittävät toisistaan he ovat valmiimpia jakamaan myös hiljaista tietoa (Holste ja Fields 2010). Myös luovuuden kannalta toistensa tunteminen ja kasvokkainen vuorovaikutus ovat tärkeitä (Pihlanto 2011). Tuntemisen merkitys käy ilmi myös aineistosta. Työkavereiden tuntemisen nähdään vaikuttavan ilmapiiriin ja sitä kautta uskallukseen olla luova ja esittää ideoitaan muille. Turvallinen ilmapiiri nähdään edellytyksenä sille, että uusia ideoita ylipäättään esitetään. Näin ollen turvaton ja epäluottamuksellinen ilmapiiri voi toimia innovaatio-esteenä.

*”Ja sitte se et me kokoonnutaan säännöllisesti --me kuulutaan aina johonkin porukkaan tai ollaan osa jotaki suurempaa kokonaisuutta niin seki tuo sitä yhdessä tekemisen meininkiä. -- mun mielestä kertoo siitä et jotaki on tehty oikein et ihmiset tuntee sen porukan jonka kanssa tekee töitä.”*

Uuden työntekijän asemaa työyhteisössä kannattaa pyrkiä tukemaan heti alussa, jotta käsitys yhteenkuuluvuudesta muodostuu. Esimerkiksi Kammeyer-Mueller ja Wanberg (2003) näkevät uuden työntekijän perehdytyksen määräävänä tekijänä sille, miten hän nyt ja tulevaisuudessa on mukana kehittämässä organisaatiota. Alku nähdään tärkeänä, sillä epäonnistunut perehdyttäminen voi johtaa ongelmiin työyhteisön kanssa tai talon tapoihin sopeutumattomuuteen (Kammeyer-Mueller ym. 2011). Myös aineiston perusteella se, että uudelle työntekijälle luodaan kuva avoimesta suhtautumisesta ideoiden esittämiseen ja kannustetaan ajattelemaan uudella tavalla, nähdään tärkeäksi, jos uusia ideoita halutaan. Aineistossa mainitaan, että alku on tärkeää siksi, että ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. Tällä tarkoitetaan sitä, että jo alussa määräytyy se, minkälaisen kuvan uusi työntekijä saa organisaatiosta ja onko hän sen perusteella valmis ideoimaan ja antamaan ideoitaan organisaation käyttöön.

*”Ihan siinä työsuhteen alkuvaiheessa niin kyllähän siinä on tärkeää et se niinku uus henkilö saa sen käsityksen et tää on semmonen työyhteisö jossa voi tuua niitä omia ideoita ja ajatuksia ilmoille.”*

*”Jos se ilmapiiri ei ole otollinen sille että se rohkasee siihen siihen uusien asioiden esille nostamiseen ja ylipäättään siihen että on usko siihen et mun kannattaa jotain miettiä tässä ja jos mä löydän uuden jonku hyvän ajatuksen et sillä voi olla jotain, et se kannattaa niinku tuoda esille.”*

*”Voi sanoa niin että jos tulee uusia työntekijöitä ja sitte jos joku asia ei onnistu tai menee pahasti mettään, niin hyvin usein se vika löytyy sieltä perehdyttämisen puolelta.”*

Työsuhteen alussa sopeutumattomuus voidaan nähdä kehittämisen kannalta myös positiivisessa valossa. Perehdytysvaiheessa uusi työntekijä on vielä niin sanotusti organisaation ulkopuolinen henkilö, koska hän ei vielä ole omaksunut organisaation tapoja. Uusi työntekijä voidaan nähdä eräänlaisena heikkona linkkinä organisaatiosta muihin verkostoihin. Tällainen heikko linkki on organisaation kehittymisen kannalta tärkeä. Ihmiset jotka tuntevat toisensa hyvin, liikkuvat samoissa piireissä, joten heistä ei välttämättä ole niin suurta hyötyä toisilleen uuden ideoinnissa. Uusi linkki verkostossa puolestaan tuo uusia näkökulmia erilaisten sosiaalisten verkostojen ja taustojen kautta. (Barabási 2002.) Heikkoja suhteita tarvitaan, koska niiden kautta on mahdollista päästä käsiksi laajaan määrään tietoa, jota tarvitaan innovaatioiden synnyttämisessä. Aineiston perusteella uusien työntekijöiden mahdollisuudet on havaittu. Heillä nähdään olevan eri perspektiivi asioihin, joka mahdollistaa sellaisten asioiden huomaamisen, joita pidempään organisaatiossa työskennelleet eivät enää huomaa. Uusilla työntekijöillä nähdään olevan tuoreita ideoita, kokemusta erilaisista toimintaympäristöistä ja hyvistä käytännöistä. Lisäksi uudella työntekijällä voi olla uutta tietoa alasta esimerkiksi koulutuksen myötä.

*”Uusi työntekijä on aina uusi mahdollisuus. Aina on jotaki uutta. Eli silloin ku meillä on pitkän aikaa vaikka 10 vuotta samat työntekijät -- siinä on semmonen vaara et me saatetaan pikkusen poteroitua sinne. Mut ku tulee uusi työntekijä taloon niin sillä on aina jotaki tuotavaa.”*

*”Se oikeasti on katoava luonnonvara se. -- niillä uusilla silmillä näkee paljon paremmin asioita. Täällä sokeutuu. -- Et se on tosi arvokasta koska muilta sitä et saa. Täällä jo ovelilta ihmisiltä, jotku asiat on jo hämärtyne sitä ei kerta kaikkiaan nähä enää.”*

*”Mun mielestä se et uus ihminen näkee asioita uusin silmin ja toivottavasti vielä niin et pikkusen niinku peilaten niinku sinne ommaan aikasempaan kokemukseen niin voi tulla tosi tuoreita ja hyviä vinkkejä. toki se vaatii rohkeuttaki sit sanoo niitä kehittämisen kohteita.”*

Tietynlainen varovaisuus uusien ajatusten esittämisessä voi vielä perehdytysvaiheessa olla paikallaan. Esimerkiksi Tuomikorpi (2005, 88–89) on esittänyt, että vuorovaikutuksen ja yhteistyön kannalta on omattava taitoa ja nöyryyttä toimia alaisena, ja kyettävä tottelemaan tilanteissa, joissa itse saattaa olla käsiteltävästä asiasta eri mieltä. Yhteistyön onnistuminen edellyttää organisaati-



tiössä oman aseman asettamien tarpeiden, odotusten ja vaatimusten tiedostamista, sekä taitoa nähdä oma roolinsa työyhteisön kokonaisuudessa ja osana avaintehtäviä. Näin kyetään välttämään turhia reviiiriitoja vaikkapa omien esimiesten kanssa. (Tuomikorpi 2005, 88–89.) Tästä voi päätellä, että uuden työntekijän kannattaa pohtia, kuinka ideoita voisi esittää.

*”Toisaalta mä näkisin että uudella työntekijällä voi olla helpompi sanoa niitä asioita vertaisilleen ku vaikka esimiehelle vaikka en kai miekään nyt omasta mielestä niin kovin pelottava oo mutta näin niinku näkisin aseman puitteissa, että niitä ois helpompi jakkaa vaikka sitä kautta.”*

Aineiston perusteella esimerkiksi keskustelut työkavereiden kanssa ja avun pyytäminen tarvittaessa ovat hyviä tapoja oppia lisää. Tietoa vaihdetaan puolin ja toisin, ja uudet työntekijät on pyritty ottamaan mukaan keskusteluihin ja kuuntelemaan heidän näkemyksiään. Tämä on vuorovaikutteisuutta, joka nähdään tarpeellisena uusille innovaatioille. Vuorovaikutteisuuden merkitystä korostetaan myös kirjallisuudessa. Esimerkiksi Virkkunen (2002, 34) on sitä mieltä, että osaaminen on muuttunut entistä yhteisöllisempään suuntaan. Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten kontaktien merkityksen puolesta puhuu sekin, että erityisesti uusilla työntekijöillä on aineiston perusteella tarve palautteelle. Palautteen kaipaaminen suoriutumisesta on Kammeyer-Muellerin (ym. 2011) mukaan luonteenomaista uudelle työntekijälle. Roolin selkeyttäminen, sekä organisatorisen ja sosiaalisen hyväksynnän hakeminen työkavereilta on tavanomaista. Tästä syystä sosiaalisilla tekijöillä on suuri merkitys perehdytysprosessissa. (Kammeyer-Mueller ym. 2011.) Ei kuitenkaan ole yhdentekevää kuka palautetta antaa. On yksilökohtaista kenen palautetta työntekijät arvostavat. Tästä syystä ei kannata pyrkiä siihen, että kaikki antavat palautetta kaikille, vaan pyrkiä löytämään sellaisia ryhmiä joissa yksilöt arvostavat toinen toisensa palautetta (Madjar 2005) tai käyttämään vaikkapa mentorointia, jossa kokeneempi antaa palautetta uudemmalle työntekijälle.

*”Joku kuukausi kaks siitä ku ihminen on tullu töihin, niin on käyty palautekeskustelu perehdyttämisestä. --. Siinä muutaman kuukauun aikana ihminen on jo tavallaan päässy pikkusen sisälle tähän organisaatioon ja sitte näkee kumminki niitä mikä oli entisessä hyvin ja mikä on tässä hyvin. Elää tavallaan siinä rajapinnassa. Ehkä se palautekeskustelu vois olla semmonen paikka missä vois kysyä niitä (ideoita).”*

*”Perehdytyksen loppukeskustelua ja mä pyysin sitte että nyt ois työkavereilla antaa palautetta et miten työntekijä on päässy taloon sisälle ja mihin kannattaa kiinnittää huomiota hyvin lähtivät*

*niinku voimavarakeskeisesti niitä miettimään niin sitte sano nää pidempään talossa olleet heti perään et meki halutaan et se tavallaan sitte vähä laajeni et kaikki sai jonkulaista viestiä työnteostansa. Se oli hyvä.”*

Palautekulttuurin luominen on tärkeää myös siksi, että rohkaisu ja tuki erilaisilta ihmisiltä ja ryhmiltä luo mahdollisuuden jakaa ideoita, tietoja ja taitoja ja keskustella uudenlaisista ongelmanratkaisutavoista. (Madjar 2005.) Keskustelut voivat johtaa ratkaisuihin, joita kukaan ei olisi yksin keksinyt (Paulus ja Yang 2000). Tämänkaltaista oppimista voi kutsua sosiaaliseksi oppimiseksi. Ongelmana on, että parhaat ideat eivät synny muodollisissa kokouksissa tai ideointia varten järjestetyissä palaverissa. Sen sijaan jokapäiväinen vuorovaikutus ja keskustelut työkavereiden kesken luovat aineiston perusteella pohjan jakaa tietoa, ideoida ja kehittää toimintaa. Epämuodollinen vuorovaikutus tarjoaa riittävän joustavan tavan jakaa tietoja ja ratkaista ongelmia luovalla tavalla. Epämuodollisuus kannustaa rohkeampaan ideointiin ja erilaisempiin ongelmanratkaisutapoihin. (Madjar 2005.)

*”Jos pääsee sellaseen tilanteeseen ettei ees kysy ideaa vaan keskustelee vaan niin sieltä putoilee kokoajan niitä langanpätkiä semmosia ajatuksia mistä pystyy taas tarttumaan ja viemään eteenpäin.”*

*”Monestihan ne saattaa syntyä kaikista parraimmat ideat vaikka kahvipöytäkeskusteluissa. Että ei ne välttämättä missään henkilöstöpalaverissa tai työpaikkakokouksissa. että hyvin harvahan siellä niitä ääneen. Mutta niitä tulee silleen näin yks kaks että joku on huomannu jonku ja siitä lähetään silleen viemään sitä ajatusta eteenpäin. ”*

*”Tällänen ku vertaisryhmämentorointi niin periaatteessa semmoneki ois hyvä koska siellä pystyy muitten asioitten varjolla käymään sitä hedelmällistä keskustelua.”*

Yhteenvedona voidaan todeta, että vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja sosiaalisten suhteiden arvostus ovat tärkeitä tekijöitä innovaatiotoiminnalle. Näin ollen ongelmat vuorovaikutuksessa voivat toimia innovaatioesteinä. Esteenä uusien työntekijöiden innovaatioille on sekin, ettei ulkopuolisuutta tietoisesti hyödynnetä. Asenteet ideointia kohtaan ovat positiiviset, mutta käytännön tasolla mahdollisuutta innovointiin ja ideoiden esittämiseen ei juurikaan tuoda esiin vielä perehdytysvaiheessa.

