

PEREHDYTTÄMINEN VIESTINTÄILMIÖNÄ:

Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin

Niina Pitkänen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2010

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Niina Pitkänen	
Työn nimi – Title PEREHDYTTÄMINEN VIESTINTÄILMIÖNÄ: Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2010	Sivumäärä – Number of pages 132
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella uuden työntekijän perehdyttämistä viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimusaineisto muodostui 15 perehdyttämistä käsittelevästä opas- ja ammattikirjasta sekä viidestä perehdyttämisen asiantuntijan haastattelusta. Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa aineistolähtöistä kuvausta perehdyttämisestä pohtimalla, minkälaisiin teoreettisiin ilmiöihin tutkimuskohde aineistojen perusteella liittyy. Aineistoanalyysissä sovellettiin grounded-teorian koodausperiaatteita.</p> <p>Tutkimuksessa tunnistettiin seuraavia perehdyttämisen tehtäviä: myönteisten mielikuvien luominen, tiedon tarjoaminen sekä tulokkaan rohkaisu oma-aloitteiseen tiedon etsintään, tulokkaan uusiin asioihin tutustuttaminen ja sopeutumisen mahdollistaminen, tulokkaan tukeminen, oppimisen ja perehtymisen mahdollistaminen sekä tulokkaan ja organisaation välisen yhteistyön rakentaminen ja koko työyhteisön kehittyminen.</p> <p>Eriytyisen merkityksellisiksi vuorovaikutusprosesseiksi perehdyttämisessä havaittiin tulokkaan ja organisaation välisen luottamuksen rakentuminen sekä perehtyjän ja perehdyttäjän epävarmuuden vähentäminen. Tulokkaan sitoutuminen ja sosiaalistuminen nähtiin onnistuneen perehdyttämisen merkkeinä. Tutkimus myös osoitti, että perehdyttäminen lähentelee sosiaalistumisen vaihemallia: perehdyttäminen näyttäisi olevan jatkuva prosessi, joka alkaa jo ennen työsuhteen alkua ja jatkuu läpi työsuhteen henkilöstönkehittämisenä.</p> <p>Yhteenvetona voidaan todeta, että perehdyttäminen on moniulotteinen ilmiö. Perehdyttäminen näyttää toteutuvan tulokkaan, perehdyttäjän ja työyhteisön keskinäisessä viestinnässä sekä yksisuuntaisen tiedonsiirron että erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta. Perehdyttämistä voidaan kuvata myös perehtymisen ja perehdyttämisen vuoropuheluna, jossa sekä tulokas että organisaatio toimivat perehtyjänä ja perehdyttäjänä. Tutkimustulosten valossa perehdyttämisen käsite alkoikin näyttäytyä problemaattisena ja jatkossa voisi olla tarkoituksenmukaisempaa puhua perehdyttämis- ja perehtymisprosessista.</p> <p>Kokonaisuudessaan tutkimus on lisännyt huomattavalla tavalla teoreettista tietämystä perehdyttämisestä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös organisaatioissa perehdyttämisen suunnittelussa sekä perehdyttämisresurssien uudelleenlaisessa kohdentamisessa.</p>	
Asiasanat – Keywords Epävarmuus, luottamus, perehdyttäminen, puheviestintä, sosiaalistuminen, työyhteisö, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä	3
1.3 Keskeiset käsitteet	6
1.3.1 Perehdyttäminen	6
1.3.2 Perehdyttämisen lähikäsitteet	7
1.3.3 Työyhteisö perehdyttämisen kontekstina	11
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	16
2.1 Tutkimusote	16
2.2 Empiirinen aineisto	20
2.2.1 Aineiston kokoamisen perusteet	20
2.2.2 Opas- ja ammattikirjallisuus	22
2.2.3 Asiantuntijoiden haastattelut	25
2.3 Aineiston koodaaminen	29
3 PEREHDYTTÄMISEN TEHTÄVÄT JA TOIMIJAT	34
3.1 Perehdyttämisen tehtävät	34
3.1.1 Myönteisten mielikuvien herättäminen	35
3.1.2 Tiedon jakaminen	38
3.1.3 Tutustuttaminen ja sopeutumisen mahdollistaminen	42
3.1.4 Tukeminen	45
3.1.5 Oppimisen ja perehtymisen mahdollistaminen	48
3.1.6 Yhteistyön rakentuminen ja työyhteisön kehittyminen	53

3.2 Perehdyttämisen toimijat	56
3.2.1 Kuka onkaan kuka?	56
3.2.2 Tulokas	58
3.2.3 Perehdyttäjä	65
4 VUOROVAIKUTUSPROSESSIT PEREHDYTTÄMISESSÄ	70
4.1 Perehdyttäminen vuorovaikutusilmiönä?	70
4.2 Luottamuksen rakentuminen	72
4.3 Epävarmuuden vähentäminen	77
4.4 Perehdyttämisen ja sosiaalistumisen kiinnekohdat	81
4.4.1 Sosiaalistuminen onnistuneen perehdyttämisen merkinä	81
4.4.2 Sosiaalistamistaktiikat perehdyttämisessä	84
4.4.3 Perehdyttämisen tarkastelua sosiaalistumisen vaiheiden kautta	88
5 PÄÄTÄNTÖ	96
5.1 Yhteenveto: Minkälainen ilmiö perehdyttäminen on?	96
5.2 Tutkimuksen arviointi	105
5.3 Jatkotutkimushaasteet	109
KIRJALLISUUS	112
AINEISTONA KÄYTETTY KIRJALLISUUS	123
LIITTEET	
Liite 1: Tutkimushaastattelukutsu	125
Liite 2: Haastattelurunko	126
Liite 3: Tutkimushaastattelusopimus	128
Liite 4: Avoimen koodaamisen kategoriat	129
Liite 5: Aksiaalisen koodaamisen ylä- ja alakategoriat	131

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Jo yli kymmenen vuotta sitten osattiin ennustaa, että työsuhteiden katkonaisuus, yritysten lyhyet eliniät, ammatin ja työn vaihdot, toistuvat koulutusjaksot sekä työttömyys tulevat pilkkomaan työuria tulevaisuudessa aiempaa enemmän (ks. Rantanen 1997). Miller (2006, 320–323) puhuu nykypäivän työvoimasta kertakäyttötyöntekijöinä, millä hän viittaa lisääntyviin määräaikaisiin työsuhteisiin, sijaisuuksiin ja muihin tilapäisiin työsuhteisiin, osa-aikatyöhön sekä koulutusta vastaamattomiin työtehtäviin.

Vielä jokin aika sitten oli tavallista, että ihmiset työskentelivät yhdessä työpaikassa koko ikänsä. Yhteiskunta on kuitenkin muuttunut yhä liikkuvammaksi ja nykyään työpaikkaa tai jopa uraa saatetaan vaihtaa lukuisia kertoja. (Miller 2006, 145.) Toisinaan muutokset työuralla johtuvat organisaation tai koko työyhteiskunnan muutoksista, jolloin yksilö ei itse pysty juurikaan vaikuttamaan tilanteeseen. Esimerkiksi nykyisen talouskriisin alla lukuisat ihmiset ovat menettäneet työpaikkansa taloudellisista ja tuotannollisista syistä vasten tahtoaan, mikä on pakottanut heidät miettimään uusia ratkaisuja työuralleen. Samaan aikaan osa ihmisistä asettaa henkilökohtaiset intressit työpaikan intressien edelle: toiset valitsevat omasta tahdostaan kertakäyttötyöntekijälle tyypillisiä vaihtoehtoisia työskentelytapoja (Miller 2006, 320–321). Vapaaehtoinen osa-aikaisuus mahdollistaa esimerkiksi sen, että ihminen voi keskittyä enemmän yksityiselämäänsä, kuten perheeseen.

Työelämän kokemien muutosten vuoksi ei ole ihme, että yksilön organisaatioon liittymiseen, sopeutumiseen ja organisaatiosta lähtemiseen liittyviä viestintäprosesseja on tutkittu viime vuosikymmeninä runsaasti

(Jablin 2001, 732). Tarkastelun pääpainopiste on ollut työntekijän organisaatioon sosiaalistumisessa (engl. socialization, esim. Ashforth & Saks 1996; Barge & Schlueter 2004; Flanagin & Waldeck 2004; Gómez 2009; Hart & Miller 2005), assimilaatiossa eli samankaltaistumisessa (engl. assimilation, esim. Gallagher 2007; Myers & McPhee 2006; Myers & Oetzel 2003; Waldeck, Seibold & Flanagin 2004), identifioitumisessa (engl. identification, esim. Croucher, Long, Meredith, Oommen & Steele 2009; Sass & Canary 1991; Sivunen 2007) ja sitoutumisessa (engl. commitment, esim. Anderson, Martin & Riddle 2001; Gorden & Infante 1991; Lakkey & Morril 1995).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhtä organisaatioon liittymiseen kytkeytyvää prosessia, perehdyttämistä. Työurien pirstoutuessa ja vaihtuvuuden lisääntyessä perehdyttämisen voidaan nähdä nousevan yhä keskeisemmäksi organisaatioiden prosessiksi, jonka avulla uudet työntekijät saadaan mahdollisimman tehokkaasti orientoitumaan ja sopeutumaan uuteen työhön sekä työyhteisöön. Onkin mielenkiintoista, että laajasta organisaation ja yksilön välisiin viestintäprosesseihin kohdistuneesta kiinnostuksesta huolimatta perehdyttämisestä ei löydy juurikaan empiiristä viestinnän alan tutkimusta. Perehdyttämistä on jäsennetty ja käsitteellistetty lähinnä johtamisen ja henkilöstöjohtamisen aikakauslehdissä, ammattikirjallisuudessa ja oppi- ja opaskirjoissa (esim. Kauhanen 2000; Rissanen, Sääski & Vornanen 1996; Viitala 2007; Österberg 2005) sekä jonkin verran organisaatioviestinnän teoksissa (esim. Jablin 1986, 2001; Åberg 2002). Perehdyttämisen laaja-alainen opaskirjallisuus keskittyy usein selittämään, kuinka erilaiset perehdyttämisohjelmat tulisi suunnitella ja hoitaa, mutta perehdyttämisohjelmien tehokkuudesta ei kuitenkaan ole juurikaan empiiristä tietoa (Jablin 2001, 760).

Perehdyttämisestä tiedetään teoreettisella tasolla siis suhteellisen vähän ja olemassa oleva tieto on melko yksiulotteista. Perehdyttämisestä puhuttaessa

varsinaiseen työtehtävään opastaminen nostetaan usein keskeiseen rooliin (esim. Viitala 2007, 190). Sen sijaan muut perehdyttämisen osa-alueet, eli organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttäminen, jäävät lähes aina vain maininnan tasolle (esim. Kauhanen 2000; Skeats 1991). Yhteiskunnan muutosten myötä työn organisointi on kuitenkin muuttunut, eikä pelkkä työn esimerkillinen suorittaminen enää riitä:

”Perehdyttämisessä oli aiemmin kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Laajempaa perehdyttämistä – yritykseen ja työyhteisöön tutustuttamista – ei pidetty niin tärkeänä ensin luonnollisesti siitä syystä, että työympäristöt eivät olleet kovin monimutkaisia ja myöhemmin siitä syystä, että tehtävät olivat sen laatuista, että laajempaa yhteyttä ei työn suorittamiseksi tarvittu.” (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana yritysmaailmassa on kuitenkin omaksuttu uudenlaisia ryhmä- ja tiimityön muotoja kilpailukykyä tehostamaan. Tuotantoyksikkö on vaihtunut yksilöstä ryhmäksi (Batt & Doellgast 2005, 139) ja yksilösuorittamisen sijaan työnteko on yhä enenevässä määrin yhteistyötä. Nykypäivän organisaatioissa jokaisen yksilön työllä on vaikutusta jonkun toisen työhön (Kjelin & Kuusisto 2003, 32). Näin ollen perehdyttämisessäkin pelkkä työnopastus ei enää riitä, vaan uusi työntekijä on perehdytettävä laaja-alaisemmin myös itse organisaatioon ja työyhteisöön. Tässä tutkimuksessa ollaankin kiinnostuneita perehdyttämisen ilmiöstä laajasti, eikä työnopastusta nähdä lähtökohtaisesti muita perehdyttämisen osa-alueita merkityksellisempänä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä

Koska tieteellinen tieto perehdyttämisestä on hyvin rajallista, perehdyttäminen nähdään helposti vain organisaatioiden nimettynä praktisena käytänteenä tai prosessina. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tarkastella perehdyttämistä teoreettisella tasolla, viestinnän ja

vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimusaineisto muodostuu perehdyttämistä käsittelevästä opas- ja ammattikirjallisuudesta sekä työelämän perehdyttämisen asiantuntijoiden haastatteluista. Koska tutkimuskohteesta ei ole juurikaan olemassa puheviestinnän alan empiiristä tutkimusta, on tärkeää selvittää, mitä perehdyttäminen itse asiassa on. Kyseessä on siis induktiivinen ja laadullinen tutkimus. Tutkimusaineistoa lähestytään aineistolähtöisen analyysin keinoin, grounded-teorian vertailevaan analyysiin perustuvaa koodaustapaa soveltaen (ks. alaluvut 2.1 ja 2.3). Tällaisessa tutkimuksessa tutkimusongelman tarkka asettaminen on haastavaa ja usein puhutaan ennemminkin tutkimustehtävästä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 122). Olen määritellyt tutkimustehtäväni näin:

√ *Minkälainen ilmiö perehdyttäminen on?*

Tutkimuksellani on kaksi tavoitetta: Ensimmäkin pyrin rakentamaan tutkimuskohteen *kuvausta* käsitteellistämällä perehdyttämisen ilmiötä: Minkälaisiin teoreettisiin ilmiöihin ja käsitteisiin perehdyttäminen liittyy? Mitä perehdyttäminen on viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta tarkasteltuna? Toisena tavoitteena on pyrkimys perehdyttämisen ilmiön *ymmärtämiseen*. Tutkimus lähestyy tutkimuskohdetta tarkastelemalla niitä merkityksiä, joita perehdyttäminen saa alan asiantuntijoiden käsityksissä sekä alan opas- ja ammattikirjallisuudessa.

Perehdyttämistä tarkastellaan osana uuden työntekijän organisaatioon liittymisprosessia. Perehdyttäminen tapahtuu organisaation ja tulokkaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja sen tarkoituksena on auttaa tulokasta löytämään oma paikka uudessa organisaatiossa.

Työyhteisö nähdään tässä tutkimuksessa perehdyttämisen kontekstina. Työyhteisöllä viitataan säännöllisessä vuorovaikutuksessa keskenään oleviin

organisaation jäseniin. Työyhteisön rajat voivat näin ollen muuttua ja määrittyä uudelleen organisaation jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Opas- ja ammattikirjallisuudella tarkoitetaan Jyväskylän yliopiston JYKDOK-tietokannasta poimittuja suomenkielisiä, perehdyttämistä käsitteleviä teoksia, jotka on julkaistu vuosina 1993–2009. Kyseessä on tietystä tietokannasta tehty poikkileikkaus siitä, mitä perehdyttämisestä on viimeisen parinkymmenen vuoden aikana kirjoitettu. Näin ollen opas- ja ammattikirjallisuudella viitataan hyvin monenlaisiin teoksiin aina opas- ja ammattikirjoista korkeakoulutasoisiin oppikirjoihin. Alan *asiantuntijat* ovat työelämässä toimivia tai toimineita johtohenkilöitä ja asiantuntijoita, joilla on sekä kokemusta että näkemystä perehdyttämisen suunnittelemisesta, johtamisesta, koordinoimisesta tai toteuttamisesta yhtenä organisaation prosessina.

Koska tutkimukseni pyrkii tutkimuskohteen ymmärtämiseen, tarkasteluni taustalla voidaan nähdä hermeneuttisen tutkimuksen piirteitä. Pyrin ymmärtämään tutkimuskohdettani tulkitsemalla aineistojani, jotka ovat tässä tapauksessa tekstejä. Itse teksti puhuu, tekstillä on merkityksiä, jotka tutkija pyrkii saamaan selville (Littlejohn 1999, 206–208). Littlejohn (2002, 187) kuvaa tällaista tulkintatapaa tekstihermeneutiikaksi, joka tarkoittaa pyrkimystä minkälaisen tahansa tekstin, kuten tallenteen, kirjoitetun tekstin tai kuvan, ymmärtämiseen. Tekstien tulkinnan kautta voidaan saavuttaa asioiden syvempi ymmärrys (Ramberg & Gjesdal 2005). Tässä tutkimuksessa tulkittavia tekstejä on kahdenlaisia: alan asiantuntijoiden haastattelutallenteista litteroitu teksti sekä opas- ja ammattikirjallisuudesta muodostuva teksti.

1.3 Keskeiset käsitteet

1.3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämistä voitaisiin vuorovaikutuksen näkökulmasta kuvata esimerkiksi perehdyttäjän ja perehdytettävän välisenä interpersonaalisen suhteenä tai useiden interpersonaalisten suhteiden muodostumisena perehdyttämisyksikön aikana uuden työntekijän tutustuesssa kollegoihin ja työtovereihin. Koska tutkimukseni pyrkii kuitenkin ilmiön kokonaisvaltaiseen kuvaukseen, ei tarkastelua haluttu rajata suhdennäkökulmaan. Tässä tutkimuksessa perehdyttämistä tarkastellaan organisaation ja tulokkaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvana prosessina. Tutkimus keskittyy niin sanottuun *viralliseen* perehdyttämiseen, eikä esimerkiksi siihen, minkälaista perehdyttämistä organisaation jäsenten epävirallisessa viestinnässä rakentuu. Tutkimusnäkökulma on lisäksi rajattu *uusien työntekijöiden* perehdyttämiseen, vaikka tiedetään, että myös organisaation sisällä työtehtäviään vaihtavat ja pidemmältä vapaalta palaavat työntekijät tarvitsevat perehdyttämistä (Åberg 2002, 207; Österberg 2005, 90).

Skeats (1991, 16) määrittelee perehdyttämisprosessin järjestelyiksi, joiden kautta työntekijä tutustuu organisaatioon, turvallisuusmääräyksiin, työolosuhteisiin sekä siihen osastoon tai yksikköön, johon hänet on palkattu. Kauhanen (2000, 141) näkee perehdyttämisen Skeatsin määritelmää laajempaan ilmiönä toteamalla, että perehdyttäminen sisältää paitsi ne toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan oman työnsä (työhön perehdyttäminen) ja työpaikkansa perustoiminnan (työyhteisöön perehdyttäminen), myös toimenpiteet, joiden kautta työntekijä tutustuu työpaikan ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin (työpaikkaan perehdyttäminen).

Viitala (2007, 189–190) näkee perehdyttämisen vieläkin kokonaisvaltaisemmin. Perehdyttämisen ydin muodostuu itse työtehtävään perehdyttämisestä eli työnopastuksesta, mutta tämän lisäksi uusi työntekijä tulee tutustuttaa kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaan ja tavoitteisiin, työyhteisön jäseniin ja käytänteisiin sekä yrityksen tiloihin ja järjestelmiin. Tulokas tulee perehdyttää myös työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin.

Tässä tutkielmassa perehdyttäminen nähdään lähtökohtaisesti tulokkaan organisaatioon liittymiseen kytkeytyväksi prosessiksi, joka rakentuu tulokkaan ja vastaanottavan organisaation keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja jonka tarkoitus on tukea uutta työntekijää löytämään oma paikka uudessa organisaatiossa. Ilmiön spesifimpään määrittelyyn ei haluta tässä vaiheessa ottaa kantaa, koska ilmiön kuvauksen rakentaminen on tutkimuksen toinen tavoite.

1.3.2 Perehdyttämisen lähikäsitteet

Organisaatioon liittyminen. Uuden työntekijän organisaatioon liittymistä (engl. organizational entry) on tarkasteltu pääasiassa viestinnän, psykologian ja johtamisen tieteenaloilla. Perinteinen organisaatioon liittymisen tutkimus on keskittynyt selvittämään syitä työntekijöiden vaihtuvuuteen (Gallagher & Sias 2009, 23; Mignerey, Rubin, & Gorden 1995, 55). Vuonna 1975 Van Maanen otti organisaation liittymistä koskevaan tutkimuskeskusteluun kuitenkin mukaan uuden näkökulman, työntekijän organisaatioon sosiaalistumisen, josta on tehty sen jälkeen satoja tutkimuksia (Gallagher & Sias 2009, 23), eikä kiinnostus ilmiötä kohtaan tunnu vieläkään hävinneen. Uuden työntekijän organisaatioon mukaantuloa ja sopeutumista on tarkasteltu sosiaalistumisen lisäksi muun muassa identifioitumisen,

yksilöllistymisen ja assimilaation käsitteiden kautta. Myös perehdyttäminen voidaan nähdä yhdeksi työntekijän organisaatioon liittymistä kuvaavaksi ilmiöksi ja sen takia tarkastelen seuraavaksi hieman lähemmin myös muita organisaatioon liittymistä kuvaavia käsitteitä.

Sosiaalistuminen. Organisaatioon sosiaalistumisella voidaan viitata prosessiin, jossa uusista työntekijöistä tulee organisaation jäseniä (Bullis 1993, 10) tai vielä kapeammin organisaation pyrkimykseen muokata uutta työntekijää (Mignerey, Rubin, & Gorden 1995, 54). Sivunen (2007, 37) toteaa, että sosiaalistuminen nähdään hyvin usein juuri organisaatiosta lähtevänä yksisuuntaisena ilmiönä, ”vaikka uusien työntekijöiden osallistumisella ja vuorovaikutuksella työyhteisössä on myös merkitystä heidän sosiaalistumiselleen”. Kramer ja Miller (1999) puolestaan kuvaavat organisaatiokeskeisyyttä varhaisen sosiaalistumisen tutkimuksen piirteeksi ja peräänkuuluttavat viestinnän tarkastelemisen tarvetta. Viestinnän näkökulmasta sosiaalistuminen ymmärretäänkin kaksisuuntaisena, edellä esiteltyjä määritelmiä laajempaa ilmiönä: sosiaalistuminen on prosessi, jossa yksilön ja yhteisön välisistä suhteista neuvotellaan (Bullis 1993, 10).

Identifioituminen. Identifioituminen viittaa kokemukseen siitä, että yksilö on yhtä jonkun suuremman kollektiivin kanssa (Scott & Stephens 2009, 371). Scott, Corman ja Cheney (1998, 304) näkevät identifioitumisen prosessina, jossa yksilön ja ryhmän välisiä sidoksia rakennetaan, ylläpidetään ja muutetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Heidän mukaansa identifioituminen on toimintaa, joka tuottaa identiteettejä, mutta samalla myös identifioituminen on identiteettien tuottamaa. Turner (1987, 29–30) puhuu sosiaalisesta identiteetistä, jolla hän tarkoittaa sosiaalisen ryhmän jäsenyyteen pohjautuvaa yksilön minäkäsityksen osa-aluetta. Sivunen (2007, 33–34) kuvaa sosiaalistumista ja identifioitumista toistensa rinnakkaiskäsitteiksi, sillä hän kokee, että ilmiöitä on tarkasteltu hyvin

samankaltaisista lähtökohdista. Sivusen havainnoista huolimatta ilmiöt tuntuvat keskittyvän yksilön tarkastelussa hieman eri asioihin: identifioitumista kuvattaessa yksilön identiteetti on keskeisessä asemassa, kun taas sosiaalistumisesta puhuttaessa huomio keskitetään ennemminkin uuden roolin muodostumiseen ja omaksumiseen.

Yksilöllistyminen. Kun uusi työntekijä pyrkii vaikuttamaan organisaatioon ja muuttamaan ympäristöä saavuttaakseen omat tarpeensa, puhutaan yksilöllistymisestä (Mignerey, Rubin & Gorden 1995, 54–56). Toisin sanoin yksilöllistyminen tarkoittaa oman roolin ja organisaatioympäristön muovaamista sellaiseksi, että tulokkaan omien tarpeiden, ideoiden ja arvojen tyydyttäminen voi onnistua paremmin (Jablin 1987, 693).

Assimilaatio. Assimilaation eli samankaltaistumisen käsite puolestaan ikään kuin yhdistää sen, mitä sosiaalistumisella ja yksilöllistymisellä tarkoitetaan. Assimilaatio on aktiivinen prosessi, jossa organisaatio pyrkii muokkaamaan uutta työntekijää eli sosiaalistamaan hänet samalla, kun uusi työntekijä pyrkii itse yksilöllistymään eli vaikuttamaan organisaatioon. (Mignerey, Rubin & Gorden 1995, 54–56.) Toisin sanoin assimilaatiossa uusi työntekijä hyväksytään organisaation jäseneksi työntekijän ja organisaation keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Myers & Oetzel 2003, 438–439). Assimilaation käsite liikkuu hyvin lähellä sitä, mitä sosiaalistumisella tarkoitetaan viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa sosiaalistuminen ja assimilaatio nähdäänkin toistensa rinnakkaiskäsitteiksi.

Etenkin taloustieteissä myös *adaptaation* käsitteellä viitataan toisinaan hyvin samankaltaisiin asioihin kuin assimilaation käsitteellä. Adaptaatiosta puhuttaessa tutkimuskohteena on kuitenkin usein työntekijän tai johtajan organisaatiomuutokseen mukautuminen (esim. Dervitsiotis 2006;

Håkonsson, Klaas & Carrol 2009), kun taas assimilaation ilmiö keskittyy selittämään vuorovaikutusprosessia kahden toimijan mukautuessa toisiinsa.

Assimilaation tai organisaatioon sosiaalistumisen prosessia tarkastellaan usein eri vaiheiden kautta (vrt. Jablin 2001 ja Kaibin Xu 2007). Jablin (2001, 758) tiivistää aiemman tutkimuksen tuottamat vaihemallit kolmeen sosiaalistumisen vaiheeseen: 1. ennakoiva sosiaalistumisen vaihe (engl. an anticipatory socialization phase), 2. kohtaamisvaihe (engl. an encounter stage / an entry stage) ja 3. metamorfoosi (engl. metamorphosis). Sosiaalistumisen ensimmäisessä vaiheessa valitut työntekijät muodostavat kokemustensa perusteella ennako-oletuksia organisaatiosta, johon he ovat liittymässä (Kaibin Xu 2007, 2). Kun työntekijät liittyvät organisaatioon, he siirtyvät kohtaamisvaiheeseen, jossa opitaan sekä virallisen että epävirallisen viestinnän kautta, mitä eri asiat kyseisessä organisaatiossa tarkoittavat (Jablin 2001, 756). Metamorfoosin aikana uudet työntekijät käsittelevät rooliristiriitoja, sosiaalistuvat organisaatioon uudelleen (Jablin 2001, 758) ja pyrkivät hyväksytyiksi organisaation jäseniksi opettelemalla organisaation ja sen olemassa olevien jäsenten odotusten mukaisia asenteita ja tapoja (Kaibin Xu 2007, 2).

Vaikka lähes kaikki organisaatiot huolehtivat jonkinlaisesta uusien työntekijöiden suullisesta ja kirjallisesta perehdyttämisestä (Jablin 2001, 760), kuitenkin se, milloin ja minkä verran työntekijöitä perehdytetään, vaihtelee organisaatiosta toiseen. Tämän vuoksi on hankala määritellä, milloin uuden työntekijän perehdyttämisestä tarkalleen tapahtuu. Organisaatioon sosiaalistumista kuvaavien vaihemallien yleisenä ongelmana pidetäänkin sitä, että eri vaiheiden alkamista ja loppumista on hankala määritellä (Jablin 2001, 758). Huolellisesti hoidettuna perehdyttäminen voidaan joka tapauksessa nähdä uuden työntekijän jatkuvan assimilaatio- tai sosiaalistumisprosessin osana (Jablin 2001, 760). Myös tässä tutkimuksessa

perehdyttäminen nähdään osana sosiaalistumista: perehdyttäminen on organisaation ja tulokkaan keskinäistä neuvottelua, jonka kautta tulokkaan on tarkoitus löytää oma paikka organisaatiossa.

1.3.3 Työyhteisö perehdyttämisen kontekstina

Tulokkaan perehdyttäminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan vastaanottava organisaatio ja työyhteisö muodostavat kentän perehdyttämiselle. Organisaatiot voidaan nähdä eräänlaisiksi suhteiden järjestelmiksi (Sias, Krone & Jablin 2002, 615–616) ja tässä tutkimuksessa perehdyttämisen kontekstina pidetäänkin ensisijaisesti työyhteisöä. Perehdyttämisen nähdään rakentuvan ja tapahtuvan tulokkaan ja organisaation jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Yhteisö. Yhteisön käsitettä on pyritty määrittelemään tuhansien vuosien ajan (Lehtonen 1990, 15), mutta tieteellisessä keskustelussa käännekohta yhteisön määrittelylle voidaan paikantaa 1800- ja 1900-luvun vaihteeseen, Ferdinand Tönniesiin. Tönniesin ajatukset perustuivat yhteisö-käsitteen kaksijakoisuuteen. Hän kuvasi käsitteellä *Gemeinschaft* traditionaalisia yhteisöjä, kun taas *Gesellschaft* nähtiin uutena sosiaalisen organisoitumisen muotona. *Gesellschaft* on toisin sanoin kylmempi ja vähemmän henkilökohtainen yhteisön muoto ja sillä on viitattu usein käsitteisiin yhdistys tai yhteiskunta. (Siitonen 2007, 80.)

Aristoteelisen näkemyksen mukaan jokainen *kuuluu* johonkin organisoituneeseen ryhmään, jolla on oma historia ja kaikenlaista toimintaa hallitsevia vakiintuneita tapoja. Jokainen yksilö on siis ennen kaikkea jonkin yhteisön jäsen. (Solomon 1993, 211–212.) Yhteisö on ihmisten muodostama sosiaalinen järjestelmä, jolla on oma identiteetti. Yhteisön jäsenet myös

useimmiten tietävät, keitä yhteisöön kuuluu. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 14–15.) Filosofisesta näkökulmasta yhteisö voidaan nähdä ontologiseksi kategoriaksi, ”joka viittaa todellisuudessa esiintyvien olioiden hierarkkisuuuteen” (Niiniluoto 1998, 5). Sosiologiseen yhteisön tarkasteluun nojaten yhteisö tarkoittaa tietyllä alueella toimivien ihmisten muodostamaa sosiaalista vuorovaikutusverkostoa, joka vahvistaa yhteisön jäsenten identiteettiä ja yhteenkuuluvuutta (Lehtonen 1990, 17–20). Yhteisö voidaan nähdä myös sosiaalisesti maailmaksi, joka ympäröi yksilöä: yhteisö on yksilön ulkopuolella ja yksilö yhteisön sisäpuolella (Tuomi 2005, 159).

Tällaisiin hyvin yleismaailmallisiin yhteisön käsitte kuvauksiin viitaten Siitonen (2007, 81) huomauttaa, että akateemisessa keskustelussa yhteisön määritelmät ovat usein niin laajoja, että niitä on haastava soveltaa tarkasteltaessa yhteisöä tietyssä kontekstissa. Tässä tutkimuksessa yhteisön kontekstina toimii *työpaikka*: kyseessä on *työyhteisö*.

Työyhteisö. Vaikka yhteisö on hyvin epämääräinen ja monimerkityksinen käsite, jota ”käytetään yleisesti ja epätarkasti ryhmämuodostelmien yleisnimityksenä” (Lehtonen 1990, 14–15), vähintään yhtä problemaattinen käsite on *työyhteisö*. Jostain syystä *työyhteisön* käsitettä pysähdytään harvoin seikkaperäisesti määrittelemään, vaikka se olisi yksi tutkimuksen avoinsanoista. Kopperi (1998, 150) toteaa, että ihminen kuitenkin toimii myös työelämässä laajemmassa yhteisöllisessä kontekstissa, eikä omia näkemyksiä voida perustaa henkilökohtaisiin vakaumuksiin ja käsityksiin. Myös Solomonin (1993, 212) mukaan oman identiteetin ja merkityksen voi löytää ainoastaan yhteisöistä ja suurimmalle osalle länsimaisista ihmisistä juuri *työpaikka* muodostaa merkittävimmän yhteisön. Jian ja Jeffres (2008, 39) kuvaavatkin *työyhteisöä* Tönniesin käsitteitä lainaten *työpaikan* ”Gemeinschaft” -puoleksi korostaen *työyhteisön* sosiaalista ulottuvuutta instrumentaalisuuden sijaan.

Lehtosen (1990, 232) mukaan työyhteisö ei kuitenkaan monen muunlaisista yhteisöistä poiketen ole kovinkaan usein ihmisten omaehtoisesta yhteenliittymisestä syntyvä ihmisryhmä, vaan ennemminkin kyse on työnantajan valikoivasta ihmisten yhteen liittämisestä liiketoimintaan sijoitetun pääoman kasvattamiseksi. Tästä syystä Lehtonen näkee organisaatioissa yhteisön kaltaisina muodostelmina ainoastaan työntekijöiden keskenään muodostamat epäviralliset vuorovaikutusjärjestelmät, joilla ei ole mitään tekemistä työnantajan tavoitteiden kanssa.

Myös Vaaranen (2005, 128–131) lähestyy työelämän yhteisöllisyyttä kriittisesti kuvaamalla työelämän aikuisia yksilöllistyneiksi. Hänen mukaansa työpaikoille tulisi siirtää oppeja nuorten omaehtoisista luovista yhteisöistä työelämän tuottavuuden takaamiseksi. Työyhteisön voidaankin nähdä tarkoittavan formaalin valtarakenteen ja työsopimusten ulkopuolella muodostuneita organisaation jäsenten välisiä suhteita, jotka perustuvat sosiaaliin ja emotionaaliin tarpeisiin sekä yhteisiin arvoihin (Felkins 2002, Jianin ja Jeffresin 2008, 39 mukaan).

Huotari, Hurme ja Valkonen (2005, 23) näkevät työyhteisön hyödyllisenä arkielämän käsitteenä. Heidän mukaansa työyhteisö muodostuu omaan yritykseen, osastoon, ryhmään tai tiimiin kuuluvista henkilöistä. Tällainen löyhä lähestymistapa työyhteisö-käsitteeseen herättää kuitenkin paljon kysymyksiä, sillä työyhteisö näyttäytyy hyvin erilaisena, jos se määritellään kaikiksi *yritykseen* kuuluviksi henkilöiksi suhteessa siihen, jos se määritellään esimerkiksi vain omaan *tiimiin* kuuluviksi henkilöiksi.

Ryhmänäkökulma työyhteisöön. Työyhteisön käsitettä voidaan jäsentää yhteisötarkastelun ohella myös ryhmänäkökulmasta. Ryhmä on yhteisön ohella sosiaalinen järjestelmä, jolla on kuitenkin yleensä yhteisöä selkeämpi

päämäärä tai tehtävä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 14–15). Vaikka nykyajan organisaatioissa toteutetaan yhä enemmän myös henkilökohtaisia tarpeita ja tavoitteita, on organisaation jäsenillä kuitenkin edelleen myös yhteinen tehtävä ja intressi: organisaation toiminta on pidettävä pystyssä. Kun tehtävä- tai tavoiteorientaatiota pidetään ryhmän tunnusmerkkinä, voidaan myös työyhteisöä pitää ryhmänä. Lisäksi ryhmien toiminnan nähdään olevan riippuvaista niiden toimintaympäristöstä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 23), mikä pätee myös työyhteisöön. Uudempien organisaatiomallien ja -rakenteiden yleistyessä työyhteisö ei ole kuitenkaan välttämättä tiettyyn paikkaan tai aikaan sidottu ryhmä. Tänä päivänä puhutaankin postbyrokraattisista organisaatioista sekä verkko- ja virtuaaliorganisaatioista (Sivunen 2007, 19). Joustavista ja muuttuvista organisaatorakenteista huolimatta työyhteisöllä on kuitenkin aina organisaation toimintakehykseen perustuva toimintaympäristö.

