

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Collin, Kaija; Lemmetty, Soila

Title: Eettinen henkilöstön kehittäminen luovuutta tukemassa

Year: 2018

Version: Published version

Copyright: © 2018 tekijä ja HENRY Ry

Rights: In Copyright

Rights url: <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

Please cite the original version:

Collin, K., & Lemmetty, S. (2018). Eettinen henkilöstön kehittäminen luovuutta tukemassa. Työn tuuli, 27(2), 7-18. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022018_20181217_final.pdf

Kaija Collin
Soila Lemmetty



Eettinen henkilöstön kehittäminen luovuutta tukemassa

Henkilöstön kehittämisen (HRD) rooli muuttuu samaan tahtiin työelämän nopeiden muutosten kanssa. Erityisesti tietointensiivisessä työssä oppiminen korostuu digitalisaation ja teknologioiden jatkuvan kehittymisen seurauksena. Osaamisen kehittämisen ja oppimisen rinnalla luovuutta pidetään työelämässä toimimisen edellytyksenä. Luovuuden määrittely on kuitenkin jäänyt usein vaillinaiseksi ja sen yhteys organisaatioiden eri toimintoihin liian väljästi määritellyksi. Myöskään empiiristä tutkimusta näiden käsitteiden välisistä suhteista ei juurikaan ole. Työ suomalaisissa kasvuyrityksissä sisältää luovaa toimintaa: jatkuvaa ongelmanratkaisua, uuden luomista tai työmenetelmien kehittämistä, joka puolestaan edellyttää oppimista. Oppimisella ei enää kuitenkaan voida tarkoittaa pelkästään aika ajoin päivitettävää osaamista kurssien tai koulutuksen avulla, vaan luova toiminta tulee itsessään nähdä jatkuvana oppimisena. Tässä artikkelissa tarkastellaan, miten henkilöstön kehittämisen työntekijälähtöisillä ja tasapuolisilla käytänteillä voidaan edistää tai tukea työntekijöiden luovaa toimintaa.

AVAINSANAT: henkilöstön kehittäminen, HRD, eettisyys, oppiminen, luovuus, kasvuyritykset

Luova toiminta tarvitsee tuekseen eettisiä ja vastuullisia HRD-käytänteitä

Viime vuosina organisaatiotutkimuksissa on yhä enemmän kiinnostuttu johtamisen, luovuuden ja innovatiivisuuden yhteyksistä (esim.

Riivari, 2016; Collin ym., 2017). Henkilöstöjohtamisen (HRM) alueella innovatiivisuus ja luovuus on nähty riippuvaiseksi yrityksen innovaatiokapasiteetista, eli sen työntekijöiden taidoista ja motivaatiosta (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2012). Vallitsevan käsityksen mukaan kaikilla työntekijöillä on potentiaalia olla luovia (Loewenberger, 2013). Luovuus nähdään yksilön ominaisuuden lisäksi työn arjessa ta-

pahtuvana toimintana, kuten ongelmanratkaisuna, työmenetelmien kehittämisenä tai uuden luomisena (Collin et al., 2017). Juuri siksi erilaiset henkilöstötyön käytänteet ovat tärkeitä henkilöstön kehittämisen ja osaamisen johtamisen lisäksi myös luovuuden edistämisessä (Jiang, 2012; Loewenberger, 2013).

Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD) nähdään henkilöstöjohtamisen tai henkilöstötyön eräänlaiseksi alatoinnoksi (Lee, 2016), jolla viitataan kaikkiin niihin henkilöstöjohtamisen toimintoihin, jotka liittyvät henkilöstön koulutukseen, oppimiseen ja kehittämiseen työssä tai sen vuoksi (Kuchinke, 2017). Henkilöstön kehittämisen tarkoituksena organisaatioissa on edistää oppimista motivoimalla työntekijöitä, luomalla sellaista organisaatiokulttuuria, joka edistää osaamisen hankkimista ja sen siirtymistä henkilöltä toiselle (DeLong & Fahey, 2000; Edwardson, 2008) sekä vahvistaa henkilöstön muuttumiskykyä ja asiantuntijuuden rakentumista (Steward, 2007). Luovuuden on tutkimuksissa havaittu olevan sidoksissa sekä työntekijöiden aikaisempaan osaamiseen ja asiantuntijuuteen (esim. Amabile, 1997; Ford, 1996; Runco, 2015; Simonton, 2012; Ness & Soreide, 2014) että työssä tapahtuvaan jatkuvaan oppimiseen (Lemmetty & Collin, 2018). Tällöin sen tukeminen organisaatioissa on vahvasti henkilöstön kehittämisen vastuulla (Loewenberger, 2013). 2000-luvulla henkilöstön kehittäminen onkin alettu nähdä myös yksilön ja tiimien luovuutta edistäväksi (Gibb & Waight, 2005) ja organisaatioiden innovatiivisuutta lisääväksi toiminnoksi (Li, Zao & Liu, 2006). Henkilöstön kehittämiseen liittyvissä tutkimuksissa ei kuitenkaan ole riittävästi kiinnitetty huomiota siihen, mitkä käytänteet ovat relevantteja luovuuden edistämisessä (Minbaeva ym., 2009), jolloin tarve luovuutta tukevien HRD-käytänteiden tutkimiselle on ilmeinen. Aikaisemmassa tutkimuksessa on korostettu vastuullisuuden ja eettisyyden roolia HR-prosesseissa ja funktioissa (Kundu & Gahwalat, 2015; Greenwood & Freeman, 2011; Kuchinke,

2017). Tutkimuksissa on osoitettu, että HRD:n tulisi kiinnittää huomiota vastuullisiin ja kestäviin toimintatapoihin, joiden avulla on mahdollista vähentää työntekijöiden väsymystä ja stressiä sekä lisätä motivaatiota ja jaksamista oman osaamisen kehittämisessä (Bierema & D'abundo, 2004). Kaiken kattavaa teoriaa tai ymmärrystä henkilöstön kehittämisen eettisestä oikeanlaisista, saatikka luovuutta tukevista, käytänteistä ei ole. Kuitenkin viitteitä siitä, että eettinen johtaminen edistää luovuutta ja innovaatiokykyä organisaatioissa, on olemassa (ks. esim. Riivari, 2016). Eettisyydellä on näissä tutkimuksissa tarkoitettu organisaation eettisiä, oikeita ja hyviä, toimintatapoja, kuten johdon esimerkillistä toimintaa, avoimien arvo- ja eettisyyskeskustelujen mahdollistamista, eettisten odotusten selkeyttä ja niihin suuntaavia pyrkimyksiä (Kaptein, 2009). Lisäksi vastuulliseksi henkilöstöjohtamiseksi on kuvattu muun muassa työntekijälähtöisiä, tasa-arvoisia ja oikeudenmukaisia käytänteitä (Shen & Zhu, 2011).