## 5.4 Kiire ja arjen luovuus

Muutokset, itsenäinen työskentely, vastuu, joustavuus työyhteisöjen käytännöissä, sekä tuloshakuisuus työelämässä ovat lisääntyneet. Vaikka näitä voi pitää positiivisina ja motivoivina tekijöinä, samanaikaisesti kiire ja stressi ovat lisääntyneet. Yleinen työelämän epävarmuus on yhteydessä kiireen tunteeseen. (Tuomikorpi 2005, 2.) Käsitteenä kiire on mielenkiintoinen, sillä se on yhteinen nimittäjä monelle tekijälle, jotka estävät innovaatioita syntymästä. Kiire mainitaan aineistossa useimmiten syyksi, joka estää innovoinnin. Rajaniemi (2010, 141) on huomannut saman. Hänen mukaansa innovaatioiden toteuttamatta jättämisessä vedotaan usein liialliseen kiireeseen. Pääasiassa kyse on koordinoinnin ongelmista (Rajaniemi 2010, 141). Kiireellä voidaan kuvata esimerkiksi haasteita työnsuunnittelussa ja työajan käytössä. Perehdytyksen suhteen kyse on aineiston perusteella lähinnä ajankäytön hallinnasta. Arjen kiireiden keskellä pitäisi pystyä löytämään aikaa keskustelulle, jota pidetään onnistuneen perehdyttämisen ja uusien työntekijöiden innovaatioiden kannalta tärkeänä. Ajan puute perehdyttämistilanteessa voi estää uusien ideoiden kuuntelun, kun kiireessä täytyy nopeasti kerrata perusasiat jotta työntekijä pääsee käsiksi työhönsä. Kiireessä ei ehkä pystytä välittämään kuvaa siitä, että uuden työntekijän ajatuksista oltaisiin kiinnostuneita. Näin uudelle työntekijälle välittyy kuva siitä, ettei ajatuksien ja ideoiden esittämiselle ole aikaa. Myöhemminkään aikaa on vaikea löytää vaikka tiedostetaan, että näin menetetään uuden työntekijän tuoma etu, eli erilaisesta näkökulmasta löydetty tuoreet ideat. Perehdyttäjille kohdistettu ehdotus työn tarkastelemisesta pitemmällä aikavälillä voisi olla toimiva ja kokeilun arvoinen keino. Ajanhallintaan voi siis löytää uusia ideoita joista voi kehittää innovaatioita.

*”Pitäs olla aikaa. Et se myös suuremmassakin mittakaavassa tiedostettas. -- Pitäs miettiä esimerkiksi onko siihen aikaan semmosia asioita mitkä ei oo niin olennaisia tai vaikka semmosia palavereita, et voisko niitä siirtää vaikka kuukauella eteenpäin et onko pakko istua niitä just sillä kohalla. Sillä tavalla niinku vapauttaa aikaa. Se tavallaan on siellä prosessina – mut mitä se vaatii tai tarttee niin se ei oo ehkä tiedostettuna niinku se vois olla.”*

*”On niin paljon semmosta arjen tulipalojen, niinku esimiehen kannalta et on niin paljon sitä arjen tulipalojen sammuttamista että se kehittäminen jää niinku vähemmälle. Ei oo aikaa eikä voimia. Ja se on kuitenkin se mitä meidän tehtävään kuuluu. ehottomasti. mutta myös se että meän nuoret on tänä päivänä yhä kipeempiä niin se myös tuo meille sitä tulipalojen sammuttamisia*

*että ne haasteet on suuria mutta taas se edellyttäs meiltä vielä enempi innovaatiota ja uuden kehittämistä että se on tämmönen tuota noidankehä.”*

*”Se tilanne ku uus työntekijä tulee taloon niin hällähän on hirveesti uusia asioita opittavana ja joskus se mietityttääki ku siihen alkuvaiheeseen kasautuu paljon sitte myöskin sitä tiedon maksumisen painetta ja esimieskin siinä sitte puhuu silmät ja suut täyteen.”*

Vaikka kiire estää suunnitelmallisen innovoinnin, muuttuvat tilanteet, erilaiset oppilaat ja heidän tarpeensa pakottavat luomaan uusia tapoja toimia. Kyse on siitä, että kaikkea arjessa tapahtuvaa innovointia ei osata mieltää innovoinniksi, vaikka se sitä onkin. Arjen kiireessä kehitetyt toimitatavat tai toimintaympäristöt ovat juuri niitä innovaatioita, jotka auttavat organisaatiota kehittymään ja tuovat henkilöstön osaamista näkyväksi. Aineistosta käy ilmi, että arjessa luovuus ja innovatiivisuus ovat läsnä, kun ne ymmärretään ideoina ja ideoiden soveltamisena arjen toimintaan. Arjessa sattuu ja tapahtuu, eikä valmiita ratkaisumalleja ole olemassa. Esimerkiksi opettajat ja ohjaavat joutuvat jatkuvasti miettimään ratkaisuja miten välittää tiettyjä asioita oppilaille. Myös uudet opettajat joutuvat ottamaan vastuun arjen pyörittämisestä ja ratkaisujen keksimisestä, joten voidaan sanoa, että kiire saa heidätkin innovoimaan. Vaikka sanana innovaatiot eivät arjessa näy, arjen luovuudesta syntyy innovaatioita, kun uusia ideoita otetaan käytäntöön ja kekeillaan toimiiko jokin asia.

*”En mää usko et opettajat ite aatteli niitä innovaatioina tai mitään luovina vaan ne on huomannu ongelman et tähän tarvitaan ratkasu.”*

*”Joskushan innovoinnilla on semmonen kaiku et se on jotenki kauheen hienoa ja ylevää mut vähän sama ku asiantuntijuudenki kanssa et mä haluaisin et jokainen löytäs sen oman asiantuntijuuden itsessään. et jo se et se arki pyörii on niiden innovaatioiden summa tai monien asiantuntijusten summa.”*

Kiire estää innovointia, koska arjen pyörittäminen ei jätä tilaa erityiselle ideoinnille, kehittämislle, koulutukselle ja vapaalle vuorovaikutukselle. Kiire vaikuttaa siihen kuinka perehdytysprosessi pystytään toteuttamaan. Jos perehdyttäjän kiire välittyy uudelle työntekijälle, hän ei ehkä tuo ajatuksiaan julki, esimerkiksi siitä syystä, että perehdyttäjä ei ehdi niitä kysyä tai kuunnella. Näin ollen kiire voi johtaa siihen, että uusien työntekijöiden huomioita ei saada esiin. Kiirettä ei kuitenkaan pidetä vain innovoinnin esteenä, sillä toisaalta kiire pakottaa innovoimaan. Kyse ei

ole siitä, että kiire tukisi innovointia, vaan siitä, että arjen tilanteet pakottavat keksimään ja keilemaan uusia toimintatapoja. Tällöin innovointi on reagointia toimintaympäristön muutokseen sen sijaan, että itse aktiivisesti pyrittäisiin vaikuttamaan tulevaisuuteen.

## 5.5 Strategianviestintä

Strategia on eräänlainen polku, joka kertoo miten tavoitteeseen päästään. Se määrittelee toiminnan ja keskeiset toimintatavat. Hyvän strategian tulisi olla mukautettavissa haasteisiin sen mukaan kun ongelmia ilmenee. (Stenvall ja Virtanen 2007.) Tätä voidaan kutsua myös ongelmanratkaisuksi, jota Luovillakin aineiston perusteella tehdään päivittäin. Strategisen keskustelun vahvistaminen on tärkeää jo perehdytysvaiheessa, sillä kaikkien osapuolten välinen yhteisymmärrys tavoitteista on avain tarkoituksenmukaiselle toiminnalle. Kaikkien osapuolten näkemysten tulee olla linjassa laajemman yhteisen tavoitteen suhteen. Linjaus vaatii selkeää, kunnianhimoista ja tuloshakuista toimintatavoitetta joka tukee organisaation kokonaisstrategiaa. Tällaiset tavoitteet selkeyttävät osapuolille tarkasti sen mitä tarvitaan jotta tavoitteet saavutetaan ja korvaa eri lähtökohdista tulevien osallisten muut intressit. (Goldsmith ja Eggers 2004, 125.) Menestyäkseen on syytä miettiä toteutetaanko strategiaa valitsemalla kullakin hetkellä hallitsevat tavat tai miten voisi löytää uusia tapoja toimia. Strategiatyötä voisi syytä kehittää intohimoisempaan suuntaan ja pyrkiä uuden keksimiseen sen sijaan, että todetaan ongelmia. (Stenvall ja Virtanen 2007.) Tämä huomio on tehty myös Luovilla. Aineiston perusteella olennaista on tiedostaa ongelman olemassa olo ja pyrkiä tekemään asialle jotain, sen sijaan, että ongelma vain todetaan.

*”Tavallaan semmoseen ratkasu keskeisyyteen kokoajan itte toivosin meän pystyvän et ei ongelma keskeisyyteen. Meän ei enää täällä auta todeta että tämä ei toimi--, se ei riitä et me näin todetaan, vaan meän pitäs vielä yrittää löytää joku ratkasu tai tehä töitä sen eteen et löytäs jotain uusia suuntia.”*

Strategian tasolla Luovi näyttäytyy aineistossa rohkeana uudistujana, jolla on halua kehittyä ja olla asiantuntijaorganisaatio, joka kulkee kehityksen kärjessä. Kehittymisen tavoitteet lähtevät aineiston perusteella strategiasta. Luovin arvot: luovuus, uudistuminen, osaaminen, välittäminen ja ilo, tukevat strategiaa ja auttavat luomaan yhteisiä tavoitteita. Tavoitteita asetetaan moniammatillisissa ryhmissä, toinen toisensa asiantuntemusta kunnioittaen ja hyödyntäen. Tässäkin näkyy yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen merkitys kehittämisen kannalta. Kehittämistoimien

nähdään hyödyttävän strategian hahmottamista ja tarvittavan osaamisen saavuttamista, jotta yhdessä luotuihin tavoitteisiin päästään. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen tuo monia hyötyjä, esimerkiksi työhyvinvoinnin nähdään olevan yhteydessä henkilöstön osaamiseen ja kykyyn toimia. Ammatillisen osaamisen kehittämisen lisäksi henkilöstövoimavarojen kehittäminen koskee esimerkiksi ihmissuhdetaitoja.