Bona fide -työyhteisö. Tässä tutkimuksessa työyhteisön käsitettä lähestytään uudehkon ryhmäviestinnän teoreettisen jäsennyksen, bona fide -näkökulman kautta (esim. Gouran 1999, 19; Waldeck, Shephard, Teitelbaum, Farrar & Seibold 2002, 15). Näkökulma tarkastelee ryhmiä kahden ominaisuuden läpi. Ensinnäkin ryhmällä nähdään olevan vakaat rajat, jotka erottavat ryhmän muista. Rajat ovat kuitenkin läpäisevät, eli ne muuttuvat ja määrittyvät uudelleen jatkuvasti ryhmän jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Frey 2003, 4.) Toinen bona fide -ryhmän ominaisuus on kontekstiriippuvaisuus, jolla viitataan siihen, että ryhmällä ja ryhmän ympäristöllä on vastavuoroinen, dynaaminen suhde (Stohl & Putman 2003, 402). Ryhmän tapahtumat siis vaikuttavat ryhmän ympäristöön ja ympäristön tapahtumat ryhmään (Frey 2003, 5). Bona fide -näkökulma tarjoaa luontevan tavan työyhteisön tarkastelemiseen, sillä tänä päivänä esimerkiksi organisaation koosta ja työn organisoinnin luonteesta riippuen työyhteisölle on hyvin vaikea asettaa tarkkarajaista

määritelmää. Liikkuvuuden ja vaihtuvuuden lisääntyessä työyhteisöt elävät jatkuvassa muutoksessa ja myös vuorovaikutussuhteet ovat joka organisaatiossa omanlaisiaan. Näin ollen näenkin, että työyhteisön rajat muodostuvat ja uudelleen muodostuvat bona fide -näkökulman mukaisesti organisaation jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Työyhteisö tarkoittaakin tässä tutkielmassa niitä organisaation jäseniä, jotka ovat säännöllisesti toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Näin ollen Huotarin, Hurmeen ja Valkosen (2005, 23) määritelmään palaten työyhteisö voi näyttäytyä organisaation ominaisuuksista ja vuorovaikutuksen luonteesta riippuen joko yhtenä tiiminä, koko organisaationa tai jonain siltä väliltä. Henkilöstössä ja työn organisoinnissa tapahtuvien muutosten myötä työyhteisön rajat voivat myös muuttua ja näin ollen työyhteisö näyttäytyy jokaiselle työntekijälle omanlaisenaan.

Bona fide -työyhteisö muodostuu siis niistä organisaation ihmisistä, jotka ovat keskenään säännöllisessä vuorovaikutuksessa. Bona fide -työyhteisön kontekstina, toimintaympäristönä on se organisaatio tai työpaikka, jonka jäseniä kaikki työyhteisöön kuuluvat henkilöt ovat ajasta ja paikasta riippumatta. Työyhteisön tapahtumat vaikuttavat luonnollisesti organisaatioon sekä päinvastoin. Esimerkiksi uuden työntekijän organisaatioon liittyminen vaikuttaa aina myös työyhteisöön ja työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin. Tässä tutkielmassa ollaankin kiinnostuneita erityisesti siitä työyhteisöstä, jonka uusi työntekijä perehdyttämisen aikana kohtaa.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Tutkimusote

Tässä tutkimuksessa tutkimustehtävää lähestytään aineistolähtöisen analyysin keinoin. Olen asettanut tutkimukselleni kaksi tavoitetta: perehdyttämisen ilmiön kuvauksen rakentamisen sekä perehdyttämisen ilmiön ymmärtämisen. Tutkimus pyrkii vastaamaan näihin laadullisiin tavoitteisiin tavoittamalla ne merkitykset, joita perehdyttäminen saa tutkimusaineistossani. Tällaisen tutkimusasetelman vuoksi minkäänlaisia ennakko-oletuksia ei siis ole tai pyritä vahvistamaan, vaan tulosten annetaan nousta esiin aineistosta.

Tutkimuksen aineistoanalyysissa sovelletaan aineistolähtöiseen laadulliseen tutkimukseen kehitetyn grounded-teorian (engl. Grounded Theory) koodausperiaatteita. Grounded-teoria viittaa erityiseen metodiin, jossa teoriaa rakennetaan systemaattisesti kerätystä ja analysoidusta aineistosta käsin (Strauss & Corbin 1998, 12). Kaksi sosiologia, Barney Glaser ja Albert Strauss kehittivät grounded-teorian alun perin 1960-luvulla, minkä jälkeen metodi sovelluksineen on levinnyt myös muille tieteenaloille, kuten viestintään. Grounded-teoriaa käytetään kuitenkin myös yleismaailmallisena nimityksenä laadulliselle aineistoanalyysille ja aineistolähtöiselle tutkimukselle, mikä hämärtää varsinaisen grounded-teorian ainutlaatuista käyttövoimaa (Hood 2007, 152). Tässä tutkielmassa grounded-teorian käsitteellä viitataan kuitenkin nimenomaan Glaserin ja Straussin kehittämään metodiin.

Yleisin suomennos grounded-teorialle on ankkuroitu teoria, mutta toisiaan puhutaan myös aineistopohjaisesta teoriasta (Menetelmäpolkuja

humanisteille 2009). Melko yleistä on käyttää myös alkuperäistä englanninkielistä käsitettä tai osin suomennettua käsitettä. Tässä tutkielmassa sanan "grounded" perimmäiseen merkitykseen ei haluta ottaa suomennoksella kantaa ja näin ollen metodiin viitataan Saukon (2008) väitöskirjatutkimuksen käsitevalintaa mukaillen termillä grounded-teoria.

Vaikka tässä tutkimuksessa grounded-teorian periaatteita sovelletaan ainoastaan aineistoanalyysissä, käyn lyhyesti läpi metodin perusajatukset, jotta voin kuvata oman tutkimusotteeni suhdetta grounded-teoriaan. Grounded-teoria on siis tiettyihin periaatteisiin nojaava tapa tehdä aineistolähtöistä tutkimusta. Jatkuva vertaileva analyysi (engl. comparative analysis), teoreettisen näytteen muodostaminen (engl. theoretical sampling) ja kategorioiden teoreettinen saturoituminen (engl. theoretical saturation of categories) ovat olennaisimpia grounded-teoriaan liittyviä prosesseja (Hood 2007, 152) ja ne tekevät metodista ainutlaatuisen.

Vertaileva analyysi tarkoittaa kategorioiden tunnistamista aineiston sisällä ja niiden jatkuvaa keskenään vertaamista analyysin edetessä (Hood 2007, 154; Strauss & Corbin 1998, 93–94). Teoreettisen näytteen muodostaminen viittaa aineiston kokoamisen periaatteisiin. Aineiston koolle ja esimerkiksi tapausten demografisille tekijöille ei aseteta etukäteen reunaehtoja, vaan aineisto muodostuu yhtä aikaa teoreettisen analyysin edetessä: yhden tapauksen sisältä muodostuvat kategoriat ohjaavat aineistonkeruuta, minkä jälkeen ensimmäisen tapauksen kategorioita verrataan seuraaviin tapauksiin. Kun kiinnostavia teoreettisia eroja ei enää löydy, puhutaan kategorioiden teoreettisesta saturoitumisesta. (Hood 2007, 154–159.) Tällöin aineistoon ei tarvita enää uusia tapauksia. Metodissa olennaista on myös kysyä aineistolta kysymyksiä (Strauss & Corbin 1998, 73). Tällä viitataan analyysivälineeseen, jolla on tarkoitus tuottaa ideoita tai uusia tapoja aineiston tarkastelemiseen

kysymällä aineistolta kuka, milloin, miksi, missä, mitä, miten. (Strauss & Corbin 1998, 89-90).

Vaikka grounded-teoriaa on käytetty alun perin nimenomaan edellä esiteltyihin periaatteisiin nojaavan aineistolähtöisen teorian rakentamisessa, metodia sovelletaan nykypäivän tutkimuksessa monella tapaa. Tutkijat saattavat käyttää metodista vain tiettyä osaa ja tutkimuksen tavoite voi olla myös joku muu, kuin aineistolähtöisen teorian rakentaminen. (Strauss & Corbin 1998, 8-9.) Strauss ja Corbin (1998, 8) toteavatkin, että metodia voi ja pitää käyttää luovasti ja joustavasti – tärkeintä on ymmärtää, miksi mitään tehdään.

Tämän tutkimuksen toisena tavoitteena on siis kuvauksen rakentaminen tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä, eikä varsinaisen teorian muodostaminen. Grounded-teoriassa kuvaaminen nähdään kuitenkin teorian rakentamisen pohjana, vaikka samalla todetaan, ettei näin välttämättä tarvitse olla: kuvaaminen sinänsä sisältää jo tieteellisiä käsitteitä ja käsitteellistämistä (Strauss & Corbin 1998, 18-19). Myös Stern (2007, 118) muistuttaa, ettei kuvaus ole sama asia kuin teoria ja tutkijan onkin oltava tarkka, millä käsitteillä hän kutsuu havaintojaan. Tässä tutkimuksessa kuvaamisella tarkoitetaan tutkimuskohteen teoreettista kuvaamista käsitteellistämällä ilmiötä: Mitä perehdyttäminen on viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta tarkasteltuna? Minkälaisiin teoreettisiin ilmiöihin ja käsitteisiin perehdyttäminen liittyy?

Toinen tämän tutkimuksen tavoitteista on tutkimuskohteen ymmärtäminen. Siksi onkin mielenkiintoista pysähtyä pohtimaan sitä, kuinka grounded-teorian soveltaminen tutkimuksen aineistoanalyysissä suhteutuu tähän hermeneuttiseen tavoitteeseen. Hermeneutiikan ja grounded-teorian perusajatukset voivat äkkiseltään tuntua jopa ristiriitaisilta. Siinä missä

hermeneutiikka näkee tulkinnan tutkijan ennakko-oletusten ja tutkimuskohteen tarkastelun vuoropuheluksi (Littlejohn 2002, 188) pyrkii grounded-teoria jättämään olemassa olevan tiedon ja kokemuksen sivuun, jotta voidaan muodostaa täysin uutta, aineistolähtöistä tulkintaa (Strauss & Corbin 1998, 43). Tästä huolimatta Strauss ja Corbin (1998, 12–13) toteavat, että juuri aineistoon pohjautuva teoria nimenomaan vahvistaa ymmärrystä ja aineistolähtöinen analyysi on aina tutkijan ja aineiston välistä vuorovaikutusta. Näin ollen myös grounded-teoria myöntää täydellisen objektiivisuuden mahdottomaksi. Tärkeintä on tunnistaa omat subjektiiviset oletukset ja minimoida niiden vaikutukset analyysiin.

Olenkin tutkijana täysin tietoinen siitä, että se mitä jo tiedän, vaikuttaa siihen, mistä lähtökohdista tarkastelen tutkimuskohdettani. Absoluuttista objektiivisuutta ei siis edes yritetä tavoitella, eikä puheviestinnän tutkimusta ohjaavaa vuorovaikutuksen näkökulmaa pyritä täysin häivyttämään. Oman subjektiviteetin tunnistaminen ymmärretään myös grounded-teoriassa. Glaser ja Strauss (1974, 46) toteavat alkuperäisteoksessaan ”The Discovery of Grounded Theory”, että aineistolähtöisen analyysin edellyttämä teoreettinen sensitiivisyys (engl. theoretical sensitivity) tarkoittaa juuri sitä, että tutkijalla on käsitys oman alansa tutkimuksesta, mutta hän pystyy silti luomaan myös jotain uutta oman ymmärryksensä pohjalta.

Tämän tutkimuksen tavoitteet siis poikkeavat grounded-teoriaa käyttävän tutkimuksen perinteisistä tavoitteista. Metodia kuitenkin päätettiin *soveltaa* tutkimuksen induktiivisessa aineistoanalyysissä, sillä grounded-teorian koodausperiaatteet muodostavat aineistolähtöiselle tutkimukselle systemaattisen analyysikehikon. Ilman tiettyjä työvälineitä laadullisen aineiston käsittelystä ja analysoinnista voisi muodostua melko ahdistava prosessi (Lindlof & Taylor 2002, 211), jossa laajojen teksti- ja merkitysmassojen alle voisi tuntea hukkuwansa. Aineistoanalyysini perustuu

grounded-teorian systemaattisuuteen, vaiheittaisuuteen ja vertailevan analyysin periaatteisiin. Sen sijaan esimerkiksi aineiston kokoamisessa ei pyritty noudattamaan teoreettisen näytteen muodostamisen perusajatuksia, vaan tekemään tutkimuksen tavoitteiden kannalta relevantteja valintoja. Aineiston koodaamista ja analyysiprosessin etenemistä kuvataan tarkemmin alaluvussa 2.3. Seuraavassa alaluvussa pureudutaan kuitenkin ensin tutkimuksen empiiriseen aineistoon ja sen kokoamisperiaatteisiin.

2.2 Empiirinen aineisto

2.2.1 Aineiston kokoamisen perusteet

Aineistotriangulaatio. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajaamisen kriteerinä käytetään usein tietyn aineiston ”teoreettista kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisussa”, tarkoituksena ei ole ajatella tilastollisin kriteerein (Eskola & Suoranta 1999, 65). Koska tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on perehdyttämisen ilmiön kuvauksen rakentaminen, päätettiin tutkimuksessa käyttää aineistotriangulaatiota, millä viitataan useamman aineiston yhdistelemiseen tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1999, 69; Lindlof & Taylor 2002, 241). Aineistotriangulaation kautta tutkimuskohdetta päästään valottamaan ja kuvaamaan useammasta näkökulmasta, mikä edesauttaa tutkimustehtävän saavuttamista. Tässä tutkimuksessa aineistoja on kaksi: toinen aineisto muodostuu 15 perehdyttämistä käsittelevästä opas- ja ammattikirjasta (aineisto 1) ja toinen aineisto viidestä työelämässä toimivan perehdyttämisen asiantuntijan haastattelusta (aineisto 2).

Opas- ja ammattikirjallisuusaineiston kokoaminen. Aineisto 1 koottiin saatavuuteen perustuvalla aineistonkeruutavalla, jota kutsutaan käsitteellä

”convenience sampling” (Morse 2007, 235). Tässä tutkielmassa convenience sampling -käsitteestä käytetään omaa vapaata suomennosta, *harkinnanvarainen näyte*. Koska perehdyttämisestä on saatavilla niin niukasti tietoa, ei kovin tiukkoja kriteereitä voitu tai edes haluttu opas- ja ammattikirjallisuudesta koostuvan aineiston kokoamiselle määritellä. Kaikenlainen perehdyttämisestä kirjoitettu tieto on arvokasta aineistolähtöisen kuvauksen muodostamisessa.

Opas- ja ammattikirjallisuudesta koostuva aineisto koottiin Jyväskylän yliopiston kirjaston aineiston kattavasta JYKDOK-tietokannasta. Perehdyttämistä käsitteleviä teoksia etsittiin käyttämällä tietokannan omaa sanahakua. Lähes kaikki aineistoon valitut teokset löydettiin hakusanoilla ”henkilöstöjohtaminen”, ”henkilöstö” ja ”perehdyttäminen” sekä näiden sanojen erilaisilla katkaisumuodoilla. Hakuja tehtiin myös muilla hakusanoilla, mutta ne eivät tuottaneet tuloksia. Sanahakujen jälkeen potentiaalisilta vaikuttavat teokset kirjattiin ylös ja niiden sisältöön tutustumisen jälkeen päätettiin, voidaanko teokset ottaa aineistoon mukaan. Valinta perustui siihen, käsiteltiinkö teoksissa todella perehdyttämistä vai ei.

Haastatteluaineiston kokoaminen. Myös kolme ensimmäistä haastateltavaa valittiin harkinnanvaraisen näytteen menetelmää käyttäen. Nämä haastateltavat löydettiin omien verkostojen kautta, jolloin voitiin etukäteen varmistaa, että he toimivat tai ovat toimineet omassa organisaatiossaan perehdyttämisen asiantuntijoina. Tämän lisäksi vielä kaksi haastateltavaa etsittiin ensisijaisesti heidän edustamiensa organisaatiotyyppien perusteella, sillä tutkimuskohteen rikkaan kuvauksen saavuttamiseksi aineistoon haluttiin mahdollisimman erilaisia tapauksia.

Koottiinpa aineisto millä perusteilla tahansa, aineistolähtöisessä tutkimuksessa on aina erityisen tärkeää pysähtyä pohtimaan aineiston

rajausta niin, että sen analysointi lopulta johtaa jonnekin (Eskola & Suoranta 1999, 19). Tämän vuoksi alaluvuissa 2.2.2 ja 2.2.3 esitellään vielä yksityiskohtaisemmin kumpaakin aineistoa ja haastatteluaineiston kohdalla myös aineistonkeruuprosessia.

2.2.2 Opas- ja ammattikirjallisuus

Aineiston esittely. Opas- ja ammattikirjallisuudesta koostuvaa aineistoa voidaan pitää poikkileikkauksena siitä, minkälaista ei-tieteellistä kirjallisuutta perehdyttämisestä löytyy. Aineistoon valittiin yhteensä 15 hyvin erityyppistä teosta, jotka esitellään tiiviisti taulukossa 1 (ks. sivu 23). Tutkielman lopussa on myös tarkemmilla tunnistetiedoilla varustettu listaus aineistona käytetystä kirjallisuudesta. Tulosluvuissa 3 ja 4 tehtävissä aineistolainauksissa teoksiin viitataan niiden nimillä ja kaksiosaisten teosnimien kohdalla nimien ensimmäisillä osilla.

Kaikki aineiston teokset on julkaistu vuosina 1993–2009, sillä työelämä on muuttunut parissakymmenessä vuodessa niin paljon, ettei aiemmin julkaistujen teosten analysointi olisi tuottanut enää nykypäivän työelämään sovellettavaa tietoa. Tämän lisäksi teokset ovat suomenkielisiä, sillä tutkimus tarkastelee perehdyttämisen merkityksiä nimenomaan suomalaisissa työelämän organisaatioissa. Aineistossa on mukana erilaisia perehdytysoppaita, henkilöstöalan ammatti- ja käsikirjoja, korkeakoulujen oppikirjoja, esimiehille suunnattuja käytännönläheisiä teoksia sekä työelämän koulutuksen tueksi tarkoitettuja teoksia.

TAULUKKO 1 Opas- ja ammattikirjojen esittely

TEKIJÄ	TEOKSEN NIMI	TEOKSEN TYYPPI	KENELLE?
Aalto-Setälä	Perehdyttäminen apteekkityöhön (2005)	perehdyttämisopas	perehdyttäjille
Helsilä	Käytännön henkilöstötyö (2002)	opaskirja	esimiehille
Hokkanen & Strömberg	Ihmisten johtaminen (2003)	oppikirja	opiskelijoille
Huikko	Suomen ympäristökeskuksen perehdyttämisopas (2000)	perehdyttämisopas	johdolle ja esimiehille
Kangas	Työnopastus ja työpaikkaan perehdyttäminen (1997)	koulutusmateriaali	jokaiselle työpaikan työntekijälle
Kauhanen	Henkilöstövoimavarojen johtaminen (2001)	oppi- ja opaskirja	opiskelijoille, esimiehille
Kivikoski	Viestintä työpaikan kehittämisen välineenä (1993)	opas	esimiehille ja henkilöstönkehittäjille
Kjelin & Kuusisto	Tulokkaasta tuloksetekijäksi (2003)	käytännönläheinen kirja	esimiehille, henkilöstöammattilaisille
Kupias & Peltola	Perehdyttämisen pelikentällä (2009)	kirja	esimiehille, henkilöstöammattilaisille ja perehdyttäjille
Liski, Horn & Villanen	Hyvä perehdytys -opas (2007)	perehdyttämisopas	perehdyttäjille ja esimiehille
Rissanen, Sääski & Vornanen	Uudistuvat organisaatiot (1996)	oppikirja	henkilöstöhallinnosta kiinnostuneille
Valtanen ym.	Henkilöstön kehittämisen opas (2006)	opas	esimiehille ja henkilöstönkehittäjille
Viitala	Henkilöstöjohtaminen (2007)	oppikirja	opiskelijoille, työelämän koulutukseen
Åberg	Viestinnän johtaminen (2002)	oppikirja	opiskelijoille
Österberg	Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (2005)	käsikirja	henkilöstöasioita hoitaville

Teoksissa myös puhutaan perehdyttämisestä hyvin eri laajuudella.

Aineistossa on muutamia vain perehdyttämistä käsitteleviä teoksia, joista laajin on 280-sivuinen. Ainoastaan perehdyttämiseen keskittyviä kirjallisia teoksia löytyi kuitenkin niin vähän, että mukaan päätettiin ottaa myös

Pitkänen, Niina. 2010. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.

sellaisia teoksia, joissa perehdyttäminen on vain yksi käsiteltävistä aihealueista. Tällaisissa teoksissa perehdyttämisestä puhutaan muutamasta sivusta alle yhteen sivuun.

Aineiston käsittely. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tiivistämisellä pyritään aineiston selkiyttämiseen ja samalla mielekkään tiedon tuottamiseen informaatioarvoa kadottamatta (Eskola & Suoranta 1999, 138; Lindlof & Taylor 2002, 211; Miles & Huberman 1994, 91). Näin ollen opas- ja ammattikirjallisuudesta koostuvan aineiston käsittely alkoi aineiston tiivistämisellä. Sellaisista teoksista, joissa käsiteltiin perehdyttämisen lisäksi myös muita aiheita, nostettiin ensin esiin perehdyttämistä koskevat kohdat. Myös vain perehdyttämistä käsittelevät teokset tiivistettiin tutkimustehtävän kannalta olennaisiin asioihin, sillä näissäkin teoksissa puhuttiin toisinaan melko laajastikin asioista, jotka eivät kuvanneet suoranaisesti perehdyttämisen ilmiötä. Esimerkiksi lainsäädäntöä tai yleistä työn tekemistä ja nykyajan organisaatioita kuvaavat kohdat tiivistettiin aineiston ulkopuolelle. Tiivistämisen jälkeen aineistoon tutustuttiin perinpohjaisesti, eli kaikki teokset luettiin huolella lävitse. Vasta tiivistämisen ja tutustumisen jälkeen aloitettiin varsinainen koodaaminen, jonka periaatteita kuvataan alaluvussa 2.3.

Aineistojen suhde. Opas- ja ammattikirjallisuudesta muodostuva aineisto koottiin kokonaisuudessaan ennen haastatteluaineistoa ja siihen myös tutustuttiin ennen haastattelujen aloittamista. Opas- ja ammattikirjallisuudesta esiin nousseet asiat suuntasivatkin haastattelurungon muodostamista, sillä aineistojen haluttiin lähtökohtaisesti täydentävän toisiaan. Näin voitiin varmistaa, että aineistoissa puhutaan ainakin osin samoista asioista ja perehdyttämisen kuvaus voidaan pohjata sekä praktiseen kirjallisuuteen että työelämässä toimivien asiantuntijoiden käsityksiin.

2.2.3 Asiantuntijoiden haastattelut

Aineiston esittely. Yleensä tietyt ihmiset valitaan tutkimushaastatteluun silloin, kun heidän kokemuksensa, kuten tietyn alan asiantuntijuus, on jollain tapaa keskeisessä roolissa tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Lindlof & Taylor 2002, 173). Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin viisi erityyppisten organisaatioiden johto- ja asiantuntijahenkilöä, joilla oli kokemusta perehdyttämisestä yhtenä organisaation toimintona. Haastateltavilta ei edellytetty kokemusta käytännön perehdyttämistyöstä, vaan joko perehdyttämisen johtamisesta, koordinoimisesta tai suunnittelusta. Haastatteluissa pyrittiin tavoittamaan nimenomaan asiantuntijanäkökulma, ei esimerkiksi esimieskokemuksia perehdyttämistilanteista.

Kaikki haastateltavat valittiin tutkimukseen tietoisesti hyvin erityyppisistä Etelä-Suomen ja Keski-Suomen alueella toimivista organisaatioista ja yhteensä neljästä eri kunnasta. Haastateltavien edustamat organisaatiot ovat keskenään myös hyvin erikokoisia henkilöstömäärän vaihdellessa muutamasta kymmenestä useaan tuhanteen. Kaikilla haastateltavilla oli usean vuoden kokemus perehdyttämiseen liittyvistä työtehtävistä.

Haastattelut kestivät 40 minuutista 65 minuuttiin. Haastattelujen pituus ei kuitenkaan ole verrattavissa haastattelun sisällön määrään, sillä toiset haastateltavat puhuivat huomattavasti nopeammin ja suoraviivaisemmin kuin toiset. Haastattelupaikat valittiin haastateltavien toiveiden ja aikatauluun liittyvien mahdollisuuksien mukaan. Näin ollen neljä haastattelua toteutettiin haastateltavien työpaikoilla ja yksi haastateltavan kotipihalla. Pihalla tehdyn haastattelun äänitallenne on tuulen ja muun taustahälyn vuoksi hieman huonolaatuisempi muihin tallenteisiin verrattuna, mutta silti riittävän selkeä sanatarkkaan litterointiin.

Haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi jokaiselle haastateltavalle on annettu erillinen tutkimusnimi, joka ei viittaa millään tavalla haastateltavan oikeaan nimeen. Nimet on valittu sattumanvaraisesti kesäkuussa nimipäiviään viettävien suomalaisten naisten nimien joukosta, sillä kaikki haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2009. Haastateltavat haluttiin numeroinnin sijaan nimetä, jotta lukija voi samaistua todellisiin ihmisiin (Stern 2007, 114), joiden näkemyksiin tämäkin tutkimus pohjautuu. Taulukossa 2 esitellään vielä lyhyesti kukin haastateltavista. Näin lukija voi arvioida sitä, minkälaiseen viitekehykseen haastateltavien käsitykset ja näin ollen myös tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset pohjautuvat.

TAULUKKO 2 Haastateltavien esittely

NIMI	IKÄ	TITTELI	TYÖNKUVA	SEKTORI / ALA
Liina	62	Toimitusjohtaja	Hallinto, henkilöstöasiat, markkinointi, asiakassuhdeasiat	Yksityinen: taloushallinto
Päivi	39	Henkilöstöpäällikkö	Henkilöstönkehittäminen, palkka- ja palvelussuhdeasiat	Julkinen: kunta
Siiri	58	Koulutus-suunnittelija	Henkilöstönkehittäminen, henkilöstönkehittäjien ja kouluttajien koordinointi	Julkinen: koulutus ja tutkimus
Suvi	50	Viestintäjohtaja	Tiedotus, mediasuhteet, viestinnän strateginen suunnittelu, perehdyttäminen	Järjestö
Vieno	62	Henkilöstöjohtaja	Henkilöstöhallinto ja kehittäminen	Yksityinen: kuljetus

Aineistonkeruuprosessi. Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin tutkimushaastattelukutsu sähköpostitse (ks. liite 1), jotta jokainen pystyi tutustumaan asiaan itselle sopivalla ajalla. Mikäli vastausta kutsuun ei kuulunut viikossa, otettiin haastateltaviin yhteyttä uudelleen joko puhelimitse tai sähköpostitse, jotta saatiin varmistus siitä, ketkä ovat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Kun sopiva määrä haastatteluja saatiin vahvistettua, jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla lähetettiin lyhyt kuvaus haastattelutilanteesta sekä haastattelussa käsiteltävistä asioista.

Haastattelurunko (ks. liite 2) muodostui haastateltavien henkilö- ja taustatietojen lisäksi kahdesta pääkohdasta: perehdyttämiseen liittyvistä käsityksistä ja näkemyksistä sekä oman organisaation perehdyttämiskäytänteistä. Koska tutkimuksessa pyritään pääsemään käsiksi merkityksiin, halusin haastatteluiden kautta selvittää, kuinka haastateltavat merkityksentävät perehdyttämisen ilmiötä: Mitä perehdyttäminen itse asiassa on? Mikä on perehdyttämisen merkitys? Milloin perehdyttämisen voidaan sanoa onnistuneen?

Ilmiön kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi halusin myös selvittää tutkittavien käsityksiä perehdyttämisprosessista. Niinpä pyysin heitä kertomaan, mistä perehdyttäminen alkaa, mihin se päättyy ja minkälaisia vaiheita prosessista voidaan mahdollisesti erottaa. Kysyessäni haastateltavien omien organisaatioiden perehdyttämiskäytänteistä, halusin selvittää, minkälaisena ilmiönä perehdyttäminen näyttäytyy käytännössä tämän päivän organisaatioissa. Kysyin esimerkiksi minkälaisia toimijoita ja vastuita prosessista voidaan erottaa, sekä kuinka perehdyttämistä hoidetaan kokonaisuutena suunnittelusta käytännön toimien kautta mahdolliseen arviointiin ja kehittämiseen.

Haastatteluaineisto kerättiin puolistrukturoidulla tutkimushaastattelulla, mikä tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että kummankin haastattelurungon pääkohdan alle oli listattu etukäteen joitain kysymyksiä, mutta kysymysten muoto ja järjestys vaihtelivat haastattelusta toiseen. Tämän lisäksi tutkija esitti kullekin haastateltavalle erilaisia lisäkysymyksiä ja tarkentavien kysymyksiä sen mukaan, mihin suuntaan haastattelukeskustelu ohjautui.

Jokainen haastattelutilanne alkoi tutkimushaastattelusopimuksen läpikäymisellä ja allekirjoittamisella (ks. liite 3). Sopimuksessa kuvattiin haastateltavan oikeuksia sekä haastattelutallenteen käyttötarkoitusta. Itse

haastatteluiden aikana perehdyttämisestä keskityttiin puhumaan yleisellä tasolla, eikä esimerkiksi viestinnän tai vuorovaikutuksen näkökulmasta. Näin varmistettiin se, ettei haastateltavia ohjailtu kertomaan mitään sellaista, mitä he saattoivat olettaa tutkijan haluavan kuulla. Viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulma on ohjannut alaluvussa 2.3 kuvattavaa aineistoanalyysia, ei aineistonkeruuta. Myös tutkimusaihe esiteltiin haastateltaville ennen haastattelua hyvin yleisellä tasolla, koska tutkimuksen näkökulman ei haluttu vaikuttavan heidän vastauksiinsa. Kiinnostuneille tutkimuksen tarkempaa rajausta esiteltiin haastattelun jälkeen.

Aineiston litterointi. Haastattelut tallennettiin mp3-soittimella ja litteroitiin sanatarkasti SoundsScriber -litterointiohjelmalla. Sanatarkkuus tarkoittaa sitä, että haastattelujen sisällöllinen osuus on litteroitu niin sanajärjestyksen kuin sanamuotojenkin osalta hyvin tarkasti. Puheen takeltelu ja ajatuskatkokset on merkitty kolmella pisteellä "...". Ajatustaukojen pituuksia ei ole merkattu näkyviin, koska niillä ei ole olennaista merkitystä teoreettiseen käsitteellistämiseen ja kuvaamiseen keskittyvässä analyysissa. Nauru ja muut haastattelun tunnelmaan ja taustahälyyn liittyvät huomiot on merkattu sulkeisiin "()". Minimipalaute ja muut toisen puheenvuoron lomassa esitetyt kommentit on merkitty hakasulkein "[]". Minimipalaute on pyritty merkitsemään näkyviin silloin, kun toinen käyttää palautteessaan selkeitä sanoja, mutta kaikkea hiljaista toisen puhetta myötäilevää muminaa ei ole luettavuuden ja selkeyden vuoksi merkitty näkyviin. Kaksi viivaa "- -" viittaa haastattelulainauksen lomassa sitä, että välistä on katkaistu joitain sanoja tai lauseita pois luettavuuden ja ymmärrettävyyden helpottamiseksi.

Litteroidussa tekstissä välimerkit on asetettu puheenvuoroihin tutkijan tulkinnan mukaisesti niin, että ne toisivat esiin haastattelujen puherytmiä. Vaikka välimerkit eivät noudata millään tavalla kieliopin periaatteita, on kuitenkin selvästi luetteloksi tarkoitettut asiat erotettu toisistaan pilkuilla.

Puheen pätkiä on päätetty pisteillä silloin, kun haastateltava selkeästi vaihtaa puheenaihetta tai vaikuttaa muuten äänenpainoilla ja tauoilla päättävänsä virkkeen.

2.3 Aineiston koodaaminen

Vaikka Glaserin ja Straussin alkuperäinen perusteos ”The Discovery of Grounded Theory” herätti aikoinaan innostusta ja vapautti tutkijoita perinteisen empiirisen tutkimuksen hypoteesikeskeisyydestä, varsinainen aineistolähtöinen analyysi ja aineistolähtöisten kategorioiden muodostaminen herätti kysymyksiä. Pyrkimykset vastata tiedeyteisöä askarruttaviin kysymyksiin alkoivatkin lopulta viedä Glaserin ja Straussin ajattelua eri suuntiin. (Kelle 2007, 198.) Tämän tutkimuksen aineistolähtöisessä aineistoanalyysissä päätettiin soveltaa Straussin näkemyksiä grounded-teoriasta analyysiprosessin *praktisuuden* vuoksi. Analyysissä sovellettavat periaatteet pohjautuvat Straussin ja myöhemmin mukaan tulleen Corbinin yhdessä julkaisemaan teokseen ”Basics of Qualitative Research”, jossa pyritään ohjaamaan tutkijaa askel askeleelta analyysin tekemisessä.

Straussin ja Corbinin teoksessa analyysiprosessi pilkotaan palasiin, ikään kuin pienemmiksi osaprosesseiksi, jolloin tutkija pystyy hahmottamaan, toteuttamaan ja myös kuvaamaan analyysiprosessin systemaattisesti vaihe vaiheelta. Kelle (2007, 202–203) toteaa Straussin ja Glaserin näkemyksiä vertailevassa artikkelissaan, että sen sijaan Glaserin ajatusten noudattaminen vaatisi pitkälle kehittyntä ymmärrystä grounded-teorian ajatuksista ja eri vivahteista. Koska Glaserin näkemys grounded-teoriasta on todella niin laaja ja kokonaisvaltainen, ei sen soveltaminen pelkässä aineistoanalyysissä tuntuisi kovinkaan perustellulta.

Tämän tutkimuksen aineistoanalyysissä käytettiin Straussin ja Corbinin metodia soveltaen kahta grounded-teorian analyysivaihetta: avointa koodaamista (engl. open coding) ja aksiaalista koodaamista (engl. axial coding). Koodaamisella pyritään ennen kaikkea selittämään ja ymmärtämään jotain ilmiötä (Strauss & Corbin 1998, 129), mitä myös tässä tutkimuksessa tavoitellaan. Seuraavaksi kuvaan sitä, miten aineistoanalyysini käytännössä eteni. Vaikka selitän ensin avoimen koodaamisen periaatteita ja jälkimmäisenä aksiaalista koodaamista, analyysivaiheet eivät kuitenkaan olleet täysin peräkkäisiä. Aksiaalinen koodaaminen alkaakin usein osin päällekkäin avoimen koodaamisen kanssa (Strauss & Corbin 1998, 124). Omassa tutkimuksessani aksiaalinen koodaaminen myös jatkui läpi tulosten kokoamis- ja kirjoittamisprosessin ja tarkentui pikku hiljaa.

Avoim koodaaminen. Avoin koodaaminen tarkoittaa analyysiprosessia, jossa tunnistetaan käsitteitä, joiden ominaisuudet ja ulottuvuudet on havaittu aineistosta (Strauss & Corbin 1998, 101). Toisin sanoen analyysi alkaa käsitteellistämisestä. Analyysivaihetta kutsutaan avoimeksi koodaamiseksi, koska teksti pitää *avata*, jotta sen merkitykset voidaan tuoda esiin. Avoimen koodaamisen aikana aineisto pilkotaan osiin, sitä tarkastellaan huolellisesti ja havaittavia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vertaillaan keskenään. Kun vertailemalla aletaan havaita käsitteellisiä yhtäläisyyksiä, muodostuu kategorioita. (Strauss & Corbin 1998, 102.) Aineiston koodaamisessa kodeilla tarkoitetaan siis aineiston tapauksista havaittavia yksittäisiä käsitteitä, kun taas kategorioilla viitataan läpi aineiston toistuviin käsitteisiin. Käytänkin analyysiprosessini kuvaamisessa termejä ”koodi” ja ”käsite” toistensa synonyymeina.

Aineiston avoin koodaaminen alkoi yhden opas- ja ammattikirjallisuuden tapauksen koodaamisella. Aineistosta 1 siis valittiin yksi teos, josta alettiin nimetä esiin nousevia tutkittavaa ilmiötä valottavia käsitteitä.

Analyysiyksikkönä käytettiin *merkitysyksikköä*. Merkitysyksikön määrittäminen perheytymisen osaa, aluetta tai ominaisuutta kuvaava asiasisältö ja näin ollen merkitysyksikön pituus saattoi vaihdella muutamasta sanasta useampaan virkkeeseen. Strauss ja Corbin (1998, 119) suosittelevat, että avoimen koodaamiseen vaiheessa käytettäisiin rivi riviltä etenevää mikroanalyysia (engl. line-by-line analysis), millä he tarkoittavat aineiston koodaamista lause lauseelta tai jopa sana sanalta. Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valittiin kuitenkin hieman löyhemmin määritelty merkitysyksikkö, jotta tutkija voisi hitaan mikroanalyysin sijaan keskittyä analyysin alusta saakka tutkimuksen kohteena oleviin merkityksiin.