HeRMO - eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä -tutkimus- ja kehittämishankkeessa on kerätty aineistoa viidestä suomalaisesta, eri toimialojen kasvuyrityksestä. Hankkeen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä eettisistä henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja siitä, millä tavalla luovuutta on mahdollista tukea näiden käytänteiden kautta. HeRMO-hankkeeseen sisältyvässä osatutkimuksessa haastateltiin kasvuyritysten henkilöstöä, esimiehiä ja johtoa (N=98) ja tarkasteltiin, millaisia organisaation vastuulle kuuluvia vaatimuksia henkilöstö kuvaa luovuudelle ja millaisia näihin vaatimuksiin vastaavia HRD-käytänteitä kasvuyrityksistä löytyy. Lisäksi tarkasteltiin HRD-käytänteiden eettisyyttä. Seuraavaksi tuomme esille hankkeen kautta saamiamme alustavia löydöksiä. Ensin esittelemme henkilöstön kuvaamia luovuuden edellytyksiä, kuvaamme luovuutta tukevia HRD-käytänteitä ja lopuksi selvitämme, miten nämä käytänteet ovat eettisiä ja vastuullisia.

Luovan toiminnan edellytykset työn arjessa

Aikaisemmissa tutkimuksissa luovuuden edellytyksiksi on havaittu muun muassa yksilön ominaisuudet, ympäristön piirteet, vuorovaikutus sekä vapaus ja autonomia. Tutkimuksissa luovuutta tukeviksi seikoiksi on mainittu myös yksilön ja ryhmän ammatillisen toimijuuden mahdollistuminen (Collin ym., 2017), toimijan tai ryhmän rohkea asenne (Lemmetty & Col-

lin, tulossa) sekä esimiehen tuki ja organisaation jaettu visio (Blomberg, Kallio & Pohjanpää, 2017). HeRMO-tutkimushankkeessa tutkimamme henkilöstö määrittää luovuudelle kuusi erilaista organisaation vastuulle kuuluvaa edellytystä: aika ja vapaus; raamit ja tuki; osaaminen; kollektiivisuus; työrauha sekä työtehtävien sisällöt. Taulukkoon 1 on koottu aineiston pohjalta muodostuneet havainnot siitä, millaisia organisaation vastuulle kuuluvia edellytyksiä luovalle toiminnalle kasvuyritysten henkilöstö kuvaa.

Edellytykset	Aika ja vapaus	Raamit ja tuki	Osaaminen	Kollektiivisuus	Työrauha	Työn sisältö
Kuvaukset	<ul style="list-style-type: none"> ✓ aikaa etsiä parhaita mahdollisia ratkaisuja ongelmiin ✓ aikaa kokeilla erilaisia mahdollisuuksia ja tehdä virheitä ✓ aikaa tarkastella, jäsentää ja hahmottaa ongelman syitä ja luonnetta ✓ aikaa keskustella kollegoiden kanssa ✓ aikaa oppimia tarvittavia tietoja ✓ mahdollisuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä eri vaihtoehtoihin liittyen ✓ vapautta suunnitella ja pohtia asioita itsenäisesti tai tiimin kanssa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ väljät aikataulut ja budjetti ✓ asianmukaiset ja toimivat työkalut (ohjelmistot ja laitteet) ✓ selkeät ja tiedossa olevat organisaation tavoitteet ✓ asiakassuhteet tuki esimieheltä, kollegoilta tai muilta sidosryhmiltä ✓ positiivinen, kehittävä ja hyvinvointia edistävä työilmapiiri ✓ rakentava palaute 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ henkilökohtainen tai tiimin jaettu osaaminen ✓ mahdollisuus jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen ✓ oman osaamisen hyödyntäminen uusissa projekteissa tai uusien projektien luomisen olemassa olevan osaamisen perusteella ✓ aikaa työn luovalle osiolle ja luovassa työssä oppimiselle 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ tiimityö ✓ jaetut kokemukset ✓ formaalit ja informaalit keskustelut työssä ✓ dialogisuus 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mahdollisuudet tarvittaessa työskennellä hiljaisena paikassa ja rauhallisessa ympäristössä ✓ mahdollisuus olla kollegoiden tai asiakkaiden ulottumattomissa silloin kun työstetään itsenäisesti luovaa prosessia. ✓ organisaatio- ja liiketoimintapaineiden pitäminen johdon tiedossa – mahdollisuus työskennellä liiketoimintapaineiden ulottumattomissa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ työmotivaatio ✓ itseä kiinnostavat työtehtävät ✓ merkitykselliset työtehtävät ✓ työtehtävien vaihtuvuus ja uudet projektit ✓ hallinnollisten töiden vähentäminen

Aineistositaatit	<p>"Ei se kyl tuu sillä niinkun kaheksast neljää, kaheksast kuuteen vääntämisellä vaan, kyl se tulee välillä sil et jalat pöydälle ja antaa semmosta niinku tilaa siihen päivään ja arkeen ja sillä tavalla. Et pitäis paljo useemmin iteki niinku pistää läppäri kii ja lähtee vaan käveleen vaik toimistolla" (Työntekijä, yritys 2)</p> <p>keinoja toteuttaa niitä" (Työntekijä, yritys 3)</p>	<p>"Ylipäänsä se ilma- piiri, jos se on niinkun, on sopivalla tavalla kannustavuutta, sopivalla tavalla tavoitteita [xxx] ja niin edes päin, niin ehkä se" (Esimies, yritys 1)</p>	<p>"Omassa työssä ainaki aika tärkeä (oppiminen), koska ite oon tossa X:n ympärillä, niin se on just semmonen alue, mikä nytte kehitty siis koko ajan se on se mihin kuuluu paljon kaikkee, se on just semmonen et ei se niinku yhdellä henkilöllä ees riittäis jos kopäiväisesti opiskelis niin se ois ihan semmonen että siihen sais menemään vuosia" (Työntekijä, yritys 4)</p>	<p>"eli kun on joku asia, tunnistettu ongelma tai tilanne nii uskalletaan niinku heittää se se asia esille että tota, ja rohkee visio ja sit heittää sen pureksittavasti muille ja sit huomaa että et se rupee, niinku tavaltaan siinä (keskustelussa) piirtymään se yhteinen kuva ja sit et kaikki saa sen niinku oman asian siihen huomioituu" (Työntekijä, yritys 2.)</p>	<p>"Tuntuu, et monesti ne parhaat oivallukset tehdään silloin kun on hiljasta... josku päiväystystunteina" (Työntekijä, yritys 4)</p>	<p>"Uusia ongelmanratkaisutilanteita ei synny, jos vain työskentelee saman koodin parissa" (Työntekijä, yritys 3)</p>
-------------------------	---	--	--	--	---	---