*”On (rohkeutta uudistua). Kokoajan on selkeesti menty eteenpäin. -- näkee jo sen että mikä on tavallaan se suunta. On esimerkiksi ollu aikoja jolloin mä en opettajana ollu ihan varma kuka on mun esimies tai ei ollu niinku sillälaila niin johdonmukaisesti yhteistä tavoitetta kohti menevää se toimintaa. -- semmonen yhteisen tavoitteen suunnassa oleva toiminta mun mielestä tosi paljon kehittyny. Toki siihen oman osansa tuo just nää tämmöset tavoite keskustelet ja osaamiskeskustelut mut väittäisin et myöskin ihan se ilmapiiri että et kukaan ei pärjää täällä yksin et tarvitaan sitä yhteistyötä ja sitä yhdessä asioitten miettimistä jolloin sitte niitä ideoitaki syntyy.”*

*”Henkilöstönkehittämisen toimet ovat auttaneet että luovin strategia ja tavoitteet (on hahmotettu). Yrityksen strategiset linjaukset ja avaintavoitteet niin ne voi olla vähän jäähä leijumaan sinne liian ylös, niin tämän kautta niitä on saatu jalkautettua paremmin. Se on mun mielestä hieno juttu. Ja työhyvinvointi on myös osaamista. Elikkä silloin ku henkilökunta saa lisää osaamista ja kokee, että heillä on osaamista niin se luo hyvinvointia.”*

*”On annettu mahollisuus erilaisten työkalujen käyttöön. On satsattu työhyvinvointiin, on satsattu työsuhdetaitoihin eli ei enää puhuta pelkästään esimiestaidoista vaan puhutaan myös työsuhdetaidoista elikkä asemasta ja tehtävästä riippumatta on tietyt työsuhdetaidot, jotka pitäis olla.”*

Ongelmaksi nähdään se, että vaikka halua uudistua löytyy, viesti ei aina välity esimerkiksi opetushenkilöstölle asti. Aineiston perusteella haastateltavat ovat tulkinneet henkilöstöltä tullutta palautetta siten, että henkilöstö ei koe innovoinnin olevan toivottavaa. Myös omakohtaisia kokemuksia siitä, että innovointia ei tueta, löytyy aineistosta. Organisaatiolla on pyrkimys uudistua ja tukea innovointia, mutta jostain syystä käytäntö näyttäytyy joissain tapauksissa eri valossa. Tästä voi päätellä, että uudistumisen ja innovoinnin esteeksi voi muodostua puutteet strategianviestinnässä.

*”On tullu viestiä et esimerkiksi opetushenkilöstö ajattelee että ei niinku ole tietyt asiat ei ole sallittua. Mut kyllä meän näkymys on päinvastoin et me rohkastaan et löytäkää uusia ideoita ja*

*uusia malleja toteuttaa tätä opetusta ja löytäkää uusia oppimisympäristöjä. Et kyllä meän meilistä kannustus on nimeomaan siihen suuntaan et ei oltas niinku estämässä sitä. Mut toisaalta ei se aina mene se viesti perille koska sitä tulee sitä palautetta et henkilökunta kokee että joku asia ei saa toteuttaa itseään.”*

*”Joskus joissaki tilanteissa mä itte sitä rohkeutta kaipaisin enemmän. Et oikeasti kokeiltas, ei mitään menetä jos vaikka kokeilee. Aina voi palata takaisin. Mut niinku taipumuksena tuntee olevan sillälaililla hirveen turvallisesti yritetään mennä eteenpäin. -- joskus musta tuntuu siltä et se on semmonen hyödyntämätön luonnonvara tuo nimenomaan luovuus ja innovaatiot. Sitä vois olla enempi. -- Niitä ideoita jotka ois hyviä niin pitää usuttaa vaan tekemään asioita jotta niitä sais toiminnan asteelle. Ja ilman muuta niistä pitää keskustella. Jos se siinä keskustelussa ilmenee et se on toteutettavissa oleva idea tai ajatus niin tekemään vaan hirveän joutuin.”*

Strateginen viestintä on moninainen ja monitasoinen ilmiö, joka liittyy erottamattomasti organisaation prosesseihin ja toimintaan. Strategianviestintä on esimerkiksi johdettua vuoropuhelua, jossa konkretisoidaan ja tulkitaan kirjoitetun strategian merkityksiä ja jaetaan informaatiota. Se voidaan nähdä organisaation voimavaraksi, jota suunnitellaan, johdetaan ja arvioidaan kuten muutakin organisaation toimintaa. (Strandman 2009, 3-4) Koska aineiston perusteella viesti ei aina välity kaikille organisaatiossa toimiville, asiaa kannattaa tarkastella. Erityisesti uusien työntekijöiden suhteen strategianviestintään on syytä kiinnittää huomiota, jotta yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt ovat alusta asti selvät. Lisäksi aineiston perusteella on tärkeää näyttää konkreettisella toiminnalla mitä arvostetaan. Kun esimerkiksi uusia ideoita ja ajatuksia kysellään, on tärkeää reagoida saatuihin vastauksiin. Jos henkilöstön esittämiä ideoita ei noteeraa voi se jatkossa estää ideoiden ja ajatusten esittämisen. Voidaan kokea, että on turhaa ideoida, kun sillä ei kuitenkaan ole vaikutusta.

*”Et tietään vaikka semmonen iltapäivä jossa tuota päivän päätteeksi annetaan henkilökunnalla tehtäväksi pienryhmissä miettiä et mitä tää tarkoittaa tarkotti tää luento. Mitä tää tarkoittaa meillä ja miten se vaikuttaa teän työhön. ja sitte me kerätään heiltä palautteet ja sitte ku me saadaan se palaute niin se unohtuu. niin se on varmaan semmonen este et seuraavan kerran ku tulee vastaava tilanne niin mietitään et hetkinen et meillä on aikasemminki näitä kerätty ja ne ei oo johdanu mihinkään niin kannattaako meän tehdä tätä. Se on varmaan semmonen este.”*

*”Joskus se (uusien ideoiden esittäminen) on hyvin turhauttavaa koska se niitä nimenomaan se aina on siellä esityspuolella tai se tavallaan jää siihen, mut ei se nyt haittaakaan.”*

Strategian viestinnän tulee rationaalisen viestintäkäsityksen sijasta olla vuoropuheluun perustuva viestintää, jossa korostuvat osallisuus, kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen ja suoraan puhuminen. Tehokkain yksipuolinen tiedottaminen ei korvaa dialogia. (Strandman 2009, 209–211.) Vaikka dialogin merkitys viestinnässä on ilmeisen tärkeää myös aineiston perusteella, näyttää dialogin käyminen olevan yllättävän hankalaa. Viralliset keskustelut eivät korvaa spontaaneita keskusteluja. Lisäksi aikaa dialogin käymiseen tuntuu olevan vaikea löytää. Epäonnistuminen strategianviestinnässä antaa uudelle työntekijälle pahimmillaan kuvan siitä, että innovointi ei ole suotavaa tai ettei hänen ideoitaan arvosteta.

## **5.6 Työntekijöiden yksilöllisyys**

Ihmiset ovat yksilöitä myös yhteisöissä. Toisinaan se voi olla ongelmallista, toisinaan se on etu. Yhteistyössä olevat luovat yksilöt keksivät erilaisia, toisistaan poikkeavia ratkaisuja, joita he jalostavat vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Yksilöt päätyvät erilaisiin oivalluksiin, sillä jokaisen maailmankuva ja elämäntilanne on erilainen. Jokaisella ihmisellä on erilaiset työkokemukset, perhesuhteet, harrastukset, ehkä kansallisuuskin, jotka kaikki heijastuvat hänen toimintaansa ja johtopäätöksiinsä. Tästä johtuen ihmiset havaitsevat samassakin tilanteessa aivan erilaisia asioita ja ratkaisuja ongelmiin. (Pihlanto 2011.) Tämä näkemys korostaa ulkopuolisuuden mahdollisuuksia. Uusi työntekijä voi tarkastella asioita uudella tavalla. Jokainen uusi työntekijä ei kuitenkaan toimi samalla tavoin ja jokaiselta uudelta työntekijältä ei voi odottaa samanlaista panosta kehittämisen suhteen. Yksilöllisyys näkyy esimerkiksi siinä, kuinka aktiivinen ja halukas yksilö on osallistumaan erilaisiin kehittämiseen tähtääviin toimenpiteisiin. Tämä koskee niin uusia kuin vanhempiakin työntekijöitä.

*”Paljon se on myös persoona kysymys. Meitä on erilaisia. On niitä, jotka on innolla tekemässä uutta ja niitä jotka tarvitsee sitä. Tavallaan elää siitä et saa olla tekemässä ja kehittämässä ja innovoimassa.”*



*”Toki on ihmisiä jos mieltii kokonaisuutena, osa porukasta jos he sais valita ois kokoajan koulutuksessa ja sitte osa porukkaa on niitä että et saa rautakangellakaan väännettyä semmoseen koulutukseen mihin aattelis et ois hyödyllistä.”*

*”No se on varmaan aina sitte se että kaikki ei hyödynnä. Osa hyödyntää aktiivisesti ja ne jotka hyödyntää niin vois hyödyntää enemmänki ku arki antaa myöten tai rahakaan antaa myöten. Mutta aina on niitäki jotka sitte mielellään jättäytyy pois.”*

Yksilöiden kehittymisen ja oppimisen voi nähdä organisaation kehittymisen kannalta olennaisena. Ajatellaan, että organisaatio ei voi kehittyä, jos siellä työskentelevät yksilöt eivät kehity. Tätä näkemystä tukee muun muassa Viitalan (2002, 77) käsitys siitä, että oppimisprosessi työyhteisössä lähtee yksilötason oppimisesta ja laajenee ryhmädynamiikan kautta koko organisaation oppimiseksi. Tästä syystä yksilötason oppimisessa on tärkeää luoda hyvä ja turvallinen oppimisen ilmapiiri, johon kuuluu myönteinen suhtautuminen oppimiseen ja motivointi siihen (Virkkunen 2002, 40). Kuten aiemmin on jo todettu, turvallinen ilmapiiri, joka tukee oppimista ja innovointia on tärkeä jo perehdyttämisvaiheessa, jotta uudet työntekijät uskaltavat esittää ajatuksiaan.

*”Kyllä minun mielestä ne on tälläselte opetuslalla ja varsinkin kun puhutaan erityisnuorista, niin kyllä meän pitää pysyä ajan tasalla siitä missä mennään ja hallita monenlaista asiaa. Kyllähän se on välttämätöntä että meillä on itelläkin sisäinen halu ja palo osaamisen kehittämiseen.”*

Yksilöllisyys tulee nähdä rikkautena, sillä organisaation jäsenillä on paljon hiljaista tietoa, joka organisaation kehittämisen kannalta on tärkeää saada organisaation käyttöön (Viitala 2002, 77). Tämä käy ilmi myös aineistosta. Yksittäisillä työntekijöillä on aineiston perusteella paljon sellaista tietoa, joka pitäisi saada organisaation käyttöön. Ongelmana on, ettei sitä välttämättä tunnusteta. Tämä onkin hiljaisen tiedon ongelma. Esimerkiksi Garavan (2007) näkee strategisen henkilöstövoimavarojen kehittämisen mahdollistavan organisaation kilpailukyvyn tukemalla uniikkeja voimavaroja joita henkilöstöllä on. Näitä uniikkeja tietoja ja taitoja on mahdotonta kopioida ja se on organisaation etu kiristyvässä kilpailussa.

*”Mut nyt kun Luovi on organisaationa asiantuntija organisaatio ja luovi on erityisopetuksen kehittäjän niiku itse niin on erittäin vaikee löytää sellasia koulutuksia jotka kehittää kehittäjää. Tää on mun mielestä se ongelma.”*

*”Meillä on täällä semmosta osaamista ihmisissä itsessään että sitä tulee joka päivä tavallaan käytettyä mutta ku se on jokapäivästä niin ihminen ei tavallaan niinku tunnista sitä. et se ois, he ei itse koe sitä mitenkään erityisenä sitä omaa osaamistaan. ”*

Jotta yksilöllinen kehitys mahdollistuisi, työntekijöille täytyy luoda organisatoriset edellytykset yksilölliseen kasvuun luovuuden, keksimisen, oppimisen ja kokeilun avulla (Harisalo, teoksessa Laitinen ym., 48). Yksilöllisen osaamisen tukeminen hyödyttää koko organisaatiota ja tuo uutta osaamista. Monipuoliset osaamisalueet ovat arvokkaita toiminnan kehittämisen kannalta, sillä on ennustettu, että tulevaisuudessa myös asiakkaat kohdataan yksilöllisemmin (Laitinen 2013). Luovilla tämä on jo arkipäivää, sillä oppilaiden yksilöllisyys on toimintaa määräävä tekijä. Aineiston perusteella oppilaiden ja työntekijöiden yksilöllisyys tunnustetaan ja sitä arvostetaan. Uusien työntekijöiden suhteen haasteena on huomioida jokaisen ihmisen yksilölliset tarpeet ja samalla varmistaa, että esimerkiksi perehdytys on tasalaatuista.