Kun ensimmäinen tapaus oli koodattu, siirryttiin koodaamaan seuraava tapaus, jonka koodeja *verrattiin* vertailevan analyysin periaatteiden mukaisesti aiemmin koodatusta tapauksesta havaittuihin käsitteisiin. Näin edettiin, kunnes kaikki tapaukset oli käyty läpi. Opas- ja ammattikirjallisuudesta koostuva aineisto koodattiin kokonaisuudessaan ennen haastatteluaineistoa. Haastatteluaineiston koodaaminen pyrittiin tämän jälkeen aloittamaan ikään kuin puhtaalta pöydältä, mutta jo ensimmäisen tapauksen koodaamisen jälkeen huomattiin, että aineistosta 1 havaitut käsitteet toistuvat selkeästi myös aineistossa 2. Tämän vuoksi aineisto päätettiin koodata kokonaisuutena, eli aineistosta 1 havaittuja käsitteitä verrattiin myös haastatteluaineistosta esiin nousseisiin koodeihin. Oikeastaan aineistojen yhtäläisyys koodien tasolla ei ole kovin yllättävää, sillä perustuihan haastattelurungon laatiminen asiakokonaisuuksiin, jotka oli havaittu opas- ja ammattikirjallisuuteen alustavasti tutustuttaessa. Koodaamisessa aineistosta muodostui siis *kokonaisuus*.

Kaikkien aineiston tapausten koodien eroja ja yhtäläisyyksiä vertailemalla avoimen koodaamisen varsinaiset kategoriat muodostuivat pikkuhiljaa. Läpi aineiston toistuvat koodit tai käsitteet siis muodostivat lopulta varsinaisia

kategorioita. Kategorioiden teoreettinen saturoituminen myös saavutettiin, sillä viimeisten tapausten koodaaminen ei tuottanut enää uusia koodeja. Liitteestä 4 voidaan nähdä, minkälaisia kategorioita aineistosta havaittiin avoimen koodaamisen vaiheessa.

Aksiaalinen koodaaminen. Aksiaalinen koodaaminen viittaa prosessiin, jossa avoimessa koodaamisessa pirstaloitunut aineisto pyritään kokoamaan uudelleen. Aksiaalisessa koodaamisessa tarkastellaan sitä, miten kategoriat liittyvät toisiinsa sekä niiden alakategorioihin. Kategoriat *edustavat* jotakin ilmiötä, kun taas alakategoriat ennemminkin *vastaavat* ilmiötä koskeviin *kysymyksiin*. Analyysin alkuvaiheessa tutkija ei usein edes tiedä, kumpaa kategoriaryhmää mikäkin kategoria edustaa, mutta se selviää analyysin edetessä. (Strauss & Corbin 1998, 124–125.) Tärkeää on löytää näkökantoja siihen, miten kategoriat ylipäänsä suhteutuvat toisiinsa (Strauss & Corbin 1998, 142).

Tässä tutkimuksessa esimerkiksi kaikki perehdyttämiseen liittyvät toimijat koottiin aksiaalisen koodaamisen aikana kategorian ”toimijat” alle. Tämän kategorian alakategorioiksi muodostui näin ollen esimerkiksi tulokas, perehdyttäjä, esimies ja työyhteisö ja myös näiden alakategorioiden alle sijoitettiin niitä kuvaavia käsitteitä, koska aksiaalisen koodaamisen vaiheessa huomattiin, että aineisto asettui luontevasti ikään kuin kolmeen tasoon (ks. liite 5). Kokonaisuudessaan aineisto muutti aksiaalisen koodaamisen vaiheessa muotoaan melko paljon avoimen koodaamisen kategorioihin verrattuna, koska tässä vaiheessa palattiin pohtimaan sitä, mitkä kategoriat auttavat vastaamaan tutkimustehtävään. Näin laadullisen tutkimuksen syklinen luonne korostui.

Osa avoimen koodaamisen aikana muodostuneista kategorioista tippui aksiaalisen koodaamisen vaiheessa kokonaan pois (esim. perehdyttämisen

kustannukset ja perehdyttämisen merkitys liiketoiminnalle), koska tarkempi analyysi osoitti, ettei niillä ollut konkreettista merkitystä tutkimustehtävän kannalta. Osa kategorioista puolestaan näytti ennemminkin taustoittavan useaa muuta kategoriaa, kuin vastaavan suoranaisesti kategorioita kuvaaviin kysymyksiin ja niinpä myös tällaiset kategoriat jätettiin aksiaalisen koodaamisen vaiheessa lopullisten kategorioiden ulkopuolelle (esim. perehdyttämisen määritelmät, perehdyttämisen tavoitteet ja perehdytysmateriaali). Osa avoimen koodaamisen kategorioista puolestaan nousi yläkategorioiksi (esim. perehdyttämisen tehtävät ja toimijat) ja osa tippui alakategorioiksi (esim. työyhteisö ja tulokas).

Aksiaalisen koodaamisen yläkategoriat muodostavat myös seuraavien, tutkimuksen tuloksia kuvaavien lukujen tarkastelukehikon. Alakategoriat ja niitä kuvaavat alakäsitteet liikkuvat tulosluvuissa yläkategorioiden rinnalla vastaamassa yläkategorioita tarkentaviin kysymyksiin. Kun esimerkiksi yläkategoria ”toimijat” kuvaa yhtä perehdyttämiseen liittyvää asiakokonaisuutta, vastaavat alakategoriat kysymykseen ”minkälaisia toimijoita perehdyttämiseen liittyy?”. Tulosluvuissa 3 ja 4 aineiston koodaamisessa muodostuneita tuloksia todennetaan myös autenttisten aineistoesimerkkien kautta.

3 PEREHDYTTÄMISEN TEHTÄVÄT JA TOIMIJAT

3.1 Perehdyttämisen tehtävät

Aineistolähtöisessä analyysissä perehdyttämisen havaittiin olevan hyvin funktionaalinen ilmiö. Perehdyttämisen prosessi näyttäytyy eräänlaisena alustana erilaisten perehdyttämistehtävien suorittamiselle. Kun perehdyttämistä kuvataan perehdyttämistehtävien kautta, voidaan erilaisten tehtävien taustalta havaita myös erilaisia perehdyttämiskäsityksiä. Toisaalta perehdyttäminen voidaan nähdä hyvin organisaatiolähtöisenä ilmiönä, jolloin perehdyttäminen toteutuu erilaisten organisaatiosta tulokkaaseen suuntautuvien toimenpiteiden kautta. Toisaalta perehdyttämisessä pyritään tulokkaan sopeutumisen ja perehtymisen mahdollistamiseen. Laajimmillaan perehdyttäminen voidaan nähdä tulokkaan ja organisaation välisenä vuorovaikutusilmiönä, jolloin fokuksena on yhteistyön ja yhteisöllisyyden rakentaminen. Kuvaan perehdyttämisen tehtävien ja erilaisten perehdyttämiskäsitysten suhdetta tiiviisti taulukossa 3 (ks. sivu 35) ja avaan tutkimustuloksiani tarkemmin tämän alaluvun kappaleissa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston herättämät ideat ulottuvat kuitenkin varsinaisen aineiston taakse. Tutkijan tulee tuoda ideoihin oma teoriasta kumpuava tietämyksensä sekä aiempien tutkimusten tuottama tieto. (Coffey & Atkinson 1996, 153.) Syvemminkin perehdyttämisen ilmiön funktionaalisen ulottuvuuden kuvausta seuraavissa kappaleissa pohtimalla, minkälaisia teoreettisia kytköksiä perehdyttämisen tehtävillä voidaan nähdä olevan. Tässä alaluvussa pyrin siis rakentamaan kuvausta perehdyttämisen ilmiöstä erilaisten perehdyttämistehtävien sekä niihin liittyvän teoria- ja tutkimustiedon kautta.

TAULUKKO 3 Perehdyttämiskäsitykset perehdyttämistehtävien taustalla

PEREHDYTTÄMISTEHTÄVÄ	PEREHDYTTÄMISKÄSITYS
Myönteisten mielikuvien herättäminen	<i>Neutraali:</i> Perehdyttäminen on myönteisen ensivaikutelman ja myönteisten mielikuvien luomista
Tiedon jakaminen	<i>Organisaatiokeskeinen:</i> Perehdyttäminen on organisaatiolähtöistä tiedon jakamista
Tutustuttaminen	<i>Organisaatiokeskeinen:</i> Perehdyttäminen on organisaatiolähtöistä tutustuttamista
Sopeutumisen mahdollistaminen	<i>Tulokaskeskeinen:</i> Perehdyttäminen on tulokkaan sopeutumisen mahdollistamista
Tukeminen	<i>Tulokaskeskeinen:</i> Perehdyttäminen on tulokkaan auttamista ja tukemista
Oppimisen ja perehtymisen mahdollistaminen	<i>Tulokaskeskeinen:</i> Perehdyttäminen on tulokkaan oppimisen ja perehtymisen tukemista ja mahdollistamista
Yhteistyön rakentuminen ja työyhteisön kehittyminen	<i>Vuorovaikutteinen:</i> Perehdyttäminen on tulokkaan ja organisaation välisen yhteistyön rakentumista ja yhdessä kehittymistä

3.1.1 Myönteisten mielikuvien herättäminen

Tulokkaan liittyessä uuteen organisaatioon myönteisten mielikuvien herättäminen näyttäytyy yhtenä perehdyttämisen tärkeimmistä tehtävistä. Myönteisiä mielikuvia pyritään herättämään niin koko organisaatiosta kuin tulokkaan työtehtävistä:

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN: Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään.

Erytisesti positiivisen ensivaikutelman luomisen merkitys perehdyttämisessä korostuu ja ensimmäinen työpäivä nähdään ensivaikutelman muodostumisen kannalta merkityksellisimmäksi perehdyttämisaikakohdaksi:

PEREHDYTTÄMINEN APTEEKKITYÖHÖN: Ensimmäisten päivien tapahtumat muodostavat tulokkaalle ensivaikutelma, joka vaikuttaa joko myönteisesti tai kielteisesti hänen mielikuvaansa uudesta työpaikasta. Niinpä kunnollinen perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää uuden työntekijän kannalta.

Tulokkaan vastaanottaminen ja tervetulleeksi toivottaminen nähdään myönteisen ensivaikutelman luomisen kannalta erityisen tärkeinä toimenpiteinä:

TYÖNOPASTUS JA TYÖPAIKKAAN PEREHDYTTÄMINEN: - - tärkeää on se, että työhön tulija saa heti taloon tullessaan myönteisen vaikutelman työpaikasta. Hän kokee olevansa tervetullut ja tarpeellinen.

Tulokkaan ensivaikutelman perusteella muodostamien mielikuvien on todettu vaikuttavan voimakkaasti etenkin tulokkaan organisaatioon sitoutumiseen (Madlock & Horan 2009). Samalla lukuisat tutkimukset osoittavat, että etenkin negatiiviset vaikutelmat jäävät mieleen (Yoo 2009). Ei siis ole ihme, että positiivisen ensivaikutelman luomisen tärkeyttä perehdyttämisessä korostetaan.

Ensivaikutelman syntymistä ja sen merkitystä on tutkittu runsaasti etenkin viestinnän, markkinoinnin ja psykologian tieteenaloilla. Ensivaikutelmaa on tarkasteltu viime vuosina hyvin monenlaisissa konteksteissa, kuten uusien asuintovereiden kesken (esim. Marek, Wanzer & Knapp 2004), ensimmäisenä opiskelupäivänä (esim. Hayward 2006) ja yrityksen brändin vahvistamisessa (esim. Muthukrishnan & Chattopadhyay 2007; Oxoby & Finnigan 2007). Organisaatiosta muodostuvia ensivaikutelmia on tutkittu lähinnä asiakkaiden kautta (esim. Oxoby & Finnigan 2007). Sen sijaan uuden työntekijän organisaatiosta muodostamia ensivaikutelmia ei ole juurikaan tarkasteltu. Oma tutkimukseni kuitenkin osoittaa, että organisaatiot pyrkivät tietoisesti luomaan uusille työntekijöille positiivisia mielikuvia, niin ensivaikutelman kuin työsuhteen jatkonkin osalta.

Perehdyttämisessä tulokkaan muodostamilla ensivaikutelmilla nähdään olevan vaikutusta erityisesti yrityskuvaan tulokkaan kertoessa lyhyen työsuhteen tai ensimmäisten päivien kokemuksista muille:

HENKILÖSTÖASiantuntijan käsikirja: Mielikuvien muuttaminen on vaikeaa, ja jos joku on saanut negatiivisen kokemuksen yrityksestä, se säilyy mielessä pitkään. Siksi ei ole ollenkaan yhdentekevää, miten harjoittelijoiden, kesäapulaisten ja muiden lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen hoidetaan.

Viestinnän näkökulmasta positiivisen ensivaikutelman syntymisen merkitystä voidaan selittää esimerkiksi arvo-odotus teorialla (engl. Predicted Outcome Value Theory). Teorian mukaan yksilön halu suhteen kehittämiseen ja jatkamiseen riippuu positiivisista ja negatiivisista vaikutelmista, joita hän muodostaa ensimmäisten kohtaamisten ja vuorovaikutustilanteiden aikana. Näin ollen ne, jotka muodostavat alun perin positiivisia vaikutelmia, odottavat myös suhteen jatkolta positiivisia asioita ja todennäköisyys suhteen kehittymiselle kasvaa. (Madlock & Horan 2009, 42; Marek, Wanzer & Knapp 2004, 212.) Perehdyttämisessä ensivaikutelman voidaankin nähdä muodostavan pohjan tulokkaan ja organisaation väliselle suhteelle. Jos ensivaikutelma on negatiivinen, voi olla, ettei tulokas haluakaan jatkaa tuoretta (työ)suhdetta.

Suhteiden muodostumisen kannalta myös sillä on olennaista merkitystä, kuka tulokkaan konkreettisesti ottaa vastaan ja toivottaa tervetulleeksi organisaatioon. Tulokkaan vastaanottajalla on paitsi suuri vastuu myönteisen ensivaikutelman luomisesta myös tärkeä rooli tulokkaan ensimmäisten vuorovaikutussuhteiden muodostumisen kannalta – tulokkaan vastaanottaja on uuden työntekijän ensimmäinen kontakti työyhteisöön. Tutkimustulokseni osoittavat, että tulokkaan vastaanottaminen nähdään ensisijaisesti hänen esimiehensä tehtäväksi, mutta esimies voi delegoida vastaanottamisen myös jollekin muulle työyhteisön jäsenelle.

Käytännössä kuitenkin jokainen työyhteisön jäsen on tulokkaan ensimmäisinä päivinä osaltaan luomassa niitä vaikutelmia, joiden pohjalta tulokas päättää, onko hänen ja työyhteisön välisellä suhteella tulevaisuutta. Samalla myös tulokkaasta itsestään muodostuvilla vaikutelmilla on yhtä lailla merkitystä. Jos vaikutelmat ovat negatiivisia, voidaan tulokas sulkea työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ulkopuolelle tai jopa koko työsuhde voidaan päättää vielä koeajalla. Myönteisten mielikuvien herättäminen merkityksentyikin selkeästi yhdeksi perehdyttämisen *ensimmäisistä* tehtävistä:

VIESTINTÄ TYÖPAIKAN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ: Perehdyttämisessä ei kannata pyrkiä heti kaiken kattavaan luentoön, vaan myönteisen vaikutelman herättämiseen.

Vasta myönteisten mielikuvien luomisen jälkeen kannattaa siis ryhtyä syvempään tiedon antamiseen, ”luentoon”, jota kuvataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

3.1.2 Tiedon jakaminen

Erilaisia perehdyttämiskäsityksiä tarkasteltaessa perehdyttäminen näyttää yhtäältä hyvin organisaatiokeskeisenä käytänteenä, jonka kautta erilaisia perehdyttämistoimenpiteitä toteutetaan. Tällaisissa käsityksissä perehdyttäminen mielletään selkeästi organisaation tehtäväksi ja tulokas perehdyttämisen kohteeksi.

Yksinkertaisimmillaan perehdyttäminen mielletään tiedon antamiseksi tai asioiden läpikäymiseksi:

PEREHDYTTÄMINEN APTEEKKITYÖHÖN: Perehdyttämisellä tarkoitetaan perustietojen antamista uudelle työntekijälle työorganisaatiosta, sen tavoitteista sekä työympäristöstä.

KÄYTÄNNÖN HENKILÖSTÖTYÖ: Tulevista työtehtävistä riippuen perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelee, mutta joka tapauksessa käydään läpi

- yritys, sen toiminta-ajatus, visiot, liike-ideat ja strategiat sekä menettelytavat (yritysperehdyttäminen)
- työpaikan henkilöt – ainakin tuleva lähipiiri –, asiakkaat ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt (työpaikkaan perehdyttäminen)
- tuleviin työtehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet (työhön perehdyttäminen)

Edellisissä esimerkeissä perehdyttäminen näyttäytyy yksisuuntaisena viestintänä, joka lähtee organisaatiosta ja kohdistuu tulokkaaseen. Tiedon jakaminen nähdään perehdyttämisen päätehtäväksi. Tällainen perehdyttämiskäsitys on itse asiassa hyvin lähellä teoreettista mallia viestinnästä informaation prosessointina. Informaation prosessoinnin mallissa tieto nähdään ikään kuin jonain, joka voidaan välittää entiteetistä toiseen (Sutcliffe 2001, 204). Perehdyttämisen kontekstissa perehdyttäjä näyttää viestintä lähteenä ja tulokas viestin vastaanottajana. Ennen kuin viesti saapuu vastaanottajalle, on välillä kuitenkin hälyä, joka aiheuttaa informaation menetystä. Näin ollen viesti on vastaanottajalle hieman erilainen suhteessa siihen, mitä viestin lähettäjä halusi kertoa. (Griffin 2005, 23–24.)

Perehdyttämisen kuvaaminen pelkkänä informaation prosessointina antaa ilmiöstä melko kapean kuvan, mutta seuraava esimerkki kuitenkin osoittaa, kuinka häiritsevää taustahälyä voi todella olla muutenkin jännittävässä perehdyttämistilanteessa:

PÄIVI: Onneks mä aina muistan sen kun mä tulin organisaation X (*tunnistetiedot häivytetty*) harjoitteluun ja mä olin ensimmäistä... vai olinkohan mä niinku sitä työsopimusta tekemässä vai... joka tapauksessa mä muistan sellasen tilanteen että mut vietiin kahvioon, mun esimies oli mulle hyvin ystävällinen ja selitti mulle paljon asioita mutta kaikki käytävät tuntu musta äärimmäisen pitkiltä ja tota noin niin sit me oltiin kahviuoneessa jossa kaikki puhu ku mä olin, mulla oli niinku semmonen niinku että apua et mä en edes kuule mitä toi ihminen mulle sanoo että ku se jotenki... kun ei niinku hahmottanu sitä missä on ni ei pystyny ottamaan vastaan siinä kohinassa sitä.

Toisaalta perehdyttäminen ymmärretään myös uuden työn tekemiseen tarvittavien valmiuksien saavuttamisena. Kuitenkin valmiuksien saavuttaminen mielletään lähinnä asioiden tuntemiseksi ja tietämiseksi, jolloin perehdyttämisen ilmiö näyttää edelleen yksisuuntaisena viestintänä, asioiden kertomisena tulokkaalle:

SUVI: Perehdyttäminenhan on sitä että tulee valmiudet tehdä se, suoriutua siitä omasta työstä mahdollisimman hyvin [joo]. Että ei tuu ongelmia siitä ettei tiedä jotain tai ei tunne jotain asiaa että niinkun sen puolesta asiat on hoidettu tutuiksi ja kaikki olennaiset työhön liittyvät asiat kerrottu [joo].

Toisaalta valmiuksien saavuttamista voidaan tarkastella myös merkitystenantoprosessina, jossa organisaatio antaa asioita kertomalla tulokkaalle tietyn tietopohjan, mutta varsinaiset valmiudet muodostuvat tulokkaan tulkitessa ja merkityksentäessä saamaansa tietoa. Jos tiedon antamisen tehtävää perehdyttämisessä pyritään ymmärtämään tästä näkökulmasta, voidaan puhua merkitysten hallinnasta (engl. Coordinated Management of Meaning).

Vernon Cronenin ja Barnett Pearcen kehittämä merkitysten hallinnan teoria pyrkii selittämään, kuinka yksilöt luovat kielen kautta yhteisiä merkityksiä ja rakentavat todellisuutta. Teoria näkee merkitysten syntyvän interpersonaaalisissa suhteissa, yhdessä luotuina ja kontekstiin sidottuina. Teorian mukaan on olemassa kolmenlaisia sääntöjä, jotka ohjaavat vuorovaikutusta ja estävät tietynlaista viestinnän sekasortoa. Rakentavat säännöt (engl. constitutive rules) määrittelevät, minkälainen käyttäytyminen on vakiintunutta tietyssä kontekstissa. Säätelevät säännöt (engl. regulatory rules) ohjaavat vuorovaikutusta kertomalla, mitä seuraavaksi pitäisi tapahtua. Määräävät säännöt (engl. authoritative rules) puolestaan rakentavat viestinnän dynaamisen luonteen oikeuttamalla tai kumoamalla rakentavat ja säätelevät säännöt. (Cragan & Shields 1998, 212–215.)

Perehdyttämisen ilmiötä voidaankin kuvata tiedon antamisen funktion näkökulmasta vuorovaikutusta ohjaavien sääntöjen viestimiseksi. Yrityksen toimintatavoista ja yrityskulttuurista kertominen voidaan nähdä rakentavien sääntöjen kertomiseksi. Säatelevät säännöt puolestaan voidaan ymmärtää odotusten ja tavoitteiden kertomiseksi suhteessa perehdyttämisprosessiin ja työn oppimiseen: asioille annetaan tietty järjestys ja aikataulu. Määräviä sääntöjä voidaan pitää koko organisaation toiminnan perustana. Tiedot on aina tehty tietyllä tavalla, joten niitä ei voida kyseenalaistaa.

Tiedon jakaminen yhtenä perehdyttämisen tehtävänä voidaan siis nähdä viestinnän näkökulmasta joko yksisuuntaiseksi informaation prosessoinniksi tai pyrkimykseksi luoda valmiuksia yhteisten merkitysten syntymisen kautta. Toisaalta tutkimukseni osoittaa, että tiedon jakamisella on perehdyttämisessä toinenkin puoli. Tiedon antaminen sinänsä mielletään tärkeäksi, mutta vähintään yhtä tärkeää näyttäisi olevan myös se, että tulokas osaa itse etsiä tietoa:

VIESTINNÄN JOHTAMINEN: Yhtä tärkeää kuin se, että tietoa liikkuu on se, että tiedon tarvitsija tietää, mistä tietoa on saatavissa silloin kun hän sitä tarvitsee. Tämä periaate on tärkeää juuri perehdyttämiseen liittyvän materiaalin osalta.

Kun perehdyttämistä ei nähdä vain tietojen kertomiseksi, vaan myös tulokkaan opastamiseksi lisätiedon etsintään, saa tulokaskin aktiivisemmän roolin perehdyttämisessä. Opastus tiedon etsintään nähdään tärkeänä paitsi perehdyttämismateriaalin osalta, myös suhteessa siihen, että tulokas tietää keneltä työyhteisössä hän voi tarvittaessa saada apua ja lisätietoja:

SUOMEN YMPÄRISTÖKESKUKSEN PEREHDYTTÄMISOPAS: Jos perehdyttäjä ei pysty selvittämään jotakin em. asioista riittävästi, hänen tulisi osoittaa joku muu tietolähde, josta uusi työntekijä saa lisätietoja.

VIESTINTÄ TYÖPAIKAN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ: Perehdyttämisessä - -
- kerrotaan, kenen puoleen tulee kääntyä pulmatilanteissa.

Kun tulokasta opastetaan etsimään tietoa itse ja pyytämään apua muilta työntekijöiltä, rohkaistaan häntä samalla myös vuorovaikutukseen muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Uusissa interpersonallisissa kohtaamisissa avautuu jälleen uusia merkitysten luontiprosesseja, joiden kautta tulokas pystyy suunnistamaan uudessa organisaatiossa yhä helpommin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tiedon jakamisen kautta tarkasteltuna perehdyttämisen ilmiö näyttää hyvin moninaiselta. Toisaalta perehdyttäminen näyttäytyy yksisuuntaisena informaation prosessointina, mutta samalla tiedon jakaminen voidaan ymmärtää myös pohjana yhteisten merkitysten luomiselle. Tämän lisäksi tulokkaalle tulisi kertoa, mistä ja keneltä hän voi itse etsiä lisää tietoa. Kun tiedon jakamisen funktiota tarkastellaan kokonaisuutena, voidaan perehdyttämistä kuvata yhteisöllisenä informaation prosessointina: vuorovaikutuksessa työyhteisön jäseniin tulokas saa selville yleisiä asioita organisaatiosta ja samalla hänelle myös jaetaan ainutlaatuista tietoa. Vaikka informaation prosessointi sinänsä tapahtuu kognitiivisella tasolla, yhteisöllisessä informaation prosessoinnissa kognitioita kuitenkin jaetaan ja muokataan vuorovaikutuksen kautta. (Propp 1999, 227.) Tästä näkökulmasta tiedon jakamisen tehtävän voidaan nähdä toteutuvan kokonaisuutena nimenomaan tulokkaan ja työyhteisön jäsenten välisissä vuorovaikutustilanteissa.

3.1.3 Tutustuttaminen ja sopeutumisen mahdollistaminen

Tulokkaan laaja-alainen tutustuttaminen erilaisiin uuteen työhön, työpaikkaan ja työyhteisöön liittyviin asioihin jäsenyi selkeästi yhdeksi perehdyttämisen tehtäväksi. Kun perehdyttämistä kuvataan tutustuttamisena, näyttäytyy ilmiö edelleen hyvin käytännöllisenä ja organisaatiolähtöisenä. Kyse on siis nimenomaan organisaation

toimenpiteistä eli tulokkaan *tutustuttamisesta*, ei asioihin *tutustumisesta* tai tulokkaan *tutustumisen tukemisesta*:

PEREHDYTTÄMINEN APTEEKKITYÖHÖN: Se (*perehdyttäminen*) pitää sisällään erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä tutustuu työpaikkaansa, sen tapoihin ja työntekijöihin.

Perehdyttämistä tarkasteltaessa tutustuttamisena ei tulokasta kuitenkaan voida nähdä täysin passiivisessa roolissa. Tutustuttamisessa kyse ei ole enää tiedon siirrosta, vaan toiminnasta, jossa tulokkaan on oltava ainakin jollain tavalla mukana, jotta tutustuttaminen voi onnistua. Tutustuttamista kuvaavia perehdyttämiskäsityksiä tulkitessa jääkin miettimään, voiko tutustuttaminen onnistua ilman tulokkaan omaa halua tutustua.

Saavutetaanko perehdyttämisessä parempia tuloksia organisaatiolähtöisellä tutustuttamisella vai tulisiko tulokkaan omaehtoiseen tutustumiseen rohkaisun ja motivoinnin olla avainasemassa? Edellisessä alaluvussa kuvatulla tiedon jakamisen tehtävällä voitiin selvästi havaita myös tulokkaan aktiivisuutta korostava puoli: tulokkaan rohkaisu tiedon etsintään. Tutustuttaminen sen sijaan näyttäytyy ainoastaan organisaatiosta tulokkaaseen suuntautuvina toimenpiteinä.

Tutkimustulokseni osoittavat, että myös tulokkaan sopeutumisen mahdollistaminen voidaan nähdä perehdyttämisen ilmiötä jäsentäväksi tehtäväksi. Vaikka tulokkaan sopeutumista kuvaavissa perehdyttämiskäsityksissä ilmiö näyttäytyy edelleen organisaation toimina ja toimenpiteinä, on keskiössä kuitenkin jo selkeämmin tulokas: perehdyttäminen nähdään toimenpiteiksi, joiden avulla *tulokas saadaan sopeutumaan* uuteen työhön, työympäristöön ja -yhteisöön:

UUDISTUVAT ORGANISAATIOT: Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimia, joiden avulla uusi jäsen tai toiseen tehtävään siirtyvä henkilö voi sopeutua uuteen työhönsä, organisaatioon, työ- ja organisaationympäristöön sekä muuhun henkilöstöön.

Tulokkaan kokonaisvaltaisen sopeutumisen merkitys siis korostuu. Tutkimuksissa tulokkaan sopeutumista on tarkasteltu erityisesti tulokkaan ja organisaation yhteensopivuuden (engl. Person-Organization Fit) sekä tulokkaan ja työtehtävän yhteensopivuuden (engl. Person-Job Fit) näkökulmista. Yksilön ja organisaation yhteensopivuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijän ja organisaation arvot ovat samankaltaisia (Scudder, Lamude & Simmons 2008, 7). Hieman laajemmin ilmaistuna yksilön ja organisaation yhteensopivuus viittaa siihen, että yksilöllä on samoja ominaisuuksia muiden organisaation jäsenten kanssa ja yksilön ja organisaation tarpeet kohtaavat ainakin jollain tavalla (Carless 2005, 412). Kun yksilön ominaisuudet ja työn vaatimukset puolestaan kohtaavat, puhutaan työn ja organisaation yhteensopivuudesta (O'Reilly, Cable & Mirable 1992, 237). Aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että yksilön ja organisaation yhteen sopimisella on työtehtävän ja yksilön yhteen sopimista suurempi merkitys sekä yksilön organisaatiossa menestymisen että organisaation tehokkuuden kannalta. (Jablin 2001, 751).

Perehdyttämisessä kuitenkin tulokkaan *työyhteisöön sopeutuminen* näyttäisi olevan kynnyskysymys perehdyttämisen onnistumiselle ja työsuhteen jatkumiselle:

LIINA: No varmaan se työyhteisökysymys saattaa muodostua ihan kompastuskiveksi jos jostain kumman syystä sitten on jotenki... jostain kumman syystä sitte että se ei rupee luontumaan.

Tutkimustulosteni valossa onkin huomionarvoista, ettei aiemmassa tutkimuksessa ole juurikaan kiinnitetty huomiota tulokkaan ja työyhteisön yhteensopivuuden merkitykseen. Esimerkiksi työnhaku- ja rekrytointiprosesseja tutkittaessa tarkastellaan lähes poikkeuksetta juuri tulokkaan organisaatioon ja työtehtävään sopimista työyhteisönäkökulman jäädessä huomiotta (esim. Aichia Chuang & Sackett 2005; Carless 2005).

3.1.4 Tukeminen

Kun perehdyttämistä kuvataan tulokkaan tukemiseksi, muuttuu perehdyttämiskäsitys olennaisesti verrattuna siihen, että perehdyttäminen ymmärrettäisiin organisaatiolähtöisiksi perehdyttämistoimenpiteiksi. Tuesta puhuttaessa perehdyttämisen keskiössä on selkeästi tulokas ja tulokkaan hyvinvointi uudessa organisaatiossa ja työyhteisössä. Etenkin työtehtävään liittyvän tuen tarjoaminen nähdään merkitykselliseksi. Kantaa ei oteta kuitenkaan siihen, minkälaisen tuen tarjoaminen perehdyttämisprosessissa olisi olennaisinta:

TULOKKAASTA TULOSENTEKIJÄKSI: Tässä kirjassa tarkoitetaan perehdyttämisellä kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa - -

Tuesta puhuttaessa kysymys on viestinnästä, tässä tapauksessa organisaation ja tulokkaan välillä, sillä tukea ei voida "välittää" tai "tarjota" ilman tuen tarjoajan ja saajan välistä vuorovaikutusta. Puheviestinnän tieteenalalla tuen käsitettä linkitettäessä viestintään ja vuorovaikutukseen puhutaan usein sosiaalisesta tuesta (esim. Mikkola 2006, 24). Sosiaalinen tuki voidaan nähdä vuorovaikutuksen tuotteena, suoritteena, jolla pyritään vastaamaan tuen tarpeeseen. Sosiaalisen tuen tarjoaminen on siis viestinnän tavoite.

(Zimmerman & Applegate 1994, 52-54.)

Pudlinski (2003, 23) kuvaa sosiaalista tukea strategiseksi vastaukseksi toisen ihmisen esiin tuomaan todelliseen tai potentiaaliseen ongelmaan, vaivaan tai pulmaan. Zimmerman ja Applegate (1994, 56) määrittelevät sosiaalisen tuen viesteiksi, joilla edesautetaan toisten ihmisten (työ)tehtävään, ihmissuhteisiin tai identiteettiin liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Kuten jo mainitsin, perehdyttämisessä tuella viitataan useimmiten nimenomaan työn oppimisen tukemiseen, vaikka tulokas saattaisi tarvita tukea myös muilla alueilla, kuten suhteiden luomisessa työyhteisön jäseniin. Toisaalta Harrisin, Winskowskin

ja Engdahlin (2007, 150–153) tutkimus osoittaa, että nimenomaan työhön liittyvän tiedon ja ideoiden jakaminen, eli työtehtävän tukeminen, edistää työtyytyväisyyttä ja vähentää vaihtuvuutta, kun taas kollegiaalinen ystävyys-suhteisiin liittyvä tuki ei.

Perehdyttäminen näyttäytyy myös ilmiönä, jossa yksilön oman tärkeyden kokemusten tukeminen ja vahvistaminen on tärkeää:

TUTKIJA: Mitä perehdyttäminen on?

VIENO: - - Ja myöski sitte kyllähän on sellanen niinkun turvallisuuden, luottamuksen, jatkuvuuden tunne työntekijän puolella ilman muuta koska hän huomaa että okei, ensimmäisistä metreistä lähtien niin tähän asiaan, tää asia ollaan mietitty ja tähän asiaan panostetaan joten ilmeisesti minunkin työni on tärkeää [aivan].

SUVI: Siis sillähän (*perehdyttämisellä*) on sen tulevan työntekijän kannalta hirvittävän suuri merkitys koska jos sulle on tehty valmiiksi perehdyttämissuunnitelma, jos joku on ajatellu sun puolesta ja jos sulla on semmonen tunne alusta asti et mä oon tälle organisaatiolle tärkeä ja merkityksellinen ja mun työtäni arvostetaan ni se on hirveen hyvä lähtökohta [aivan] lähteä töihin kuin että olis just toisinpäin.

Subjektiiivisen hyväksytyksi tulemisen tunteen syntyminen voidaankin nähdä yhtenä sosiaalisen tuen perustehtävistä (Mikkola 2009, 111). Toisaalta sosiaalinen tuki voidaan nähdä myös ilmiöksi, joka lisää yksilön voimavaroja. Tällöin mahdollisuus myös omien tavoitteiden saavuttamiseen kasvaa. (Mikkola 2006, 25.) Seuraavat esimerkit osoittavat, että myös perehdyttämisessä tulokkaan omien tavoitteiden saavuttamisen tärkeys ymmärretään:

TUTKIJA: Mitä hyötyä perehdyttämisestä on?

SUVI: No jos ajatellaan sen organisaation kannalta ni just se että ne on työntekijällä paremmat mahdollisuudet saavuttaa ne omat tavoitteensa.

TUTKIJA: Minkälaisia tavoitteita asettaisit perehdyttämiselle?

LIINA: - - mutta tietenki sitten myöskin se että tämä tekijä kokee että ei hän oo vaan tässä semmonen ryöstöviljeltävä vaan että itse kokis tyydytystä siitä.

Toisaalta edellisissä esimerkeissä perehdyttämisen tavoitteeksi voidaan nähdä myös tulokkaan yksilöllistymisen tukeminen. Kuten alaluvussa 1.3.2

totesin, yksilöllistymisellä viitataan viestintäprosessiin, jossa uusi työntekijä pyrkii vaikuttamaan organisaatioon ja muuttamaan ympäristöä saavuttaakseen omat tarpeensa (Mignerey, Rubin, & Gorden 1995, 54–56).