Taulukko 1. Luovan toiminnan vaatimukset.

Henkilöstön kehittämisen käytänteet luovuuden tukena

Luovuutta tukevan henkilöstön kehittämisen käytänteitä ei ole juurikaan tutkittu, mutta vähäisen tutkimuksenkin perusteella on todettu, että osaamisen kehittämisen käytänteet voivat parhaimmillaan edistää työntekijöiden luovuutta. Tässä tutkimuksessamme tarkastelimme haastatteluaineistosta kuvauksia organisaatioissa jo olevista, henkilöstön näkemyksen mukaan luovuutta edistävästä HRD-käytänteistä.

Kategorisoimme käytänteet Jimenez-Jimenezin ja Sanz-Vallen (2012) jaottelun pohjalta seitsemään kategoriaan: työnsuunnittelu, tiimityöskentely, rekrytointi, urakehitys, koulutus, käyttäytymisen arviointi ja palkkiot. Aineistomme kuitenkin tuotti vielä yhden lisäkategorian, joka näyttäytyi oleellisena luovuuden tukemisen suhteen; arjen lähiesimiestyö ja johtajuus. Kategorioista tarkastelimme, millaiset käytänteet kussakin kategoriassa vastaavat luovuudelle esitettyihin vaatimuksiin. Taulukkoon 2 on tiivistetty HRD-käytänteet ja niiden sisällöt, jotka vastaavat luovuudelle esitettyihin vaatimuksiin.

Työnsuunnittelu Monipuoliset työnkuvat, sisäinen kommunikaatio, tiimien ja yksilöiden autonomia
Tiimityöskentely Itseohjautuvat (projekti)tiimit, sparrauspartnerit ja kokenut-kokematon -työparit, osaamis- ja kehitystiimit
Rekrytointi Osaamisperustainen rekrytointi
Urakehitys Työntekijälähtöinen urakehitys
Koulutus Ulkoiset koulutukset, sisäiset koulutustapahtumat, omaehtoinen kouluttautuminen
Käyttäytymisen arviointi Kehitys- ja checkpoint -keskustelut, tiimipalaverit
Palkkiot Osaamiseen perustuva palkitseminen
Arjen esimiestyö ja johtajuus Selkeät rakenteet – joustavat käytänteet, lähiesimies sparraajana

Taulukko 2. Luovaa toiminnan vaatimuksiin vastaavat HRD-käytänteet.

Kasvuyritysten henkilöstö ja esimiehet kuvasivat usein työnsä mielekkyyden kumpuavan hyvästä **työsuunnittelusta**, kuten *monipuolisista työtehtävistä*. Erityisesti esimiesten työnkuvat sisälsivät esimiehisyyden lisäksi myös muita, projektin sisältöön tai kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Asiakaslähtöisessä projektiperustaisessa työssä asiakkaiden vaatimusten muuttuessa myös henkilöstön työn sisältö muuttuu. Monipuoliset työtehtävät sekä laajat työnkuvat nähtiin motivaatiota lisäävänä tekijänä, jolloin tämä työsuunnitteluun liittyvä HRD-käytännö vastaisi erityisesti työn sisältöön liittyviin luovusvaatimuksiin. Henkilöstön työtehtäviä on jossain määrin pyritty kasvuyrityksissä koostamaan myös työntekijän olemassa olevaa osaamista vastaaviksi, jolloin luovuuden vaatimuksena mainittu osaamisen hyödyntäminen toteutuu.

Tutkimukseen osallistuneissa kasvuyrityksissä toteutui tavalla tai toisella *tiimirakenne*. Tiimien muodostuminen ja toimintamallit vaihtelivat organisaatioittain, mutta kaikissa yrityksissä oli vähintäänkin pyrkimys *tiimien ja yksilöiden autonomisuuteen ja itseohjautuvuuteen*.

”Näähän on nohevia, itseohjautuvia tekijöitä, ei mun tarvii niitä kaitsee.” (Esimies, yritys 3)

Itseohjautuvuuteen perustuvassa tiimissä mahdollistuu yksittäisen työntekijän autonomia suhteessa päätöksentekoon. Tiimeissä toimii tavallisesti projektipäällikkö tai vastaava työnjohtaja, jonka vastuulla on huolehtia, etteivät asiakas- tai organisaatiopaineet haasta yksittäisen työntekijän työtä. Silloin, kun jokaisen tiimin jäsenen tehtävät on selkeästi määritelty ja työssä on selkeät raamit, on yksilön mahdollista toimia autonomisesti. Autonomisuus tarkoittaa silloin päätöksentekoa esimerkiksi sen suhteen, millä menetelmillä työtehtävä hoidetaan, miten tehtävän sisäiset asiat organisoidaan tai priorisoidaan, mitä työkaluja käytetään ja missä tilanteissa on tarpeen pyytää neuvoa tai apua kollegoilta.