*”Mä yleensä varaan sellasen henkilökohtaisen ajan jossa katotaan sitä yhdessä läpi koska nehän on lakisääteisiä tehtäviä taas meillä täällä että mistä ei voi niinku kieltäytyä eikä jättää tekemättä.”*

Perehdytys on aineiston perusteella vuorovaikutteinen prosessi, jossa yhdessä keskustelemalla voidaan miettiä parhaita toimintatapoja juuri kyseisessä tilanteessa ja kyseiselle henkilölle sopivia. Toisaalta yhteiset ohjeet ovat juuri sitä, yhteisiä. Ne eivät sovi jokaiseen tilanteeseen ja jokaiselle yksilölle. Eroja on niin perehdyttäjissä, kuin perehdytettävissä. Oman lisänsä tuovat muuttuvat tilanteet. Vaikka vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, myös työntekijä itse on vastuussa prosessin onnistumisesta.

*”Kyllä mä niinku silleen sen nään, että pittää antaa kaikille mahdollisuus olla ja toteuttaa niinku omana itsenään sitä työtä ettei niinku hävitetä sitä vahvuutta sieltä. Että tavallaan ne luovin semmoset on tukena mutta annetaan se henkilökohtainen vahvuus ja semmonen siellä näkyä.”*

*”Perehdyttämisen tarkistuslista on yleisluontoinen ja se sopii kaikille työntekijöille, mutta sitte juuri tämä omaan työhön perehdyttäminen täytyy tehdä jotenki muutoin ku sen listan kautta.”*

On tärkeää, että prosessissa säilyy tarvittava joustavuus joka mahdollistaa yksilölliset tavat hoitaa perehdytys muuttuvissa tilanteissa. Joustavuus perehdytysprosessi voi mahdollistaa esimerkiksi työntekijän paremman sitoutumisen organisaatioon. Sitoutumista ei synny ajattelusta, että yksi sopii kaikille. Myös tilanteet ja kontekstit ovat tärkeitä. (Lincoln 2009). Lisäksi yksilöiden mahdollisuus vaikuttaa osaamisensa kehittämiseen omien tavoitteiden suuntaisesti on tärkeää sitoutumisen lisäksi esimerkiksi motivaation säilymisen vuoksi (Wollard 2011). Tämä näkyy aineistossa esimerkiksi siinä, että perehdytysprosessi halutaan pitää tarpeeksi joustavana, jotta se mahdollistaa yksilöllisten tarpeiden ja tilanteiden huomioinnin. Organisaatio hyötyy sitoutuneesta henkilökunnasta, sillä sitoutunut henkilö antaa osaamisensa ja ideansa organisaation käyttöön todennäköisemmin kuin henkilö, joka suunnittelee lähtöä organisaatiosta. Siksi organisaatioissa pitäisi kannustaa sellaiseen toimintaan, joka tukee sitoutumista, sekä tunnistaa ja juhlistaa onnistumisia kun niitä tulee, sillä se vahvistaa sitoutumista ja uskoa tulevaan. (Wollard 2011.)

Luovien yksilöiden lisäksi tarvitaan sopivia rakenteita, organisaatioita ja kulttuuria, eli ihmisten välistä vuorovaikutusta (Pihlanto 2011). Luovuuden hyödyntäminen edellyttää organisatoristen rajoitteiden poistamista, jotta rajoittumaton ja vapaa ongelmanratkaisu sekä oman käyttäytymisen avoin arviointi olisi mahdollista (Argyris 2005, 68; 127). Siksi luovan toiminnan verkosto- ja ryhmäluonnetta usein korostetaan. Parhaassa tapauksessa yksilön luovuus kohtaa hedelmällisellä tavalla ryhmän dynamiikan. Ongelmana on miten yhdistää organisaation päätöksenteon tarkastelussa yksilön ja ryhmän taso kumpaakaan unohtamatta. Usein tässä yhdistelyssä yksilö jää ryhmän varjoon. (Pihlanto 2011.) Tämä on erityinen haaste uuden työntekijän kohdalla.

## 5.7 Johtaminen

Aineistosta käy ilmi, että perehdytys, uuden työntekijän ideoiden esiin saaminen ja ideoiden hyödyntäminen kytkeytyvät usealla tavalla johtamiseen. Esimerkiksi luottamuksen ja ilmapiirin rakentaminen nähdään osana esimiehen aktiivista johtamistoimintaan. Tälle näkemykselle löytyy tukea kirjallisuudesta. Esimerkiksi Stenvall (ym. 2008) on sitä mieltä, että jos esimies kykenee rakentamaan luottamusta, se heijastuu muun muassa siihen, millä tavoin työyhteisön jäsenet kykenevät jakamaan ideoitaan, sekä siihen, missä määrin esimies saa tietoa organisaatiossa tapahtuvista asioista. Näiden seikkojen on aiemmissa luvuissa todettu olevan edellytyksenä sille, että uudet työntekijät jakavat ideoitaan. Merkittävää on myös se, että suomalaisessa työyhteisössä esimieheen kohdistuva luottamus heijastuu positiivisesti koko työyhteisön tilaan ja organisaatio-

tiokulttuuriin (Stenvall ym. 2008). Myös työyhteisön tilan on edellisissä luvuissa todettu vaikuttavan suuresti uusien työntekijöiden kykyyn ja haluun innovoida. Luottamus mahdollistaa kyvyn ottaa riskejä ja sietää epävarmuutta (Keskinen 2005, 83.), joita pidetään innovoinnin kannalta tarpeellisina. Voidaan siis sanoa, että luottamuksen rakentaminen esimiestoiminnassa on keskeinen johtamisen onnistumisen edellytys (Stenvall ym. 2008). Luottamuksen puutetta voidaan pitää jopa esimiestoiminnan epäonnistumisena (Stenvall ym. 2010).

Myös osaamisen johtaminen nähdään innovoinnin ja kehittämisen kannalta oleellisena. Aineistosta käy ilmi, että osaamisen ja oppimisen tärkeys organisaatiossa tunnustetaan ja sitä pidetään yhtenä organisaation menestyksen edellytyksenä. Yhtenä syynä tähän kirjallisuuden perusteella on se, että osaamisen laajentaminen nähdään mahdollisuutena löytää uusia innovaatioita. (von Krogh ym. 2000, 260–261). Tämä näkyy myös aineistossa. Kehittämiseen on viime aikoina panostettu haastateltavien mukaan entistä enemmän ja järjestelmällisemmin. Henkilöstölle on varattu määrärahoja koulutusta varten. Lisäksi järjestetään sisäisiä koulutuksia, joihin kiinnostuneet voivat osallistua mahdollisuuksiensa mukaan. Koulutusten lisäksi haastateltavat itse pyrkivät lisäämään osaamista ja kehittymisen mahdollisuuksia ohjaamalla ja opastamalla, sekä mahdollistamalla vuorovaikutuksen työntekijöiden välillä. Uuden työntekijän suhteen erityisesti tutustuttaminen työyhteisöön ja toimintatapoihin perehdytysvaiheessa on aineiston perusteella tärkeää. Aineiston perusteella näin mahdollistetaan esimerkiksi se, että uusi tulija haluaa ja uskaltaa ilmaista ajatuksiaan. Esimiehen tuki ja kannustus ovat siis tärkeässä asemassa, kun oppimiseen kannustavaa ilmapiiriä pyritään luomaan. Osaamisen johtamisella on tärkeä rooli tukea uuden tiedon tuottajia ja kehittäjiä ja pitää osaamisen kehittämiskeskustelua yllä. On myös nähtävä ja tunnistettava organisaation eri työpisteissä olevia hyviä käytäntöjä ja tuettava niiden laajempaa käyttöönottamista. (von Krogh ym. 2000, 26.) Johtajan asema on tärkeä myös siksi, että perehdyttämistilanteessa voi puolin ja toisin välittyä niin positiivisia kuin negatiivisiakin varauksia (Barabási 2002), eli niin hyviä kuin huonoja käytäntöjä.

Toisaalta osaamisen johtaminen on nähtävä niin, että uuden tiedon tuottamista ei voida suoraan johtaa. Uusi tieto tulee sen kautta, että ensin poistetaan oppimisen esteet ja luodaan edellytykset oppimiselle. Johtajan tehtävänä on muodostaa käsitys organisaation tulevaisuuden osaamistarpeista ja ohjata yksilöitä kehittymään kohti tätä suuntaa. (von Krogh ym. 2000, 26.) Tämän kaltaisia ajatuksia löytyy myös aineistosta. Aineiston perusteella nykyään pyritään entistä paremmin selvittämään yksityiskohtia, joihin esimerkiksi koulutusta ja ohjausta tulisi kohdistaa. Apuna tähän on henkilöstön osaaminen ja heidän asiantuntijuutensa hyödyntäminen. Aineiston perus-

teella voi päätellä, että johtajan täytyy kyetä antamaan myös uusille työntekijöille vastuuta ja luottamaan siihen, että he ovat alansa asiantuntijoita. Tämän nähdään kannustavan uusia työntekijöitä ideointiin ja luovaan toimintaan.

*”Nyt mitä Luovilla niin kaikki toimet ei kohtaa. Toki se varmasti on siitä et niinku ei tiedetä et mikä se on se osaamisen vaje et mihin se pitäis kohdentaa. Mut nyt määhän ainaki oon huomannu sen että siinäkin on kehitytty, yritetään onkia tarkemmin niitä yksityiskohtia et mihin se koulutus pitää osua ettei se mee ihan pieleen. ”*

*”Ku mähän ite teen oman vastuualueen budjetin niin mehän sinne varataan tietty määräraha henkilökunnan koulutukseen ja sen lisäksi meillä järjestetään tällaista sisäistä koulutusta todella paljon. Että tuota kuka vaan siitä on kiinnostunu ja jaksaa niin sitä kyllä on.”*

Esimiestyöllä voidaan pyrkiä luomaan innovoinnille otolliset olosuhteet ja ilmapiiri. Sen sijaan epäonnistuminen esimiestyössä voi toimia innovaatioesteenä. Puutteet esimiestyössä tai esimiehen asenteet voivat estää uusien työntekijöiden ideoiden esiin saamisen ja niiden hyödyntämisen. Toimimattomat johtamiskäytännöt tai yksittäisistä johtajista johtuvat toimet voivat vähentää halua kehittää omaa osaamistaan ja toisaalta torpata innovaatiot mahdollistavaa yhteistyötä ihmisten välillä. Esimies näyttää esimerkkiä ja antaa käsityksen siitä, onko uuden työntekijän sopivaa esittää näkemyksiään tai kysyä perusteluita toiminnalle. Käsitykset muodostuvat hyvin nopeasti ja tästä syystä perehdytysprosessi on tärkeässä asemassa.