Edellä kuvaamani tutkimustulokset siis osoittavat, että kun perehdyttämisen ilmiötä kuvataan sosiaalisen tuen näkökulmasta, nousevat tulokkaan tarpeet ja kokemukset perehdyttämisprosessin keskiöön. Tulokas ei kuitenkaan ole ainoa, joka tarvitsee tukea perehdyttämisprosessissa. Organisaation on pidettävä huolta myös perehdyttäjistä ja tarjottava tukea heidän perehdyttämistyölleen:

TUTKIJA: Miten perehdyttäminen liittyy nykyiseen työnkuvaasi?

PÄIVI: Sitä ei oo varmaan tietosesti koskaan sanottu että se selkeesti kuuluu mutta se on tullut varmaan kaikista vahvimmin se on tullut siinä yhteistyökuviossa - - suhteessa niinku jatkumona tonne esimiehiin ni he on tuoneet sitä ja sen tarvetta ja sen tuen tarvetta niinku esille [okei]. - - Ja toisaalta varmaan meillä on myös sitä kulttuuria että paljon lasketaan esimiesten [nii just] varaan että se perehdyttäminen hoituu [joo].

TUTKIJA: Osaatko tarkemmin eritellä että minkälaista tukea nää esimiehet ois sitten kaivannu siihen perehdyttämistyöhön mitä he tekee?

PÄIVI: No ainakin selkeen osa-alueen minkä mä tunnistan niin on se esimies, esimiestyö että meillä olis tukea niille asioille mitkä esimiehet jakaa läpi tän koko niinku organisaation [aivan]. - - Mutta sitten jos ajattelee nyt sitten vaikka jotain yksikköä X (*tunnistetiedot häivytetty*) tai... niin ehkä niinkun ne liittyy niihin asioihin jotka myös henkilöstöä koskee sillä tavalla että ne jaetaan niinku läpi koko organisaation ni siihen varmasti sitä tukee ja se että meillä olis koottuja materiaaleja, paketteja eikä ne olis hajallaan se tieto.

Edellisessä esimerkissä kuvataan selvästi esimiesten tarvetta konkreettiseen apuun ja tukeen perehdyttämistyössä. Sosiaalinen tuki voidaankin jakaa erilaisiin tuen muotoihin ja konkreettisen avun tai resurssien tarjoamisesta puhutaan yleensä instrumentaalisenä tukena (Mikkola 2006, 44–45; Tardy 1992, 117). Tutkimusten mukaan erityisesti instrumentaalinen tuki näyttäisi edistävän tehtävien suorittamista ja usein konkreettisen avun tarjoaminen koetaan samalla myös huolenpidoksi ja ymmärtäväisyydeksi (Tardy 1992, 183; Tardy 1994, 74–78).

Edellisessä esimerkissä koottua tietoa kuvataan tarvittavan myös siksi, että koko henkilöstöä koskevat asiat voitaisiin perehdyttää onnistuneesti. Perehdyttäjien voidaankin havaita tarvitsevan myös tiedollista tukea. Mikkola (2006, 45) määrittelee tiedollisen tuen sellaisen informaation välittämiseksi, jolla on konkreettista merkitystä tukea tarvitsevan ongelman tai tilanteen kannalta. Perehdyttämisessä tiedollista tukea voidaan tarjota paitsi asioiden suoran kertomisen myös erilaisten perehdyttämismateriaalien kautta.

Organisaatioon liittymisen on todettu olevan tulokkaalle lähtökohtaisesti hyvin stressaava ja epävarmuutta aiheuttava ajanjakso (Holder 1996, 11–12). Joutuuhan yksilö organisaatioon astuessaan ikään kuin aloittamaan kaiken alusta ja myös tutustumaan ja sopeutumaan paitsi uuteen työhön, myös organisaation sääntöihin, reunaehtoihin ja ihmisiin. Perehdyttämisen ilmiötä voidaankin selittää tuen puskurimallilla (engl. Buffering Model), jossa sosiaalisen tuen nähdään toimivan puskurina, joka suojaa yksilöä stressaavan tilanteen vaikutuksilta. Mallin mukaan sosiaalinen tuki on tehokasta silloin, kun tuen tarjoaja pystyy auttamaan tuen tarvitsijaa selviytymään stressaavasta tilanteesta ongelman ratkaisun, lisääntyneen pystyvyudentunteen tai konkreettisen toimeen ryhtymisen kautta. (Priem 2007, 10.) Kaikkien näiden selviytymiskeinojen voidaan nähdä tukevan tulokasta nimenomaan uuden työn hallinnassa ja oppimisessa, mikä tulosteni perusteella näyttää olevan olennaisin tuen ”kohde” perehdyttämisessä.

3.1.5 Oppimisen ja perehtymisen mahdollistaminen

Perehdyttäminen tulokkaan oppimisen mahdollistamisena. Kun perehdyttämistä tarkastellaan oppimisen näkökulmasta, on perehdyttämisen keskiössä jälleen

tulokas: perehdyttäminen näyttäytyy *tulokkaan oppimisen* auttamisena ja mahdollistamisena:

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN: Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan

- työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean ja tavat (= työyhteisöön perehdyttäminen)
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (= työpaikkaan perehdyttäminen)
- oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (= työhön perehdyttäminen eli työnopastus)

Toisin sanoin perehdyttäminen näyttäytyy toimenpiteinä, joiden kautta tulokas oppii tuntemaan uusia asioita, tapoja ja ihmisiä. Tällaisten käsitysten valossa kyse ei siis ole perehdyttämisestä, ellei tulokas todella opi jotain uuteen työhön, työpaikkaan tai työyhteisöön liittyvää. Tulokkaan oppimista korostavat perehdyttämiskäsitykset herättävätkin ennen kaikkea kysymyksiä tulokkaan oppimisen mahdollistavien toimenpiteiden luonteesta:

Minkäläisten toimien kautta tulokkaan oppiminen voidaan varmistaa?

Pelkkä tiedon siirto ei vielä takaa oppimista, mitä seuraava esimerkkikin tähdentää:

PEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ: Arkipuheessa toteamme usein, että siirrämme tietoa tai osaamista. - - Tänä päivänä vallalla olevien käsitysten mukaan tietoa ei kuitenkaan voida siirtää, vaan jokainen oppija rakentaa (konstruoi) tiedon itse uudestaan. - - Perehdyttäjinä meidän tulisikin saada kosketus oppijoiden tapaan ajatella ja hahmottaa maailmaa - -.

Vaikka oppimiskäsityksiä on laidasta laitaan, ollaan yhtä mieltä kuitenkin siitä, että oppiminen on mentaalinen prosessi, jossa yksilö rakentaa eräänlaisia malleja, skeemoja tai karttoja, jotka auttavat suunnistamaan itselle tuntemattomissa tilanteissa (Teboul 1997, 34). Näin ollen oppiminen todella tapahtuu yksilön pään sisällä, mikä tekee suorasta tiedon siirrosta ilman vastaanottajan omaa prosessointia oppimisen näkökulmasta käytännössä mahdotonta. Kuitenkin monet tutkijat tarkastelevat uuden työntekijän oppimista edelleen hyvin reaktiivisena prosessina, jossa tulokkaiden nähdään oppivan muilta saatujen viestien perusteella, kuinka selviytyä

uudessa ympäristössä (Teboul 1999, 103). Vaikka tulokkaat voivat oppia myös tietoa vastaanottamalla, tiedetään, että tulokkaat pyrkivät oppimaan organisaatioon liittyessään asioita myös aktiivisen tiedon etsimisen kautta hallitakseen uuden tilanteen mukana tuomaa epävarmuutta (Teboul 1999, 103; Teboul 1997, 41).

Uusien työntekijöiden oppimista organisaatioissa on tarkasteltu itse asiassa hyvin vähän (Teboul 1999, 103), mutta oppimisesta organisaatioissa yleensä tiedetään enemmän. Weickin ja Ashfordin (2001, 709) mukaan oppiminen organisaatiossa edellyttää kokemuksia ja tietotaitoa organisaatiokulttuurin tai -ympäristön artefakteista. Yksilön oppiminen organisaatiossa on kontrolloitu prosessi, johon liittyy hiljaisen tiedon saavuttamista ja oman toiminnan muokkausta. Organisaatioissa yksilön oppimista tapahtuu usein aktiivisen kokeilemisen kautta, jolloin tekeminen edesauttaa asioiden oivaltamista. (Weick & Ashford 2001, 709–713.) Jos oppiminen nähdään perehdyttämisen edellytykseksi, kannattaisikin perehdyttämisprosessi suunnitella sellaiseksi, että yksilön organisaatiokulttuuriin tutustuminen ja asioiden kokeileminen käytännössä mahdollistuvat. Seuraava esimerkki osoittaa, että joissain organisaatioissa toimitaankin juuri näin:

VIENO: Ainakin niinku mä muistan sen ohjelman ni siinä pyritään niinku vuorottelemaan sillä lailla että sulle tulee niinkun niinkun ikään kuin tämmöstä teoriaasioita siinä [joo] jossa kerrotaan asioista jossa sä oot tavallaan niinku tämmönen vähän passiivinen kuuntelija [joo] ni sit vuorotellaan sen itse tekemisen kanssa [nii just] eli et sul on aina siellä niinku sitten sitä oman työn tekemistä koska sitä ei saa lykätä niin et sulla on kolme viikkoo jotain teoriaan ja sit sä et pääse, pääse ollenkaan tekemään et et - - se menee vähä ohi sulla jos sulle kovin paljon kerrotaan esimerkiks muista prosesseista ku sä et vielä hahmota sitä yhtään sitä kokonaisuutta ni kannattaa miettii ne järjestyksetki [aivan] aika hyvin et mitä...

Oppimisen tehtävää perehdyttämisessä merkityksennetään myös organisaatiolähtöisiä toimenpiteitä laajempänä viitekehyksenä, tapahtumana:

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN OPAS: Perehdyttämällä tarkoitetaan tapahtumaa, jonka aikana uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden tehtävänsä ja yrityksen toimintaperiaatteet.

Perehdyttäminen on näin ollen tulokkaan *mahdollisuus* oppia, eikä tulokkaan oppiminen sinänsä ole perehdyttämistä määrittävä tekijä. Tässä tapauksessa vastuu tulokkaan oppimisesta ja oppimisen onnistumisesta ei myöskään ole yksiselitteisesti organisaatiolla. Lisäksi tulokkaan todellinen oppiminen ei ole edellytyksenä sille, onko perehdyttäminen onnistunut.

Eräs haastateltavistani toi kiinnostavan lisän perehdyttämisen oppimisenäkökulmaan kuvaamalla perehdyttämistä myös tulokkaan poisoppimiseksi entisestä:

LIINA: - - useimmat tulee, kuitenkin on jotain kokemusta jo niin se poisoppiminen entisestä pitää tapahtua mun mielestä jollakilailla. Ei sitä nollata pidä tietenkään eikä voikaan. Mut että niitä ei... pitää olla valmiutta ihmisellä omaksua uutta.

Näin ollen oppimisen tehtävä perehdyttämisessä voidaan ymmärtää kahdella tapaa: uusien asioiden oppimisena sekä poisoppimisena entisestä. Voidaankin ajatella, että poisoppiminen vanhoista käsityksistä ja käytänteistä edistää tulokkaan valmiuksia oppia jotain uutta uudesta työstä, organisaatiosta ja työyhteisöstä. Toisaalta tällainen perehdyttämiskäsitys kuvaa perehdyttämisen ilmiötä hyvin organisaatiokeskeisenä tulokkaan sosiaalistamisena, jossa organisaatio pyrkii muokkaamaan tulokkaasta haluamansa laisen.

Oppimisen tehtävää perehdyttämisessä voidaan jäsentää myös oppimisen sisällön kautta. Omat tutkimustulokseni osoittavat, että perehdyttämisessä pyritään tukemaan erityisesti tulokkaan työtehtävän ja työpaikan sääntöjen ja toimintatapojen oppimista sekä työpaikan ihmissuhteisiin tutustumista. Toisaalta myös tulokkaan oppimista oma-aloitteiseen tiedon etsimiseen niin

organisaation materiaaleista, kuin muilta organisaation jäseniltä korostetaan (ks. alaluku 3.1.2.).

Myös Teboul (1997, 39–40) on tarkastellut, mitä uudet työntekijät itse asiassa oppivat organisaatioon liittyessään. Tutkimuksessa todettiin, että ennen kaikkea tulokkaat oppivat työpaikalle ominaisia sääntöjä sekä sen, että asioiden kysyminen on ongelmia kohdattaessa hyväksyttävää. Toisaalta vahvoina oppimisalueina havaittiin myös omasta itsestä oppiminen sekä se, keneltä organisaatiossa voi saada tukea. Myös työn suorittamiseen liittyvät asiat sekä työyhteisön suhteet havaittiin tulokkaiden oppimisalueiksi, mutta ne eivät näkyneet aineistossa yhtä vahvoina edellä mainittujen oppimisalueiden kanssa. On mielenkiintoista, että Teboulin tutkimustulosten perusteella tulokkaat todella oppivat samankaltaisia asioita, joiden oppimista oman tutkimukseni perusteella perehdyttämisessä pyritään tukemaan.

Tulokkaan perehtymisen edesauttaminen. Perehdyttäminen voidaan nähdä myös laajemmin tulokkaan roolia korostavana prosessina. Oppimisen ohella yksi perehdyttämisen tehtävistä näyttäisi olevan kokonaisvaltainen tulokkaan perehtymisen tukeminen ja mahdollistaminen:

SIIRI: - - mun mielestä perehdyttäminen on sitä että, et kaikin mahdollisin tavoin autetaan henkilöä perehtymään siihen yhteisöön, siihen työhön, työn tekemisen tapaan ja mahdollisuuksiin mitä se avaa. - - että henkilö niinku itse voi perehtyä niihin käytännön asioihin - -.

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN OPAS: Perehdyttäminen on ennen kaikkea uuden työntekijän perehtymisen mahdollistamista. Perehdyttäminen on paitsi työntekijän tehtävä myös uuden henkilön velvollisuus oppia, perehtyä, tutustua ja omaksua uuden tehtävän ja työpaikan toimintatapoihin ja -periaatteisiin sekä työvälineisiin.

Tällaisissa käsityksissä perehdyttämisen toimijaksi nousee siis voimakkaasti tulokas itse: perehdyttäminen näyttäytyy tulokkaan *perehtymisenä* organisaation perehdyttämistoimenpiteiden sijaan ja organisaation tehtäväksi jää tulokkaan perehtymisen auttaminen ja mahdollistaminen. Kun

perehdyttämistä kuvataan sekä työnantajan tehtäväksi että tulokkaan velvollisuudeksi perehtyä, myös vastuuta perehdyttämisprosessista siirtyy tulokkaalle.

Perehtymisen näkökulmasta tarkasteltuna perehdyttämisen ilmiö voidaan laajimmillaan nähdä puhtaasti perehtymisenä, eikä enää edes tulokkaan perehtymisen tukemisena tai mahdollistamisena:

TULOKKAASTA TULOSENTEKIJÄKSI: Osaavien ihmisten perehdyttämisessä ajatus kannattaa kääntää totutusta päinvastaiseksi: kysymys on perehtymisestä. Tulokas perehtyy aktiivisesti työhönsä ja organisaation toimintaan, ja organisaatio perehtyy tulokkaaseen.

Tällainen käsitys hämärtää näkemystä myös perehdyttämisen toimijoista. Kukaan ei enää näyttäydy perehdyttäjänä, vaan sekä organisaatio että tulokas toimivat prosessissa perehtyjinä (perehdyttämisen toimijoita kuvataan tarkemmin alaluvussa 3.2).

3.1.6 Yhteistyön rakentuminen ja työyhteisön kehittyminen

Perehdyttäminen tulokkaan ja organisaation yhteiskehittelyinä. Edellisessä alaluvussa perehdyttämistä tarkasteltiin organisaatiokeskeisen perehdyttämiskäsityksen sijaan *tulokkaan* oppimisen ja perehtymisen kautta. Toisaalta perehdyttäminen näyttää myös laajempaan yhteistyönä ja yhteisöllisyyden luomisena:

TULOKKAASTA TULOSENTEKIJÄKSI: Tietopainotteisessa työssä tulosten aikaansaaminen on keskeisesti sidoksissa yhteistyöhön ja verkostojen laatuun. Myös organisaation uudistumiskyky edellyttää ryhmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Perehdyttämisessäkin työn hallinnan rinnalle tavoitteeksi nousevat verkostojen hallinta ja yhteisöllisyys.

Kun perehdyttämisen tavoitteina nähdään verkostojen hallinta ja yhteisöllisyys, näyttäytyy perehdyttäminen edellä kuvaamiani perehdyttämiskäsityksiä kokonaisvaltaisempuna ilmiönä, jossa sekä tulokkaan että organisaation aktiivisuus korostuu. Toisaalta yhteistyötä puhuttaessa kuvataan usein kuitenkin sellaista perehdyttämistilannetta, jossa tulokkaan tarkoitus on alun alkaen jollain tavalla uudistaa organisaatiota tai luoda oma työtehtävänsä:

PEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ: - - joskus tulokas saattaa tulla tehtävään, jonka hän itse tulee muokkaamaan oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden yhteistuloksena. - - Tällaisessa tilanteessa voimme puhua perehdyttämisestä työyhteisön ja tulokkaan yhteiskehittelyä. - - Tällaisessa tilanteessa suunnitelma perehdyttämisestä laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa. Hänen asiantuntemustaan hyödynnetään ja vastuuta perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta siirtyy hänelle itselleen.

TUTKIJA: Miten sut perehdytettiin tähän sun nykyiseen tehtävään?

SUVI: No ei mua kyllä perehdytetty millään tavalla (nauraa). - - sanotaan näin että tota ei mulla ollu mitään perehdyttämishjelmaa ja [joo] se oli vähän sellanen juttu että... - - mult on odotettu et mä uudistan sen homman [okei, nii just]. Ja tota kylhän mä itte tiesin... tiesin että ketä mun kuuluu tavata, kyllä mä ihan itte oman perehdyttämishjelmani tein et kyllähän mut sit tämmösiin niinku henkilöstöhallinto piti mullekin sen että "näin meillä toimitaan näissä asioissa" -istunnon."

Tällaisesta lähtökohdasta lähdettäessä lienee luontevaa, että tulokas otetaan mukaan suunnittelu- ja kehittämistyöhön oman perehdyttämisensä kautta heti työsuhteen alusta alkaen.

Tulokkaan ja organisaation yhteistyötä korostavaa perehdyttämiskäsitystä analysoidessa alkaa kuitenkin miettiä, voisiko tällaista perehdyttämisen tapaa soveltaa myös niin sanotuissa normaaleissa perehdyttämistilanteissa, jolloin tulokas on palkattu hoitamaan jotain organisaatiossa jo aiemmin ollutta tehtävää. Päästäisiinkö perehdyttämisessä parempiin lopputuloksiin, jos tulokas otettaisiin lähtökohtaisesti mukaan oman perehdyttämisensä suunnitteluun ja hänelle annettaisiin jaettua vastuuta myös perehdyttämisen toteuttamisesta? Toki myös organisaation halu kehittyä ja oppia saattaa

vaikuttaa siihen, missä määrin tällaista perehdyttämiskäsitystä voidaan soveltaa todellisissa perehdyttämisohjelmissa ja -tilanteissa.

Myös yksi haastateltavistani alkoi kesken haastattelun pohtia, missä määrin perehdyttäminen on liian ”valmiiksi annettu paketti”. Voitaisiinko perehdyttämisvastuuta todella siirtää myös tulokkaalle, organisaation vastuuta kuitenkin unohtamatta?

LIINA: Että oikeestaan hyvin aktiivisesti pitääki lähteä sen tulijan [joo] halukkuudesta - - ehkä se liiaks aatellaanki valmiiks annettuna et on joku paketti joka annetaan... että sitä varmaan pitääki enemmän korostaaki juuri että se on nyt ihan sun oman aktiivisuuden varassa et tääl on kaikki tieto kyllä että... mitä haluat tietää. No se ei tietysti ihan niin voi olla koska kyllä täällä pitää tietää että mitä siihen tehtäväalueeseen kuuluu... että yhteistyössä se tapahtuu.

Perehdyttäminen koko työyhteisön kehittymisenä. Edellä osoitin, että perehdyttäminen voidaan nähdä tulokkaan ja organisaation yhteistyöksi ja yhteisvastuulliseksi ilmiöksi. Toisaalta olen kuvannut myös käsitystä, jonka mukaan perehdyttäminen on tulokkaan oppimista ja perehtymistä. Perehdyttäminen voidaan nähdä kuitenkin vielä laajemmaksi ilmiöksi, jolloin tulokkaan kehittämisen ohella perehdyttäminen on myös vastaanottavan organisaation oppimista ja kehittymistä:

SIIRI: - - mut että on niinku se molemminpuolinen oppiminen on varmaan sillon niinku mahdollista ja ja... parhaassa tapauksessa tässä perehdytyksen ja perehtymisen yhteydessä vois niinku hyvinkin aueta asioita jotka vaatii kehittämistä ja puuttumista, tekemistä.

PEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ: Perehdyttämisellä tarkoitetaan työympäristön ja tulokkaan osaamisen kehittämistä siten, että hän pääsee alkuun ja pystyy selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Tässä prosessissa kehittyvät, ei vain tulokas, vaan laajimmillaan koko työympäristö.

Tulokkaan ohella perehdyttämisen ”kohteena”, perehdytettävänä voi siis olla myös vastaanottava työympäristö. Molempien osapuolten kehittyminen ei liene kuitenkaan mahdollista ilman osapuolten välistä vuorovaikutusta:

PÄIVI: - - Ja ja jos se toimii sillä tavalla vuorovaikutuksellisesti se tilanne ni antaahan se myös sitten... että tällä perehdyttävällä on mahdollisuus kommentoida ni silloinhan myös on olemas... organisaation mahdollisuus siitä niinku oppia [aivan, kyllä].

Perehdyttämisessä molemminpuolisen oppimisen voidaan siis nähdä olevan riippuvaista siitä, missä määrin vuorovaikutus tulokkaan ja organisaation välillä todella mahdollistuu. Tästä näkökulmasta perehdyttäminen näyttäytyy tulokkaan ja organisaation välisenä vuorovaikutusprosessina, jossa tavoitellaan kummankin osapuolen oppimista, kehittymistä ja yhteistyön rakentumista. Jos tulokkaalla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta osallistua perehdyttämiseen aktiivisesti, tai kanava omien havaintojen välittämiseen puuttuu, ei organisaatio pääse hyödyntämään tulokkaan tuoretta näkemystä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla:

SIIRI: - - kyl mä tunnistan itsekin niinkun työhistoriassa - - sellasia vaiheita jollon, jollon niinku tosi selkeesti näkee asioita mutta, mutta ei vaan oo välttämättä kanavaa siihen että miten, miten sit tän... eikä toimijoita että miten... mihin niinku niitä havaintoja vois välittää.

3.2 Perehdyttämisen toimijat

3.2.1 Kuka onkaan kuka?

Perehdyttämisen toimijoita ja heidän roolejaan sivuttiin jo perehdyttämisen tehtävien kuvaamisen yhteydessä, mutta tässä alaluvussa erilaisia toimijäkäsityksiä tarkastellaan lähemmin: Kenet perehdyttämisestä puhuttaessa itse asiassa perehdytetään ja kuka toimii perehdyttäjänä? Kenellä on perehdyttämisvastuu? Näihin kysymyksiin törmäsi työuransa alussa myös eräs haastateltavistani:

VIENO: - - eli silloin elettiin 80-lukua [nii just] - - ni siellä myös lähetettiin niinku ensimmäisen kerran, ihan ensimmäisen kerran rakentamaan jotain [okei] sellaista systemaattista mitä voitaisiin kutsua perehdyttämiseksi [joo].
 - - et se oli nimenomaan silloin yks mun tehtävistä [joo] et rakenna meille jonkinnäkönen perehdyttämis... mikskähän sitä sit sanottiin tai silloin malli tai ohjelma tai joku ei prosessist nyt ei kukaan ymmärtäny puhuu mitään, se oli prosessitekniikka oli (nauraa) ei muualla nyt... Niin kyl mä silloin ensimmäisen kerran siihen sitte... sitte niinku törmäsin ja ja ensimmäisen kerran jouduin oikeasti kun olin vielä aika kokematon niin miettimään että kuka täs tekee mitäkin [aivan] ja mikä tää juttu on koska se on musta aika olennainen kysymys siinä perehdyttämisessä, kuka tekee mitäkin [kyllä] ja kuka vastaa mistäkin.

Ennen erilaisten rooli- ja toimijakäsitysten tarkempaa kuvaamista esittelen kuitenkin tarkemmin niitä ristiriitaisuuksia, joita perehdyttämisen toimijoiden määrittelyyn näyttää liittyvän.

Perehdyttämisen ilmiötä tarkasteltaessa on selvää, että toimijoita on ainakin kaksi: perehdytettävä sekä perehdyttäjä. Äkkiseltään on helppo ajatella, että perehdytettävä on uusi työntekijä eli tulokas, mutta edellä kuvaamani tutkimustulokset osoittivat, että perehdytettävänä ja kehitettävänä voi olla tulokkaan rinnalla myös koko organisaatio. Kuka sitten toimii perehdyttäjänä? Tähänkään ei ole yksiselitteistä vastausta. Perehdyttäjänä voidaan nähdä käsityksistä ja organisaatiosta riippuen koko organisaatio, esimies, henkilöstöosasto, nimetty perehdyttäjä, tulokkaan kollega, koko työyhteisö tai tulokas itse.

Roolin voidaan nähdä muodostuvan tietynlaisesta käyttäytymisestä ja muiden määrittelemistä rooliin liittyvistä odotuksista. Viestintä on keskeisessä asemassa sekä oman roolin toteuttamisessa että toisten roolien määrittelemisessä. (Miller, Joseph & Apker 2000, 194.) Selkeät roolit ja vastuut näyttävätkin olevan olennaisen tärkeitä perehdyttämisen sujuvuuden ja onnistumisen kannalta. Organisaation vastuulla on määritellä ja viestiä perehdyttämiseen liittyvät roolit sekä tulokkaalle että muille työyhteisön jäsenille niin, että niitä on omassa käyttäytymisessä mahdollista

toteuttaa. Usein todellinen vastuun ottaminen koetaan kuitenkin yhdeksi perehdyttämisen suurimmista haasteista:

SIIRI: Mut varmaan ihan ensimmäisenä haasteena jos ajatellaan ihan ylipäänsä et tää perehdyttäminen toimii on se että - - otetaan siitä niinku vastuu joko yhteisönä tai sitten vähintäänkin, vähintään niinku henkilökohtainen vastuu ja jaetaan sitä vastuuta.

Seuraavissa kappaleissa keskityn kuvaamaan tulokkaan ja perehdyttäjän rooleja perehdyttämisprosessissa tarkemmin. Alaluvussa 3.2.2 kuvaan tulokkaan roolin muodostumista perehdyttämisprosessissa sekä erittelen, minkälaisia rooleja tulokkaalla voidaan nähdä perehdyttämisessä olevan. Alaluvussa 3.2.3 kuvaan perehdyttäjän roolia. Otan kantaa perehdyttäjän perehdyttämisvastuuseen sekä siihen, kuinka koko työyhteisö näyttää kytkeytyvän mukaan perehdyttämisprosessiin.

3.2.2 Tulokas

Kun tulokas liittyy organisaatioon, hän on tyhjän päällä, vailla omaa paikkaa ja vakiintunutta roolia uudessa organisaatiossa. Tulokkaan nähdäänkin organisaatioon liittyessään käyvän eräänlaista roolineuvottelua, jonka kautta uuden työntekijän tulisi löytää oma paikka uudessa organisaatiossa.

Roolineuvottelussa tulokas pyrkii yksilöllistymään ja muokkaamaan roolinsa sellaiseksi, että omat tarpeet, arvot ja uskomukset on mahdollista tyydyttää.

Usein yksilöllistyminen kuitenkin edellyttää jonkinlaista sopeutumista myös uuteen työympäristöön. (Jablin 2001, 780.) Näin ollen tulokkaan roolin muodostuminen voidaan nähdä neuvotteluna, jota käydään tulokkaan ja organisaation keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Esimiehen ja muiden työyhteisön jäsenten kanssa käytävällä roolineuvottelulla on toisin sanoin suuri merkitys tulokkaan omien tarpeiden saavuttamisessa sekä organisaation vaatimuksiin vastaamisessa (Jablin 2001, 781).

Jablin (2001) kuvaa sekä perehdyttämistä että roolineuvottelua eräinä tulokkaan assimilaatioprosesseina. Tulokkaan roolineuvottelun voidaankin nähdä alkavan virallisen perehdyttämisen myötä, tulokkaan liittyessä organisaatioon. Seuraavaksi tarkastelen tulokkaan roolia perehdyttämisprosessissa erilaisten perehdyttämiskäsitysten kautta.

Tulokas toiminnan kohteena. Alaluvussa 3.1 kuvattiin osaltaan hyvin organisaatiokeskeistä perehdyttämiskäsitystä, jossa tulokas asetetaan passiiviseen tiedon vastaanottajan rooliin, perehdyttämisen kohteeksi. Tulokkaan rooliin liittyviä käsityksiä tarkemmin tarkasteltaessa voidaankin selvästi nähdä, ettei tulokkaalla välttämättä ole lainkaan toimijuutta perehdyttämisessä, tulokas on *objekti*:

UUDISTUVAT ORGANISAATIOT: Perehdyttäminen kohdistuu siis organisaatioon saapuvaan uuteen työntekijään. - - Hänen tulee sopeutua yhteisöön ja hyväksyä organisaation toimintatavat.

TULOKKAASTA TULOSENTEKIJÄKSI: Perehdyttäminen on syvimmissä merkityksessään indoktrinaatioprosessi. Tulokasta testataan ja hänelle opetetaan, mitä organisaatiossa arvostetaan ja mikä on tuomittavaa. Kun tulokas on riittävästi sisäistänyt työyhteisön arvoja, hyväksytään hänet yhteisön jäseneksi.

Edellisten esimerkkien perusteella näyttäisi siltä, ettei tulokkaalla ole minkäänlaista mahdollisuutta vaikuttaa perehdyttämiseen tai perehdyttämisen aikana käytävään roolineuvotteluun. Mikäli tulokas ei hyväksy ja sisäistä perehdyttämisessä hänen ”päähänsä kaadettavia asioita”, ei hänestä voi tulla myöskään työyhteisön jäsentä. Tällaisissa käsityksissä perehdyttäminen näyttäisi olevan jälleen hyvin lähellä Mignereyn, Rubinin ja Gordenin (1995, 54) käsitystä sosiaalistumisesta: perehdyttämisellä tarkoitetaan organisaation pyrkimyksiä muokata uutta työntekijää.

Tulokas aktiivisena ja vastuullisena toimijana. Tulokkaan rooli näyttää perehdyttämisessä kuitenkin varsin ristiriitaiselta, sillä objektin roolin lisäksi tulokas näyttäytyy selvästi myös aktiivisena perehdyttämisen toimijana ja

tiedon prosessoijana. Tietoa ei voida ”kaataa tulokkaan päähän”, jos hän ei ole halukas ottamaan tietoa vastaan:

LIINA: No hänenhän (*tulokkaan*) pitää nimenomaan olla proaktiivinen eli todella olla kiinnostunut... siis halukas... ja myöskin sitten sanoa että hei että nyt... nyt jos vähän aikaa pidettäs paussia et saisin sulatella tätä entistä [mmm] ja kysyä uudelleen. Että kyllä se tietenkä siitä lähtee et eihän voi niinku kaataa vaan, laittaa joku sarvi otsaan ja puhaltaa siitä niinku - -.

Aktiivisuuden ohella myös tulokkaan oma *vastuu* perehdyttämisessä korostuu:

PEREHDYTTÄMINEN APTEEKKITYÖHÖN: Myös uudella työntekijällä on vastuu. Hänellä on vastuu omasta oppimisestaan. Hänen tulee olla aktiivinen, kyselevä ja tiedonhaluinen. Tällöin perehdyttäminen uppoaa otolliseen maaperään.

Alaluvussa 3.1.2 osoitettiin, että tulokkaan opastaminen tiedon etsimiseen on yksi perehdyttämisen tehtävistä. Ikään kuin vastaparina tälle perehdyttämisen tehtävälle aktiivinen tiedon etsiminen näyttäytyy myös olennaisena tulokkaan roolin liitettävänä ominaisuutena:

PEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ: Vaikka perehdyttämissuunnitelmassa onkin otettu huomioon tulokkaan tausta, on myös työntekijän huolehdittava siitä että omat tiedon aukkopaikat tulevat täydennettyä
SUVI: Ja kylhän meillä sit niinku intranetissä on aika paljo sellasta tietoa jotka niinkun... henkilöstökäsikirjat ja muut tämmöset [niin just et semmosii materiaaleja] et vaikka me esitellään sille työntekijälle ni itsehän hänen sitte pitää loppuviimein niitä lukee sieltä ja ottaa selvää ja tutustua asioihin.

Omat tutkimustulokseni vahvistavatkin tulokkaan roolista yleisesti tehdyn päätelmän: tulokkaiden on todettu olevan organisaatioon liittyessään aktiivisia toimijoita, jotka pyrkivät itse proaktiivisesti etsimään tietoa (Jablin 2001, 773; ks. myös Holder 1996).

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että tulokkaat etsivät tietoa ensisijaisesti vähentääkseen omaan rooliinsa liittyvää epävarmuutta uudessa organisaatiossa (esim. Holder 1996). Erilaisia epävarmuuden vähentämiseen

liittyviä tiedon etsimistaktiikoita onkin tutkittu viestinnän alalla runsaasti (Jablin 2001, 769–770). Perehdyttämisessä asioiden suoraa kysymistä tunnutaan tietoa etsittäessä arvostettavan:

TUTKIJA: No mikä sitten on tän uuden työntekijän eli perehdytettävän rooli siinä perehdyttämisprosessissa?

PÄIVI: No kyllä kai seki on semmonen et kuitenkin niinku kiinnostunu ja että olet niinku aktiivinen ja työstät sitä saamaasi niinku asiaa ja ja kysyt jos on joku epäselvää, kysyt jos on joku et miks tää tehään näin.

Myös Holderin (1996) tutkimuksessa saatiin selville, että epätavanomaisiin ammatteihin astuvat naiset käyttävät uuden työn alussa ensisijaisesti avointa tiedonetsimisstrategiaa esittämällä suoraa kysymyksiä (engl. overt questions). Holderin tulosten ja omien tutkimustulosteni yhtenevyys on mielenkiintoista, koska Holder tarkasteli tulokkaiden todellista käyttäytymistä, kun taas oma tutkimukseni osoittaa, minkälaisia käsityksiä tulokkaan rooliin liitetään.

Vaikka tulokkaan tiedon etsimistaktiikoita on tutkittu runsaasti, ei suoraa yhteyttä tiedon etsimisen ja epävarmuuden vähenemisen välillä ole juurikaan tarkasteltu (Hart 2008, 2). Hart (2008) päätti vastata tähän tutkimushaasteeseen selvittämällä aktiivisen tiedon etsimien ja passiivisen tiedon vastaanottamisen todellisia vaikutuksia tulokkaan rooliepäselvyyteen ja epävarmuuden vähenemiseen. Tutkimustulokset olivat hypoteesien valossa yllättäviä, sillä passiivisen informaation vastaanottamisen todettiin vähentävän rooliepäselvyyden mukanaan tuomaa epävarmuutta, kun taas aktiivisella tiedon etsimisellä oli negatiivinen vaikutus roolin selkiytymiseen. Suoraa tiedon jakamisesta voidaan siis itse asiassa pitää erityisen merkityksellisenä perehdyttämistehtävänä tulokkaan roolin muodostumisen kannalta.

Ehkä parhaaseen lopputulokseen perehdyttämisessä päästäänkin silloin, kun organisaatio huolehtii suorasta tiedon antamisesta ja siitä, että tulokas tietää

mistä ja keneltä tietoa on saatavilla sen lisäksi, että tulokas on myös itse halukas ja aktiivinen täyttämään omia tiedon aukkopaikkoja. Pehdyttämässä jaettavan tiedon räätälöinti tulokkaan tarpeiden mukaan onkin mahdollista juuri silloin, kun tulokas proaktiivisesti kysyy niistä asioista, jotka hänelle epävarmuutta aiheuttavat.