”Meillä on kuitenkin aika vapaat kädet toteuttaa asioita. Monesti voi päättää teknologiat ite, ihan niinku mäki oon nyt käytännössä suurimman osan noista meidän tuotteista niin päättäny ne teknologiat, mitä niissä käytetään ja... et niitä ei oo mistään annettu.” (Työntekijä, yritys 1)

Rakenteiden joustavuus mahdollistaa myös sen, että yksittäinen toimija voi kehittää organisaation toiminnassa mitä tahansa osa-aluetta, jos sellainen tarve havaitaan. Itseohjautuvat tiimirakenteet ja -käytänteet mahdollistavat tietyissä raameissa myös yksittäisen työntekijän itseohjautuvuuden. Tämä vastaa luovuudelle asetettuihin autonomian ja vapauden, työrauhan sekä raameihin ja tukeen liittyviin vaatimuksiin. Raamit asetetaan jokaiselle työtehtäväkohtaisesti ja tukea saa tarvittaessa tiimin muilta jäseniltä ja projektin johdolta.

Kommunikaatioon liittyvät HRD-käytänteet vastasivat erityisesti niihin luovuuden vaatimuksiin, jotka liittyivät kollektiivisuuteen, osaamiseen, työrauhaan sekä raameihin ja tukeen. Kommunikaatiokäytänteitä havaittiin kahdenlaisia: *sisäinen kommunikaatio yhteisissä tilaisuuksissa ja tapahtumissa sekä sisäinen kommunikaatio sähköisten viestimien välityksellä*. Yhteisiä tilaisuuksia ja tapahtumia kuvattiin jokaisessa organisaatiossa, mutta niiden toistuvuus ja sisällöt vaihtelivat hieman. Koko organisaatiolle yhteisiä käytänteitä olivat mm. kuukausipalaverit, viikkopalaverit, kahvidemot, ja vuotuiset kehittämispäivät. Lisäksi organisaatioiden sisällä oli eri tavoin järjestettyjä tiimipalavereita, joissa keskustelu kohdistui erityisesti tiimin asioihin tai nykyisiin ja tuleviin projekteihin. Kaikkien tilaisuuksien ja tapahtumien nähtiin mahdollistavan kollektiivisuutta sekä tuen saantia organisaatiossa, mutta keskustelun ja tiedon jaon ansiosta ne nähtiin myös osaamista kehittävinä tilaisuuksina. Usein tapahtumissa ja tilaisuuksissa tuotiin esille myös organisaatiotason linjauksia ja strategisia päätöksiä, jolloin tietoisuus tiimien tai

yksilöiden työhön liittyvistä ”isommista” raameista lisäänty. *Sisäinen kommunikaatio*, joka tapahtui sähköisten viestimien välityksellä, sen sijaan takasi työntekijöille työrauhan, sillä he pystyivät itse määrittelemään sen, milloin he viestimiä käyttävät.

Tiimityöskentely. Osassa kasvuyrityksiä on käytössä *projektikohtainen itseohjautuvuuteen pyrkivä tiimirakenne*. Projektilla on useimmiten nimetty projektipäällikkö, joka huolehtii asiakasyhteydenpidosta ja budjetista. Projektin jäsenillä voi olla myös muita nimettyjä rooleja. Tiimi hoitaa projektin autonomisesti, mutta projektipäällikkö hoitaa viestintää organisaation sisällä ja asiakkaan suuntaan. Tämä mahdollistaa tiimin muiden jäsenten itsenäisen ja häiriöttömän työskentelyn. Tiimeissä pidetään palaveriteita yhdessä sovittuina aikoina ja tiimi päättää vastuunjaosta. Osassa kasvuyrityksiä ei ollut pysyvää tiimirakennetta, vaan tiimit rakentuivat tilanteen mukaan. Esimerkiksi, jos joku työntekijä löytää kehittämiskohteen, hän kertoo siitä toisille ja kiinnostuneet lähtevät yhdessä pohtimaan, miten asiassa olisi järkevää edetä. Mahdollista on myös se, että yksilö tekee kehittämistyötä yksin, jos hän ei koe tarvitsevänsä siinä muiden näkemystä.

Erääksi tiimien muodostuksen perusteeksi mainittiin se, että nuori, tyourallaan alussa oleva tekijä aloittaa työskentelynsä tiimissä, jossa on eri ikäisiä ja erimittaisen kokemustaustan omaavia henkilöitä töissä.

”Keskustelut kokeneempien kanssa palvelee kaikkia, on hyvä käytänne, että eri ikäistä ja kokemustaustaista laitetaan samaan tiimiin.”
(Työntekijä, yritys 5)

Kasvuyrityksissä puhuttiin myös ”*sparrauspartnereista*”, joilla tarkoitettiin itselle läheiseksi muodostuneita, usein kokeneita työkavereita. ”Sparrauspartnerit” eivät olleet formaaleja nimikkeitä, vaan tilanteesta riippuen kuka tahansa periaatteessa pystyi ottamaan tällaisen roo-

lin. ”Sparrauspartnerit” edistivät erityisesti tuensaantia, osaamisen kehittämistä sekä kollektiivisuutta organisaatioissa.

”...henkilökohtaisten suhteitten kautta tulee nää tämmöset apujoukot tai semmoset partnerit tai muut, et jos ei ite pysty niin sitten löytää et oikei ne osaa tehdä, ne vois auttaa.” (Työntekijä, yritys 1)

Kasvuorganisaatioissa kuvattiin olevan erilaisia *osaamis- ja kehystiimejä*, joiden tarkoituksena oli sekä jakaa osaamista ja tietoa asiasta kiinnostuneiden henkilöiden välillä että kehittää uusia ideoita ja ratkaisuja. Nämä tiimit toimivat yleensä vapaamuotoisesti, projekti- ja työtehtävä rajojen yli ja irrallaan päivittäisestä työstä. Näin ollen ne mahdollistivat yksilöille vapauden osallistua omaa kiinnostusta vastaavaan tiimiin, mutta myös edistivät osaamisen kehittymistä ja kollektiivisuutta.

Rekrytointi ei käytänteenä noussut vahvasti aineistosta luovuutta edistäväksi tekijäksi, mutta rekrytoinnin perustuminen työnhakijan *osaamiseen* mainittiin organisaation luovuutta edistävässä asiana. Hakijan erityisosaamisen ja mielenkiinnon kohteiden selvittäminen rekrytointitilanteessa nähtiin tärkeänä, jotta hakija oli mahdollista sijoittaa sellaisiin tehtäviin, joissa hänen osaamisestaan on hyötyä laajemmin organisaatiolle.