## **5.8 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Tutkimustulosten perusteella hierarkkiset tekijät luovat organisaatioon jäykkyyttä, joka puolestaan estää luovuutta, ideointia ja innovointia. Jäykät rakenteet estävät nopeita muutoksia ja kehittämisen kokeilevaa otetta ja siten innovaatioiden syntymistä. Tuloksista voi havaita, että hierarkisuus ei luo uusille työntekijöille mielikuvaa innovointiin kannustavasta yhteisöstä, eikä mahdollista innovointiin kuuluvaa kokeilua ja luovuutta. Tämän vuoksi uusien työntekijöiden ulkopuolisuuden innovaatiopotentiaali voidaan menettää. Toisaalta innovaatiot tarvitsevat suunnitelmallista toimintaa ja tahon, jolla on valtaa ohjata toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita (Jalonen ym. 2011, 56). Jokainen organisaatio joutuu siis itse arvioimaan missä määrin sääntelyä ja vapautta tarvitaan. Hierarkian lisäksi tulokset osoittavat, että perinteet ja organisaatiokulttuuri sääntelevät

mahdollisuutta hyödyntää ulkopuolisuutta kehittämistoiminnassa. Vallitsevat asenteet leviävät ja haluttomuus uudistua voi näkyä uusien työntekijöiden sopeutumisen vaatimuksina. Tällöin ei osata arvostaa erilaisuuden tuomia mahdollisuuksia. Innovaatioiden esteenä näyttää olevan myös se, että kehittäminen nähdään arjesta irrallisena toimenpiteenä, eikä työhön kuuluvana osana. Tärkeää on tiedostaa mahdollisten perinteiden ja asenteiden olemassaolo ja pyrkiä luomaan ilmapiiriä, joka kannustaa kohti jatkuvaa kehittymistä.

Tutkimustulokset tukevat yleistä käsitystä siitä, että innovaatiot syntyvät usein vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Uusien työntekijöiden kohdalla avoin vuorovaikutus voi olla haasteellista, sillä luottamusta ei ole vielä syntynyt. Luottamuksen puute näkyy esimerkiksi haluttomuutena jakaa tietoja. Lisäksi arjen kiireet voivat lisätä vuorovaikutuksen mahdollistamisen haasteita. Tuloksissa kiire onkin suurin yksittäinen innovaatioita estävä tekijä. Kiire estää innovointia, koska arjen pyörittäminen ei jätä tilaa erityiselle ideoinnille, kehittämiselle, koulutukselle ja vapaalle vuorovaikutukselle. Aikaa ei riitä myöskään keskusteluille, joita pidetään onnistuneen perehdyttämisen ja uusien työntekijöiden innovaatioiden kannalta tärkeänä. Ajanpuute perehdyttämistilanteessa voi tulosten perusteella estää uusien ideoiden kuuntelun. Tällöin ei myöskään pystytä välittämään kuvaa siitä, että uuden työntekijän ajatuksista oltaisiin kiinnostuneita. Kiirettä ei kuitenkaan tule tulosten mukaan pitää vain innovoinnin esteenä, sillä toisaalta kiire pakottaa innovoimaan. Muuttuvat tilanteet, erilaiset oppilaat ja heidän tarpeensa pakottavat luomaan uusia tapoja toimia. Arjen kiireessä kehitetyt toimintatavat tai toimintaympäristöt ovat juuri niitä innovaatioita, jotka auttavat organisaatiota kehittymään ja tuovat henkilöstön osaamista näkyväksi.

Mahdollisesti kiireen luomista mielikuvista tai jostain muusta syystä johtuen strategianviestintä näkyy tuloksissa innovaatioita estävänä tekijänä. Vaikka strategian tasolla Luovi näyttäytyy aineistossa rohkeana uudistujana, ongelmaksi nähdään se, että tahto kehittää ei aina välity läpi organisaation. Tämä on ongelmallista erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla, sillä ensivaikutelma organisaatiosta voi olla innovaatiokielteinen ja tätä ensivaikutelmaa voi olla vaikea myöhemmin muuttaa. Kaikkein ei organisaatiotasolla voida kuitenkaan vaikuttaa. Uudet työntekijätkin ovat yksilöitä, eivätkä kaikki ole kyvykkäitä tai halukkaita kehittämään ja innovoimaan. Näin ollen yksilöllisyys voi tutkimuksen perusteella olla esteenä sille, että ulkopuolisuutta ei perehdytysprosessin aikana voida hyödyntää. Yksilöiden kehittyminen on kuitenkin organisaation ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen kannalta tärkeää, sillä organisaatio ei voi kehittyä jos siellä työskentelevät ihmiset eivät kehity (vrt. Viitala 2002, 77). Henkilöstöllä olevien yksilöllisten

voimavarojen tukeminen on strategista kehittämistä, joka mahdollistaa menestymisen myös tulevaisuudessa. Tämä on tärkeää erityisesti tutkimusorganisaatiossa, jossa yksilöllisyyden vaatimus on olennainen osa toimintaa.

Tutkimus osoittaa, että perehdytyksen aikana haasteellista on varmistaa tasalaatuinen perehdytys niin, että yksilölliset tarpeet tulevat huomioiduksi. Vastuu perehdyttämisen onnistumisesta on esimiehillä. Perehdytyksen aikana uudelle tulijalle luodaan kuva siitä, mitkä ovat toiminnan keskeiset tavoitteet ja arvot. Ongelmat esimiehen toiminnassa tai esimiehen kielteiset tai vähättelevät asenteet ulkopuolisuutta kohtaan voivat tulosten perusteella johtaa siihen, ettei uuden työntekijän ulkopuolisuutta päästä hyödyntämään. Esimerkiksi epäonnistuminen luottamuksen rakentamisessa tai heikko kyky sietää riskejä voivat estää innovaatiopotentialin hyödyntämisen. Tuloksista käy ilmi, että myös osaamisen johtaminen on keskeisessä asemassa. Esimiehen täytyy tunnistaa organisaatiossa olevia hyviä ja huonoja käytäntöjä, huomata osaamistarpeet ja tukea toiminnan kehittämistä. Johtajan asema on tärkeä sillä hän näyttää esimerkkiä ja antaa käsityksen siitä, onko uuden työntekijän sopivaa osallistua kehittämiseen ja innovointiin. Käsitykset muodostuvat nopeasti ja tästä syystä perehdytysprosessi on tärkeässä asemassa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Innovaatioita on tyypillisesti pyritty mahdollistamaan luomalla erilaisia osaamiskeskittyviä. Tämä tapa pyrkiä kohti innovaatioita korostaa innovaatiotoiminnan sosiaalista luonnetta. Avoin vuorovaikutus, jossa arvostetaan toinen toisensa osaamista, on tärkeää. Yleisesti ollaan myös sitä mieltä, että uusia tapoja kehittää toimintaa ja luoda innovaatioita tarvitaan. Yksi mahdollisuus on kiinnittää huomio olemassa olevien verkostojen välimaastoon. Esimerkiksi uudet työntekijät voidaan nähdä tällaisena verkostojen välisenä linkkinä ja mahdollisuutena oppia uutta ja menestyä myös tulevaisuudessa. Perehdyttämisprosessi on hyvä tilaisuus päästä hyödyntämään tuota ainutlaatuista ja katoavaa potentiaalia. Uusien työntekijöiden ulkopuolisuuden hyödyntäminen organisaation henkilöstövoimavarojen kehittämisessä ei ole itsestään selvää vaikka ulkopuolisuuden edut myönnetään. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ulkopuolisuus ja sen hyödyntäminen perehdytysprosessissa ymmärretään, mutta käytännön tasolla niiden mahdollisuuksia hyödynnetään valitettavan vähän. Siksi on tarpeen tarkastella mitkä tekijät estävät uusien työntekijöiden ideoiden esiin saamisen ja kehittämisen kohti innovaatioita. Tutkimus osoittaa, että hierarkia, perinteet ja organisaatiokulttuuri, vuorovaikutus, kiire, strategianviestintä, yksilöllisyys, sekä johtaminen ovat tekijöitä, jotka muodostavat esteitä uusien työntekijöiden potentiaalinen hyödyntämiselle organisaation kehittämisprosessissa. Tässä luvussa käydään läpi keskeisimmät johtopäätökset, jotka koskevat koko aineistoa ja pohditaan kuinka toimintaa voisi kehittää tulevaisuudessa.

Kaikki mitä maailmassa tapahtuu vaikuttaa organisaatioon (Lee 2007). Toimintaympäristön muutosta voi siis pitää innovaatioiden kannalta eteenpäin työntävänä voimana. Tällöin ajatuksena on se, että uusia innovaatioita keksitään silloin kun se on välttämätöntä. Havaitut muutokset ja esimerkiksi resurssipula pakottavat innovoimaan ja kehittämään toimintaa jatkuvasti. Muun muassa kiire ja arjen ennustamattomat tilanteet pakottavat sellaiseen luovuuteen, johon ei muutoin päästäisi. Toisaalta kiire ja resurssipula vaikeuttavat suunnitelmallista innovointia ja siksi arjen innovaatiot ovat entistä tärkeämpiä. On tyypillistä, että innovaatiot syntyvät käytännönläheisessä toiminnassa sen sijaan, että niitä kehitettäisiin kaukana arjesta. Näiden arjen innovaatioiden hyödyntäminen organisaatiotasolla vaatii sen, että ideat ja innovaatiot havaitaan ja saadaan tietoisiksi laajemmassa mittakaavassa. Puute järjestelmällisestä tavasta kerätä uusien työntekijöiden ideoita jo perehdytysvaiheessa näyttääkin olevan yksi syy, miksi ideoista ei päästä innovaatioihin saakka. Tästä syystä perehdytysprosessia voisi tulevaisuudessa kehittää luomalla joustavia, yksi-



lölliset tilanteet ja tarpeet huomioon ottavia tapoja kerätä huomioita, ideoita ja palautetta uusilta työntekijöiltä. Perehdytysprosessiin voisi esimerkiksi kuulua Intrasta löytyvä tai sähköpostiin lähetettävä palautelomakkeen täyttö. Tällä tavoin ulkopuolisuuden hyödyntäminen tulisi tietoisesti toiminnaksi ja esimiehillä olisi käytössään työkaluja innovaatioiden esiin saamiseksi. Ajanhallintaa erityisesti syksyisin, kun tulee paljon uusia työntekijöitä, voisi myös pyrkiä kehittämään. Esimerkiksi vain koulutuspäälliköille suunnatussa ideointi- ja keskustelutilaisuudessa voisi löytyä uusia tapoja organisoida tehtäviä ja ajankäyttöä. Toisaalta myös vapaamuotoisempi tilanne voisi olla hyvä tapa kerätä ideoita, sillä toimintaa ohjaavien rakenteiden lisääminen on hiukan ristiriitaista. Useiden tutkimusten perusteella organisaation rakenteista johtuva jäykkyys on esteenä innovaatioille (esim. Rajaniemi 2010). Jäykät rakenteet estävät nopeat muutokset, joita innovaatiotoiminta voi tarvita. Organisaation jäykkyys ja säännelty toiminta, kiire sekä organisaatiokulttuuri ja perinteet voivat luoda uusille työntekijöille käsityksen siitä, että ideointi ei kannata, sillä ideat eivät ole toivottuja tai toteutettavissa. Tästä syystä ideoita täytyy erityisesti pyytää ja kannustaa niiden esittämiseen.