Tutkimustulosteni perusteella tulokkaan rooli näyttäisi siis olevan hyvin kaksijakoinen: toisaalta tulokas on passiivinen pehdyttämisen kohde, toisaalta aktiivinen ja vastuullinen pehdyttämisen prosessin toimija. Yksi haastateltavistani tiivistääkin tämän ristiriidan omassa tulokkaan roolia koskevassa pohdinnassaan:

TUTKIJA: Mikä on tän uuden työntekijän rooli tässä pehdyttämässä, pehdyttämässä?

SIIRI: Sehän tietysti riippuu hirveesti siitä että mikä hänelle annetaan mahdolliseksi ja minkä itse sitten myös voi ottaa. - - ihannetila on varmasti se että... et hän voi niinku heti alusta lähtien prosessoida eikä vaan ottaa vastaan ja ja olla aktiivisena toimijana heti, heti kaikissa kontakteissa eikä vaan vastaanottajana joka on aika passiivinen rooli.

Voidaan siis ajatella, että tulokkaan rooli on viime kädessä ainakin osin riippuvainen organisaation pehdyttämiskäsityksestä. Jos organisaatio näkee pehdyttämisen vain organisaatiosta tulokkaaseen suuntautuvana tiedottamisena, ei tulokkaan aktiivisuudelle luultavasti jää juurikaan tilaa. Sama pätee vastuuseen: mikäli organisaatio ei jaa tulokkaalle pehdyttämistä vastuuta, on tulokkaan sitä hyvin haastavaa itselleen ottaa. Tässä kohtaa voidaankin palata käsitykseeni työyhteisöstä, joka voi toimia vain organisaation sille määrittelemässä rajoissa. Myös tulokkaan on toimittava näiden raja-aitojen ja siellä vallitsevien normien sisäpuolella, jotta hän voisi löytää oman paikkansa yhteisössä – ja jotta hänet myös hyväksyttäisiin työyhteisön jäseneksi.

Toisaalta, joskus perehdyttäminen voi jäädä myös kokonaan tulokkaan itsensä vastuulle, jolloin tulokkaasta tulee oman itsensä perehdyttäjä:

TUTKIJA: Miten sut perehdytettiin tähän sun nykyseen tehtävään?

SUVI: No ei mua kyllä perehdytetty millään tavalla (naurua). -- sanotaan näin että tota ei mulla ollu mitään perehdyttämisohjelmaa ja [joo] se oli vähän sellanen juttu että... -- mult on odotettu et mä uudistan sen homman [okei, nii just]. Ja tota kyllähän mä itte tiesin... tiesin että ketä mun kuuluu tavata, kyllä mä ihan itte oman perehdyttämisohjelmani tein.

Tällaisessa tilanteessa tulokas toimii ikään kuin tuplaroolissa: perehtyjänä ja perehdyttäjänä.

Tulokas uuden organisaation kehittäjänä. Sen lisäksi, että tulokas näyttää olevan ainakin osin vastuussa omasta perehtymisestään, hänellä nähdään olevan perehdyttämisessä rooli myös laajempaan kehittäjänä, kyseenalaistajana ja uuden luoja:

PEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ: Usein myös tulokkaan on tarkoitus tuoda jotain uutta uuteen organisaatioonsa ja hänen sopeuttamisensa sijaan korostuu vastaanottavan työyksikön oppiminen.

Tulokkaan astuessa organisaation kehittäjän rooliin myös perehdytettävän rooli hämärtyy. Kuten edellisessä esimerkissäkin kuvataan, tällaisessa tapauksessa perehdyttämisessä korostuu itse asiassa vastaanottavan organisaation oppiminen. Tämän kaltainen perehdyttämiskäsitys kääntää perinteisemmän perehdyttämisen toimijäkäsityksen ympäri, kun yhtäkkiä tulokas voidaan nähdä perehdyttäjänä ja uusi organisaatio tai työyksikkö perehtyjänä. Tällaiseen tilanteeseen pääseminen edellyttäneekin kuitenkin jälleen sitä, että organisaatio ymmärtää antaa kehittäjän roolin tulokkaalle:

HENKILÖSTÖASiantuntijan käsikirja: Uudelle henkilölle kannattaa aina antaa mahdollisuus kyseenalaistaa totuttuja tapoja ja kertoa vaihtoehtoisista tavoista ja niiden toimivuudesta.

LIINA: - - koska silloin alkuaikoina varsinkin jokainen kiinnittää huomiota joihinki asioihin että miks toi tehään noin ni mä sanon että vaikka itsellenne kirjoitatte ylös niitä. Ja sit jossain vaiheessa käsitellään ne - -.

Kun perehdyttämisen ilmiö nähdään koko työyhteisön ja organisaation kehittämiseksi, on organisaation myös kyettävä vastaanottamaan palautetta ja sen on haluttava muuttua ja kehittyä. Ilman organisaation antamaa valtuutusta palautteen antamiseen ja ilman organisaation kykyä jatkuvaan uuden oppimiseen kehittäjän rooliin astuminen voi olla tulokkaalle myös riskialtista:

PEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ: Vaarana tulokkaan kannalta on myös kaikkietävyys: jos hän tulee uuteen työhönsä esimerkiksi asiakaspalvelusta kaiken tietävänä neuvoja, saa hän muut takajaloilleen ja joutuu kenties eristetyksi joukosta. - - Riippuen työyhteisön vastaanottavuudesta ja tulokkaan palautteen taitavuudesta, tulokas voi tuoda itse suoraan esiin ihmettelijään - -.

Tulokkaan riski joutua eristetyksi voidaan kuitenkin minimoida, kun organisaatiossa tiedostetaan ja sanotaan ääneen, missä määrin tulokkaan kehittämiseen osallistuminen on suositeltavaa ja sallittavaa:

PEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ: Perehdyttämistä suunnittelevan ja toteuttavan tuleekin ottaa huomioon mitkä asiat milloinkin ovat niitä, joita on tarkoitus säilyttää, millaisten asioiden jatkuvaan parantamiseen tulokkaan toivotaan osallistuvan ja mitä asioita tulee tarkastella ennakkoluulottomasti ja luovan rohkeasti.

Tulokkaan voidaan siis nähdä toimivan perehdyttämisessä hyvin monenlaisissa rooleissa ja loppujen lopuksi kyse on hyvin pitkälti siitä, mikä hänelle annetaan organisaatiossa mahdolliseksi ja toisaalta siitä, minkälaisen roolin tulokas uskaltaa ottaa. Toisin sanoin sekä tulokkaan että organisaation perehdyttämiskäsitys vaikuttaa siihen, minkälaiseksi tulokkaan rooli perehdyttämisessä lopulta muodostuu. Esimerkiksi pelko työn jatkuvuudesta voi jarruttaa tulokkaan omaa aktiivisuutta, vaikka työyhteisö saattaisikin sitä häneltä odottaa:

LIINA: Musta hänen pitäis oikeestaan itsensä sitä sanoa että nyt musta tuntuu että selviydyn tässä ettei tarvitse joka asiaa kysellä että hei voitko tulla katsomaan. Et siin... tietysti ihmiset ujostelee sitä monta kertaa ku pelkäävät että katotaan että ei tuo selviä että että... varsinki tämmösinä aikoina saattaa olla että sen koeajan puitteissa ni halutan hyvinki näytellä että minähän tässä kaiken osaan... valitettavasti.

3.2.3 Perehdyttäjä

Perehdyttämisvastuu. Perehdyttäjällä voidaan tarkoittaa hyvinkin erilaisia organisaation toimijoita: esimiestä, nimettyä perehdyttäjää tai työnopastajaa, kollegaa, niin sanottua mentoria tai kummia, henkilöstöammattilaista tai muuta organisaation asiantuntijaa, tulokkaan lähityöyhteisöä tai koko työyhteisöä.

VIESTINNÄN JOHTAMINEN: Esimiehen lisäksi perehdyttämiseen saattavat osallistua esimerkiksi henkilöstöasioiden hoitaja, työhönottaja, erityisesti nimetty perehdyttäjä, työnopastaja, luottamus- tai yhdyshenkilö sekä työtoverit. - - Tärkeää on myös, että perehdyttäjien välille on sovittu toimiva työnjako.

TUTKIJA: No sit jos ruetaan puhumaan nyt sun nykyisestä organisaatiosta nii kenellä siellä on vastuu tosta perehdyttämisestä?

SUVI: Se on hallintojohtajalla on tietysti se suunnitteluvastuu ja sitte jokaisella esimiehellä on aina sen oman... oman (huudellaan koirien perään) ...niin se vastuu siitä suunnittelusta on siellä henkilöstöhallinnossa ja sit esimiehellä tietysti on vastuu siitä oman alaisensa perehdyttämisestä ja sitte jokaisella asiantuntijalla on sitte vastuu kaikkien työtovereiden perehdyttämisestä omaan hommaansa.

Toisaalta äskeisessä alaluvussa huomattiin, että myös tulokas voidaan nähdä perehdyttäjänä: joko itsensä perehdyttäjänä tai koko työyhteisön perehdyttäjänä ja kehittäjänä. Tulokkaan nähtiin myös olevan vastuussa omasta perehdyttämisprosessistaan. Tässä alaluvussa tarkastellaan lähemmin muita organisaation perehdyttäjiä.

Perehdyttämisvastuu näyttää olevan viime kädessä aina tulokkaan esimiehellä tai johdolla, vaikka vastuuta jaettaisiin myös eteenpäin:

TUTKIJA: Kenellä on vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä?

LIINA: - - Mut kuitenkin se on katsottu et se on parempi et se tiiminvetäjä joka sitten on tulosvastuussa kuitenkin siitä tiimistä niin siellä... mutta eihän se yksin oo sitten hänenkään vaan sitten siinä on niitä työtovereita joita on nimetty ja joilta voi kysyä

Esimiesten rooli ja merkitys perehdyttämisessä korostuu vastuun kantamisen lisäksi muutenkin. Esimiesten osallistumista myös varsinaisiin perehdyttämistilanteisiin ja perehdyttämistehtävien toteuttamiseen pidetään tärkeänä. Selvästi myös ymmärretään, ettei esimiehiä tule jättää perehdyttämisessä yksin, vaan myös heidät on tärkeää kouluttaa perehdyttämään, jotta prosessi olisi mahdollisimman onnistunut:

VIENO: No okei sitten firma kasvo ja ihmisiä rupes tulee niin paljon ettei mitenkään voinu ajatella et toimii enää itse (*perehdyttäjänä*), jolloin sit siirryttiin siihen niin sanotusti mun kannalta ja varmaan henkilöstöihmisten kannalta niinku järkevämpään muotoon eli kehitetään prosessi, annetaan työkalut, tehdään materiaali ja ennen kaikkea koulutetaan esimiehet perehdyttämään [joo]. Et se oli niinku sit se oli... mun mielestä miten se olisi pitänyt tapahtua koko aikana ja miten se meillä sit rupes tapahtumaanki [joo, eli käytännön vastuu siitä perehdyttämisestä oli sitten esimiehellä] ...oli sitte aina esimiehellä [joo] ja se ei mee itsestään koskaan vaan se vaatii aina sen esimiehen perehdyttämisen, itsensä perehdyttämisen, hänen kouluttamisensa ja hänen semmosen asenteen muokkaaminenhan siinä on sen suurin.

Perehdyttämisessä esimiestyön merkitystä siis korostetaan ja esimiesten osaamisen kehittämiseen näytetään myös panostettavan. Omasta havainnostani poiketen Sluss ja Thompson (2009) huomauttavat, että organisaatiot panostavat yleensä voimakkaasti perehdytysohjelmiin, kun taas esimiesten vaikutus tulokkaaseen unohdetaan, vaikka he ovat nimenomaan "kentällä" kouluttamassa ja opastamassa tulokkaita.

Perehdyttämisvastuuta jaettaessa esimieheltä tulokkaan kollegoille, muuttuu perehdyttämissuhde olennaisesti verrattuna siihen, että esimies toimisi perehdyttäjänä. Työtoverin astuessa perehdyttäjän rooliin kyseessä on tasavertainen suhde, sillä muodollinen valta ja hierarkia puuttuvat. Sen sijaan esimiehellä ja tulokkaalla on organisaatiossa lähtökohtaisesti eriarvoinen asema ja myös erilainen määräysvalta. Kuitenkaan kaikki esimiehuhteet eivät ole samanlaisia, vaan valtaa ja asemaan ylläpidetään ja

viestitään hyvin eri tavoin. (Sias, Krone & Jablin 2002, 618–622.)

Perehdyttämisen kannalta konkreettiset perehdyttämistilanteet saattavat kuitenkin muodostua hyvin erilaisiksi sen mukaan, kuka perehdyttäjänä todella toimii ja missä määrin perehdyttäjä käyttää mahdollista muodollista valtaansa. Toisessa ääripäässä perehdyttämistilanteesta voi muodostua ylhäältä alaspäin suuntautuva neuvomis- ja opettamistapahtuma, kun taas toisessa ääripäässä perehdyttäminen voi näyttäytyä kahden työtoverin vuorovaikutteisena yhdessä tekemisenä ja oppimisena.

Työyhteisön rooli. Vaikka esimiehen tai nimetyn perehdyttäjän vastuu on perehdyttämisessä selvää, myös koko työyhteisöllä näyttäisi olevan merkittävä rooli tulokkaan perehdyttämisessä. Perehdyttämistä voidaankin kuvata jaetun vastuun ilmiöksi:

TYÖNOPASTUS JA TYÖPAIKKAAN PEREHDYTTÄMINEN: Osavastuu perehdyttämisestä on jokaisen työntekijän, - - jokaisen tehtäviin kuuluu auttaa, neuvoa ja opastaa työtovereitaan, myös tulokkaita. Todellisen tiimityön mittarina pidetään joissakin yrityksissä mm. sitä, miten hyvin tiimi pystyy ottamaan vastuun uusien tulokkaiden perehdyttämisestä.

SIIRI: - - mun mielestä sitä vastuuta on jaettava ja ja oikeastaan se vastuu on meillä kaikilla. Mut taas toimintakulttuurin asia on se että miten me nähdään se oma roolimme siinä.

Edellisessä esimerkissä työyhteisölle jaettua vastuuta kuvataan organisaation toimintakulttuurin asiaksi. Aiemmin esitin, että tulokkaan aktiivisuus ja vastuunotto nähdään yleensäkin mahdolliseksi, mikäli organisaatio sen mahdollistaa. Myös työyhteisön rooli perehdyttämisessä voidaan nähdä samankaltaisesti: mikäli organisaatio rohkaisee koko työyhteisöä osallistumaan perehdyttämiseen, on siihen myös helpompaa ja ”sallitumpaa” ottaa osaa. Voisihan olla myös niin, että ilman äänen lausuttua jaettua vastuuta esimies tai nimetty perehdyttäjä saattaisi kokea muiden työyhteisön jäsenten perehdyttämiseen osallistumisen negatiivisesti, hänen maaperälleen astumiseksi tai asioihin puuttumiseksi.

Pelkän vastuun ottamisen tärkeyden lisäksi työyhteisöllä näyttäisi olevan myös muunlaista merkitystä tulokkaan perehtymisen kannalta. Etenkin yhteisön epävirallisten normien ja toimintatapojen perehdyttäminen nähdään työyhteisön tehtäväksi:

VIENO: - - ei työnantajan asia oo mun mielestä niinku tämmöstä ikäänku tämmöstä epävirallista [joo] hoitaa. Kyl se menee sit kollegojen kautta, se ihan varmasti kyllä opetetaan (naurahtaa).

VIESTINNÄN JOHTAMINEN: Tärkeitä perehdyttäjiä ovat myös työryhmän jäsenet, sillä he kertovat tulokkaalle työryhmän epäviralliset normit.

Työyhteisöön mukaan pääsemisen kannalta myös niin sanottu epävirallinen perehdyttäminen voi olla olennaisen tärkeää. Tässä tutkielmassa epävirallisen perehdyttämisen lähempi tarkastelu ei kuitenkaan ole fokuksena. Jos kuitenkin käy niin, ettei työyhteisö ota tulokasta millään tavalla mukaan yhteisön toimintaan, ei työnantajakaan voi ummistaa silmiään täysin epävirallisemmalla perehdyttämiseltä:

VIENO: - - sen verran niinku mun mielestä työnantajalla on vastuuta katsoa että se ihminen ei oo yksin [joo] niinä ensimmäisinä päivinä [joo]. Se on vähän niinku koulukkailla ettei tuu koulukiusaamista (naurahtaa) et sillä lailla et hänen pitää sitte... jos kollegat ei itse huomaa ni hän (*esimies*) ottaa itse sen henkilön mukaansa syömään, kahvitunnit ja hän pyytää jonkun kollegan myöskin mukaan.

Epävirallisen perehdyttämisen lisäksi työtovereiden osallistuminen myös organisaation määrittelemään perehdyttämisprosessiin näyttäisi edistävän tulokkaan työyhteisöön sopeutumista ja perehtymistä:

SUOMEN YMPÄRISTÖKESKUKSEN PEREHDYTTÄMISOPAS: Myös jokaisen työtoverin panos uuden työntekijän perehdyttämisessä on tärkeä. Työtovereiden suhtautumisella on suuri merkitys uuden työntekijän sopeutumiseen työyhteisöön.

Yhteenvetona voidaan todeta, että jokaisen organisaation toimijan vastuunottaminen ja perehdyttämiseen osallistuminen on tärkeää, puhuttiin sitten tulokkaasta itsestään, hänen virallisesta perehdyttäjästään tai koko työyhteisöstä. Myös jokaisen toimijan ääneen lausutulla vastuuttamisella ja

vastuun jakamisella näyttäisi olevan suuri merkitys perehdyttämisprosessin onnistumisen kannalta. Kun koko työyhteisö kytetään mukaan perehdyttämiseen, mahdollistuu tulokkaan kannalta myös monipuolisempi ja moniulotteisempi mukaan pääseminen organisaation vuorovaikutussuhteiden verkostoihin.

4 VUOROVAIKUTUSPROSESSIT

PEREHDYTTÄMISESSÄ

4.1 Perehdyttäminen vuorovaikutusilmiönä?

Alaluvussa 3.1 huomattiin, että käsitykset perehdyttämisen tehtävistä ovat hyvin moniulotteisia. Kun perehdyttäminen nähdään organisaation toimina ja tulokas passiivisena tiedon vastaanottajana, ei perehdyttämisen voida sanoa olevan vuorovaikutusilmiö. Toisaalta olen esittänyt myös organisaatiokeskeiselle perehdyttämiskäsitykselle täysin vastakkaisia näkemyksiä. Yhtä lailla perehdyttäminen näyttäytyy prosessina, jossa molemmilla osapuolilla on aktiivinen ja vastuullinen rooli ja perehdyttämisen syvin merkitys näyttää kiteytyvän yhteistyön rakentamiseen ja molempien osapuolten kehittymiseen. Myös monet perehdyttämisen tehtävät näyttävät toteutuvan vuorovaikutustilanteissa. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä perehdyttämisessä ei siis voida sivuttaa, eikä tiedon ja erilaisen materiaalin antaminen korvaa kasvokkaista vuorovaikutusta:

LIINA: Niin siis kylhän siinä viestinnästä on... silleenhän se menee koska jos annetaan vaikka kuinka paksut käsikirjat tohon katsottavaksi niin siinä tulee itku ja ihmiset lähtee pois, ei jaksaa. Et et... se on juuri että vaikka kuinka hyvät olis manuaalit niin sitä kautta ei mene kyllä asiassa perille ku hyvin vähän [aivan] et kyllä se menee sillä että toinen kertoo ja näyttää [kyllä] ja saa kysyä.

Myös konkreettisia perehdytystilanteita merkityksennetään vuorovaikutuksen näkökulmasta hyvin monella tapaa. Esimerkiksi työnopastusta kuvataan jopa ristiriitaisesti. Pohdittaessa työnopastuksen käsitettä ilmiö viittaa selkeästi roolitukseen opastaja-opastettava, jolloin tulokkaasta tehdään jälleen perehdyttämisen kohde. Myös eräs haastateltavistani puuttui työnopastuksen käsitteeseen ja problematisoi sitä:

SIIRI: - - miten sä sanoit, työhönopastus? [joo] Olike se se termi? [joo, sitä käytetään paljon] Niin ehkä siihen mä eniten puuttuisin sen takia että että sehän on jälleen kerran sellanen passiivinen, ikäänku passiivinen kohde jos puhutaan... Ja... mun mielestä se on se kaikkein tärkein asia ja se mitä itsensä pitäis eniten siellä yhteisössä, yhteisöissä miettiä että juuri mitä mä sanoin että saada niinku se paras käyttöön, ni ei se silloin oo työhönopastusta vaan tavallaan se on niinku kaiken siihen kompetenssiin, tiedon ja osaamisen niinku... hyödyntämistä ja laajentamista myös sitten siinä yhteisössä.

Työnopastus-käsitteen aikaansaamasta kognitiivisesta mielikuvasta huolimatta työnopastustilanne sinänsä näyttäytyy kuitenkin vuorovaikutustilanteena:

TYÖNOPASTUS JA TYÖPAIKKAAN PEREHDYTTÄMINEN: Työnopastustilanne ei ole yksipuolinen infotilaisuus, jossa opastaja kertoo, näyttää, selostaa ja tekee. Sen tulee olla vuorovaikutustilanne, jossa opastettavalla on mahdollisuus kysyä, keskustella, kokeilla ja itse arvioida omaa suoritustaan.

VIENO: Helpoin on tietysti puhua, puhua tota noin niinku työnopastuksesta mutta mun mielestä joskushan pelkäästään jo työnopastuksella selviää sitte tätä muutakin. Siinä tulee se sosiaalinen puoli koska sä teet työtä työtovereiden kanssa ja sä joudut heiltä kysymään ja he neuvoo sua - -.

Pyrittäessä muodostamaan kuvausta perehdyttämisestä, juuri tiettyyn suuntaan ajattelua ohjaavat käsitevalinnat saattavatkin antaa itse ilmiöstä täysin päinvastaisen kuvan verrattuna siihen, minkälaisesta ilmiöstä on todellisuudessa kyse.

Tässä luvussa perehdyttämisen ilmiöstä pyritään rakentamaan kuvausta ilmiöön liittyvien vuorovaikutusprosessien kautta. Huomionarvoista on erityisesti se, että erilaiset vuorovaikutusprosessit näytetään ymmärrettävän perehdyttämisen tarkoitukseksi tai tavoitteiksi, kun taas aiemmin esitellyt perehdyttämistehtävät tuntuvat vastaavan usein kysymykseen "Mitä perehdyttäminen on?".

4.2 Luottamuksen rakentuminen

Viestintä luottamuksen rakentajana. Viestinnällä on suuri merkitys luottamuksen rakentumisessa ja luottamuksen ylläpitämisessä organisaatioissa (Kodish 2006; Thomas, Zolin & Hartman 2009, 287–288). Tulokkaan ja organisaation välisen luottamuksen rakentuminen näyttäisikin olevan yksi olennaisimmista perehdyttämistä kuvaavista vuorovaikutusprosesseista. Luottamuksen rakentuminen nähdään useimmiten perehdyttämisen tarkoituksiksi tai yhdeksi tavoitteeksi:

TULOKKAASTA TULOSENTEKIJÄKSI: Luottamus on perehdyttämisen keskeisiä tavoitteita. Uuden työntekijän luottamus itseensä vapauttaa hänen energiaansa ja ryhmän jäsenten luottamus toinen toisiinsa tekee tehokkaan yhteistyön mahdolliseksi. Työntekijä haluaa luottaa myös työnantajaansa.

On mielenkiintoista, että luottamuksen rakentumista perehdyttämisessä selkeästi tavoitellaan, mutta samaan aikaan se näyttää olevan myös yksi perehdyttämisen suurimmista haasteista:

TUTKIJA: Mitkä ovat perehdyttämisen haasteita?

LIINA: ...et oikeastaankin se että hänelle saatas sanottua se tai tuoduksi ilmi et sun ei tarvi salata mitään, ei ujustella mitään, ei teeskennellä mitään, olet ihan sellanen ku olet ja sanot miltä sinusta tuntuu että eihän sit... - - Niin et sais sen luottamuksen ilmapiirin syntymään ni se on oikeestaan se.

Kysyin ”Liinalta” hänen edellisen kommenttinsa jälkeen, miten luottamuksen ilmapiiri voidaan saada syntymään. Luottamuksen rakentamisen keinoiksi nimettiin tiedon kulku, tiimipalaverit, työyhteisön yhteiset kokoontumiset, rohkaiseminen asioiden esille ottamiseen sekä palautteen sietäminen. Toisin sanoin haastateltava puhui *tietynlaisesta viestinnästä* luottamuksen rakentamisen keinona. Myös Kodish (2006, 13–15) havaitsi tutkimuksessaan, että luottamuksen rakentuminen edellyttää viestinnältä tiettyjä asioita. Kodish (2006) tunnisti luottamusta rakentavan viestinnän kolme ulottuvuutta: avoimuus, olennaisen tiedon jakaminen ja

tiimityötä tukevaa viestintä. On mielenkiintoista, että Kodishin tutkimuksessa luottamuksen rakentumisen edellytyksiä kuvattiin hyvin samankaltaisesti, kuin omassa tutkimuksessani. Rohkaiseminen asioiden esille ottamiseen ja palautteen sietäminen voidaan nähdä viestinnän avoimuutena ja toisaalta tiimipalaverit ja tiedon kulku ovat hyvin lähellä ajatusta olennaisen tiedon jakamisesta. Tiimipalavereilla ja työyhteisön kokoontumisilla taas voidaan nähdä kuvattavan tiimityötä tukevaa viestintää.

Mignereyn, Rubinin ja Gordenin (1995) tutkimuksen perusteella tulokkaita on tuettava mahdollistamalla kontakti organisaation olemassa olevien työntekijöiden kanssa, mikäli organisaatioon halutaan luoda luottamusta tukeva ympäristö. Kuten äsken kuvasin, myös perehdyttämisessä luottamuksen rakentumisen nähdään mahdollistuvan, kun työyhteisön yhteisistä kokoontumisista huolehditaan. Näin ollen voidaankin todeta, että *työyhteisöön* perehdyttämisen pitäisi korostua, mikäli luottamuksen rakentumista todella pidetään yhtenä perehdyttämisen tavoitteena. Opas- ja ammattikirjallisuudessa ei juurikaan avata, mitä työyhteisöön perehdyttämisellä tarkoitetaan. Kun kysyin asiaa haastateltaviltani, kuvasivat he työyhteisöön perehdyttämistä nimenomaan tutustumisena ja kontaktien luomisena työyhteisöön:

SUVI: No se on varmaan se tutustuttaminen ihmisiin ja... kokouksissa ja tiimipalavereissa, siis ihan siinä työssä ja sitten tota... jos on tällasia erilaisia tapahtumia, vapaa-ajan harrastuksia ni...

Luottamus sitoutumisen edellytyksenä. Kuten äsken mainitsin, Kodish (2006) näkee avoimuuden yhtenä luottamusta rakentavan viestinnän piirteistä. Viestinnän avoimuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijät ovat halukkaita tuomaan esiin ajatuksiaan ja ideoitaan, vaikka ne eroaisivatkin organisaation yleisestä mielipiteestä (Thomas, Zolin & Hartman 2009, 291). Toisaalta tutkimukset osoittavat, että luottamus itsessään vaikuttaa siihen, kuinka

viestinnän avoimuus organisaatiossa koetaan. Luottamuksen mahdollistama viestinnän avoimuus puolestaan vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen (engl. commitment). (Thomas, Zolin & Hartman 2009, 303.)

Madlock ja Horan (2009, 42) näkevät organisaatioon sitoutumisen olevan asennepohjainen, emotionaalinen ja psykologinen side, jonka työntekijä on muodostanut itsensä ja organisaation välille. Sitoutumista voidaan tarkastella pohtimalla, missä määrin työntekijä haluaa olla mukana organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Thomas, Zolin & Hartman 2009, 294). Perehdyttämisessä tulokkaan sitoutuminen nähdään lähes poikkeuksetta onnistuneen perehdyttämisprosessin merkinä:

HYVÄ PEREHDYTYKS -OPAS: Onnistuneen perehdytyksen voidaan nähdä myös lisäävän työntekijän sitoutumista työpaikkaansa ja vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta.

TUTKIJA: No millon perehdyttäminen on onnistunut?

VIENO: (nauraa) No varmaan silloin kun näät asiat (nauraa) on toteutunut et sieltä tulla putkahtaa motivoitunut ja osaava (nauraa) osaava ja sitoutunut (nauraa) työntekijä.

Aiempien tutkimusten perusteella voidaan siis todeta, että sitoutuneen työntekijän ”putkahtaminen” edellyttää sitä, että perehdyttämisen aikana tulokkaan ja organisaation välille onnistutaan luomaan avoin ja luottamuksellinen suhde. Sitoutuminen ja luottamuksen rakentuminen näyttävät näin ollen olevan perehdyttämisessä vahvasti toisiinsa linkittyneitä vuorovaikutusilmiöitä. Luottamuksen rakentuminen voi kuitenkin nykyajan epävakaassa työmaailmassa olla haastavaa, kun etenkin työn jatkuvuuteen ei voida luottaa. Sitoutuneen työvoiman saavuttamiseksi organisaatioiden täytyykin keksiä tänä päivänä luovempia keinoja:

TULOKKAASTA TULOSENTEKIJÄKSI: Sitoutuminen on vastavuoroista. - - Nykyisin voidaan harvoin taata, että työsuhde yrityksessä on vakaa ja turvallinen. Tilalle on löydettävä jokin sellainen teema, joka kuvastaa organisaation sitoutumista työntekijään - ilman sitä työntekijöiden aito sitoutuminen on mahdotonta.

Työntekijöiden sitoutumisen vahvistaminen on haasteista huolimatta tärkeää, sillä tutkimukset ovat osoittaneet organisaatioon sitoutumisen olevan vahvasti yhteydessä esimerkiksi työtyytyväisyyteen, alhaisempiin poissaolomääriin sekä vähäisempiin työpaikanvaihtamisaikomuksiin (Elving 2005).

Viestinnän laatu ja räätälöity perehdyttäminen. Alaluvussa 2.1.2 kuvasin tiedon jakamista yhtenä perehdyttämisen tehtävistä. Kun tiedon jakamiseen liitettäviä merkityksiä tarkastellaan tarkemmin, huomataan, ettei kaikenlaista tiedon jakamista ja kaikenlaista tietoa kuitenkaan pidetä hyödyllisenä. Tietoa jaettaessa viestinnän mukauttaminen ja tiedon laatu on erityisen tärkeää:

LIINA: Se kuitenkin pitää niinkun sen aina sen ihmisen mukaan et sitä ei ei oo niinku vaan yksi malli, vaan että osata sitten siihen sanomaan niinku oikean... vaikka sen perussanoma on sama mut osata se esittää oikealla tavalla [aivan] kullekin [ikään ku mukauttaa]. Niin mukauttaa joo.

VIENO: Ja mitä laajemmin ja paremmin sä pysty sen antamaan... ei välttämättä laajemmin mut mitä paremmin ja niinku jotenkin sillä lailla kohden... [kohdennetusti] niin kohdennetusti sä pystyt sen antamaan. Ja kun sä viel hoksaat sen et mikä se niinku se ihmisen niinku ikään ku se intressitaso on [aivan] siinä tilanteessa ni sä vähän sen mukaan sitten sitä [mukautat] mukautat niin.

Thomas, Zolin ja Hartman (2009) tarkastelivat tutkimuksessaan, kuinka työntekijälle annettavan tiedon määrä ja laatu vaikuttavat luottamukseen. Tutkimustulokset osoittavat, että kollegoilta ja esimiehiltä saadun tiedon *laatu* vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen huomattavasti voimakkaammin, kuin tiedon määrä. Tiedon laadulla viitataan tiedon tarkkuuteen, oikea-aikaisuuteen ja hyödyllisyyteen. (Thomas, Zolin & Hartman 2009, 302–303.) On erityisen mielenkiintoista, että yllä olevissa esimerkeissä kuvataan käytännössä aivan samoja asioita, mitä Thomas, Zolin ja Hartman (2009) totesivat tutkimuksessaan: tiedon määrä ei ole olennaista, vaan tiedon kohdentaminen ja mukauttaminen tulokkaan mukaan. Ehkä luottamuksen rakentaminen koetaan perehdyttämisen haasteeksi juuri siksi, koska organisaation viestinnän ja tiedon jakamisen laadun

varmistaminen on niin hankalaa. Koska jokainen tulokas on yksilö, ei perehdyttämisiestinnälle voida luoda joustamattomia standardeja. Jokaisen kokemukset ja taidot ovat erilaisia, minkä vuoksi ihmiset myös tarvitsevat erilaista tietoa ja kokevat annettavan tiedon hyödyllisyyden eri tavalla. Kenties osin tästä syystä perehdyttämisen räätälöinnin merkitystä korostetaan:

PEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ: Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdyttäminen ei ole valmis tuote, joka käydään läpi jokaisen tulokkaan kanssa samalla tavalla, vaan se edellyttää uuden työntekijän tarpeiden ja nykyisen osaamisen huomioon ottamista. Tärkeässä asemassa on tulokkaan kanssa käytävä vuoropuhelu.

Onnistunut perehdyttämisen räätälöinti siis edellyttää vuorovaikutusta perehdyttäjän ja tulokkaan välillä, jotta uuden työntekijän tarpeet voidaan tunnistaa ja ottaa huomioon. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen ohella pyrkimys laadukkaaseen ja yksilöityyn tiedon antamiseen asettaa haasteita myös perehdyttämismateriaaleille. Tutkimukseni kuitenkin osoittaa, että tämä haaste havaitaan ja siihen pyritään vastaamaan esimerkiksi siirtymällä yhä enemmän perehdyttämisen verkkomateriaaleihin, joiden päivitys onnistuu lähes reaaliaikaisesti.

Perehdyttämisen kohdalla sekä tulokas että perehdyttäjä tarvitsevat tietoa toisiltaan luottamuksen syntymiseksi. Perehdyttäjä saa tietoa perehdyttämismateriaaleista, mutta myös kasvokkaisella vuorovaikutuksella on molemmille osapuolille olennaista merkitystä. Luottamus perustuukin saadun tiedon kautta muodostuneisiin uskomuksiin toisesta osapuolesta. Toisin sanoen tiedon tarjoaminen mahdollistaa luottamuksen syntymisen. (Thomas, Zolin & Hartman 2009, 290.)

4.3 Epävarmuuden vähentäminen

Organisaatioon liittyminen nähdään yleensä eräänlaiseksi rajan ylittämiseksi, minkä vuoksi tulokkaat kokevat usein suurta epävarmuutta työsuhteensa alussa (Holder 1996, 10). Tutkimuksissa on tarkasteltu runsaasti niitä keinoja, joita tulokkaat itse käyttävät oman epävarmuutensa vähentämiseksi uuden työn alkaessa (esim. Allen 2004; Ashforth & Saks 1996; Holder 1996), mutta juurikaan ei ole tarkasteltu sitä, mitä organisaatio voisi tehdä tulokkaan turvallisuuden ja varmuuden tunteen luomiseksi. Tulokkaan epävarmuuden vähentäminen ja turvallisuuden tunteen luominen nähdään kuitenkin perehdyttämisessä erityisen tärkeäksi:

TYÖNOPASTUS JA TYÖPAIKKAAN PEREHDYTTÄMINEN: Perehdyttämisen tarkoituksena on myös saada tulokas tuntemaan itsensä tervetulleeksi, toisin sanoen luoda myönteinen asenne työyhteisöä ja työtä kohtaa. Turvallisuuden tunteen aikaansaaminen vähentää pelkoa ja epävarmuutta. Kaikki tämä luo perustan hyvälle yhteistyölle.

Tulokkaan epävarmuuden vähentäminen liitetään useimmiten nimenomaan uuteen *työhön*; perehdyttämisen tarkoitus on vähentää tulokkaan *työtehtävään* suorittamiseen liittyvää epävarmuutta tarjoamalla riittävästi tietoa ja opastusta työtehtävien menestyksekkääksi suorittamiseksi:

TUTKIJA: Mitkä on perehdyttämisen tavoitteita?

VIENO: - - mut mä ajattelin et siin on sellanen että et tulee varmuus et mä osaan tän työn [joo] koska se on semmonen kurja juttu jos ei oo sitä työtä kunnolla opastettu ni sit ihmiselle jää niitä aukkoja - -. Eli että jos ei se oo niinku hanskassa ni se on huono juttu et se antaa sulle sen varmuuden tehä sitä työtä ja sit se...