”...mä mietin haastattelussa et okei mä pyrin kysyy [xxx], et mitä se ihminen haluaa ja mitkä sen kyvyt tuottaa sitä mitä se haluaa on, [xxx]” (Esimies, yritys 3)

Osassa kasvuyrityksiä oli mahdollisuus **urakehitykseen ja uralla etenemiseen** organisaation sisällä. Näissä tilanteissa kehitys perustui työntekijän omaan haluun ja tavoitteisiin. Myös uusien projektien suunnitteluvaiheessa pyritään huomioimaan yksilöiden näkemys ja halukkuus työtehtäviin. Työntekijälähtöinen urakehitys edistää luovuutta vapauden, työn sisällön ja sii-

hen vaikuttamisen sekä osaamisen hyödyntämisen näkökulmista.

Kaikissa kasvuyrityksissä kuvattiin mahdollisuuksia osallistua yrityksen *ulkopuolisiin koulutuksiin*, kursseille tai luennoille. Joissain yrityksissä henkilökunta itse etsii itselleen haluamansa ja tarpeelliseksi kokemansa koulutuksen, neuvottelee osallistumisesta esimiehen tai johdon kanssa, kun taas toisissa näitä mahdollisuuksia tarjottiin yrityksen taholta. Ulkoiset koulutukset kuvattiin tietoa laajentavina, jolloin ne vastaavat luovuuden osaamisen kehittämistä peräävään vaatimukseen. Osassa kasvuyrityksistä tarjotaan organisaation *sisäisiä koulutustapahtumia*, vaikkapa koko organisaatiolle suunnattuja seminaaripäiviä. Suunnitteluun ja sisältöihin ovat saaneet osallistua organisaation eri tasoilla toimivat työntekijät. Sisäiset koulutustilaisuudet koettiin kollektiivisuutta ja osaamista edistävinä tapahtumina.

Omaehtoiseen kouluttautumiseen on tarjolla organisaatiosta riippuen erilaisia vaihtoehtoja. Toisaalla työntekijät ovat itse havainneet esimerkiksi tarpeen opiskella työajalla tiettyä spesifiä osa-aluetta ja kysyneet lupaa tähän esimieheltä tai johdolta. Toisaalla on määritelly esimerkiksi tietty tuntimäärä käytettäväksi oman osaamisen kehittämiseen, mutta päätöksen suhteen, miten ja mitä kehitetään, on ollut työntekijällä itsellään. Lisäksi osassa yrityksiä on esim. osaamisen kehittämiseen varattuja päiviä, jotka saa käyttää haluamaansa itselle tarpeelliseen kehittämistyöhön, innovointiin tai uuden oppimiseen.

Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikissa kasvuyrityksissä mainittiin erääksi henkilöstön kehittämisen käytännöksi *kehityskeskustelut tai checkpoint-keskustelut*. Viimeksi mainituilla tarkoitettiin useammin tapahtuvia, kehityskeskusteluja kevyempiä ja lyhyempiä ”tilannekatsaus” tyyppisiä tapaamisia työntekijän sekä lähimmän esimiehen tai päivittäistä työtä ohjaavan (esim. projektipäällikkö) kesken. Kehi-

tyskeskusteluiden ja checkpoint-keskusteluiden tarkoituksena on lisätä tietoisuutta organisaation tavoitteista ja siitä mitä työntekijältä odotetaan, mutta myös lisätä esimiesten ymmärrystä työntekijöiden osaamisesta. Näin ollen keskustelut ja *käyttäytymisen arviointiin liittyvät käytänteet* edistivät osaamisen hyödyntämistä, selkeyttivät työntekijälle raameja, tarjosivat tukea keskustelumahdollisuuden muodossa sekä antoivat mahdollisuuden työntekijälle vaikuttaa työnsä sisältöön.

Tiimipalaverit käyttäytymisen arvioinnin käytänteenä ilmenivät organisaatioissa samankaltaisena kuin kehitys- ja checkpoint-keskustelut, mutta tiimipalaverissa keskustelu ja arviointi kohdistuivat yhden toimijan sijaan koko tiimiin, sen osaamiseen, osaamisen kehittämisen tarpeisiin sekä projektien tavoitteisiin. Tiimipalaverikäytännö mahdollistaa näin ollen myös osaamisen kehittämisen, tuen saannin, raamien tiedostamisen ja kollektiivisen toiminnan.

”Ne (tiimipalaverit) on ollut hyviä, vaikka siinä on ollu iso porukka, niin niis on ollut myös aika avoimia keskusteluja ihan kaikesta.”
(Esimies, yritys 2)

Palkitsemiseen liittyvänä käytänteenä mainittiin yhdessä organisaatioissa *osaamiseen perustuva palkitseminen*. Tällä tarkoitetaan bonus-järjestelmää, jossa yksittäiselle toimijalle määritellään vuotuinen rahallinen bonus hänen osaamisensa ja taitojensa perusteella. Käytännettä kuvattiin osaamisen kehittämistä edistäväksi, ja sitä kautta luovuutta tukevaksi.

Selkeät esimiestyön ja johtamisen rakenteet ja vastualueet varmistavat sen, että organisaatioiden henkilöstö on tietoinen, keneltä saa tukea esimerkiksi henkilöstöasioissa. Käytänteiden ja toteutuksen tulisi kuitenkin olla *joustavaa*. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimiesten tehtävänä ei ole puuttua työntekijän arjen työhön, vaan työntekijällä on autonomiaa suhteessa hänen vastuulleen annettuihin asioihin.

”Siis hierarkian ei tarvitse olla kovin korkea eli siinä ei tarvitse olla portaita, ja sen ei tarvii olla jäykkää käytännön työssä [xxx], päivittäisessä työssä [xxx], mutta mun mielestä hierarkian ja organisoiminn pitää olla olemassa ja nimenomaan sen takia, et se osaltaan suojelee sitä työntekijää, et on edes jonku jonka pitää kattoo, että onks tolla kaikki hyvin.” (Esimies, yritys 1)

Parhaimpana käytänteenä nähtiin se, että lähiesimies toimii työntekijöiden sparraajana, mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Tämä käytäntö mahdollistuu parhaiten silloin, kun esimies ymmärtää alaisensa työn sisällöstä ja pystyy näin ollen olemaan avuksi päivittäisessä ongelmanratkaisussa, tukien työntekijää ja toisaalta jakamaan osaamista puolin ja toisin. Näin ollen esimies-alais-ryhmien muodostuksessa tärkeää on pohtia sitä, minkä alueen osaa ja kenenkin esimiehen alaisena toimii.