Uuden työntekijän voi olla vaikea aluksi hahmottaa toiminnan rajoitteita. Tämä näkyy siinä, että uusien työntekijöiden ideat eivät välttämättä sellaisenaan ole toteuttamiskelpoisia. Jos uusien työntekijöiden potentiaalia halutaan hyödyntää, näitä ideoita voidaan kuitenkin kehittää kohti innovaatioita. Se, että uusi työntekijä ei tunnista rajoitteita voi olla innovaatioiden kannalta hyvä asia. Hän voi kyseenalaistaa sellaisia asioita, joihin organisaatiossa on jo totuttu, mutta jotka vaatisivat kehittämistä. Vanhojen tapojen ja perinteiden kyseenalaistamista ei kannata nähdä uhkana, vaan mahdollisuutena kehittyä ja haluna tehdä asiat entistä paremmin. Näin ollen uusien työntekijöiden ulkopuolisuus tarjoaa mahdollisuuden laajentaa osaamista ja saada uudenlaisia näkökulmia. Keskustelu ja vuorovaikutus ulkopuolisten ihmisten kanssa mahdollistavat luovuuden ja tuottavuuden eri tavalla kuin aina samojen ihmisten kanssa käydyt keskustelut. Tämä johtuu siitä, että ulkopuolinen tarkastelee asiaa eri näkökulmasta ja voi havaita asioita, joita pitkään organisaatiossa ollut ei välttämättä näe. Ideoiden esittämisen tulisi olla uudelle työntekijälle helppoa ja siihen pitäisi kannustaa. Asenneilmaston täytyy olla ideointia ja innovointia tukeva, sekä tarpeeksi turvallinen, jotta kysymyksiä ja ideoita uskalletaan esittää jo työsuhteen alussa. Anonyymisti annettussa palautteessa on riskinsä, mutta jatkossa voisi pohtia, mahdollistaisiko nimettömänä annettava palaute uusien työntekijöiden rehellisen palautteen ja kehittämiskohteiden löytymisen. Ulkopuolisuuden hyötyjä voisi tulevaisuudessa korostaa entistä enemmän strategiakeskusteluissa. Samalla voisi olla hyvä tarkastaa strategianviestinnän käytäntöjä, jotta viestintä kulkee läpi organisaation toivotulla tavalla.

Olennaista on tiedostaa, että myös huonot käytänteet ja asenteet siirtyvät nopeasti jo perehdytyksen yhteydessä ja voivat toimia innovaatioesteinä. Kaiken vanhan siirtäminen ei ole tarpeellista. Tästä syystä perehdyttämistehtävien delegoinnissa tulee jatkossakin pohtia sitä, kuka työhön perehdyttää ja miten työhön opastusta perehdyttämisen jälkeen jatketaan. Organisaation toimintatapojen opettaminen perehdytysprosessissa on olennaista, mutta uusien työntekijöiden ideoiden hyödyntäminen ei onnistu, jos ei olla avoimia myös uusille käytännöille ja anneta tilaa toimia eri tavalla. Ulkopuolisuutta päästään parhaiten hyödyntämään kun mahdollistetaan pidempään organisaatiossa työskennelleiden ja uusien työntekijöiden välinen vuoropuhelu. Vuorovaikutteinen mentorointi, jossa mahdollistetaan palautteen saaminen puolin ja toisin voi olla yksi tapa lisätä uusien työntekijöiden mahdollisuutta tuoda omia näkemyksiään esiin. Tähän kannattanee tulevaisuudessakin kiinnittää huomiota koko organisaation tasolla. Myös epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen näyttää olevan tärkeää innovaatioiden syntymisen kannalta. Organisaatiossa voisi olla hyödyllistä tarkastella onko olemassa käytäntöjä, jotka estävät työntekijöiden sosiaalista vuorovaikutusta ja sosiaalisten innovaatioiden syntymistä.

Uusien työntekijöiden mahdollisuus innovoida riippuu monesta tekijästä. Henkilöstöjohtaminen on suurin yksittäinen tekijä, jolla näyttää olevan vaikutusta siihen, kuinka innovaatioesteitä voidaan poistaa erityisesti perehdytysprosessin aikana. Henkilöstöjohtamista ei tule pitää vain substanssiin kuuluvana tehtävänä. Tärkeämpää innovaatiotoiminnan kannalta on se, että johtajalla on kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja selkeyttää asioita, sekä tehdä toimintaa näkyväksi ja tietoiseksi. Yhteinen käsitys tavoitteista ja siitä kuinka niihin päästään, on tärkeää. Epäonnistuminen näiden asioiden viestinnässä voi johtaa tilanteeseen, jossa innovaatioita ei synny siitä syystä, että henkilökunnalla on eri käsitys organisaation toimintatavoista kuin johdolla. Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja esimiestyöllä on suuri vaikutus siihen, miten uuden työntekijän potentiaali saadaan hyödynnettyä. Johtamisen tavat ovat muuttuneet, eikä varsinkaan nuorempi sukupolvi suositu käskyttäväksi, vaan he äänestävät jaloillaan jos työ tai koulutus ei vastaa odotuksia (Laakkonen 2012). On tiedostettava odotusten ja psykologisten sopimusten olemassaolo ja pyrittävä keskustelemaan otteeseen johtamisessa. Voidaankin sanoa, että johtajalta odotetaan valmentavaa otetta. Käskyttämisen sijasta on hyvä kuunnella alaisiaan ja auttaa heitä itse oivaltamaan, kuinka tavoitteet saavutetaan. Toisaalta pitää myös muistaa, että eri ihmiset odottavat eri asioita ja esimerkiksi eri-ikäisiä voi olla tarpeen johtaa eri tavoin. Perehdyttämisessä kannattaa huomioida se, että ihmisillä on erilaisia valmiuksia oppia tiettyjä asioita ja innovoida. Siksi perehdytysprosessi

kannattaa pitää tarpeeksi joustavana ja mahdollistaa erilaisten ihmisten erilaiset tarpeet ja tavat. Tämä myös tukee erilaisuutta ja sitä myötä innovatiivisuutta.

Innovaatioesteiden purkaminen on haasteellista, sillä organisaatiosta, tilanteesta ja organisaatiossa työskentelevistä yksilöistä riippuen tietyt tekijät voidaan nähdä joko esteinä tai mahdollistajina. Esteiden poistaminen onkin tasapainoilua sen suhteen mikä kyseiseen organisaatioon sopii; tarvitaanko esimerkiksi enemmän sääntelyä vai pitäisikö joustavuutta lisätä. Organisaatiotoiminnan kriittinen tarkastelu on tarpeen, sillä joskus voi käydä niin, että organisaatiota pidetään edelläkävijänä ja modernina, vaikka toiminta olisikin jo vanhentunutta. Esimerkiksi menestyminen ja ”liian hyvät oltavat” voivat johtaa tyytyväisyyden tunteeseen, jolloin koetaan, että innovoinnin ja kehittämisen ei tarvitse olla aktiivista. Myös juuri toteutetut uudistukset voivat johtaa samantapaiseen tyytyväisyyteen nykytilaa kohtaan. Jo perehdytysvaiheessa olisi hyvä korostaa yhteisiä tavoitteita ja ennen kaikkea halua kehittää toimintaa jatkuvasti, sillä henkilöstön kyky ja halu kehittää ja kehittyä määrittelevät sitä, kuinka organisaatio tulee kehittymään. Voidaan sanoa, että inhimillinen pääoma on organisaation menestyksen ja innovaatiokyvyn edellytys, sillä se mahdollistaa kyvyn käyttää muita resursseja. Ihmiset ovat organisaation voimavara, jotka suunnittelevat, toteuttavat ja kehittävät organisaatiota oppimisen keinoin (Senge 1995). Suurin haaste on se, kuinka yksilöt saadaan kehittämään itseään ja miten osaaminen ja ulkopuolisuus saadaan tehokkaasti hyödynnettyä. Olennaista on ymmärtää ihmisten ja tilanteiden ainutlaatuisuus ja pyrkiä tulevaisuudessa poistamaan niitä mahdollisia esteitä, joita organisaatiossa kehittämisen ja innovoinnin tiellä on. Parhaimmillaan henkilöstövoimavarojen kehittäminen yhdistää työntekijöiden ja organisaatioiden tarpeet niin että molemmat hyötyvät (vrt. Lee 2007).

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan väittää, että esteiden kriittinen tarkasteleminen voi auttaa parantamaan uusien työntekijöiden mahdollisuutta innovoida ja kehittää organisaatiota tulevaisuudessa. Olennaisin hyöty näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella olevan se, että esteiden tarkastelun kautta uusien työntekijöiden potentiaali saadaan esille ja tietoiseksi. Uusien työntekijöiden huomiointi voimavarana sekä heillä olevan kokemuksen ja tiedon tehokkaampi hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta muutosvalmiutta, sekä halua kehittää ja kehittyä. Jotta uusien työntekijöiden potentiaali pystyttäisiin hyödyntämään, organisaatiokulttuurin pitäisi tukea luovuutta ja kyseenalaistamista sekä uskallusta tuoda omat näkökulmansa esille. Tämän pitäisi näkyä jokaisella organisaatiotasolla ja olla jokaisen perehdyttäjän tavoitteena.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei sellaisenaan pysty yleistämään, sillä jokainen organisaatio on erilainen. Tulokset ovat kuitenkin sovellettavissa useisiin organisaatioihin. Vastaava tutkimus eri toimialan organisaatiosta voisi tuottaa tätä tutkimusta tukevia tai kumoavia tuloksia. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin innovaatioesteiden ristiriitaisuutta, eli sitä, miksi innovaatioita mahdollistava tekijä voikin olla este ja päinvastoin. Tämän työn laajuuden vuoksi tarkempi paneutuminen yksittäisiin esteisiin oli mahdotonta.

## LÄHTEET

- Alasoini, T. (2007). Tutkimus käytännön palveluksessa. Mitä hyötyä HRM – vaikuttavuustutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa? *Hallinnon Tutkimus*, 2:26, s. 83–94.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino. Tampere.
- Amabile, T.(2007). How To Kill Creativity. *Harvard Business Review*. OnPoint.
- Anand, V., Glick, W. H., ja Manz, C. C. (2002). Thriving on the knowledge of outsiders: Tapping organizational social capital. *Academy of Management Executive*, 16:1, s. 87–101.
- Antola, T. ja Pohjola, J. (2006). *Innovatiivisuuden johtaminen*. Edita. Helsinki.
- Anttiroiko, A. (2009). Innovaatiot muutoksen lähteenä: kuntien innovaatiotoiminta kunnallishallinnon muutoksen suuntaajana. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 37:3, s. 276–295.
- Anttiroiko, A. ja Kuoppala, K. (2011). Innovaatiotoiminnan organisointi kunnissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 3, s. 266-280
- Apilo, T. ja Taskinen, T. (2006). Innovaatioiden johtaminen. *VTT Tiedotteita – Research Notes* 330. VTT. Espoo.
- Argyris, C. (2005). *On Organizational Learning*. Second edition. Blackwell. Cornwall.
- Argyris, C. (1982). How learning and reasoning processes affect organizational change. In *Change in organizations: new perspectives on theory, research, and practice*. ed. P.S. Goodman, Jossey-Bass. San Francisco.
- Aro, A. (2002). *Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: työelämän muutokset ja työhyvinvointi*. Työterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Balakrishnan, L. (2007). Human resource development. Himalaya Publishing House. Sri Lanka.

Barabási, A. (2002). Linkit – Verkostojen uusi teoria. Suomentanut Kimmo Pietiläinen. Terra Cognita Oy 2002.

Bharadwaj, S. ja Menon, A. (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *Journal of Product Innovation Management*, 17, s. 424–434

Burt, R. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110:2, s.349-399.

Bäcklund, P., Jyrämä, A. ja Väisänen, H. (2010). ”Nyt innovoidaan!” Helsingin kaupungin henkilöstön kokemuksia kehittämistyöstä. Tutkimuksia 1–2010. Helsingin kaupungin tietokeskus. Helsinki.

Cascio, W. (2014). Investing in HRD in Uncertain Times Now and in the Future. *Advances in Developing Human Resources*, January, s.108-121. SAGE Publications.

Christensen, C. (1997). *Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail*. Harvard Business School Press. Boston.

Cohen, W. ja Lewinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Cornell University.

Conway, N. ja Briner, R. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press. Oxford.

Cross, R., Parker, A., Prusak, L., ja Borgatti, S. P. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30:2, s.100–120.

Cumberland, D. ja Githens, R. (2012). Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions. *Journal of Workplace Learning*, 24:1, s. 48–58.