Tällaiset käsitykset tuntuvat viittaavan siihen, että nimenomaan työnopastus tai työtehtävään perehdyttäminen olisi perehdyttämisen keskeisintä sisältöä. On kuitenkin perusteltua kysyä, kokevatko tulokkaat todellisuudessa epävarmuutta ensisijaisesti uudesta työstä vai uuteen organisaatioon ja työyhteisöön liittymisestä? Toisaalta edellä kuvaamani Hartin (2008) tutkimustulokset osoittivat, että uudet työntekijät pyrkivät itse etsimään

tietoa ensisijaisesti juuri työtehtävän suorittamiseen liittyvää epävarmuutta vähentääkseen. Lienee siis perusteltua, että myös perehdyttämisen aikana pyritään kasvattamaan nimenomaan työn tekemiseen tarvittavaa varmuutta ja poistamaan sen tuomaa epävarmuutta.

Toisaalta epävarmuuden vähentäminen näyttää olevan tärkeää myös siksi, että tulokas uskaltaisi olla rehellinen, avoin ja aktiivinen osapuoli perehdyttämisessä. Epävarmuus siitä, ”pistetäänkö tulokas pois” organisaatiosta, mikäli hän ei esimerkiksi opi kaikkea heti, voi vääristää perehdyttämisprosessia:

LIINA: Niin koska kuitenkin se uus tulija useimmiten... jotenkin kuitenkin arkailee tai ujostelee tai kaunistelee tai muuta tällasta [ja onhan se jännittävä tilanne]. Niin niin eikä se... ja sitte ei tietysti tiedä että miten siellä yrityksessä että pistääkö ne minun heti huomenna pois jos vaikka sanonkin että en mä nyt saanut tätä itselleni selväksi.

Edellisessä esimerkissä kuvataan tulokkaan käyttäytymistä epävarmuutta aiheuttavassa tilanteessa, josta tulokas on tehnyt vääränlaisen arvion: tulokas pelkää, että hänen työsuhteensa saattaa olla vaarassa, mikäli hän myöntää, ettei ole oppinut tiettyä asiaa sittenkään kunnolla. Todellisuudessa organisaatio kuitenkin odottaa rehellistä palautetta perehdyttämisen onnistumisesta. Tällaista käyttäytymistä voidaan selittää ongelmallisen integraation teorialla (engl. Problematic Integration Theory). Teoria olettaa, että ihmiset arvioivat mahdollisuuksia ja todennäköisyyksiä. Kun todennäköisyyden ja oman arvion välinen suhde on problemaattinen, syntyy kognitiivinen jännite, subjektiivinen epävarmuuden tila. Teorian mukaan todennäköisyyden ja omien arvioiden välinen suhde voi olla ongelmallinen neljällä tapaa: 1) todennäköisyys ja arvio voivat erota toisistaan, 2) todennäköisyys voi olla moniselitteinen, 3) arviot voivat olla ristiriitaisia, jolloin arvioijassa herää kaksijakoisia tunteita tai 4) lopputulos voi vaikuttaa mahdottomalta. (Bradac 2001, 461.)

Edellä kuvatussa esimerkissä tulokas on tehnyt arvion, jonka mukaan hänen hitaaseen oppimiseensa saatetaan suhtautua negatiivisesti. Hän ei ole kuitenkaan varma, minkälaisia reaktioita hidas oppiminen todellisuudessa herättää, eli todennäköisyys on moniselitteinen. Tällainen ristiriita aiheuttaa tulokkaassa epävarmuutta. Epävarmuuden takia tulokas saattaa ”alkaa arkailemaan”, eikä halua paljastaa, ettei ole oppinut asiaa kunnolla.

Epävarmuuden vähentäminen voidaan nähdä myös laajemmin perehdyttämisen tavoitteena, ilman, että epävarmuuden vähentämisen pitäisi suoranaisesti liittyä *tulokkaan* kokemaan ahdistukseen:

PEREHDYTTÄMINEN APTEEKKITYÖHÖN: Perehdyttämisen tavoitteena on poistaa epävarmuutta ja siten luoda viihtyvyyttä ja työmotivaatiota.

Perehdyttämisessä epävarmuuden vähentäminen näyttäisikin liittyvän yhtä lailla myös perehdyttäjän kokemaan avuttomuuteen. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa selvästi omaa, eli perehdyttäjän epävarmuutta toivoen saavansa tulokkaalta tietoa epävarmuutensa vähentämiseksi:

PÄIVI: Sitä tietysti itekki niinku perehdyttäjän roolissa niinku toivos et sais selkeemmin sen niinkun, sen merkin että... että onko toinen niinku ymmärtänyt sen vai ei. Että välillä mulle tulee niinku sellanen olo että toinen niinku näyttää siltä että se on niinku loistavasti ymmärtänyt mut joku on niinku semmonen et mä oon vähän niinku epävarma että... eiks se vaan nyt uskalla sanoo mulle että hei mä oon ihan pihalla [aivan].

Vaikka viestinnän tutkimus on perinteisesti nähnyt tulokkaan epävarmuuden kokijana (Gallagher & Sias 2009, 23; ks. esim. Holder 1996; Tidwell & Sias 2005), on ilmiön tarkasteluun saatu aivan viime aikoina myös uusi näkökulma. Gallagher ja Sias (2009) nimittäin käänivät tutkimuksessaan tarkastelukehikon toisinpäin: organisaation vanhoja työntekijöitä tarkasteltiin epävarmuuden kokijoina ja tulokkaita epävarmuuden lähteinä. Tutkimuksessa tunnistettiin viisi vanhojen

työntekijöiden kokeman epävarmuuden tyyppiä: epävarmuus tulokkaan kyvyistä (tulokkaan arviointi); epävarmuus siitä, mitkä tulokkaan työtehtävät tulevat olemaan (tulokkaan tarkistaminen); epävarmuus tulokkaan vuorovaikutuksesta ja suhteista muiden kanssa (tulokkaan suhteet); epävarmuus siitä, kuinka tulokas tulee muuttamaan työympäristöä (muutos) sekä epävarmuus tulokkaan motivaation tasosta (tulokkaan oma-aloitteisuus) (Gallagher & Sias 2009, 28–33).

Myös perehdyttämisprosessissa voidaan erottaa joitakin Gallagherin ja Siasin (2009) havaitsemia vanhojen työntekijöiden kokeman epävarmuuden tyyppejä. Etenkin epävarmuus tulokkaan kyvyistä (tulokkaan arviointi) korostuu, jos perehdyttäjä ei saa tulokkaalta selkeää palautetta siitä, onko hän oppinut jonkun asian vai ei:

LIINA: Musta hänen (*tulokkaan*) pitäis oikeestaan itsensä sitä sanoa että selviydyn tässä ettei tarvitse joka asiaa kysellä että hei voitko tulla katsomaa.

Seuraava esimerkki kuvaa puolestaan työyhteisön epävarmuutta suhteessa tulokkaan mahdollisiin pyrkimyksiin muuttaa työyhteisöä (muutos):

PEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ: Vaarana tulokkaan kannalta on myös kaikkietävyys: jos hän tulee uuteen työhönsä esimerkiksi asiakaspalvelusta kaiken tietävänä neuvoja, saa hän muut takajaloilleen ja joutuu kenties eristetyksi joukosta. - -

Perehdyttämisprosessissa voidaan havaita jonkinlaista epävarmuutta myös tulokkaan suhteista, sillä työyhteisöön perehdyttämistä tunnutaan pidettävän perehdyttämisen haastavimpana ja vaikeimmin vaikutettavana alueena:

LIINA: No varmaan se työyhteisökysymys saattaa muodostua ihan kompastuskiveksi jos jostain kumman syystä sitten on jotenki... jostain kumman syystä sitte että se ei rupee luontumaan. Se on kyllä oikeestaan aika vaikee, se on hankalin osa sit loppujen lopuks jos se hankalaksi muodostuu, niinku saa kuulla... siinä onkin sitten keinot vähissä - -.

Sen sijaan epävarmuutta tulokkaan motivaatiosta ei perehdyttämistä tarkasteltaessa juurikaan näy, päinvastoin tulokkaan nähdään lähtökohtaisesti olevan motivoitunut – onhan juuri hänet valittu tehtävään kenties kymmenien tai satojen hakijoiden joukosta ja perehdyttämisen tehtävänä on osaltaan kuitenkin tukea tulokasta uuden työn alussa:

VIENO: Työntekijät yleensä on aina hurjan motivoituneita ja kiinnostuneita ja kiitollisia kun niitä perehdytetään ja aina tulee tosi hyvää palautetta että et se... mä en oo koskaan niinku oikeestaan semmoseen törmänny et täytyis kauheesti innostaa ihmisiä siihen.

Kaiken kaikkiaan perehdyttämistä voidaan kuvata laaja-alaisesti epävarmuutta aiheuttavaksi ilmiöksi. Sekä tulokas, perehdyttäjä että vastaanottava työyhteisö saattavat kokea epävarmuutta, kun asiat ja suhteet uuden työntekijän organisaatioon liittyessä muuttuvat. Perehdyttämisessä olennaista olisikin pyrkiä kaikkien osapuolten epävarmuuden vähentämiseen ja hallinnan tunteen kasvattamiseen.

4.4 Perehdyttämisen ja sosiaalistumisen kiinnekohdat

4.4.1 Sosiaalistuminen onnistuneen perehdyttämisen merkinä

Oman roolin löytäminen ja organisaation jäseneksi sulautuminen tai pääseminen näyttäytyy selvästi onnistuneen perehdyttämisen merkinä:

TUTKIJA: Tota... Millon perehdyttäminen on onnistunut, mitkä on niitä merkkejä?
PÄIVI: Sillon ku se työntekijä kokee, että se selviytyy siitä työstä, se selviytyy niinku noista työpaikan pelisäännöistä ja tuntee niinkun kuuluvansa siihen joukkoon.

TUTKIJA: Millon perehdyttäminen on onnistunut?
SIIRI: Kyl mulla ensimmäisenä tulee mieleen se tavallaan taas, taas niinku tämmönen integroituminen siihen yhteisöön ja integroituminen siihen laajempaan organisaatioon ja - - niinku laajasti ottaen siihen tehtäväalueeseen, tehtäväkenttään. Niinkun se että, että pääsee niinku mahdollisimman nopeesti tavallaan... lainausmerkeissä täysvaltaseks toimijaks siinä työssä ja yhteisössä ja organisaatiossa.

Sosiaalistumisella tarkoitetaan itse asiassa hyvin samankaltaisia asioita, mitä äskeisissä esimerkeissä kuvattiin. Sosiaalistuminen voidaan nähdä viestintäprosessiksi, jossa tulokkaasta tulee organisaation jäsen yksilön ja yhteisön neuvotellessa rooleistaan (Bullis 1993, 10). Sosiaalistumisessa uusi työntekijä siis hyväksytään organisaation jäseneksi työntekijän ja organisaation keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Myers & Oetzel 2003, 438–439). Sosiaalistumisessa on kyse tulokkaan uuteen organisaatioon sopeutumisesta (Ashforth & Saks 1996, 149) ja tulokkaan mukautumisesta organisaation tarpeisiin (Kaibin Xu 2007, 1).

Toisaalta nimenomaan työyhteisöön ja organisaatioon perehdyttämistä kuvataan tulokkaan oman paikan löytämiseksi ja organisaation jäseneksi pääsemiseksi:

TUTKIJA: No entäs sitten tää organisaatioon tai yritykseen perehdyttäminen, mistä siinä on kyse?

VIENO: Mistä siinä on kyse... no siinä on mun mielestä siitä kyse että, että tota noin henkilö kokee olevansa niinkun organisaation osa, organisaation jäsen, työ on tärkeätä sit mä ymmärrän miten mun työ nivoutuu muuhun, muuhun työhön ja ja tota noin...

Itse asiassa organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttäminen näyttäisikin olevan hyvin lähellä sitä, mitä sosiaalistumisella tarkoitetaan.

Kysyin haastateltaviltani, miten uusi työntekijä voidaan käytännössä ottaa työyhteisöön mukaan ja kuinka työntekijä voidaan saada tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä. Tähän nimettiin seuraavia keinoja:

- valmistetaan työyhteisöä tulokkaan saapumiseen
- otetaan tulokas yhteisönä vastaan ensimmäisenä työpäivänä
- otetaan tulokas mukaan yhteisiin palavereihin
- tutustutaan yhdessä paikkoihin ja ihmisiin
- järjestetään tilaisuuksia, joissa tulokas voi tutustua työyhteisöön myös työn tekemisen ulkopuolella
- huomioidaan tulokasta kysymällä, kuinka hän uudessa organisaatiossa viihtyy

Toisin sanoin työyhteisöön ja organisaatioon perehdyttämisen nähdään mahdollistuvan, kun tulokas pääsee tutustumaan ja luomaan vuorovaikutussuhteita työyhteisön jäseniin. Tulokkaiden auttaminen suhteiden muodostamisessa uudessa organisaatiossa nähdään myös sosiaalistumisen päätarkoitukseksi (Allen 2004). Työyhteisöön ja organisaatioon perehdyttämisen ja sosiaalistumisen välillä voidaan siis todella nähdä selvä yhteys.

Flanagin ja Waldeck (2004, 139) kuvaavat sosiaalistumista hieman tulokkaan työyhteisön jäseneksi pääsemistä seikkaperäisemmin. He näkevät sosiaalistumisen prosessiksi, jossa uudet organisaation jäsenet a) samanaikaisesti saavat ja etsivät informaatiota organisaatiosta, b) pyrkivät tulemaan osaaviksi heidän uusissa ammatillisissa rooleissaan sekä tasapainottamaan uuden työnsä suhteessa henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa ja c) mukautuvat organisaation ja oman työyksikön sosiaalisiin rooleihin. Flanagin ja Waldeckin (2004) sosiaalistumisen määritelmä kuvaakin melko kattavasti sitä, millaisena ilmiönä perehdyttäminen kokonaisuudessaan näyttäytyy. Edellisessä luvussa kuvaamani tutkimustulokseni osoittavat, että tiedon antaminen tulokkaille, heidän rohkaisemisensa tiedon etsimiseen sekä uuden työn oppiminen ovat myös merkittäviä perehdyttämisen tehtäviä. Myös tulokkaan omien tavoitteiden saavuttamisen merkitys osana perehdyttämisprosessia ymmärretään ja oman paikan löytämistä puolestaan pidetään onnistuneen perehdyttämisen merkinä.

Vaikka tulokkaan sosiaalistumista selvästi tavoitellaan, ei liika organisaatioon sulautumisenkaan välttämättä edistä kummankaan osapuolen tavoitteita:

TULOKKAASTA TULOSENTEKIJÄKSI: Organisaatioon sosiaalistumisessa on myös se vaara, että tulokas menettää aistiherkkyytensä. Täysin sosiaalistunut ihminen ei havaitse tarvetta muutokseen.

Kaiken kaikkiaan käsitykset sosiaalistumisesta ovat keskenään hieman erilaisia ja eritasoisia, mikä hankaloittaa myös perehdyttämisen ja sosiaalistumisen suhteen pohtimista. Varsinkin viestinnän alalla sosiaalistumisen ja assimilaation tutkimus on ollut keskustelun ja väittelyn alla viime vuosina ja tarve yhtenäiselle teoreettiselle mallille on olemassa (Scott & Myers 2010, 79). Myöskään siitä, mikä tekee sosiaalistumisesta onnistuneen, ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä näkemystä (Flanagin & Waldeck 2004, 141). Oman tutkimukseni valossa näyttää kuitenkin siltä, että sosiaalistumista voidaan pitää onnistuneen perehdyttämisprosessin merkinä.

4.4.2 Sosiaalistamistaktiikat perehdyttämisessä

Niin sanottuja sosiaalistamistaktiikoita on tutkittu etenkin viestinnän alalla runsaasti. Edellisessä alaluvussa huomattiin, että näkökulmasta riippuen työyhteisöön ja organisaation perehdyttäminen tai koko perehdyttämisprosessi sinänsä voidaan todella nähdä sosiaalistumisen lähi-ilmiönä. Tämän vuoksi onkin mielenkiintoista pohtia, missä määrin erilaiset organisaation sosiaalistamistaktiikat tai -strategiat näkyvät perehdyttämisessä.

Van Maanen ja Schein kehittivät vuonna 1979 sosiaalistamistaktiikoiden mallin, jota hyödynnetään tutkimuksissa runsaasti vielä tänäkin päivänä. Esimerkiksi Ashforth ja Saks (1996, 150–151) sekä Kaibin Xu (2007, 2-3) ovat tiivistäneet artikkeleissaan Van Maanenin ja Scheinin mallin kuusi sosiaalistamistaktiikkaa, joita organisaatiot käyttävät tulokkaiden sosiaalistamiseen. Mallissa jokainen taktiikka nähdään ikään kuin kaksinapaisena jatkumona. *Yhteisöllinen (vs. yksilöllinen)* (engl. collective vs. individual) sosiaalistaminen viittaa tulokkaiden yleiseen ryhmittelyyn

sen sijaan, että jokainen tulokas otettaisiin vastaan yksilönä. *Muodollinen (vs. epämuodollinen)* (engl. formal vs. informal) sosiaalistaminen tarkoittaa tulokkaiden erottamista muusta työyhteisöstä tietyn pituiseksi sosiaalistamisjaksoksi. *Vaiheittainen (vs. sattumanvarainen)* sosiaalistamistaktiikka viittaa ennalta määrättyihin vaiheisiin, joiden kautta tulokas muodostaa käsityksen omasta työroolistaan sen sijaan, että sosiaalistaminen olisi täysin sattumanvaraista.

Ennalta määrätty (vs. vaihteleva) (engl. fixed vs. variable) sosiaalistaminen tarjoaa ennalta määrätyn aikataulun uuden roolin omaksumiselle. Sosiaalistamisen *sarjataktiikalla (vs. erottava taktiikka)* (engl. serial vs. disjunctive) viitataan prosessiin, jossa kokeneempi organisaation jäsen toimii ikään kuin roolimallina sosiaalistamisessa. *Vahvistaminen (vs. hajottaminen)* (engl. divestiture vs. investiture) tarkoittaa tulokkaan identiteetin ja henkilökohtaisten ominaisuuksien hyväksymistä ja vahvistamista sen sijaan, että tulokas pyrittäisiin riisumaan niistä.

Perehdyttämisessä näytetään käytettävän sekä *yhteisöllistä* että *yksilöllistä* sosiaalistamistaktiikkaa. Perehdyttämisen kohdalla selvästi ymmärretään, että jokainen tulokas on yksilö omine kokemuksineen, osaamisalueineen ja oppimistapoineen. Tämän vuoksi myös perehdyttäminen tulisi ainakin jossain määrin räätälöidä jokaisen tulokkaan mukaan:

PEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ: Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdyttäminen ei ole valmis tuote, joka käydään läpi jokaisen tulokkaan kanssa samalla tavalla, vaan se edellyttää uuden työntekijän tarpeiden ja nykyisen osaamisen huomioon ottamista.

SUOMEN YMPÄRISTÖKESKUKSEN PEREHDYTTÄMISOPAS: Aina ei uuden henkilön perehdyttämisen tarvitse koostua kaikista edellä mainituista asiakokonaisuuksista. Sisältö riippuu paljon siitä, mitä perehdytettävä jo tietää.

Toisaalta myös niin sanottujen perehdyttämis- tai ”tervetuloa taloon” -päivien järjestäminen suuremmalle tulokasjoukolle näyttää olevan melko tavallista, mikä puolestaan viittaa yhteisölliseen sosiaalistamiseen:

VIENO: Ja sit se tulee tietysti joidenkin ajan kuluttua tulee sit nää startti-päivät ja joka on sit tämmönen yhteinen juttu, juttu ja ja sit...

Ehkä tavallisinta kuitenkin on, että perehdyttämisessä käytetään sopivaksi katsotussa suhteessa sekä yksilöllistä että yhteisöllistä sosiaalistamisstrategiaa:

SUVI: - - piti suunnitella tämä kun koko ajan tuli uusia ihmisiä niin oikeen systemaattisesti se perehdyttämisprosessi et meillä oli siinä yhteisiä osioita kaikille ja sit oli jokaiselle erikseen osioita ja... ja tota pidettiin sellasia perehdyttämisspäiviä varmaan ainakin neljä kertaa vuodessa [joo ne oli niinku uusille työntekijöille just] ...niin, että et se oli se yhteinen osa kaikille.

Yksilöllisten sosiaalistamistaktiikoiden käyttäminen yhteisöllisten taktiikoiden rinnalla näyttää erityisen perustellulta Allenin (2004) tutkimustulosten valossa. Hänen tutkimuksensa perusteella yhteisöllisillä sosiaalistamistaktiikoilla näyttäisi nimittäin olevan negatiivinen vaikutus tulokkaan organisaatioon sulautumiseen. Sulautumisella viitataan tulokkaan kontaktien muodostamiseen muun työyhteisön kanssa sekä havaintoon omasta sopivuudesta kyseiseen organisaatioon.

Kun pohditaan sosiaalistamisstrategiaa muodollinen-epämuodollinen, näyttäisi perehdyttäminen olevan useimmiten ennemminkin *epämuodollista*: spesifeihin työtehtäviin liittyviä pidempiä alkukoulutusjaksoja lukuun ottamatta tulokkaita pyritään rohkaisemaan kontaktiin muun työyhteisön kanssa alusta saakka, eikä erottamaan heistä. Sen sijaan perehdyttäminen etenkin suuremmissa organisaatioissa näyttäisi noudattelevan *vaiheittaista* sosiaalistamista. Suunnitelmallisen ja vaiheistetun perehdyttämisohjelman laatimisen merkitystä korostetaan, jotta prosessi olisi ensinnäkin hallittavissa

ja vastuutettavissa, mutta myös siksi, että tulokkaalle tulisi alusta saakka sellainen olo, että häneen on panostettu. Useimmiten tulokkaan perehdyttämisohjelma on ainakin ensimmäisten päivien tai viikkojen osalta myös *aikataulutettu*:

VIENO: - - se tehdään viikkotasolla se ohjelma et niinku viikko viikko viikko viikko näin.

PEREHDYTTÄMINEN APTEEKKITYÖHÖN: Suunnitteluun sisältyy perehdyttämiseen tarvittavan ajan arviointi ja sen huomioon ottaminen mm. työvuoroja suunniteltaessa. Siihen sisältyy myös asioiden tärkeysjärjestyksen pohtiminen (mitkä asiat selvitetään ensimmäisinä päivinä ja mitkä otetaan esille vasta seuraavalla viikolla).

Sosiaalistamisen *sarjataktiikka* näyttäytyy perehdyttämisessä erityisen vahvana ja merkittävänä. Etenkin työnopastus näytetään hyvin usein delegoitavan kokeneemman kollegan tai nimetyn perehdyttäjän tehtäväksi. Perehdyttämisprosessissa voi olla mukana myös niin sanottuja kummeja tai mentoreita, jotka saattavat huolehtia tulokkaista uuden työn alussa. Myös etenkin esimiehen sekä koko työyhteisön roolia ja merkitystä perehdyttämisessä korostetaan (ks. alaluku 3.2.3).

Sluss ja Thompson (2009) totesivat tutkimuksensa perusteella, että sosiaalistamisen sarjataktiikka on erityisen merkittävä tulokkaan ja esimiehen suhteen kehittymisen kannalta. Kun lähiesimies toimii tulokkaalle ikään kuin roolimallina, näyttää tulokkaan ammatillinen identifioituminen sekä kokemus yksilön ja organisaation yhteen sopimisesta vahvistuvan. Näin ollen voidaan jälleen kerran todeta, että esimiehellä on perehdyttämisessä erityisen merkittävä rooli. Sosiaalistumisen sarjataktiikan on todettu myös vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta (Allen 2004).

Sosiaalistamistaktiikan *vahvistaminen-hajottaminen* molemmat päät näkyvät perehdyttämisessä samankaltaisesti kuin taktiikan yhteisöllinen-yksilöllinen

kohdalla. Toisaalta tulokkaiden omien näkemysten ja tavoitteiden merkitys perehdyttämisen prosessissa selvästi ymmärretään:

TULOKKAASTA TULOSENTEKIJÄKSI: Tukemalla samanaikaisesti uuden työntekijän pyrkimyksiä itsenäisyyteen ja yhteisön vuorovaikutusta pystytään sekä tehostamaan tulokkaan oppimista että vähentämään hänen alkuvaiheessa helposti kokemaansa ahdistusta.

Edellisessä esimerkissä vuorovaikutuksen muun yhteisön kanssa nähdään nimenomaan vahvistavan tulokkaan omaa yksilöllisyyttä. Samalla tulokkaan pitäisi kuitenkin myös sitoutua organisaation olemassa oleviin arvoihin ja sääntöihin – toisessa ääripäässä perehdyttämistä kutsutaan jopa indoktrinaatioprosessiksi:

PEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ: Organisaatioissa on aina asioita, jotka ovat ainakin toistaiseksi pysyviä. Ne pitää kertoa tulokkaalle ja hänen tulee ainakin jossain määrin sitoutua niihin. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen arvot.

4.4.3 Perehdyttämisen tarkastelua sosiaalistumisen vaiheiden kautta

Organisaatioon sosiaalistumisen vaiheet ovat yksi sosiaalistumisen tutkimuksen tarkastelluimmista alueista (Kaibin Xu 2007, 1). Alaluvussa 1.3.2 kuvasin sosiaalistumisen eri vaiheita hyvin tiiviisti. Tässä alaluvussa sosiaalistumisen vaiheisiin pureudutaan hieman syvemmin nimenomaan perehdyttämisen näkökulmasta. Pyrin tarkastelemaan sitä, missä määrin perehdyttämisen ilmiötä voidaan kuvata sosiaalistumisen vaiheiden kautta.

Perehdyttämisen alku. Perehdyttämisen tarkkaa alkupistettä on haastavaa määritellä, mutta näyttää kuitenkin siltä, että perehdyttämisen juuret ulottuvat varsinaisen työsuhteen alkua pidemmälle. Myös siitä, mistä tulokkaan organisaatioon sosiaalistuminen alkaa, ollaan montaa mieltä. Flanagin ja Waldeck (2004, 139) määrittelevät sosiaalistumisen ajanjaksoksi, joka alkaa tulokkaan työpaikkahaastattelusta. Kuitenkin esimerkiksi Jablin Pitkänen, Niina. 2010. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.

(1986, 680; 2001, 734) ja Kaibin Xu (2007, 2) puhuvat ennakoivasta sosiaalistumisesta, joka alkaa jo siinä vaiheessa, kun ihmiselle rupeaa muodostumaan odotuksia ja uskomuksia tietyistä ammateista ja työelämästä. Myös perehdyttämisen voidaan katsoa alkavan jo sosiaalistumisen ennakoivassa vaiheessa:

SUVI: - - jos oikeen laajasti sitä ajattelee ni kyllähän sitten perehdyttäminen esimerkiksi toimialaan ni alkaa jo esikouluvaiheessa ku yritykset käy kertomassa että minkälaisii toimialoja on olemassa ja minkälaisia tehtäviä - -.

Jablin (1986, 680) jakaa ennakoivan sosiaalistumisen kahteen osaan: ammattiin sosiaalistumiseen ja organisaatioon sosiaalistumiseen. Ammattiin sosiaalistuminen viittaa prosessiin, jossa ihminen hankkii ammatinvalintaan liittyvää tietoa esimerkiksi perheeltä ja ystäviltä, koulutusinstituutioista sekä mediasta (Jablin 2001, 434–741). Edellisessä esimerkissä kuvattiinkin selvästi nimenomaan ammattiin sosiaalistumista perehdyttämisen alkuna. Jablin (2001, 755–762) kuitenkin näkee perehdyttämisen alkavan vasta sosiaalistumisen seuraavassa vaiheessa eli organisaatioon liittymisvaiheessa. Lashley ja Best (2002) puolestaan toteavat, että perehdyttäminen alkaa jo ennen työsuhteen alkua, minkä omatkin tutkimustulokseni osoittavat.

Seuraavissa esimerkeissä rekrytointi- ja työhönottoprosessi ennen varsinaisen työsuhteen alkamista nähdään perehdyttämisen alkuna:

TULOKKAASTA TULOKSENTEKIJÄKSI: Alkuvaiheen sosiaalistuminen tärkein vaihe on rekrytointiprosessi ja siinä ensimmäiset kontaktit työntekijään: ilmoitus, puhelinkontaktit ja ennen kaikkea työpaikkahaastattelu.

PÄIVI: - - ainakin meillä se mielletään niin että jo siinä vaiheessa kun lähetään hakemaan ihmistä töihin ni tietyllä tavalla se alkaa jo sieltä asti. Että tietysti se vahvin osuus on sit siinä vaiheessa ku on valittu ja tulee ihan konkreettisesti ensimmäistä päivää töihin mutta se sieltä, sieltä se alkaa jo.

Esimerkeissä kuvataan *organisaatioon sosiaalistumista* perehdyttämisen alkupisteenä. Sosiaalistumisen vaihemallin mukaan organisaatioon

sosiaalistuminen alkaa, kun ihminen rupeaa etsimään koulutustaan vastaavaa työtä. Työn hakijat saavat tietoa organisaatioista ja kiinnostavista työpaikoista organisaatioihin liittyvistä materiaaleista (esim. työpaikkailmoitukset ja vuosiraportit) sekä ollessaan vuorovaikutuksessa esimerkiksi muiden työnhakijoiden, työpaikkahaastattelijoiden tai organisaatioiden olemassa olevien työntekijöiden kanssa. (Jablin 1986, 685.)

Vaikka tutkimustulokseni osoittavat, että perehdyttämisen voidaan nähdä alkavan jo ennen työsuhteen alkua, ei tarkkaa perehdyttämisen alkupistettä voida tästäkään huolimatta määritellä. Toisaalta perehdyttäminen ymmärretään ajanjaksona, joka alkaa siinä vaiheessa, kun uuden ihmisen palkkaamista suunnitellaan. Toisaalta taas vasta rekrytointihaastattelu tai ensimmäinen työpäivä näytetään ymmärrettävän perehdyttämisen konkreettiseksi aloituspisteeksi.

Kaiken kaikkiaan perehdyttämisen alkamisen tarkka määrittelemineen on siis haastavaa, aivan samalla tavalla kuin sosiaalistumisenkin alkupisteen todentaminen. Näyttäisi kuitenkin siltä, että ammattiin sosiaalistumista voidaan pitää perehdyttämisen esivaiheena, mutta konkreettisempi ja tietoisempi perehdyttäminen alkaa rekrytoinnin myötä organisaatioon sosiaalistuttaessa.

Organisaatioon liittyminen. Jos perehdyttämisen nähdään alkavan rekrytointiprosessin kanssa samaan aikaan tai jo ennen sitä, muodostuu myös organisaatioon liittyminen esivaiheesta (engl. preentry, ks. Jablin 2001, 753) mielenkiintoinen tarkastelupiste perehdyttämiselle. Jablin (2001, 753) tarkoittaa organisaatioon liittyminen esivaiheella ajanjaksoa, joka ajoittuu työpaikan tarjoamisen ja vastaanottamisen sekä konkreettisen työn aloittamisen välille. Perehdyttämisen kannalta organisaatioon liittyminen

esivaiheessa näyttäisi olevan olennaista, että vastaanottavaa työyhteisöä valmistetaan tulokkaan saapumiseen:

TUTKIJA: Miten voidaan siinä perehdyttämisprosessissa auttaa tätä tulokasta, et hän tuntis itsensä tänne kuuluvaksi?

PÄIVI: - - Ja myös sit sitä porukkaa (*vastaanottavaa työyhteisöä*) valmistaa siihen ku tietää että nyt meille on tulossa uusi ni kertoo.

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN OPAS: Perehdyttämisen tavoitteena on - - helpottaa vanhoja työntekijöitä vastaanottamaan uusi työntekijä - -.

Jablin (2001, 753) toteaa, että sitä, kuinka vastaanottava työyhteisö rakentaa kuvaa tulokkaasta omissa keskusteluissaan tässä sosiaalistumisen vaiheessa, olisi tärkeää tutkia tarkemmin.

Varsinainen organisaatioon liittymisvaihe alkaa tulokkaan liittyessä organisaatioon, eli ensimmäisenä työpäivänä. Ensimmäisten työpäivien ja ensivaikutelman merkitys ymmärretään selvästi myös perehdyttämisessä. Kuten alaluvussa 3.1.1 kuvaamani tutkimustulokset osoittavat, työntekijän vastaanottamista ja tervetulleeksi toivottamista pidetään tässä vaiheessa erityisen tärkeänä koko työsuhteen pohjan muodostumisen kannalta.

Jablinin (1986, 696–698) mukaan organisaatioon liittymisen vaiheessa opitaan vuorovaikutuksessa organisaation johdon, lähiesimiehen ja muun työyhteisön kanssa, minkälainen käyttäytyminen organisaatiossa on hyväksyttävää. Hän toteaa, että organisaation johto henkilöstöammattilaisineen huolehtii tässä vaiheessa usein työntekijöiden perehdyttämisestä organisaation yleisiin asioihin ja toimintatapoihin joko suullisesti tai kirjallisten materiaalien kautta. Myös oma tutkimukseni osoittaa, että henkilöstöammattilaisilla on merkittävä rooli perehdyttämisessä:

VIENO: - - perehdyttämisessä on sellanen, ainakin mun kokemuksen mukaan se on vähän semmonen merkillinen alue kun siinä henkilöstöihmiset usein vähän painii sen kanssa että onks ne suunnittelijoita vai onks ne toteuttajia [aivan]. Ja pienes yrityksessä ni tuppaa käymään niin et ne sekä suunnittelee että toteuttaa ja niin meilläkin oli alkuunsa. Et ku lähdettiin tekemään esimerkiks henkilökohtasia perehdyttämisohjelmia ni mä olin usein se joka sen sitten myöskin käytännössä toteutti [okei] eli mä ihan käytännössä perehdytin periaatteessa kaikki uudet tulokkaat - -. No okei sitten firma kasvo ja ihmisiä rupes tulee niin paljon ettei mitenkään voinu ajatella et toimii enää itse, jollon sit siirryttiin siihen niin sanotusti mun kannalta ja varmaan henkilöstöihmisten kannalta niinku järkevämpään muotoon eli kehitetään prosessi, annetaan työkalut, tehdään materiaali ja ennen kaikkea koulutetaan esimiehet perehdyttämään [joo].

Edellinen esimerkki kuitenkin osoittaa, ettei henkilöstöammattilainen ole aina yksiselitteisesti muodollisen perehdyttämisen toteuttaja, vaan ennemminkin koko perehdytysprosessin suunnittelija ja esimiesten perehdytysvalmiuksien varmistaja. Toki organisaation koko vaikuttaa olennaisesti roolitukseen, kuten yllä olevassa esimerkissäkin todetaan.

Jablin (1986, 698–671) kuvaa esimiestä organisaatioon liittymisvaiheessa ensisijaisesti tulokkaan työhön, työstä suoriutumiseen ja tavoitteisiin liittyvän viestinnän toteuttajaksi. Jablinin mukaan myös palautteen antaminen tulokkaalle on tässä sosiaalistumisen vaiheessa olennaista. Myös perehdyttämisessä esimiehen antamalla palautteella nähdään olevan merkitystä tulokkaan perehdyttämisen ja oppimisen kannalta:

VIESTINTÄ TYÖPAIKAN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ: Opit sisäistyvät usein vasta tekemisen myötä. Myönteinen palaute jouduttaa niiden vakiintumista. - - Tehokkainta palautetta on esimiehen ilmaisema kiinnostus.

Samalla tutkimustulokseni kuitenkin osoittavat, ettei palautteen tarve rajoitu tulokkaaseen, vaan yhtä lailla perehdyttäjän tarvitsee palautetta:

TYÖNOPASTUS JA TYÖPAIKKAAN PEREHDYTTÄMINEN: Opastajakin tarvitsee palautetta. Oman toimintansa kehittämiseksi opastaja tarvitsee palautetta työstään. Kahdenkeskiset keskustelut opastettavan kanssa ovat puolin ja toisin arvokkaita, jos kontaktit ovat kunnossa ja molemmat luottavat toisiinsa. Keskusteluissa kumpikin saa toiselta osapuolelta tietoa ja mielipiteitä siitä, missä hän on onnistunut ja missä on parantamisen varaa. Kumpikin oppii toinen toisiltaan.

Kun molemminpuolisen palautteen merkitys organisaatioon liittymisvaiheessa ymmärretään, korostuu myös perehdyttämisen ilmiön vuorovaikutteinen luonne huomattavasti vahvemmin, kuin tarkasteltaessa perehdyttämistä vain esimieheltä alaiselle suuntautuvana viestintänä.