Tasapuolisuus ja työntekijälähtöisyys henkilöstön kehittämisessä

Luovuutta tukevien HRD-käytänteiden lisäksi halusimme tarkastella vielä sitä, millä tavalla ne ovat eettisiä (kuva 1). Aikaisemmassa tutkimuksessa vastuulliseksi henkilöstöjohtamiseksi on kuvattu muun muassa työntekijälähtöisiä, tasa-arvoisia ja oikeudenmukaisia käytänteitä (Shen & Zhu, 2011). Luovuutta tukevista HRD-käytänteistä oli mahdollista havaita erityisesti kaksi, myös eettisen henkilöstöjohtamisen keskusteluun läheisesti liittyvää periaatetta: tasapuolisuus ja työntekijälähtöisyys (ks. myös Shen & Zhu, 2011; Fenwick & Bierema, 2008). Nämä korostuivat henkilöstön näkemyksissä kahdella tavalla. Silloin, kun henkilöstön kehittämisen käytänteet kuvattiin työntekijälähtöisinä ja tasapuolisina, ne koettiin myös luovuutta tukevinä. Työntekijälähtöisyyden toteutumattomuuden ja epätasa-

puolisuuden HRD-käytänteissä taas kuvattiin tuottavan turhautumista, stressiä, motivaatio-ongelmia, kateutta sekä sitoutumattomuutta työpaikkaan ja -tehtäviin ja tätä kautta tuottavan kitkaa luovuuden toteutumiselle. Näin ollen HRD-käytänteiden luovuutta edistävä vaikutus on riippuvainen myös käytänteiden eettisestä luonteesta, erityisesti työntekijälähtöisyyden ja tasapuolisuuden toteutumisesta.

Työntekijälähtöisyys toteutuu reilujen ja selkeiden työn raamien, tuen ja työntekijöiden kuulemisen kautta.

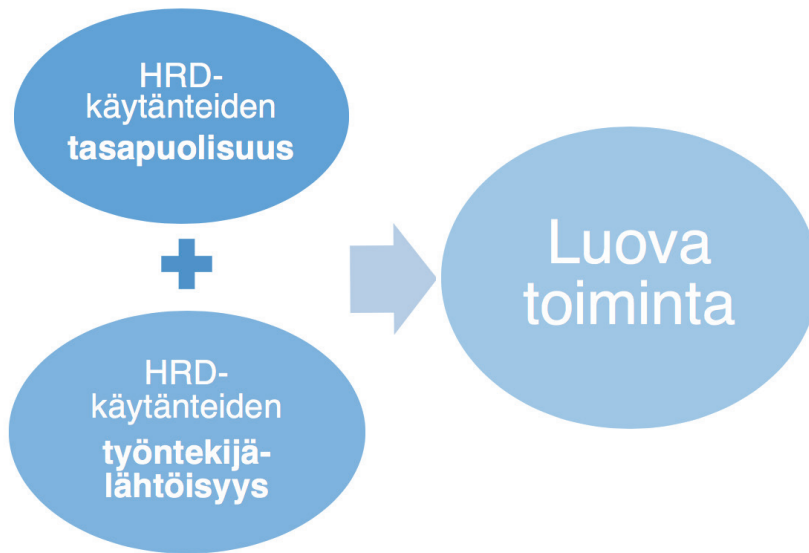
Työnsuunnittelussa työntekijälähtöisyys toteutui johtamisen rakenteiden ja vastuiden selkeytenä. Käytännössä tämä tarkoitti tiimien autonomiaa ja selkeitä vastuita kuitenkin niin, että jokainen tietää, mistä apua saa tarvittaessa

”... jokainen tekee omalla tavallaan ... sun täytyy vaan luottaa ihmisiin, että homma etenee ja se tulee tehtyä ... muuten tyylä on vapaa.” (Esimies, yritys 1)

Tiimityön näkökulmasta työntekijälähtöisyys mahdollistuu silloin, kun tiimin jäsen on tietoinen omasta vastuualueestaan ja siihen kytkettyistä raameista. Autonominen työskentely osana tiimiä ja sen päätöksentekoa on tällöin mahdollista työtä jakamalla ja esimerkiksi priorisoimalla. Työntekijälähtöisyyttä on myös se, että tehtävien jaossa pyritään hyödyntämään työntekijöiden vahvuuksia osaamisessa aina kun mahdollista.

”Voin nykyään tehdä työni vapaammin ja valita, mitä teen ja missä teen ja missä järjestyksessä.” (Esimies, yritys 3).

Työntekijälähtöisyys toteutui myös *rekrytoinnin ja urakehityksen* joustavuutena. Työntekijän motivoituminen haettuun tehtävään on usein tärkeämpi rekrytoinnin kriteeri kuin se, että tehtävään ylipäätään saadaan mahdollisimman osaava työntekijä. Tällöin luovuutta tukeva



Kuvio 1. Eettiset HRD-käytännöt luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä.

työntekijälähtöinen urakehitys on itsessään sosiaalisesti vastuullista, koska se pohjautuu työntekijän omiin tavoitteisiin ja toiveisiin.

”Rekrytointiprosessia ajatellaan usein työtehtävän ja sen vaatimusten kautta. Se, mitä mä yritän tehdä, on kysyä hakijalta, että mitä se haluis tehdä meidän kanssa.”
(Esimies, yritys 3)

Työntekijälähtöisyys toteutui myös *palkitsemisessa ja käyttäytymisen arvioinnissa*. Esimerkiksi kehityskeskustelut käydään työntekijän tarpeista ja ajankäyttöä kunnioittaen sekä siinä muodossa, joka työntekijälle parhaiten sopii. Eräs kohdeorganisaatioissamme hyödynnetty työntekijälähtöinen tapa oli esimies-alais-parien muodostaminen, joissa toimijoiden työn sisältö on kummallekin tuttu.

”Kun meillä oli isompi organisaatiomuutos täällä, niin me mietittiin, että minkälaiset persoonallisuudet sopisi toisilleen ... mun alaiset on suurimmaksi osaksi koodareita ... ne vihaa liian hallinnollisia asioita ...”
(Esimies, yritys 1)

Koulutuksessa työntekijälähtöisyys toteutui erityisesti omaehtoisessa kouluttautumisessa. Työntekijöille tarjottiin tietty määrä tunteja kouluttautumiseen, jonka sisällön, tavan ja ajankohdan kukin voi päättää itse.