- Dodgson, M., Grann, D. ja Salter, A. (2005). *Think, Play, Do*. Oxford University Press, Oxford.
- Doorewaard, H. ja Benschop, Y. (2003). HRM and Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 16:3, s. 272–286.
- Droeger, S. ja Hoobler, J. (2003). Employee Turnover And Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15:1, s. 50–64.
- Drucker, P. (1999). *Johtamisen haasteet*. Suomentanut Maarit Tillman. WSOY. Juva.
- DuBrin, A. (1974). *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective*. Pergamon Press. New York.
- Ebner, W., Leimeister, J., ja Krcmar, H. (2009). Community engineering for innovations: the ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations. *R&D Management*, 39:4, s. 342–56.
- Elo, S. ja Kyngäs, H. (2007). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62:1, s. 107–115.
- Eteläpelto, M. ja Tynjälä, P. toim. (1999). *Oppiminen ja asiantuntijuus*. WSOY. Helsinki.
- Fuller, J., Hutter, K. ja Faullant, R. (2011). Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions. *R&D Management*, 41:3, s. 259–73.
- Garavan, T. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9:1, s. 11–30.
- Gargiulo, M., ja Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11:2, s. 183–196.
- Gassman, O., Enkel, E. ja Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40:3, s. 213–21.

Goldsmith, S. ja Eggers, W. (2004). *Governing by Networks – The shape of the public sector*. Brookings Institution Press. Washington D.C.

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of sociology*, 78:6, s. 1360-1380.

Gubbins, C., ja Garavan, T. (2005). Studying HRD practitioners: A social capital model. *Human Resource Development Review*, 4:2, s. 189–218.

Guest, D. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53:4, s.541–555.

Hagel, J. ja Brown J. (2005). *The only sustainable edge: why business strategy depends on productive friction and dynamic specialization*. Harvard Business School Press. Boston.

Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1:4, s. 357–365.

Hamel, G. ja Prahalad, C. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67, s. 63-76.

Hamlin, G. (2007). An Evidence-Based Perspective on HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 9:2, s. 42–57.

Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriati*. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Harkema, S. (2003). A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. *The Learning Organization*, 10:6, s. 340–6.

Harris, L. ja Ogbonna, E. (2006). Initiating strategic planning. *Journal of Business Research*, 59:1, s. 100-111.



Hautamäki, A., Alanen, O., Kaskinen, T., Kuittinen, O., Laitio, T., Mokka, R., Neuvonen, A., Oksanen, K., Onnela, S., Rissanen, M., Vassinen, S. ja Viljanen, V. (2010). Metropolin hyvinvointi. Demos Helsinki ja Jyväskylän yliopisto.

Haveri, A., Majoinen, K ja Jäntti, A. toim. (2009). Haastava kuntajohtaminen. Suomen kuntaliitto. Edita Prima. Helsinki.

Heiskala, R. (2003). Instituutiot, sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan rakenteellinen muutos. Teoksessa Melin H. ja Nikula J. (toim.) (2003). Yhteiskunnallinen muutos. Vastapaino.

Heiskala, R. (2006). Sosiaaliset innovaatiot ja hegemonisten mallien muutokset: kuinka tulkita Suomen 1990-luvun murrosta? Teoksessa Heiskala, Risto ja Luhtakallio, Eeva (toim.) (2006). Uusi Jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Gaudeamus. Helsinki.

Hewlett, S., Marshall, M. ja Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. Harvard Business Review, December, s.30.

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

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hodgkinson, G. ja Sparrow, P. (2002). The Competent organization. A psychological analysis of the strategic management process. Open University Press. Philadelphia.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. ja Taatila, V. (2008). Alan johtajaksi. WSOY Oppi-materiaalit Oy. Porvoo.

Holste, J. ja Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. Journal of Knowledge Management, 14:1, s. 128 – 140.

Honkanen, H. (1999). Organisaation kehittämismallien juurista tulevaisuuden haasteisiin. Aikuiskasvatuksen tutkimusseura ja Kansanvalistusseura, 1:99.

Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired*, 14:6, s. 1–5.

Husso, M. (2004). Innovaatioiden aika. Sosiaalialan tutkimus, tieto ja välittämisen taito. Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Julkaisuja 2. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Hämäläinen, H. (2005). Innovaatiotoiminnalla ratkaisuja hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden haasteisiin. *Yhteiskuntapolitiikka*, 70:2, s. 197-204.

Hämäläinen, T. ja Heiskala, R. (2004). Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky. Sitran julkaisu. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Jalonen, H. ja Juntunen, P. (2010). ”Vaikka läpi harmaan kiven” – Innovaatiotoiminnan rajoitteita kompleksisessä hyvinvointipalvelujärjestelmässä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 3:10, s. 240-269.

Jalonen, H., Aarva, K., Juntunen, P., Laihonen, H., Laitinen, I. ja Lönnqvist, A. (2011). Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita. Suomen Kuntaliitto. Acta. Helsinki.

Jalonen, H., Lindell, J., Puustinen, A. ja Raisio, H. (2013). Yhteistyön käänttöpuoli- kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallinnon tutkimus*, 4, s. 284-300.

Järvensivu, T., Nykänen, K. ja Rajala, R. (2010). Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla.

Jayanti, E. (2012). Open sourced organizational learning: implications and challenges of crowdsourcing for human resource development (HRD) practitioners. *Human Resource Development International*, 15:3, s.375–384

Johansson, F. (2005). Medici-ilmiö. Huippuoivalluksia alojen välimaastoissa. Talentum. Helsinki.

Juuti, P., Rannikko, H. ja Saarikoski, V. (2004). Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Aavaranta -sarja. Otava.

Kakkuri-Knuuttila, M-L. ja Heinlahti, K. (2006). Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Gaudeamus. Helsinki.

Kalliomaa, S. ja Kettunen, S. (2010). Luottamus esimiestyössä. WSOYpro. Helsinki.

Kammeyer-Mueller, J. (2007). The dynamics of newcomer adjustment: Disposition, context, interaction and fit. Teoksessa Ostroff C. ja Judge T. (toim.) Perspectives on organizational fit. A Publication of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Lawrence Erlbaum Associates Inc. s.99-122.

Kammeyer-Mueller, J. ja Judge, T. (2008). A quantitative review of mentoring research: Test of a model. Journal of Vocational Behavior, 72, s. 269–283.

Kammeyer-Mueller, J., Livingston, B. ja Liao, H. (2011). Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. Journal of Vocational Behavior, 78, s. 225–236.

Kammeyer-Mueller, J. ja Wanberg, C. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. Journal of Applied Psychology, 88:5, s. 779-794.

Kaplan, R. ja Norton, D. (2002). Strategialähtöinen organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kauhanen, E., Kaivo-Oja, J. ja Hautamäki, A. (2007). Innovaatiomedia. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Keskinen, S. (2005). Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Kesti, M., Syväjärvi, A. ja Stenvall, J. (2009). Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. Hallinnon tutkimus, 1, s.46-61

- Kinnunen, U., Feldt, T. ja Mauno, S. (toim.) (2005). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kjelin, E. ja Kuusisto, P. (2003). Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Kogut, B. ja Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3:3, s. 383-395.
- Koivuniemi, T. (2004). Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Krone, O., Syväjärvi, A. ja Stenvall, J. (2009). Knowledge Integration for Enterprise Resources Planning Application Design. *Knowledge and Process Management*, 16:1, s.1–12.
- Kukkola, H. (1997). Oppiva organisaatio kehittämisen välineenä. Helsingin kauppakorkeakoulun HeSE print. Helsinki.
- Kupias, P. ja Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Yliopisto-kustannus. Tampere.
- Laakkonen, R. (2012). Y-sukupolvi oppijoina työssä ja elämässä. Näkökulmia kirjallisuuteen. *Aikuiskasvatus*, 3.
- Laitinen, I., Harisalo, R. ja Stenvall, J. (toim. 2013). *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu.* Suomen yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.
- Laukkanen, R. (2001). Innovaatiokykyyn pitää sijoittaa. *Aikuiskasvatus : aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 21:1.
- Lawrence, P. (1969). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, January-February.
- Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy and Leadership*, 33:4, s. 38-45.

Lee, M. (2007). Human Resource Development from a Holistic Perspective. *Advances in Developing Human Resources*, 9:1, s. 97–110.

Lepistö, I. (2004). *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. Työturvallisuuskeskus.

Levin, D., Cross, R. ja Abrams, L. (2002). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Academy of management proceedings*.

Lincoln, Y. (2009). Rethinking emotional intelligence: An alternative proposal. *Advances in Developing Human Resources*, 11, s. 784-791.

Loewenberger, P. (2013). The Role of HRD in Stimulating, Supporting, and Sustaining Creativity and Innovation. *Human Resource Development Review*, 12:4, s. 422–455. SAGE Publication.

Lohi, J. (2012). *Osaamiskeskustelu esimiestyössä*. Pro Gradu. Oulun yliopisto.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. JTO-Palvelut, Tampere.

Madjar, N. (2005). The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7, s.182-206.

Maslach, C. ja Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass. San Francisco.

McCarthy, A. ja Sheehan, M. (2014). Uncertainty and Ongoing Economic Turbulence: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 1:16, s.3-12. SAGE Publications.

Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2*. Gummerus. Vaajakoski.

Morrison, E. ja Robinson, S. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, s.525-546

Nonaka, I. ja Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University. New York.

Nonaka, Toyama ja Konno. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33:1, s. 5–34.

Normann, R. (2002). *Normannin liiketoimintateesit*. WSOY. Porvoo.

Oksa, J., Tuuva, S. ja Uotinen, J. (2004). Kansalaisuus sosiaalisen innovaation lähteenä. Teoksessa: Lemola, T. ja Honkanen, P. (toim.) *Innovaatiopolitiikka – Kenen hyväksi, keiden ehdoilla? Gaudeamus Kirja*. Helsinki.

Osarenkhoe, A. (2010). A study of interfirm-dynamics between competition and cooperation: a coopetition strategy. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Development*, 17:3/40, s. 201–221.

Palonen, T., Hakkarainen, K., Talvitie, J. ja Lehtinen, E. (2003). Heikot ja vahvat verkostosidokset tiimiorganisaatioissa : esimerkkinä telealan yritys ympäristö. *Aikuiskasvatuksen tutkimusseura ja Kansanvalistusseura*, 23.

Paulus, P. ja Yang, H. (2000). The psychological foundations of knowledge transfer in organizations: Idea generation in groups. A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, s. 76-87.

Penttinen, A. ja Mäntynen, J. (2009). Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuoje-  
lua. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. (Saatavilla 17.1.2014 pdf-muodossa:  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf))

Perkmann, M., Neely, A. ja Walsh, K. (2011). How should firms evaluate success of university-  
industry alliances? A performance measurement system. *R&D Management*, 41:2, s. 202–16.

Perttula, J. (2006). Johtaminen psykologisena ihmistyönä. *Hallinnon Tutkimus*, 25:4, s.74–77.

Pihlanto, P. (2011). Luovuuden lähteillä – yksilö ja yhteisö rikastavassa vuorovaikutuksessa. *Tieteessä tapahtuu*, 29:2, s.25-30.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Gloucester, Mass: Peter Smith.

Porter, M. (1991). *Kansakuntien kilpailuetu*. Otava. Keuruu.

Potts, J. (2009). “The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure”, *Innovation: Management, Policy ja Practice*, 11:1, s. 34–43.

Powell, W., Koput, K. ja Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41:1, s. 116-145.

Pynes, J. (2004). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. Second edition. HB Printing. United States of America.

Pyysiäinen, I. (2012). Mieli ja innovaatioesteet. *Tieteessä tapahtuu* 6/2012, 30:6, s.42-44.

Rajaniemi, J. (2010). *Organisaatorakenne ja innovatiivisuus*. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations: Fourth edition*. The Free Press. New York.

Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18:1, s. 120-127.