Jablin (1986, 701) toteaa, että organisaatiot harvoin tietoisesti kytkevät työtovereita mukaan tulokkaan assimilaatio- ja sosiaalistamisprosessiin, vaikka useat tutkimukset ovat vahvistaneet, että vuorovaikutus työtovereiden kanssa vaikuttaa sosiaalistumiseen merkittävästi (esim. Mignerey, Rubin & Gorden 1995). Kuitenkin oma tutkimukseni osoittaa, että perehdyttämisessä työyhteisön prosessiin mukaan kytkemisen merkitys ymmärretään ja myös vastuun nähdään olevan kaikille yhteinen (ks. alaluku 3.2.3)

Metamorfoosi ja sopeutuminen. Metamorfoosin aikana tulokkaat oppivat organisaation jäsenten arvot ja toimintatavat, jotta heistä tulisi hyväksytyjä organisaation jäseniä (Kaibin Xu 2007, 2). Jablinin (1986, 706) mukaan metamorfoosin vaiheessa organisaatio pyrkii vahvistamaan tulokkaan organisaatioon identifioitumista ja sitoutumista. Tulokkaan sitoutumista ja oman paikan löytämistä pidetään tutkimustulosteni perusteella selkeästi perehdyttämisen tavoitteina, minkä vuoksi on mielenkiintoista, että Jablin näkee perehdyttämisen rajoittuvan organisaatioon liittymisen vaiheeseen. Jablin (2001, 755–762) toteaa muodollisen perehdyttämisen olevan usein hyvin tiivis, korkeintaan päivän kestävä orientaatio, vaikka toisinaan perehdyttämisohjelmat saattavat kestää pidempäänkin, jolloin niitä voidaan pitää osana jatkuvaa organisaatioon mukautumisprosessia.

Oma tutkimukseni osoittaa perehdyttäminen olevan ennemminkin *pitkäjänteinen ja jatkuva prosessi*. Perehdyttämistä ei nähdä vain muutamia päiviä tai viikkoja kestäväna opastuksena työn alkaessa, vaan täysipainoisen

perehdyttämisen katsotaan kestävän jopa vuosia. Kuitenkin työtehtävä ja organisaation koko vaikuttavat osaltaan perehdyttämisen prosessin laajuuteen ja keston:

SUVI: Et yleensä niin sanotaan et jos menee johtotehtäviin esimerkiksi - - niin se vie niinku kaks vuotta se täysi perehtyminen että sä tiedät niinku riittävästi asioita pystyäkses antamaan todellista lisäarvoa että se riippuu sit aina tehtävästä.

Perehdyttämisen keston mittarina tunnutaan pidettävän sitä, että ihminen saavuttaa itsenäiseen työntekoon ja työyhteisössä toimimiseen tarvitsemansa valmiudet, mutta tämänkin jälkeen perehdyttäminen näyttäisi lipuvan luontaiseen henkilöstön kehittämiseen. Perehdyttäminen ei näin ollen tietyllä tavalla lopu koskaan:

VIENO: No perehdyttäminen päättyy siihen että, että tota noin... tietysti ihan näin käytännön prosessina se se päättyy periaatteessa tietysti siihen et ihminen on osaava, osaava ihminen tekemään työnsä mut kylhän se tava... se perehdyttäminenhan jatkuu niinku kehittämisenä ja kouluttamisena et sehän ei sillä lailla lopu koskaan.

TYÖNOPASTUS JA TYÖPAIKKAAN PEREHDYTTÄMINEN: Työnopastus ei ole irrallinen toimenpide, vaan se kytkeytyy kiinteästi työyhteisön jatkuvaan kehittämiseen. - - Monet sanovat, että se on oikeastaan jatkuva prosessi, tapahtuma, joka ei pääty koskaan.

Varsinkin silloin, kun oppiminen ja kehittyminen mielletään perehdyttämisen ensisijaisiksi tehtäviksi, on luontevaa ajatella perehdyttämistä läpi metamorfoosin ja koko työsuhteen jatkuvana prosessina. Tämän päivän työelämä elää jatkuvassa muutoksessa, joten jatkuvaa oppimista tai perehtymistä voidaan pitää jopa työn tekemisen ja työssä menestymisen edellytyksenä.

Jablin (1986; 2001) näkee organisaatiosta lähtemisen sosiaalistumisen viimeisenä vaiheena. Perehdyttämistä tarkasteltaessa myös työsuhteen päättymisen nähdään konkreettisesti "aiheuttavan" perehdytystoimia:

HYVÄ PEREHDYTYKSEN -OPAS. Pitkäaikaisen työsuhteen päätyminen aiheuttaa hallinnollisten toimien lisäksi perehdytystoimia: tiedottaminen muille työntekijöille ja tehtävien uudelleenorganisointi sekä palautteen kerääminen.

Kun työntekijä on lähtenyt organisaatiosta ja siirtynyt kenties toiseen organisaatioon, puhutaan lähdön jälkeisestä sosiaalistumisen vaiheesta. Tämä vaihe on stressaava ja epävarmuutta aiheuttava usein kaikille osapuolille: organisaatiosta lähtenyt työntekijä voi kokea olevansa uuden organisaation vuorovaikutussuhteiden verkostossa melko yksin ja vanhaan työpaikkaan jäänyt työyhteisö taas saattaa kokea epävarmuutta siitä, minkälaisia seurauksia yhden henkilön lähtemisellä on työympäristöön (Jablin 2001, 791). Perehdyttämisen näkökulmasta lähdön jälkeinen vaihe muodostaakin ikään kuin liitoskohdan uusille perehdyttämisprosesseille. Työyhteisö kokee epävarmuutta ja alkaa valmistautua uuteen tulokkaaseen ja organisaatiosta lähteneellä työntekijällä alkaa uudenlainen perehdyttämisen prosessi uudessa organisaatiossa.

Toisaalta perehdyttämisen prosessin voidaan nähdä jatkuvan vielä senkin jälkeen, kun henkilö poistuu työelämästä kokonaan:

SIIRI: Siis kaikkein mieluiten mä näkisin että perehdyttäminen päättyy siihen että, että henkilö on niinkun täysillä ja arvostettuna jäsenenä ihan loppuun saakka ja vielä sitten sen työelämävaiheen jälkeenkin jos hän haluaa - -.

Kun ajattelee arjen todellisia tilanteita, ei ole lainkaan tavatonta, että esimerkiksi eläkkeelle jäänyt työntekijä vierailee silloin tällöin työyhteisön kahvitunnilla, tai että joku työyhteisöstä soittaa eläkkeelle jääneelle kollegalleen ja kysyy neuvoa johonkin työhön liittyvään ongelmaan. Perehdyttämisen jatkumista työelämästä poissiirtymisen jälkeen ei kuitenkaan voida pitää oletusarvona, vaan se edellyttäneen työpaikalla syntyneitä vankkoja vuorovaikutussuhteita ja halua niiden ylläpitämiseen. Satunnaisesta työtoveruudesta ystävyysuhteeseen on kuitenkin pitkä matka.

5 PÄÄTÄNTÖ

5.1 Yhteenveto: Minkälainen ilmiö perehdyttäminen on?

Tulosten yhteenveto. Tutkimustulosteni pohjalta voidaan todeta, että perehdyttämisen ilmiö on hyvin moniulotteinen ja osin ristiriitainenkin. Perehdyttäminen näyttää rakentuvan hyvin erilaisten perehdyttämiskäsitysten pohjalle ja vasta erilaisia merkityksenantoja yhdistämällä voidaan muodostaa ilmiön kokonaisvaltainen kuvaus, johon tässä tutkielmassa pyrittiin.

Luvussa 3 kuvaamani tutkimustulokset osoittavat, että perehdyttäminen näyttäytyy yhtäältä hyvin praktisena ja funktionaalisenä ilmiönä, joka toteutuu erilaisten perehdyttämistehtävien kautta. Kun perehdyttämistä tarkastellaan funktionaalisesta näkökulmasta luvun 3 tutkimustuloksia yhteen vetäen, voidaan ilmiöstä havaita kuusi ulottuvuutta: 1) perehdyttäminen on mielikuvien luomista, 2) perehdyttäminen on organisaatiolähtöisiä perehdyttämistoimia: tiedon jakamista ja tutustuttamista, 3) perehdyttäminen on tulokkaan perehtymistä ja perehtymisen mahdollistamista, 4) perehdyttäminen on sekä tulokkaan että perehdyttäjien tukemista ja heistä huolehtimista, 5) perehdyttäminen on tulokkaan sekä vastaanottavan työyhteisön oppimista ja kehittymistä sekä 6) perehdyttäminen on tulokkaan ja vastaanottavan työyhteisön yhteistyön rakentamista ja yhteisöllisyyden vahvistamista.

Perehdyttäminen näyttää muodostavan myös mielenkiintoisen vuorovaikutusprosessien kentän, jolla tulokkaan ja organisaation välisen luottamuksen rakentuminen ja toisiinsa sitoutuminen mahdollistuvat. Samalla tutkimukseni kuitenkin osoitti, että etenkin organisaatioon

liittymiseen kytkeytyvä perehdyttämisen vaihe on sekä tulokkaalle että vastaanottavalle organisaatiolle stressaava ja epävarmuutta aiheuttava. Molempien osapuolten epävarmuuden vähentäminen onkin perehdyttämisen onnistumisen kannalta erityisen tärkeää.

Charles Bergerin kehittämä epävarmuuden vähentämisen teoria selittää epävarmuutta sosiaalisen informaation puutteen kautta: kun tietoa toisesta osapuolesta ei ole, ei toisen käyttäytymistä voida myöskään ennustaa, mikä aiheuttaa epävarmuutta. Sosiaalisen tiedon jakaminen, kertominen ja vastaanottaminen puolestaan lisää sekä toisiin että itseen liittyvän käyttäytymisen ja asenteiden ennustettavuutta. Tiedon lisääntymisen ja epävarmuuden vähenemisen kautta myös sosiaalisten suhteiden syntyminen ja ylläpitäminen mahdollistuu. (Cragan & Shields 1998, 123–128.)

Epävarmuuden vähentämisen teorialla voidaan selittää myös perehdyttämiseen kytkeytyviä ahdistuksen ja epävarmuuden tunteita, sillä toista osapuolta ei perehdyttämisen alussa juurikaan tunneta. Sosiaalisen informaation jakamisen näkökulmasta monien perehdyttämisen tehtävien voidaan itse asiassa nähdä vastaavan epävarmuuden vähentämisen tarpeeseen. Sekä suora asioiden kertominen tulokkaalle että tulokkaan oma-aloitteinen tiedon etsiminen lisäävät tulokkaan tietoa ja ymmärrystä organisaatiosta ja työyhteisöstä. Tutustuttaminen mahdollistaa tulokkaan kontaktit muun työyhteisön kanssa, jolloin sosiaalista informaatiota päästään vaihtamaan molemmin puolin. Myös erilaisissa oppimistilanteissa molemminpuolinen tutustuminen ja tiedon vaihto mahdollistuu. Perehdyttämisen tehtävät ja ilmiöön liittyvät vuorovaikutusprosessit eivät siis itse asiassa ole kovin tarkkarajaisia tai yksiselitteisiä, vaan ne liittyvät ja limittyvät toisiinsa.

Tutkimustuloksiani on mielenkiintoista tarkastella myös perehdyttämisen osa-alueiden kautta, sillä tutkielmani alussa totesin, etten lähtökohtaisesti pidä mitään perehdyttämisen aluetta toista merkityksellisempänä.

Perehdyttäminen jaetaan siis perinteisesti työhön, organisaatioon sekä työyhteisöön perehdyttämiseen. Oman tutkimukseni perusteella lähes kaikkien perehdyttämistehtävien kohdalla pyritäänkin näiden kolmen alueen huomioimiseen. Tulokkaalle halutaan luoda myönteisiä mielikuvia kaikista perehdyttämisen osa-alueista ja hänelle on tarkoitus jakaa niin työhön, organisaatioon kuin työyhteisöönkin liittyvää tietoa. Myös kokonaisvaltaista tutustuttamista ja tulokkaan uuden oppimista kaikista perehdyttämisen alueista tavoitellaan. Samalla tavalla myös silloin, kun perehdyttäminen ymmärretään perehtymiseksi, on tulokkaan tarkoitus perehtyä kokonaisvaltaisesti sekä omaan työhön että organisaatioon ja työyhteisöön.

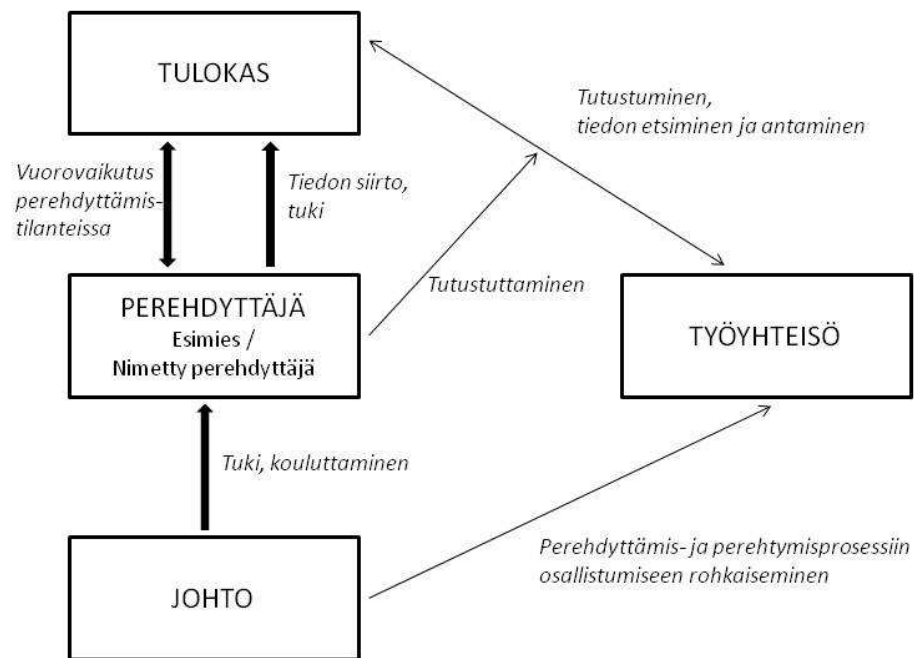
Sen sijaan sosiaalista tukea näytetään tarjottavan erityisesti *työtehtävään* suorittamiseen liittyvän hallinnan tunteen kasvattamiseksi. Jatkumona tälle myös ensisijaisesti tulokkaan *työtehtävään* liittyvää epävarmuutta pyritään perehdyttämisessä vähentämään. Sosiaalinen tuki ja epävarmuuden vähentäminen ovat siis perehdyttämisessä selvästi toisiinsa ja ennen kaikkea juuri työnopastukseen kytkeytyviä ilmiöitä. Sosiaalinen tuki voidaanakin määritellä tuen saajan ja tarjoajan väliseksi viestinnäksi, jolla pyritään lähtökohtaisesti hallitsemaan erilaisiin asioihin liittyvää epävarmuutta (Mikkola 2006, 30).

Työyhteisöön perehdyttäminen puolestaan näyttäisi olevan erityisen merkityksellistä tulokkaan sopeutumisen sekä tulokkaan ja organisaation välisen luottamuksen rakentumisen kannalta. Vaikka työnopastus ja työhön perehdyttäminen yleensä nimetään perehdyttämisen keskeisimmäksi sisällöksi, osoittaa perehdyttämisen ilmiöön liittyvien käsitysten tarkempi

analysointi kuitenkin sen, että myös työyhteisöön perehdyttämisellä on merkitystä prosessin onnistumisen kannalta.

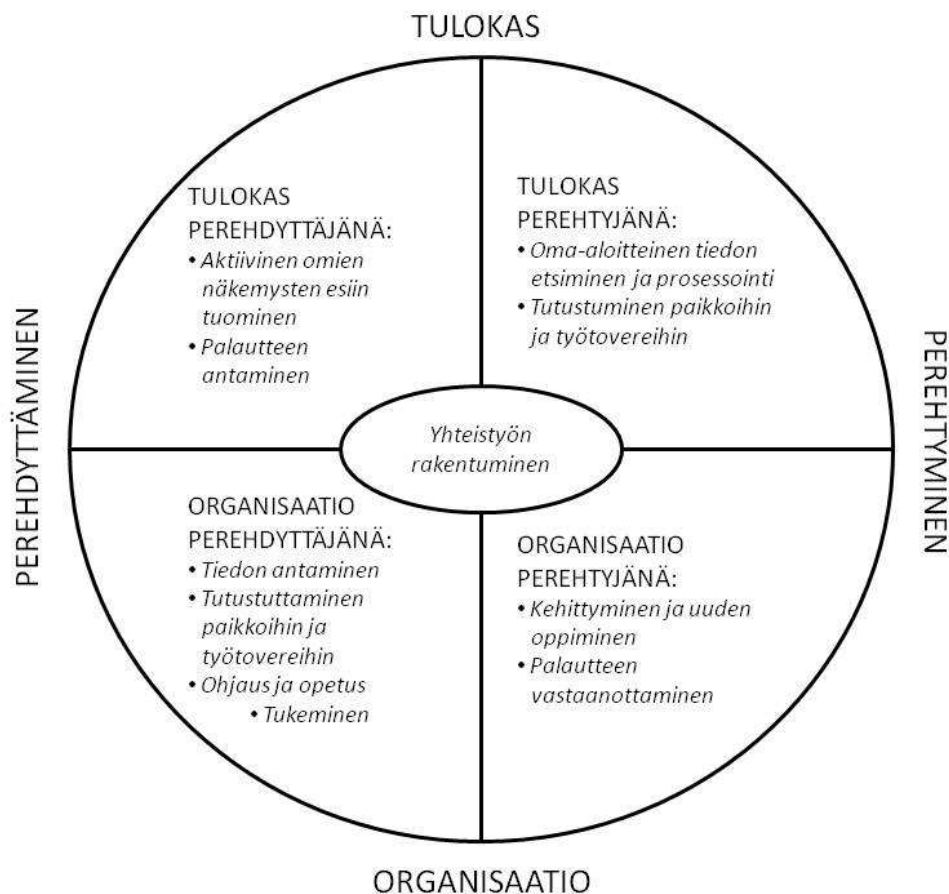
Perehdyttäminen viestintäilmiönä. Koska monet perehdyttämisen tehtävät näyttävät toteutuvan tulokkaan ja perehdyttäjän tai tulokkaan ja työyhteisön välisissä vuorovaikutustilanteissa, perehdyttämistä olisi houkuttelevaa kutsua puheviestintäilmiöksi. Kun tutkimustuloksiani tarkastelee kuitenkin kokonaisuutena, voidaan perustellummin todeta, että perehdyttäminen toteutuu perehdyttämisen toimijoiden *viestinnässä*. Tarkoitan tässä yhteydessä viestinnällä kaikenlaista tiedon antamista, vaihtamista ja yhteisten merkitysten luomista informaation prosessoinnista molemminpuolista kehittymistä tukeviin vuorovaikutustilanteisiin. Näenkin perehdyttämisen tutkimustulosteni valossa ennen kaikkea *viestintäilmiönä*, enkä puheviestintäilmiönä. Vaikka tutkimustulokseni osoittivat, että vuorovaikutussuhteiden muodostuminen ja erilaiset vuorovaikutusprosessit ovat olennainen osa perehdyttämistä, on ilmiössä kuitenkin muitakin ulottuvuuksia, jotka tulevat näkyviksi yksisuuntaisemmassa viestinnässä.

Kuviossa 1 (ks. sivu 100) perehdyttämisen ilmiöstä pyritään rakentamaan kokonaiskuvaa viestinnän näkökulmasta. Kuviossa kuvataan perehdyttämisen toimijoiden suhteita toisiinsa sekä viestinnän suuntaa ja kulkua heidän välillään. Kaksipäiset nuolet havainnollistavat molemminpuolista vuorovaikutusta ja yksipäiset nuolet yksisuuntaisempaa tiedonsiirtoa. Kuvion ei ole tarkoitus toimia yleispätevänä perehdyttämisviestinnän mallina, mutta se antaa tämän tutkimuksen tuloksiin perustuvan yleiskuvan perehdyttämisestä viestintäilmiönä.



KUVIO 1 Perehdyttäminen viestintäilmionä

Perehdyttäminen ja perehtyminen. Hieman toisesta näkökulmasta tarkasteltuna perehdyttämisen ilmiötä voidaan kuvata myös perehdyttämisen ja perehtymisen vuoropuheluna tai summana. Tutkimukseni perusteella sekä tulokas että vastaanottava organisaatio voi toimia perehdyttämiprozessissa sekä perehdyttäjänä että perehtyjänä, jolloin perehdyttämisen ilmiötä voidaan kuvata neljästä näkökulmasta: 1) tulokkaan perehtymisenä, 2) tulokkaan perehdyttämisenä, 3) organisaation perehtymisenä ja 4) organisaation perehdyttämisenä. Perehtymisen ja perehdyttämisen sekä tulokkaan ja organisaation kohtauspisteessä osapuolten välisen yhteistyön rakentumisen voidaan nähdä mahdollistuvan. Kuviossa 2 (ks. sivu 101) perehdyttämisen ilmiön "nelikenttä" pyritään havainnollistamaan tarkemmin.



KUVIO 2 Perehdyttämisen ja perehtymisen nelikenttä

Perehdyttämisen käsitteellinen problematiikka. Tutkimukseni siis osoitti, että perehdyttämisessä on yhtä lailla kyse sekä perehdyttämisestä että perehtymisestä. Näin ollen perehdyttämisen käsite alkaa näyttäytyä melko ongelmallisena tarkastelukehikkona tutkimuksen kohteena olleelle ilmiölle. Englanninkielessä perehdyttämisestä käytetään usein käsitettä "orienting", joka itse asiassa viittaa suomennettuna enemminkin perehtymiseen kuin perehdyttämiseen, tai käsitettä "orientation", joka voidaan suomentaa orientoitumiseksi. Kumpikaan näistä käsitteistä ei kuitenkaan ole lähtökohtaisesti suomenkielessä käytettävää termiä parempi. Ilmiön käsitteellistäminen perehtymiseksi antaisi tutkimuskohteesta edelleen

virheellisen kuvan, koska myös organisaatiolähtöisellä tiedon antamisella ja tutustuttamisella on selkeästi merkitystä prosessin onnistumisen kannalta.

Myöskään orientoituminen ei sovellu ilmiötä kuvaavaksi käsitteeksi, sillä orientoituminen ottaa kantaa aikaan, ikään kuin perehdyttäminen olisi jokseenkin pikainen orientoituminen uuteen työhön ja organisaatioon. Aiemmista käsityksistä poiketen perehdyttäminen näyttäytyy tämän tutkimuksen perusteella ennemminkin jatkuvana kehittämis- ja sosiaalistumisprosessina, joka alkaa jo ennen varsinaista työsuhdetta ja voi jatkua jopa työsuhteen päättymisenkin jälkeen. Tässä vaiheessa ehdotankin, että perehdyttämisen sijaan puhuttaisiin perehdyttämis- ja perehtymisprosessista. Tämä käsitevalinta kuvaa ilmiön kumpaakin puolta ja viittaa myös ilmiön jatkuvuuteen ja prosessiluonteeseen.

Perehdyttämis- ja perehtymisprosessi. Tutkimustulosteni perusteella määrittelen perehdyttämis- ja perehtymisprosessin tulokkaan ja organisaation yhteisvastuulliseksi oppimis- ja kehittämisprosessiksi, joka alkaa tulokkaan sosiaalistuessa työelämään ja jatkuu läpi työsuhteen molemminpuolisena kehittymisenä. Tässä prosessissa organisaation tehtävänä on tarjota tulokkaalle sellaista tietoa ja tukea, joka auttaa tulokasta hallitsemaan epävarmuutta, oppimaan omaan työhön ja organisaation toimintatapoihin liittyviä asioita, osallistumaan omaa roolia koskevaan neuvotteluun, muodostamaan suhteita työyhteisön jäseniin ja löytämään lopulta oman paikan uudessa työympäristössä. Myös perehdyttäjien tukeminen ja heidän epävarmuutensa vähentäminen on organisaation vastuulla. Tulokkaan tehtävänä on oma-aloitteinen työyhteisöön tutustuminen, omien tiedon aukkopaikkojen täyttäminen sekä ylipäänsä aktiivinen perehtyminen siinä määrin, kuin se hänen tehtäväkseen osoitetaan. Omalla aktiivisuudella ja oman osaamisen ja näkemysten esiintuomisella tulokas osallistuu myös vastaanottavan organisaation kehittämiseen. Onnistunut perehdyttämis- ja

perehtymisprosessi mahdollistaa tulokkaan ja organisaation välistä yhteistyötä tukevien, luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentumisen sekä molemminpuolisen sitoutumisen.

Havainnot aineistoista. Kun haastatteluaineistoa ja opas- ja ammattikirjallisuudesta muodostuvaa aineistoa verrataan toisiinsa, ei perehdyttämiskäsityksissä näkynyt kovinkaan suuria eroja. Enemminkin voidaan sanoa, että erilaiset perehdyttämiskäsitykset toistuivat molemmissa aineistoissa. On erityisen mielenkiintoista, että vaikka analysoimani opas- ja ammattikirjallisuuden teokset ovat eri vuosikymmeniltä, ei olennaisia eroavaisuuksia tai siirtymää vuorovaikutteisempaan suuntaan perehdyttämiskäsityksissä voitu havaita. Jo 1990-luvulla nähtiin perehdyttämisen vuorovaikutteinen luonne, mutta vielä 2000-luvullakin julkaistuissa teoksissa perehdyttämistä kuvataan toisinaan indoktrinaatioprosessiksi.

Myös haastatteluaineistossa perehdyttämiskäsitykset vaihtelivat samankaltaisesti. Toisessa ääripäässä perehdyttäminen nähtiin prosessiksi, jossa uusista työntekijöistä saadaan mahdollisimman pian uusia rattaita liiketoiminnan pyörittämiseen kun taas toisessa päässä perehdyttäminen ymmärrettiin laajemmaksi kontekstiksi, jossa sekä tulokas että organisaatio voivat keskinäisessä yhteistyössä antaa parhaan osaamisensa ja panoksensa toisen käyttöön.

Ajatukset perehdyttämisestä laajempaan yhteistyön rakentumisena ja jatkuvana kehittymisenä näkyivät selvästi läpi haastatteluaineiston, mutta praktisessa perehdyttämiskirjallisuudessa tällaiset käsitykset näyttivät olevan vasta viime vuosien oivalluksia. Työtehtävien muuttuminen suorittavasta operatiivisesta työstä yhä enenevässä määrin tieto- ja asiantuntijatyöhön onkin kenties tuonut käsitykset perehdyttämisestä

tietylnlaiseen siirtymävaiheeseen. Pelkkiä organisaation toimia tähdentävistä perehdyttämiskäsityksistä ollaan selvästi liikkumassa yhä laajempia prosesseja korostavaan suuntaan:

TULOKKAASTA TULOSENTEKIJÄKSI: Tietotyössä perehdyttämisen ydin ei ole työn opettamisessa tai edes tiedon välittämisessä vaan luottamuksen, kehittymisen ja uudistumisen tukemisessa.

Joitain perehdyttämistä käsittelevissä teoksissa vain maininnan tasolle jääviä asioita kuvattiin haastatteluaineistossa kuitenkin syvemmin, koska tutkija pystyi omilla kysymyksillään ohjailemaan haastattelun sisältöjä. Esimerkiksi työyhteisöön perehdyttäminen herätti opas- ja ammattikirjallisuuden perusteella lähinnä kysymyksiä, kun taas haastatteluissa käsityksiä tästä perehdyttämisen alueesta päästiin valottamaan syvemmin. Kuten jo tulosten kuvauksen yhteydessä mainitsin, työyhteisöön perehdyttäminen näyttäytyi haastatteluaineiston perusteella konkreettisimmillaan tulokkaan tutustumisena ja tutustuttamisena muihin työyhteisön jäseniin.

Työyhteisöön tutustuttamisesta puhuttaessa näkemysten taustalla voitiin kuitenkin havaita hyvin erilaisia *työyhteisökäsityksiä*. Työyhteisöön perehdyttäminen saattoi näyttäytyä ”tän osaston” tai ”tän talon” ihmisten esittelemisenä tai yhtä hyvin ”tiimipalavereissa tutustumisena”. Toisin sanoin työyhteisönä pidettiin organisaatiosta ja käsityksestä riippuen hyvin erilaista osaa koko organisaation jäsenistöstä. Etenkin silloin, kun organisaatio oli hajallaan eri toimipisteissä, ymmärrettiin työyhteisö selvästi vain fyysisesti lähellä työskenteleviksi ihmisiksi. Pienemmissä organisaatioissa tulokas sen sijaan yleensä kierrätettiin läpi talon ja esiteltiin jokaiselle organisaation työntekijälle. Taustalla vallitsevat organisaation rakenteet ja työyhteisökäsitykset toisin sanoin näyttävät vaikuttavan ratkaisevasti siihen, minkälaiseksi perehdyttämisprosessi lopulta muodostuu ja minkälaiseen työyhteisöön tulokas pääsee perehtymään. Tutkielmani alussa määrittelin työyhteisön perehdyttämisen kontekstina

joustavarajaiseksi rakenteeksi, joka näyttäytyy jokaiselle työntekijälle omanlaisenaan. Oma tutkimukseni osoittaa ainakin sen, että työyhteisö voidaan organisaatiosta ja käsityksestä riippuen ymmärtää hyvin monella tapaa.

Tutkimustulosten soveltaminen organisaatioiden toimintaan. Tämä tutkielma on pyrkinyt paitsi rakentamaan kuvausta myös syventämään ymmärrystä perehdyttämisestä. Uskonkin, että ilmiön uudenlainen hahmottaminen auttaa myös organisaatioita suuntaamaan perehdyttämisresursseja oikeisiin asioihin. Tänä päivänä osaava työntekijä valitsee organisaation, eikä toisinpäin. Vaikka yksikään ihminen ei ole täysin korvaamaton, voi huonosti hoidettu perehdyttäminen joka tapauksessa johtaa työsuhteen ennenaikaiseen päättymiseen ja organisaation huonon maineen leviämiseen.

Mikäli osaavat työntekijät halutaan pitää organisaatiossa, tulisi perehdyttämisessä alusta saakka keskittyä molempien osapuolten tavoitteiden yhteen saattamiseen sekä luottamuksen, toimivien vuorovaikutussuhteiden ja kestäväen yhteistyön rakentamiseen. Onnistuneen perehdyttämis- ja perehtymisprosessin lopputuloksena tulokas löytää organisaatiossa sekä omia että organisaation tavoitteita tukevan paikan. Samalla sekä tulokas että organisaatio myös sitoutuvat toisiinsa molemminpuolista hyötyä tavoitellen.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kiteytyy koko tutkimusprosessin luotettavuuteen ja tutkijan oman subjektiviteetin ymmärtämiseen (Eskola & Suoranta 1998, 211; ks. myös Strauss & Corbin 1998, 268–270). Olenkin pyrkinyt arvioimaan tekemiäni ratkaisuja ja

tutkimukseni luotettavuutta jo osana tutkielmani aiempia lukuja. Tässä alaluvussa otan kuitenkin vielä tiiviisti kantaa koko tutkimukseni luotettavuuteen.

Tutkimusasetelmaani voidaan arvioida kriittisesti erityisesti aineiston valinnan osalta. Tässä tutkimuksessa haluttiin tavoittaa perehdyttämisen asiantuntijanäkökulma ja tämän vuoksi aineistoksi valittiin perehdyttämistä käsitteleviä opas- ja ammattikirjoja sekä perehdyttämisen asiantuntijoiden haastatteluja. Perehdyttämisen ilmiön kuvaus olisi kuitenkin saattanut muodostua olennaisesti erilaiseksi, jos näkökulmaksi olisi valittu tulokkaiden eli perehdytettävien käsityksiä. Tarkasteltaessa asiantuntijanäkökulmaa, ilmiön kuvaus lipuu helposti siihen, miten asioiden ihannetapauksessa tulisi olla sen sijaan, että ilmiön todellisesta luonteesta saataisiin napattua kiinni. Tästä syystä myös tämän tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella kriittisesti, sillä kyse saattaa olla ennemminkin perehdyttämisen *ihannetilän* kuin käytännössä toteutuvan ilmiön kuvauksesta. Toisaalta, tutkittaessa ilmiötä täysin uudella tavalla, on kuvauksen rakentaminen aina aloitettava jostain.

Myös kahden, keskenään melko erilaisen aineiston käsittelemistä kokonaisuutena voidaan arvioida kriittisesti. Aineistoja yhdistävänä tekijänä on tekstimuotoisuus, mutta muuten aineistot ovat lähtökohtaisesti hyvin erilaisia: tutkija on itse kerännyt haastatteluaineiston ja näin ollen myös vaikuttanut sen sisällölliseen rajaukseen puolistrukturoidun haastattelurungon kautta. Opas- ja ammattikirjallisuus sen sijaan on sisällöllisesti valmis aineisto, joka koottiin olemassa olevien teosten joukosta. Jos haastatteluaineisto olisi kerätty ennen opas- ja ammattikirjallisuudesta muodostuvan aineiston kokoamista ja siihen tutustumista esimerkiksi täysin avointa haastattelustrategiaa käyttäen, olisivat haastattelut saattaneet tuottaa perehdyttämisen ilmiöstä olennaisesti erilaista tietoa.

Tässä tutkimuksessa aineistojen haluttiin kuitenkin lähtökohtaisesti tukevan toisiaan, minkä vuoksi toisen aineiston rajauksessa käytettiin toisesta aineistosta esiin nousseita asiakokonaisuuksia. Tätä tutkimusta arvioitaessa onkin tärkeää havaita, että opas- ja ammattikirjallisuus on ollut tutkimustulosten kannalta haastatteluaineistoa hallitsevammassa roolissa, koska sen sisällöt ovat vaikuttaneet myös haastatteluaineiston keruuseen ja rajaukseen. Tutkimusprosessin haasteellisimmat valinnat liittyivätkin juuri aineistojen keruun ja rajaamisen perusteiden määrittelyyn. Tutkimusprosessi on kuitenkin täynnä valintoja, jotka vaikuttavat etenkin laadullisessa tutkimuksessa myös tuloksiin. Tärkeintä onkin omien valintojen ymmärtäminen ja perusteleminen.

Laadullisessa tutkimuksessa myös varsinaista tutkimusprosessia tulee kuvata siinä määrin, että lukija pystyy seuraamaan ja arvioimaan tutkimuksen etenemistä riittävässä määrin (Strauss & Corbin 1998, 268–269). Olenkin pyrkinyt kuvaamaan ja raportoimaan koko tutkimusprosessini mahdollisimman tarkasti ja seikkaperäisesti, jotta lukija voi kriittisesti arvioida koko prosessia ja tekemiäni valintoja. Aineiston valinnan ja rajaamisen perusteet on kuvattu huolellisesti alaluvussa 2.2 ja aineiston koodausprosessi alaluvussa 2.3. Koodaamisessa havaitut kategoriat on puolestaan tehty näkyviksi tutkielman liitteissä 4 ja 5.

Eskolan ja Suorannan (1998, 212–213) mukaan laadullista tutkimusta voidaan arvioida pääasiassa neljän kriteerin kautta. *Uskottavuus* tarkoittaa sitä, että tutkijan tulkinnot vastaavat tutkittavien käsityksiä. Tutkimuksen tulee olla jossain määrin myös *siirrettävissä*, vaikka yleistyksiset sinänsä eivät olekaan mahdollisia. *Varmuutta* lisätään ottamalla huomioon tutkimukseen vaikuttavat ennakkoehdot ja *vahvistuvuudella* viitataan siihen, että tutkimuksen tulkinnoilla on yhteys samaa ilmiötä tarkastelleisiin aiempiin tutkimuksiin.