Tasapuolisuus toteutuu jaettuina vastuina tiimeissä, selkeinä urapolkuina ja tasapuolisena arjen johtajuutena

Tasapuolisuutta hyödynnetään tässä tarkastelussa yleisterminä, joka sisältää muitakin eettisyyden ulottuvuuksia, kuten tasa-arvon ja demokraattisuuden. Olemme kuitenkin tässä

analyysissa yhdistäneet nämä ulottuvuudet tasapuolisuuden alle, koska aineistoissamme ei juurikaan ilmennyt puhtaasti demokraattisuu-teen tai tasa-arvoisuuteen liittyviä ulottuvuuksia. Tähän arvelemme yhdeksi syyksi suomalaista työlainsäädäntöä, joka jo lähtökohtaisesti ohjaa näiden periaatteiden toteutumista. Tasapuolisuus toteutuu tiimityössä ja työnsuunnittelussa parhaiten silloin, kun esimiehellä ja alaisilla on kokonaiskuva meneillään olevasta projektista ja kunkin roolista siinä. Siksi johtajan yksi merkittävimmistä luovuutta tukevista tehtävistä HRD-käytänteisiin liittyen on vaalia selkeää rakennetta, rooleja ja prosessitietoa.

”Ehkä luovuus on sitä, että osaa katsoa asioita myös toisen silmin ... tällä voisi olla jotain tekemistä myös oppimisen kanssa ... on helpompaa, kun katsoo asioita myös toisen näkökulmasta.” (Työntekijä, yritys 2).

Tasapuolisuus linkittyy myös työntekijälähtöiseen urakehitykseen, selkeisiin urapolkuihin ja osaamisperustaiseen rekrytointiin.

”HR:n tärkein tehtävä on löytää oikeat ihmiset organisaatioon ja myös pitää nämä ihmiset siellä.” (Esimies, yritys 5).

Tasapuolisuuden näkökulmasta luovuutta tukevat ja eettiset HRD-käytänteet näyttävät kiteytyvän hyviin arjen esimieskäytänteisiin. Konkreettisemmin tämä tarkoittaa selkeitä esimiesrakenteita ja tukea, jatkuvaa palautetta ja mahdollisuutta saada sparrausta ja valmennusta silloin kun sitä tarvitsee. Työntekijöille johtajuus on turvaverkko, jonka kautta luodaan edellytyksiä työlle ja joka toimii puskurina estäen turhia häiriötekijöitä, ja mikä tärkeintä, on olemassa, silloin kun sitä tarvitaan. Johtaja ja esimies ovat reiluja vertaisia. Ollakseen reilu myös johtaja tarvitsee tukea ja selkeitä pelisääntöjä omassa työssään.

”Johtajat ja esimiehet luovat edellytykset tehdä työtä hyvin ja ovat paikalla tarvittaessa. Heidän tehtävänsä on poistaa kaikki esteet ... jos vaikka on business paineita tai muita organisaatiopaineita, hän toimii puskurina välissä. Hän estää kaikkia tämmösiä asioita tulemas- ta läpi työtä häirtämään ja takaa työrauhan ... ja kertoo meille, mitä meiltä odotetaan ... millaisia konkreettisia tuloksia.” (Työntekijä, yritys 1).

Ehdotuksia henkilöstön kehittämistoiminnalle

Olemme edellä kuvanneet mahdollisimman konkreettisesti luovuutta tukevia HRD-käytänteitä suomalaisissa kasvuyrityksissä ja sitä, mikä tekee näistä käytänteistä eettisiä. Löysimme analyysissämme paljon luovuutta tukevia HRD-käytänteitä, joiden eettisyys ilmeni työntekijälähtöisyytenä ja tasapuolisuutena. Samalla ne olivat mahdollisimman vähän luovuutta rajoittavia. Kyseiset käytänteet ovat tämän hankkeen konteksteissa hyviksi havaittuja, mutta voimme olettaa ainakin viitteitä niiden toteutumisesta myös muualla.

Havaintojemme perusteella voi tehdä muutamia yleisen tason ehdotuksia. Työntekijälähtöisiä ja tasapuolisia sekä samalla luovaa toimintaa tukevia HRD-käytänteitä löytyi aineistoistamme paljon. Niiden toimivuuden perusta on tasapuolisten mahdollisuuksien tarjoaminen kaikille yhteisten pelisääntöjen, selkeiden rakenteiden ja läpinäkyvyyden muodossa. Tasapuolisuus tarkoittaa mahdollisuuksien tasapuolisuutta, jonka puitteissa pystytään toimimaan työntekijälähtöisesti ja yksilöllisesti. Esimerkiksi kaikille tiimeille tai tiimeissä toimiville eivät istu samankaltaiset toimintatavat tai esimiestyöskentelyn tavat, urapolkujen rakentamisen tavat tai osaamisen kehittämisen muodot. Organisaatioiden tulisi olla näistä erilaisista tarpeista tietoisia, eikä ikään kuin tasapäistää työntekijöiden saamia etuuksia pelkästään tasa-arvoisen

kohtelun nimissä. Tämä toki edellyttää erityisen tarkkaa tilanneanalyysiä, työprosessien ja muutoksen ymmärrystä, jotta yksilölliset toimintatavat ovat mahdollisia, eivätkä muunnu epätasa-arvoisiksi.

Nopeasti muuttuva työelämä ja jatkuvan oppimisen vaatimus tarkoittavat muutosta myös HRD-käytänteiden tarkoituksenmukaisuudessa. Jatkuva oppimien, luovuus ja niiden tukeminen eivät enää voi tarkoittaa yksinomaan kurssitusten ja koulutusten tarjoamista. Niillä ei pystytä yksin vastaamaan nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin. Sen sijaan aineistostamme nouseva vahva havainto on, että työ on jatkuvaa oppimista ja luovuuden hyödyntämistä. Oppiminen on työhön lisääntyvästi tunkeutuvaa toimintaa (Lemmetty & Collin, 2018), jonka tukemisen tulee sisältyä jokapäiväiseen arkeen. HRD-käytänteiden tuki voi tutkimuksemme mukaan olla arjessa tapahtuvaa sparrausta työn tekemisen ja tiimitoiminnan lomassa. HRD-käytänteiden selkeys näyttää nousevan läpinäkyvistä esimiesrakenteista. Selkeät rakenteet ja roolit näyttävät tukevan luovaa toimintaa ja ovat työntekijöiden näkökulmasta enemmän eettisiä kuin epäeettisiä. Esimiesten rooli päivittäisen työn sparraajina ja ohjaajina havaittiin yhdeksi toimivaksi HRD-käytänteeksi.