Ruckenstein, M., Suikkanen, J. ja Tamminen, S. (2011). Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin. Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan menestystarinoita eli kuinka uudenlaista arvoa synnytetään käytännössä. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Edita Prima Oy. Helsinki. Saatavilla pdf-muodossa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/sitra291.pdf>

Ruibytė Eglė (2014). Influences of Market Orientation and Trust on the Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises in Lithuanian Tourism Networks. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Ruuskanen, P. (2004). Innovaatioiden sosiaalisuus ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Lemola T. ja Honkanen P. (toim.) (2004). Innovaatiopolitiikka- Kenen hyväksi, keiden ehdoilla? Gaudeamus. Helsinki. s. 32–48.

Salminen, A. (2011). Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Edita Publishing Oy. Suomi

Schienstock, G. ja Hämäläinen, T. (2001). Transformation of the Finnish Innovation System: A Network Approach. Hakapaino Oy. Helsinki.

Seeck, H. (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Senge, P. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency. New York.

Senge, P. (1995a). Strategies for building shared vision. Teoksessa Senge, Peter, Ross, Richard, Smith, Bryan, Roberts, Charlotte and Kleiner, Art: The fifth discipline – strategies and tools for building a learning organization. Nicholas Brealey Publishing, London 1995a, s. 298-299.

Senge, P. (1995b). Strategies for team learning. Teoksessa Senge, Peter, Ross, Richard, Smith, Bryan, Roberts, Charlotte and Kleiner, Art: The fifth discipline – strategies and tools for building a learning organization. Nicholas Brealey Publishing, London 1995b, s. 351-352.

Shephard, H.(1967). Innovation-resisting and innovation-producing organizations. Journal of Business.

Shore, L. ja Tetrick, L. (1994). The psychological contract as an Explanatory Framework in the employment Relationship. Trends in Organizational Behavior, 1, s.91-109.



Smedlund, A., Ståhle, P. ja Köppä, L. (2005). Välittäjäorganisaatiot ja jaettu johtajuus. Teoksessa Koskenlinna M, Smedlund A., Ståhle P., Köppä L., Niinikoski M-L., Valovirta V., Halme K., Saapunki J. ja Leskinen J. (2005). Välittäjäorganisaatiot – moniottelijat innovaatioita edistämässä. Teknologia katsaus 168/2005. Saatavilla pdf-muodossa:

<http://www.tekes.fi/Julkaisut/valittajaorganisaatiot.pdf>

Snowden, D. (2000). New wine in old wineskins: from organic to complex knowledge management through the use of story. *Emergence*, 2:4, s. 50–64.

Sotarauta, M. (1996). Kohti epäselvyyden hallintaa - Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana, Akateeminen väitöskirja, Acta Futura Fennica No 6. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Spector, B. (2009). *Implementing Organizational Change. Theory ja Practice. Second Edition.* Prentice Hall. USA.

Ståhle, P. ja Grönroos, M. (1999). *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä.* WSOY. Porvoo.

Stenvall, J. ja Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa.* Edita Publishing Oy. Helsinki.

Stenvall, J., Syväjärvi, A. ja Vakkala, H. (2008). ”Kun romppeet ovat paikoillaan” onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen. Suomen Kuntaliitto Acta 204. Helsinki.

Stenvall, J., Syväjärvi, A., Vakkala, H. ja Harisalo, R. (2010). *Truth capital and Change management in successful organisation mergers.* Teoksessa *Perspectives on Learning Cities and Regions. Policy, Practice and Participation.* Edited by Norman Longworth and Michael Osborne. National Institute of Adult Continuing Education. UK.

Stone, R. (2002). *Human Resource Management. Fourth Edition.* John Wiley ja Sons Ltd., Australia.

Storberg-Walker, J. ja Gubbins, C. (2007). Social Networks as a Conceptual and Empirical Tool to Understand and “Do” HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 9:3, s.291-311. Sage Publications.

Strandman, K. (2009). ”Se vain ilmestyi” –vuorovaikutukseen perustava strateginen viestintä kunta-organisaatiossa. Väitöskirja. Lapin yliopisto.

Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few*. Anchor Books. New York.

Swanson ja Holton. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Talentum. Helsinki

Syvjäärvi, A. ja Vakkala, H. (2009). Henkilöstön perehdyttäminen ja psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 3:09, s.315-335.

Syvjäärvi, A. ja Stenvall, J. (2003). Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon Tutkimus*, 22:4, s. 338–351.

Sädevirta, J. (2004). Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Helsinki

Taatila, V. ja Suomala, J. (2008). *Innovaattorin työkirja*. WSOY Oppimateriaalit. Helsinki.

Thompson, V.(1969). *Bureaucracy and Innovation*. University of Alabama Press.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Latvia.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Hansaprint Oy. Vantaa.

Tuomikorpi, S. (2005). Kohti hallinnollisen ajattelukyvyyn mallia. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Turnley, W. ja Feldman, D. (1999). The impact of breaches of psychological contracts on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52:7, s.895-922.

Uzzi, B. ja Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: the case of bank loan managers and their clients. *Management Science*, 49:4, s. 383–399.

Vainio, H. (2006). Sosiaaliset innovaatiot ja sektoritutkimus. *Tieteessä tapahtuu*, 5:1.

Välikangas, L. (2008). ”Innovaation Ihmeet”, *Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja*, 1, s. 95–99.

Valvisto, E. (2005). Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Vartola, J. (2006). Näkökulmia byrokraatiaan. Tampereen yliopisto. Tampere.

Venkula, J. (2005) Epävarmuudesta ja varmuudesta. Johdantoa epävarmuuden kohtaamiseen. Kirjapaja. Helsinki.

Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Acta Wasaensia No. 109. Vaasa.

Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. (2007). Henkilöstö johtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. (2009). Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virkkunen, J. (2002). Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa:

Virkkunen J. (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa – Ideoita ja kokemuksia toisen suku-

polven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelman raportteja, 20. Helsinki.

Virtainlahti, S. (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Hämeenlinna.

Virtanen, P. ja Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.

von Krogh, G., Ichijo, K ja Nonaka, I. (2000). Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press. New York.

Wollard, K. (2011). Quiet Desperation: Another Perspective on Employee Engagement. *Advances in Developing Human Resources*, 13, s.526-537.

Yorks, L. (2005). Strategic human resource development. Mason, Thomson.

Zack, M. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40, s. 45–58.

Zirpoli, F. ja Becker, M. (2011). The limits of design and engineering outsourcing: performance integration and the unfulfilled promises of modularity. *R&D Management*, 41:1, s. 21–43.

Åstedt-Kurki, P. ja Heikkinen, R. (1994). Two approaches to the study of experiences of health and old age: the thematic interview and the narrative method. *Journal of Advanced Nursing*, 20.

Österberg, M. (2005). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

## **MUUT LÄHTEET**

Ammattiopisto Luovi (2014a). Ammattiopisto Luovin Internet-sivut, Yleistä. Viitattu 9.1.2014. Saatavilla: <https://www.luovi.fi/luovi/yleista/>

Ammattiopisto Luovi (2014b). Ammattiopisto Luovin Internet-sivut, Hallinto. Viitattu 19.2.2014. Saatavilla: <https://www.luovi.fi/luovi/yleista/hallinto/>

Ammattiopisto Luovi (2014c). Projektit. Viitattu 9.1.2014. Saatavilla:

<https://www.luovi.fi/luovi/yhteistyossa/projektit/>

Grönfors, M. (1982). Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Hanna Vilkka (toim.). Sofia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka. Hämeenlinna 2011. Viitattu 16.4.2014. Saatavilla:

[http://vilkka.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf)

Lämsä, A. (2014). Keskustelu 17.2.2014.

Tuomikoski, M. (2014) Sähköposti 7.1.2014.

Työterveyslaitos (2013). Internet-sivut. Johtamisen kehittämisverkosto. Viitattu 20.1.2014. Saatavilla:

<http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/monimuotoisuus/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos (2012). Internet-sivut. Psykososiaaliset riskit työsuojeluvalvonnan erityistarkkailuun. Viitattu 20.1.2014. Saatavilla:

[http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/Psykososiaaliset\\_riskit\\_tyosuojeluvalvonnan\\_erytyistarkkailuun.aspx](http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/Psykososiaaliset_riskit_tyosuojeluvalvonnan_erytyistarkkailuun.aspx)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pikajasearch%5Bpika%5D=perehd%2A>

Hei,

Opiskelen hallintotieteitä Lapin yliopistossa ja teen Pro gradu työtä innovaatioesteistä perehdytysprosessin yhteydessä. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella uusien työntekijöiden olemassa olevien tietojen ja taitojen hyödyntämisen esteitä. Olen saanut tutkimusluvan Luoville ja sopinut, että haastattelen tutkimustani varten koulutuspäälliköitä Oulussa, Muhoksella ja Limingassa, joita on yhteensä 8. Jokaisen näkemys ja mielipide ovat siis tutkimuksen onnistumisen kannalta hyvin tärkeitä. Toivonkin, että kiireestä huolimatta ehtisit osallistua haastatteluun.

Toivon voivani haastatella Muhoksen koulutuspäälliköitä yhden päivän aikana 17.3. (Liminka 11.2 ja Oulu 13.3) Mikäli kyseinen päivämäärä ei sinulle sovi, voimme sopia myös paremmasta ajankohdasta. Haastatteluun tulisi varata aikaa 30-45 minuuttia eikä siihen tarvitse valmistautua mitenkään. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna ja vastaukset nauhoitetaan kirjoittamista varten. Haastatteluaineisto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Annetut tiedot jäävät sellaisenaan vain tutkijan käyttöön ja tutkimustulokset raportoidaan yleisellä tasolla, siten ettei yksittäisen vastaajan tietoja, mielipiteitä tai näkemyksiä ole mahdollista tunnistaa.

Toivoisin, että ilmoitat minulle osallistumisestasi ja sopivasta kellon ajasta mahdollisimman pian, viimeistään helmikuun loppuun mennessä.

Mielipiteistäsi ja yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Sanna Juntunen

Lapin yliopisto

E-mail: [shartika@ulapland.fi](mailto:shartika@ulapland.fi)

Puh: 040 XXXXXXXX

Tutkimukseni ohjaajana toimii Lapin yliopiston hallintotieteen professori Antti Syväjärvi

E-mail: [antti.syvajarvi@ulapland.fi](mailto:antti.syvajarvi@ulapland.fi) Häneltä voi tarvittaessa pyytää lisätietoja tutkimuksestani.

Työn nimi:

Perehdyttämisestä innovointiin. Ulkopuolisuuden hyödyntäminen henkilöstövoimavarojen kehittämisessä

Taustatiedot:

Ikä, koulutus, asema organisaatiossa ja työyksikön koko

Työvuodet organisaatiossa

Työkokemuksen pituus esimiestehtävässä

### 1. Henkilöstön kehittäminen

- Miten Luovilla suhtaudutaan henkilöstön kehittämiseen?
- Mitä ajattelet henkilöstön kehittämiseen tähtäävistä toimista?
- Kuvaile henkilöstön johtamista? (Esimerkiksi millainen rooli johtajalla on, miten koet tasapuolisuuden toteutuvan, miten muutokset hoidetaan?)

### 2. Esimies perehdyttäjänä

- Kertoisitko miten perehdyttäminen tapahtuu ja mikä sen tarkoitus Luovilla on? (Kuka perehdyttää, onko yhteiset ohjeet mitä perehdyttämiseen sisältyy, ovatko ohjeet kirjalliset, perustuuko johonkin tiettyyn teoriaan jne.?)
- Oletko itse halukas kuulemaan uusien työntekijöiden ideoita? Perustele.
- Missä tilanteissa et voi tai halua kuunnella ideoita? Missä tilanteessa niitä ei voi hyödyntää?
- Miten perehdytysprosessia voisi mielestäsi kehittää tukemaan innovointia?

### 3. Innovaatiot

- Onko Luovilla rohkeutta uudistaa ja innovoida, perustele.
- Mitkä tekijät edistävät innovaatioita Luovilla?
- Mitä esteitä luovuudelle ja innovaatioille on Luovilla?
- Miten luovuus ja innovatiivisuus ovat mukana arjessa