Olen pyrkinyt varmistamaan tutkimukseni uskottavuuden perustelemalla tulkintojani mahdollisimman autenttisten aineistolainauksen kautta. Myös esimerkiksi haastattelurunko pyrittiin laatimaan sellaiseksi, ettei viestinnän tutkimusnäkökulma ohjailisi millään tavalla haastateltavien vastauksia. Aineistoni koodaus saavutti teoreettisen saturaatiopisteen, mikä viittaa aineiston riittävyteen luotettavien tulosten kannalta. Viimeisten tapausten koodaaminen ei siis tuottanut enää uudenlaisia koodeja. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä ei ole kuitenkaan suoraan luotettavuuden kriteeri, vaan ennemminkin kyse on aineiston monipuolisuuden varmistamisesta (Mäkelä 1990, 52). Rikkaan perehdyttämisen kuvauksen saavuttamiseksi tutkimuksessa käytettiin aineistotriangulaatiota ja näyte muodostettiin tietoisesti mahdollisimman erilaisia tapauksia aineistoon valikoiden. Tulosten siirrettävyyden varmistamiseksi toinen vastaavanlaisella tutkimusasetelmalla tehty tutkimus olisi kuitenkin tarpeen. Näin voitaisiin myös osoittaa tutkijan tekemien subjektiivisten tulkintojen vaikutus ilmiön kuvaukseen.

Koska tutkimukseni on aineistolähtöinen, pyrin tietoisesti irrottautumaan teoreettisista jäsennyksistä ennen aineistonkeruuta ja aineistoanalyysia (ks. Strauss & Corbin 1998, 43). Perehdyinkin perehdyttämisen lähikäsitteisiin ennen koodaamista vain hyvin pinnallisella tasolla, jotta teoreettinen tietämykseni ei vaikuttaisi aineiston koodaamiseen. Näin ollen tutkimustani voidaan pitää Eskolan ja Suorannan (1998, 213) varmuuden kriteerin nimissä luotettavana, vaikka oman tieteenalan silmälasien totaalinen hajottaminen onkin täysin mahdotonta ja myös tarpeetonta, kun oman subjektiviteetin myöntää ja ymmärtää.

Sen sijaan tutkimukseni vahvistuvuutta voidaan pitää melko heikkona, koska vastaavanlaisia tutkimuksia perehdyttämisestä ei ole tehty. Olen kuitenkin pyrkinyt kuvaamaan perehdyttämisen suhdetta sen teoreettisiin

lähi-ilmiöihin, kuten sosiaalistumiseen. Olen myös valottanut perehdyttämistä erilaisten teoreettisten jäsennysten kautta ja peilannut perehdyttämistä aiempiin tutkimustuloksiin esimerkiksi luottamuksen rakentumisen ja sosiaalisen tuen näkökulmista. On silti selvää, että perehdyttämisen tutkimukselle on olemassa lukuisia jatkotutkimushaasteita, jotta ilmiöstä voitaisiin muodostaa teoreettisesti vankempi ja perustellumpi kuvaus.

5.3 Jatkotutkimushaasteet

Tässä tutkielmassa on rakennettu kuvausta perehdyttämisen ilmiöstä asiantuntijakäsitysten pohjalta. Jatkossa ymmärrystä perehdyttämisestä olisikin tärkeää laajentaa myös tulokkaiden kokemuksia tarkastelemalla. Viestinnän näkökulmasta olennaisinta olisi tutkia sitä, kuinka tulokkaat merkityksentävät erilaisia perehdyttämiseen liittyviä vuorovaikutusprosesseja ja mikä niiden todellinen arvo perehdyttämisessä heidän näkökulmastaan on. Myös tulokkaiden käsityksiä yleisesti siitä, missä määrin perehdyttämisessä tulisi pyrkiä vuorovaikutteisuuteen ja jopa koko perehdyttämisprosessin yhteiskehittelyyn olisi mielenkiintoista selvittää. Esimerkiksi vertailevan toimintatutkimuksen keinoin olisi kiinnostavaa ottaa selville, päästäisiinkö perehdyttämisessä parempiin lopputuloksiin, jos tulokas otettaisiin lähtökohtaisesti mukaan oman perehdyttämisensä suunnitteluun ja hänelle annettaisiin jaettava vastuuta myös perehdyttämisen toteuttamisesta suhteessa siihen, että perehdyttämisprosessin suunnittelu ja toteutus hoidettaisiin täysin organisaatiovetoisesti.

Tulokkaiden näkökulmaa olisi jatkossa mielenkiintoista myös verrata asiantuntijanäkökulmaan: Arvostetaanko perehdyttämisessä samoja asioita? Minkälaisena prosessi eri toimijoiden tarkastelukehiksestä näyttäytyy?

Tulokkaan ohella muidenkin perehdyttämisprosessin toimijoiden merkitystä tulisi selvittää tarkemmin. Erityisesti esimiehen ja kollegojen vaikutusta tulokkaan oppimiseen ja työyhteisöön sopeutumiseen olisi tärkeää pohtia lähemmin. Toisaalta mielenkiintoisen tarkastelupinnan perehdyttämiselle muodostaa myös koko vastaanottava työyhteisö: Kuinka tulokkaan saapumiseen valmistaudutaan? Miten tulokkaan organisaatioon liittymiseen suhtaudutaan? Missä määrin koko työyhteisön osallistumista perehdyttämisprosessiin pidetään työyhteisön sisällä merkittävänä?

Puheviestinnän tieteenalalla erilaisten toimijoiden ja heidän näkökulmiensa tarkastelun lisäksi jatkossa ehkä olennaisinta olisi kuitenkin perehdyttämiseen liittyvien vuorovaikutusprosessien tarkempi tarkastelu: Kuinka luottamusta rakennetaan ja kuinka luottamus rakentuu esimerkiksi perehdyttämisohjelmien aikana? Kuinka organisaatio ja vastaanottava työyhteisö voivat auttaa tulokasta hallitsemaan ja vähentämään epävarmuutta? Entä kuinka organisaation johto voi tukea perehdyttäjiä parhaalla mahdollisella tavalla epävarmuutta aiheuttavassa perehdyttämistyössä? Miten tulokkaan ja organisaation toisiinsa sitoutumista voidaan edistää ja tukea?

Myös autenttisen vuorovaikutuksen tarkasteleminen ja analysointi todellisissa perehdyttämistilanteissa olisi tärkeää, jotta perehdyttämisen ilmiöstä pystyttäisiin muodostamaan mahdollisimman moniulotteinen kuvaus ja syvempi ymmärrys. Olennaista olisi selvittää, minkälaisia perehdyttämistilanteet todella ovat: tiedon jakamista ja neuvomista, yhdessä tekemistä ja oppimista vai jotain muuta? Erityisen mielenkiintoista olisi myös päästä vertaamaan, muuttuuko perehdyttämistilanteiden luonne olennaisesti sen mukaan, kuka perehdyttäjänä toimii.

Vaikka tässä tutkielmassa tarkasteltiin niin sanottua virallista perehdyttämistä, antoivat tutkimustulokset kuitenkin viitteitä siitä, että myös työyhteisön epävirallisessa viestinnässä rakentuvalla perehdyttämällä saattaisi olla merkitystä tulokkaan sopeutumisen kannalta. Näin ollen jatkossa tutkimusnäkökulmaa tulisi suunnata organisaatiokeskeisyydestä myös työyhteisön sisäisiin suhteisiin ja merkityksenantoihin. Tärkeää olisi pohtia etenkin epävirallisen perehdyttämisen tehtäviä ja merkitystä tulokkaan sopeutumisen ja oman paikan löytämisen kannalta. Toisaalta epävirallinen perehdyttäminen tarjoaisi mielenkiintoisen tarkastelukehikon myös tulokkaan interpersonaalisten suhteiden muodostumisen ja kehittymisen tutkimiselle.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin nimenomaan uuden työntekijän perehdyttämistä. Kuten tutkielmani alussa mainitsin, perehdyttämistä tarvitaan kuitenkin myös silloin, kun olemassa olevien työntekijöiden työn organisointi olennaisesti muuttuu, työntekijät vaihtavat työtehtäviä organisaation sisällä tai palaavat takaisin töihin esimerkiksi pidemmän vapaan tai ulkomaankomennuksen jälkeen. Oletettavasti perehdyttämisen painopisteet ovat tällaisissa tilanteissa hieman erilaisia suhteessa uuden henkilön organisaatioon liittymiseen, koska jonkinlaisia kokemuksia organisaation jäsenyydestä on jo olemassa. Mielenkiintoista olisikin selvittää, minkälaisiksi perehdyttämistilanteet muodostuvat organisaation olemassa olevia jäseniä uudelleen perehdytettäessä.

Lopuksi haluan peräänkuuluttaa perehdyttämisprosessin kokonaisuuden tarkemman tutkimisen tarvetta. Jotta perehdyttämisen tarkastelussa päästäisiin yhä syvemmälle, praktisen käytänteen tasolta jatkuvaan prosessiin, olisi perehdyttämistä lähestyttävä tutkimuksessa nimenomaan kokonaisuutena, jatkuvasti kehittyvänä prosessina, joka ei rajoitu vain tulokkaan organisaatioon liittymiseen.

KIRJALLISUUS

- Aichia Chuang & Sackett, P. R. 2005. The Perceived Importance of Person-Job Fit and Person-Organization Fit between and within Interview Stages. *Social Behavior & Personality: An International Journal* 33 (3), 209–225.
- Allen, D. G. 2004. Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? Best Conference Paper in Academy of Management Proceeding.
- Anderson, C. M., Martin, M. M. & Riddle, B. L. 2001. Attitudes, Style, and Socialization: Predictors of Commitment and Satisfaction in Workgroups. *Communication Research Reports* 18 (3), 241–254.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. 1996. Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. *Academy of Management Journal* 39 (1), 149–178.
- Barge, J. K. & Schlueter, D. W. 2004. Memorable Messages and Newcomer Socialization. *Western Journal of Communication* 68 (3), 233–256.
- Batt, R. & Doellgast, V. 2005. Groups, Teams, and the Division of Labor: Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work. Teoksessa S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P. S. Tolbert (toim.) *The Oxford Handbook of Work & Organization*. Ackroyd: Oxford.
- Bradac, J. J. 2001. Theory Comparison: Uncertainty Reduction, Problematic Integration, Uncertainty Management, and Other Curious Constructs. *Journal of Communication* 51 (3), 456–476.
- Bullis, C. 1993. Organizational socialization research: Enabling, Constraining, and Shifting Perspectives. *Communication Monographs* 60, 10–17.
- Carless, S. A. 2005. Person-job Fit versus Person-organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 78 (3), 411–429.
- Pitkänen, Niina. 2010. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.

- Coffey, A. & Atkinson, P. 1996. Making Sense of Qualitative Data. Complementary Research Strategies. Thousand Oaks: Sage.
- Cragan, J. F. & Shields, D. C. 1998. Understanding Communication Theory. The Communicative Forces for Human Action. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Croucher, S. M., Long, B. L., Meredith, M. J., Oommen, D. & Steele, E. L. 2009. Factors Predicting Organizational Identification with Intercollegiate Forensics Teams. *Communication Education* 58 (1), 74-91.
- Dervitsiotis, K. S. 2006. Building Trust for Excellence in Performance and Adaptation to Change. *Total Quality Management* 17 (7), 795-810.
- Elving, W. 2005. Information, Communication, and Uncertainty during Organizational Change; The Role of Commitment and Trust. Paper presented at International Communication Association Annual Meeting, New York.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3rd ed. Jyväskylä: Gummerus.
- Felkins, P. K. 2002. Community at Work: Creating and Celebrating Community in Organizational Life. Cresskill: Hampton Press.
- Flanagin, A. J. & Waldeck, J. H. 2004. Technology Use and Organizational Newcomer Socialization. *Journal of Business Communication* 41 (2), 137-165.
- Frey, L. R. 2003. Group Communication in Context: Studying Bona Fide Groups. Teoksessa L. R. Frey (toim.) Group Communication in Context. Studies of Bona Fide Groups. 2nd ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1-20.
- Gallagher, E. B. 2007. What's in the Handbook?: New Employee Literature, Codes of Ethics, and Organizational Assimilation. Paper presented at National Communication Association Conference.

- Gallagher, E. B. & Sias, P. M. 2009. The New Employee as a Source of Uncertainty: Veteran Employee Information Seeking about New Hires. *Western Journal of Communication*, 73 (1), 23–46.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1974. *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. 6th ed. Chicago: Aldine.
- Gómez, L. F. 2009. Time to Socialize. *Organizational Socialization Structures and Temporality*. *Journal of Business Communication* 46 (2), 179–207.
- Gorden, W. I. & Infante, D. A. 1991. Test of a Communication Model of Organizational Commitment. *Communication Quarterly* 39 (2), 144–155.
- Gouran, D. S. 1999. Communication in Groups: The Emergence and Evolution of a Field of Study. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The Handbook of Group Communication Theory & Research*. Thousands Oaks: Sage, 3–36.
- Griffin, E. 2005. *A First Look at Communication Theory*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Harris, J. I., Winskowski, A. M. & Engdahl, B. E. 2007. Types of Workplace Social Support in the Prediction of Job Satisfaction. *The Career Development Quarterly* 56, 150–156.
- Hart, A. P. & Miller, V. D. 2005. Context and Message Content during Organizational Socialization: A Research Note. *Human Communication Research* 31, 295–309.
- Hart, Z. 2008. Information Seeking and Socialization. Newcomer Adjustment through Information Seeking and Passive Information Receiving. Paper presented at National Communication Association Annual Meeting.
- Hayward, P. 2006. You Never Get a Second Chance to Make a First Impression. Paper presented at International Communication Association Annual Meeting.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13th–14th ed. Keuruu: Otava.
- Holder, T. 1996. Women in Nontraditional Occupations: Information-Seeking During Organizational Entry. *The Journal of Business Communication* 33 (1), 9–26.
- Hood, J. C. 2007. Orthodoxy vs. Power: The Defining Traits of Grounded Theory. Teoksessa A. Bryant & K. Charmaz (toim.) *The Sage Handbook of Grounded Theory*. Thousands Oaks: Sage, 151–164.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisöissä. Porvoo: WSOY.
- Håkonsson, D. D., Klaas, P. & Carrol, T. N. 2009. Organizational Adaptation, Continuous Change, and the Positive Role of Inertia. *Academy of Management Proceedigs*, 1–6.
- Jablin, F. M. 1986. Organizational Entry, Assimilation, and Exit. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.) *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park: Sage, 679–740.
- Jablin, F. M. 2001. Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousands Oaks: Sage, 732–818.
- Jian, G. & Jeffres, L. 2008. Spanning the Boundaries of Work: Workplace Participation, Political Efficacy, and Political Involvement. *Communication Studies* 59 (1), 35–50.
- Kaibin Xu. 2007. A Social Network-Based Interactional Approach to Organizational Socialization. Paper presented at National Communication Association Conference.
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3rd ed. Vantaa: WSOY.

- Kelle, U. 2007. The Development of Categories: Different Approaches in Grounded Theory. Teoksessa A. Bryant & K. Charmaz (toim.) The Sage Handbook of Grounded Theory. Thousand Oaks: Sage, 191–213.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kodish, S. 2006. Antecedents of Organizational Trust. Paper presented at International Communication Annual Meeting.
- Kopperi, M. 1998. Yritys, yhteisö ja hyvä elämä. Teoksessa J. Kotkavirta & A. Laitinen (toim.) Yhteisö. Filosofian näkökulmia yhteisöllisyyteen, Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteiden, valtio-opin ja filosofian julkaisuja 16, 149–163.
- Kramer, M. W. & Miller, V. D. 1999. A Response to Criticisms of Organizational Socialization Research: In Support of Contemporary Conceptualizations of Organizational Assimilation. *Communication Monographs* 66 (4), 358–367.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. *Palmenia-sarja* 61. Helsinki: Gaudeamus.
- Lakkey, L. & Morrill C. 1995. Organizational Commitment as Symbolic Process. *Western Journal of Communication* 59, 193–213.
- Lashley, C. & Best, W. 2002. Employee induction in licensed retail organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14 (1), 6–13.
- Lehtonen, H. 1990. Yhteisö. Jyväskylä: Gummerus.
- Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. 2002. *Qualitative Communication Research Methods*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Littlejohn, S. W. 1999. *Theories of Human Communication*. 6th ed. Belmont: Wadsworth.
- Littlejohn, S. W. 2002. *Theories of Human Communication*. 7th ed. Belmont: Wadsworth.

- Madlock, P. E. & Horan, S. M. 2009. Predicted Outcome Value of Organizational Commitment. *Communication Research Reports* 26 (1), 40–49.
- Maneerat, N., Hale, C. L. & Singhal A. 2005. The Communication Glue that Binds Employees to an Organization: A Study of Organizational Identification in Two Thai Organizations. *Asian Journal of Communication* 15 (2), 188–214.
- Marek, C. I., Wanzer, M. B. & Knapp, J. L. 2004. An Exploratory Investigation of the Relationship Between Roommates' First Impressions and Subsequent Communication Patterns. *Communication Research Reports* 21 (2), 210–220.
- Menetelmäpolkuja Humanisteille. 2009. Ankkuroitu teoria eli grounded theory. Jyväskylän yliopisto.
<<https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/menetmapolkuja/menetmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/ankkuroitu-teoria-eli-grounded-theory>>. Viitattu 29.12.2009.
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B. & Gorden, W. L. 1995. Organizational Entry: An Investigation of Newcomer Communication Behaviour and Uncertainty. *Communication Research* 22, 54–85.
- Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 66, Jyväskylän yliopisto.
- Mikkola, L. 2009. The Perception of Acceptance as a Function of Social Support. Teoksessa T. A. Kinney & M. Pörhölä (toim.) *Anti and Pro-Social Communication. Theories, Methods, and Applications*. New York: Peter Lang.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Miller, K. 2006. *Organizational Communication. Approaches and Processes*. 4th ed. Belmont: Wadsworth.

- Miller, K., Joseph, L. & Apker, J. 2000. Strategic Ambiguity in the Role Development Process. *Journal of Applied Communication Research* 28 (3), 193–214.
- Morse, J. 2007. Sampling in Grounded Theory. Teoksessa A. Bryant & K. Charmaz (toim.) *The Sage Handbook of Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Muthukrishnan, A. V. & Chattopadhyay, A. 2007. Just Give Me Another Chance: The Strategies for Brand Recovery from A Bad First Impression. *Journal of Marketing Research* 44 (2), 334–335.
- Myers, K. K. & McPhee, R. D. 2006. Group Influence on Member Assimilation in Highly Interdependent Workgroups: A Multilevel Analysis. Paper presented at International Communication Association Annual Meeting.
- Myers, K. K. & Oetzel, J. G. 2003. Exploring the Dimensions of Organizational Assimilation: Creating and Validating a Measure. *Communication Quarterly* 51 (4), 438–457.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Niiniluoto, I. 1998. Yhteisö-kollokvion avaussanat. Teoksessa J. Kotkavirta & A. Laitinen (toim.) *Yhteisö. Filosofian näkökulmia yhteisöllisyyteen*, Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteiden, valtio-opin ja filosofian julkaisuja 16, 5–12.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. & Mirable, R. 1992. A Profile Comparison Approach to Person-Job Fit: More than a Mirage. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 237–241.
- Oxoby, R. J. & Finnigan, H. 2007. Developing Heuristic-Based Quality Judgements: Blocking in Consumer Choice. *Psychology & Marketing* 24 (4), 295–313.

- Priem, J. 2007. The Function and Form of Communication across Theories of Social Support. Paper presented at National Communication Association Conference.
- Propp, K. M. 1999. Collective Information Processing in Groups. Teoksessa F. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The Handbook of Group Communication Theory and Research*, 225–250.
- Pudlinski, C. 2003. The Multiplicity of Response Options in Social Support Situations. *Qualitative Research Reports in Communication* 4, 23–30.
- Ramberg, B. & Gjesdal, K. 2005. Hermeneutics. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <<http://plato.stanford.edu/entries/hermeneutics/>>. Viitattu 29.12.2009.
- Rantanen, J. 1997. Visio työelämän kehityksestä tulevana vuosikymmenenä. Teoksessa Kuusi esseitä työn ja työyhteiskunnan tulevaisuudesta. *Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1997 (5)*, 85–132.
- Rissanen, R., Sääsä, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisu 1.
- Sass, J. S. & Canary, D. J. 1991. Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence. *Western Journal of Speech Communication* 55, 275–293.
- Saukko, P. 2008. Musiikkiterapian tavoitteet lapsen kuntoutusprosessissa. *Jyväskylän Studies in Humanities* 112, Jyväskylän yliopisto.
- Scott, C. R., Corman, S. R. & Cheney, G. 1998. Development of structural model of identification. *Communication Theory* 8 (3), 298–336.
- Scott, C. & Myers, K. 2010. Toward an Integrative Theoretical Perspective on Organizational Membership Negotiations: Socialization, Assimilation, and the Duality of Structure. *Communication Theory* 20, 79–105.

- Scott, C. R. & Stephens K. K. 2009. It Depends on Who You're Talking To...: Predictors and Outcomes of Situated Measures of Organizational Identification. *Western Journal of Communication* 73 (4), 370-394.
- Scudder, J., Lamude, K. & Simmons, D. 2008. Leader-Member Exchange, Person-Organization Fit, and Assimilation. Paper presented in National Communication Association Conference.
- Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F. M. 2002. An Ecological System Perspective on Workplace Relationships. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daily (toim.) *Handbook of Interpersonal Communication* 3rd ed., 615-642.
- Siitonen, M. 2007. Social Interaction in Online Multiplayer Communities. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in humanities 74.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in humanities 79.
- Skeats, J. 1991. *Successful Induction: How to Get the Most From Your Employees*. London: Kogan Page.
- Sluss, D. M. & Thompson, B. S. 2009. Socialization and Social Exchange: Leader-Member Exchange as Mediator Between Tactics and Attachment. Article in *Academy of Management Proceedings* 2009, 1-6.
- Solomon, R. C. 1993. Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics. Teoksessa E. R. Winkler & J. R. Coombs (toim.) *Applied Ethics: A Reader*. Cambridge: Blackwell, 201-221.
- Stern, P. N. 2007. On Solid Ground: Essential Properties for Growing Grounded Theory. Teoksessa A. Bryant & K. Charmaz (toim.) *The Sage Handbook of Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage, 114-126.
- Stohl, C. & Putnam, L. 2003. Communication in Bona Fide Groups: A Retrospective Account. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Group*

- Communication in Context. Studies of Bona Fide Groups. 2nd ed.
Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 399-414.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1998. Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks: Sage.
- Sutcliffe, K. M. 2001. Organizational Environments and Organizational Information Processing. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods. Thousand Oaks: Sage, 197-230.
- Tardy, C. H. 1992. Assessing the Functions of Supportive Messages. Experimental Studies of Social Support. Communication Research 19 (2), 175-192.
- Tardy, C. H. 1994. Counteracting Task-Induced Stress: Studies of Instrumental and Emotional Support in Problem-Solving Contexts. Teoksessa B. R. Burlison, T. L. Albrecht & I. G. Sarason (toim.) Communication of Social Support. Thousands Oaks: Sage, 71-90.
- Teboul, J.C. B. 1997. "Scripting" the Organization: New Hire Learning During Organizational Encounter. Communication Research Reports 14 (1), 33-47.
- Teboul, J.C. B. 1999. Racial/Ethnic "Encounter" in the Workplace: Uncertainty, Information-Seeking, and Learning Patterns Among Racial/Ethnic Majority and Minority New Hires. The Howard Journal of Communication 10, 97-121.
- Thomas, G. F., Zolin, R. & Hartman, J. L. 2009. The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement. Journal of Business Communication 46 (3), 287-310.
- Tidwell, M. & Sias, P. 2005. Personality and Information Seeking. Journal of Business Communication 42 (1), 51-77.
- Tuomi, I. 2005. Yhteisöllisyyden paluu tietoyhteiskuntaan. Teoksessa Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki: Gaudeamus, 132-162.

- Turner, J. C. 1987. *Rediscovering the Social Group. A Self-Categorization Theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Vaaranen, H. 2005. Nuorten luovat pikkuheimot ja työn tulevaisuus. Teoksessa *Yhteisöllisyyden paluu*. Helsinki: Gaudeamus, 114–131.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Waldeck, J. H., Seibold, D. R. & Flanagin, A. J. 2004. Organizational assimilation and communication technology use. *Communication Monographs* 71 (2), 161–183.
- Waldeck, J. H., Shepard, C. A., Teitelbaum, J., Farrar, W. F. & Seibold, D. R. 2002. New Directions for Functional, Symbolic Convergence, Structuration, and Bona Fide Group Perspectives of Group Communication. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *New Directions in Group Communication*. Thousands Oaks: Sage, 3–23.
- Weick, K. E. & Ashford, S. J. 2001. Learning in Organizations. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks: Sage, 704–731.
- Yoo, J. H. 2009. Uncertainty Reduction and Information Valence: Tests of Uncertainty Reduction Theory, Predicted Outcome Value, and an Alternative Explanation? *Human Communication* 12 (2), 187–198.
- Zimmerman, S. & Applegate, J. L. 1994. Communicating Social Support in Organizations: A Message-Centered Approach. Teoksessa B. R. Burleson, T. L. Albrecht & I. G. Sarason (toim.) *Communication of Social Support*. Thousands Oaks: Sage, 50–70.
- Åberg, L. 2002. *Viestinnän johtaminen*. 2nd ed. Keuruu: Otava.
- Österberg, M. 2005. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Edita.

AINEISTONA KÄYTETTY KIRJALLISUUS

- Aalto-Setälä, R. 2005. Perehdyttäminen apteekkityöhön. Hämeenlinnan keskusapteekin perehdyttämisopas. Tutkimuksia ja selvityksiä, Kuopion yliopisto.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. 2nd ed. Jyväskylä: Sho Business Development.
- Huikko, T. 2000. Suomen ympäristökeskuksen perehdyttämisopas: käytännön toimintaohjeita. Helsinki: Suomen ympäristökeskus.
- Kangas, P. 1997. Työnopastus ja työpaikkaan perehdyttäminen. Helsinki: Puhtaustieto.
- Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3rd-4th ed. Helsinki: WSOY.
- Kivikoski, J. 1993. Viestintä työpaikan kehittämisen välineenä. 2nd ed. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja 61. Helsinki: Gaudeamus.
- Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulu. Sarja B Oppiamateriaalia, osa 4. Lahti: Esa Print.
- Rissanen, R., Sääsä, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatioista ja henkilöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisuja 1.
- Valtanen, J., Lamminpää, K., Akola, E., Heinonen, J., Koskinen, K., Malinen, P. & Westergård, M. 2006. Henkilöstön kehittämisen opas. Turun
- Pitkänen, Niina. 2010. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.

kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sarja C Keskusteluja / C2.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki:

Edita.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2nd ed. Helsinki: Inforviestintä.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja.

Helsinki: Edita.

Liite 1: Tutkimushaastattelukutsu

Hei!

Opiskelen Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksella puheviestintää ja teen tällä hetkellä pro gradu -tutkielmaani uuden työntekijän perehdyttämisestä. Etsin tutkimukseeni haastateltaviksi henkilöstöalan johtohenkilöitä, joilla on kokemusta perehdyttämisen suunnittelusta, organisoinnista, johtamisesta tai käytännön perehdyttämistyöstä. Voisinkohan haastatella sinua tutkimustani varten?

Tutkimushaastattelun kesto on korkeintaan 1,5 tuntia ja haastattelut on tarkoitus toteuttaa kesäkuun 2009 aikana. Voimme sopia haastatteluajan heti, kun saan vahvistuksen siitä, että sinulla on mahdollisuus osallistua tutkimukseeni.

Uskon, että tutkimuksesta on hyötyä organisaatiolenne perehdyttämiseen liittyvien prosessien ja perehdyttämisohjelmien kehittämisessä, sillä tutkimus tarjoaa uudesta näkökulmasta tuotettua tietoa perehdyttämisestä. Tutkielman on tarkoitus valmistua syksyllä 2009 ja tutkimusraportti tai tutkimustulokset voidaan toimittaa pyynnöstä haastateltaville.

Mikäli sinulle heräsi joitain kysymyksiä tutkimustani koskien, minä tai tutkielmani ohjaaja erikoistutkija, FT Leena Mikkola (p. 014 260 1516) vastaamme kysymyksiisi mielellämme.

Ystävällisesti

Niina Pitkänen
Puheviestinnän pääaineopiskelija
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

040 771 6888
niina.pitkanen@jyu.fi

Liite 2: Haastattelurunko

1. TAUSTATIEDOT

- Ikä
- Koulutustausta
- Titteli nykyisessä työssä
- Henkilöstömäärä nykyisessä yrityksessä
- Nykyinen työnkuva → miten liittyy perehdyttämiseen?
- Työhistoria → miten liittynyt perehdyttämiseen?

2. KÄSITYKSIÄ PEREHDYTTÄMISESTÄ

- Mitä perehdyttäminen on?
 - Perehdyttämisen tarkoitus
 - Perehdyttämisen tavoitteet
 - Perehdyttämisen merkitys
- Mistä perehdyttäminen alkaa ja mihin se päättyy?
- Mikä perehdyttämisessä on kaikkein tärkeintä / olennaisinta?
- Milloin perehdyttäminen on onnistunutta? Miten perehdyttämisen onnistumista voidaan arvioida/mitata?
- Perehdyttämisen hyödyt
- Perehdyttämisen haasteet
- Uuden työntekijän eli perehdytettävän rooli perehdyttämisessä

3. PEREHDYTTÄMINEN OMASSA ORGANISAATIOSSA

- Kenellä on vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä?
- Ketkä perehdyttämiseen osallistuvat / mikä on eri toimijoiden rooli perehdyttämisprosessissa?
- Perehdyttämisprosessin kesto? Mitä vaiheita voidaan erottaa?
- Kerro perehdyttämisen suunnittelusta (kuka suunnittelee, mistä lähtökohdista...)
- Minkälaisia perehdyttämismateriaaleja, -oppaita tai -ohjelmia organisaatiolla on?
- Minkälaisia ovat varsinaiset perehdyttämistilanteet? Onko niille määritelty esim. joitain tavoitteita tms.?
- Miten perehdyttämisen edistymistä ja onnistumista seurataan ja arvioidaan?
- Onko organisaation perehdyttäminen räätälöityä vai "standardoitua" perehdyttämistä?

(jatkuu)

(jatkoa)

5. PEREHDYTTÄMISEN OSA-ALUEET

- Työnopastus / työtehtävään perehdyttäminen
- Työpaikkaan / organisaatioon perehdyttäminen
- Työyhteisöön / työpaikan ihmisiin perehdyttäminen
 - Miten perehdyttämisen osa-alueet suhteutuvat toisiinsa?
- Mikä näistä on merkityksellisintä ja miksi?

6. MUITA AJATUKSIA JA KOKEMUKSIA PEREHDYTTÄMISESTÄ

Liite 3: Tutkimushaastattelusopimus

TUTKIMUSHAASTATTELUSOPIMUS

Tämä sopimus allekirjoitetaan ennen tutkimushaastattelua haastatteluaineiston käyttötarkoituksen ja luottamuksellisuuden varmistamiseksi sekä haastateltavan oikeuksien takaamiseksi.

Tällä sopimuksella vahvistetaan, että tutkimushaastattelua käytetään tutkimusaineistona filosofian maisterin tutkintoon sisältyvässä pro gradu - tutkielmassa. Tutkielma laaditaan osana puheviestinnän pääaineopintoja Jyväskylän yliopiston Viestintätieteiden laitoksella. Tutkielmassa tarkastellaan uuden työntekijän perehdyttämistä puheviestinnän näkökulmasta. Tutkielman ohjaajana toimii erikoistutkija, FT Leena Mikkola (p. 014 260 1516).

Tutkimushaastattelu tallennetaan ja sen sisältöä käytetään vain tutkimustarkoitukseen ja ainoastaan tässä tutkimuksessa. Tutkimustulokset raportoidaan yleisellä tasolla. Tutkimusraportissa voidaan kuitenkin käyttää suoria lainauksia haastattelusta, mutta niin, ettei haastateltavaa tai hänen edustamaansa yritystä voida tunnistaa. Tutkimuksen valmistuttua haastattelutiedosto hävitetään.

Haastateltava osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti ja hänellä on vielä haastattelun aikana mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta ja kieltää haastattelun käyttö tutkimusaineistona. Haastattelun jälkeen vastuu aineiston käytöstä on tutkijalla.

Tätä sopimusta on tehty kaksi kappaletta, yksi tutkijalle ja yksi haastateltavalle.

paikka

päivämäärä

Niina Pitkänen

haastateltavan nimenselvennös

Liite 4: Avoimen koodaamisen kategoriat

- Perehdyttämisen määritelmät
 - Perehdyttämisen vaiheet
 - Perehdyttämisen tehtävät
 - Vastuut prosessissa
 - Roolit ja toimijat
 - Perehdyttämisen tavoitteet
 - Aika perehdyttämisprosessissa
 - Perehdyttämisen alku
 - Perehdyttämisen loppu
 - Perehdyttämisen kesto
 - Perehdyttämisen kustannukset
 - Perehdyttämisen merkitys liiketoiminnalle
 - Perehdyttämisohjelma ja perehdyttämisen räätälöinti
 - Perehdytysmateriaali
 - Hyvä perehdyttäminen
 - Perehdyttämisen puutteesta aiheutuvat haitat
-
- Myönteisen mielikuvien tarjoaminen perehdytettävälle
 - Ensivaikutelman luominen
 - Positiivisen yrityskuvan luominen perehdytettävälle
-
- Tiedon tarjoaminen perehdytettävälle
 - Perehdytettävän rohkaisu tiedon etsintään
 - Tulokkaan työssä menestymisen edesauttaminen
 - Perehtyjän motivointi
 - Perehdytettävän rajoittaminen
 - Tulokkaan perehtyminen
 - Perehdyttäminen toiminnan kehittämisenä
 - Tulokkaan oppiminen ja kehittyminen
 - Poisoppiminen
 - Organisaation ja perehdytettävän vuorovaikutus
 - Palaute perehdyttämisprosessissa
 - Luottamus perehdyttämisprosessissa
 - Tuki perehdyttämisprosessissa

(jatkuu)

(jatkoa)

- Tulokas organisaation kehittäjänä
 - Tulokkaan asenne
 - Tulokkaan viihtyminen
 - Tulokkaan turvallisuudentunne / epävarmuuden vähentäminen
 - Tulokkaan itseohjautuvuus
 - Tulokkaan aktiivisuus
 - Tulokas itsensä perehdyttäjänä
 - Tulokkaan vastuu
 - Tulokas perehdyttämisen kohteena
-
- Tulokkaan integroituminen / sosiaalistaminen
 - Tulokkaan sitouttaminen
 - Työyhteisön valmistaminen tulokkaan saapumiseen
 - Työyhteisön epävarmuuden vähentäminen
 - Yrityskulttuuriin/käytänteisiin perehdyttäminen
 - Ihmisten ja tilojen esittely
 - Suhteiden luominen työyhteisön jäseniin
 - Tutustuminen
 - Ilmapiiri
 - Tulokkaan mukaan ottaminen työyhteisöön
 - Työyhteisön rooli ja vastuu perehdyttämisessä
 - Perehdyttäjän / esimiehen rooli perehdyttämisessä

Liite 5: Aksiaalisen koodaamisen ylä- ja alakategoriat

Perehdyttämisen tehtävät

- myönteisten mielikuvien luominen
- ensivaikutelma
- tiedon antaminen
- rohkaisu tiedon etsintään
- tutustuttaminen
- sopeuttaminen
- tukeminen
- oppiminen
- perehtyminen
- perehdyttäminen toiminnan kehittämisenä

Perehdyttämisen toimijat

- tulokas
 - tulokas toiminnan kohteena
 - aktiivisuus
 - vastuullisuus
 - oma-aloitteisuus
 - tulokas itsensä perehdyttäjänä
 - tulokas organisaation kehittäjänä
 - epävarmuus
- perehdyttäjä
 - perehdyttämismvastuu
 - esimiehen rooli
 - nimetyn perehdyttäjän rooli
 - työyhteisö perehdyttäjänä

Perehdyttäminen vuorovaikutusprosesseina

- luottamus
 - sitouttaminen
 - perehdyttämisen räätälöinti
 - työyhteisöön perehdyttäminen
- epävarmuuden vähentäminen
 - työnopastus

(jatkuu)

(jatkoa)

- sosiaalistuminen
 - työyhteisöön mukaan pääseminen
 - työyhteisöön perehdyttäminen
 - perehdyttämisen onnistuminen
 - perehdyttämisen räätälöinti
 - perehdyttämisen alku ja loppu
 - perehdyttämisen kesto
 - työyhteisön valmistaminen tulokkaan saapumiseen
 - palaute
 - työyhteisöön perehdyttäminen