Se, mikä sopii yhden organisaation käytänteeksi, ei välttämättä toimi toisessa. Siksi myöskään uudet ja milloin milläkin tavalla muodikkaat johtamistulauhdukset ja ismit, eivät välttämättä sovi kaikkiin organisaatioihin, edes räätälöityinä. Tarvitaankin rohkeutta tunnistaa oman organisaation ja siellä toimivien ihmisten osaaminen ja vahvuudet, kuulla heitä ja sen pohjalta luoda uusia organisaatioon sopivia käytänteitä. Tämä tarkoittaa myös rohkeutta uudistaa ja muuttaa rakenteita ja rooleja silloin, kun siihen on tarve. Tämä on erityisen tärkeää esimerkiksi organisaation kasvaessa, koska yleensä silloin selkeyttäminen rakenteissa ja rooleissa on välttämätöntä. Selkeät rakenteet, roolit ja arkinen riittävä johtajuus ja läsnäolo eivät estä yksilöi-

den ja tiimien autonomista toimintaa. Päävastoin, autonomisuutta ihannoiva, itseohjautuvuuteen pyrkivä ja esimiehetön organisaatio tarvitsee selkeyttä ja ohjausta ehkä enemmän kuin koskaan ennen. ■

LÄHTEET

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Bierema, L. L. & D'Abundo, M. L. (2004). HRD with a conscience: Practicing socially responsible HRD. *International Journal of Lifelong Education*, 23, 443-458.
- Blomberg, A., Kallio, T. & Pohjanpää, H. (2017). Antecedents of organizational creativity: Drivers, barriers or both? *Journal of Innovation Management*, 5, 78-104.
- Collin, K., Lemmetty, S., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T. & Riivari, E. (2017).
- Professional agency and creativity in information technology work. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.), *Agency at work – An agentic perspective on professional learning and development* (ss. 249–270). Dordrecht, the Netherlands: Springer.
- Edvardsson, I. R. (2008), HRM and knowledge management, *Employee Relations*, 30, 553-561.
- Ford, C. M. A. (1996). Theory of individual creative action in multiple social domains. *The Academy of Management Review*, 21, 1112.
- Gibb, S. & Waight, C. L. (2005). Connecting HRD and creativity: From fragmentary insights to strategic significance. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 271-286.
- Greenwood, M. & Freeman, E. (2011). Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. *Business & Professional Ethics Journal*, 30, 269-292.
- Kundu, S. C. & Gahlawat, N. (2015). Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: The mediating role of job satisfaction. *Human Resource Development International*, 18, 387-406.
- Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2012) Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42, 28-49. <https://doi.org/10.1108/00483481311285219>
- DeLong, D.W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14, 113-127.

Jiang, J., Wang, S. & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 4025-4047.

Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: a next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89, 261-281.

Kuchinke, P. (2017) The ethics of HRD practice, *Human Resource Development International*, 20, 361-370. DOI: 10.1080/13678868.2017.1329369

Lee, M. (2016) On the nature of human resource development: Holistic agency and an almost-autoethnographical exploration of becoming. New York: Routledge.

Lee, M. & Edmondson, A. (2017) Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.

Lemmetty, S. & Collin, K. (2018). Discourses of self-directedness in workplace learning: Individual responsible and competence development in the field of information technology. Manuscript submitted for publication.

Li, Y., Zhao, Y. & Liu, Y. 2006. The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27, 679-697.

Loewenberger, P. (2013). The Role of HRD in stimulating, supporting, and sustaining creativity and innovation. *Human Resource Development Review*, 12, 422-455.

Minbaeva, D., Foss, N. & Snell, S. (2009). Bringing the knowledge perspective into HRM, *Human Resource Management*, 48, 477-483.

Ness, I. J. & Soreide, G. E. (2014). The room of opportunity: Understanding phases of creative knowledge processes in innovation. *Journal of Workplace Learning*, 26, 545-560.

Riivari, E. (2016). A mixed methods study of ethical organisational culture and organisational innovativeness. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 168. Jyväskylän yliopisto.

Runco, M. A. (2015). Meta-creativity: Being creative about creativity. *Creativity Research Journal*, 27, 295-298.

Simonton, D. (2012). Taking the U.S. patent office criteria seriously: A quantitative three-criterion creativity definition and its implications. *Creativity Research Journal*, 24, 97-106.

Shen, J. & Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee

organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 3020-3035.

Stewart, J. (2007). The future of HRD research: Strengths, weaknesses, opportunities, threats, and actions. *Human Resource Development International*, 10, 93-97.

KAIJA COLLIN, KT, dos. työskentelee Jyväskylän yliopistossa, Kasvatustieteiden laitoksella yliopistotutkijana. Hän on toiminut yliopistossa opettajana ja tutkijana vuodesta 1993. Hänellä on laaja kokemus ohjaustehtävistä sekä tutkimus- ja kehittämishankkeiden johtamisesta. Collinin tutkimusintressit kohdentuvat työssä oppimiseen, ammatilliseen identiteettiin ja toimijuuteen, moniammatilliseen työskentelyyn, luovuuteen ja johtajuuteen sekä ammatilliseen kehittymiseen työelämän eri konteksteissa. Collin on julkaissut monipuolisesti ja monitieteisesti sekä kansainvälisesti että kansallisesti.

SOILA LEMMETTY, KM toimii projektitutkijana HeRMO – Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä –tutkimus- ja kehittämishankkeessa sekä aikuiskasvatustieteen tohtoriopiskelijana Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitoksella. Hänen tutkimus- ja osaamisalueinaan on erityisesti työssä tapahtuvan oppimisen ja luovan toiminnan ilmiöt sekä niiden tukeminen organisaatioissa.