

Perehdyttäminen oli aiemmin välitöntä työhön opastamista. Muuttumatomissa ja yksinkertaisissa työympäristössä laajempaa organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämistä ei pidetty tärkeänä. Nykyisin työntekijöiden tulisi ymmärtää, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan epä tietoisuus

siitä, mitä kunkin työntekijän tulee työssä tehdä, mihin tulisi pyrkiä ja mitä on odotettavissa, kasvattaa merkittävästi sydänkohtausriskiä.

Organisaation yhteiskuntavastuuta kuvataan Kupiaksen ja Peltolan teoksessa organisaation vastuuksi toimintaympäristössään. Vastuullinen organisaatio ei tyydy vain lainsäädännön ja muiden säädösten minimivaatimusten noudattamiseen, vaan vastuu osataan nähdä laaja-alaisena. Vastuu voidaan kirjoittajien mukaan jakaa taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Näistä sosiaalinen vastuu liittyy muun muassa henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimiseen. Monissa kotimaisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa, joita kirjoittajat olisivat hyvin voineet tuoda esiin, on saatu viitteitä työhyvinvoinnin ja luottamuksen myönteisestä vaikutuksesta tuottavuuteen.

Muistutus organisaatioiden vastuun moninaisuudesta on paikallaan, koska taloudellinen vastuu on ylikorostunut. Jakke Holvaksen marraskuussa 2009 ilmestyneen väitöskirjan mukaan kyse on paitsi talousfundamentalismista myös talousmetafysiikasta. Talouden avulla voi selittää kaiken, mutta taloutta itessään ei tarvitse selittää. Supercapitalism -kirjan kirjoittajan Robert Reichin sanoin yritykset osaavat enää ”tehdä rahaa kuten nakkikone osaa tehdä vain nakkeja”. Julkisella puolella työntekijät ovat saaneet arvilla organisaation ja oman tehtävänsä muuta tarkoitusta kuin

PEREHDYTYS TODENTUU VUOROVAIKUTUKSESSA

Päivi Kupias & Raija Peltola: Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki, Palmenia 2009. 186 s.

”suoritteiden” tuottamista mahdollisimman vähin kustannuksin. Kuka tällöin osaa sanoa, mihin tulokasta tulisi perehdyttää?

Teos on yleistajuinen, varmasti hyödyllinen perehdyttäjän ja esimiehen opas ja muistilista. Teoreettisia tai kriittisiä näkökulmia uuteen työelämään ei avata. Vaikka tällaista keskustelua kaipaisi, ei kirjalta kai voi odottaa sellaista, mikä ei ole sen tavoitteena.

Pelikenttämätaforalla tekijät alleviivaavat perehdyttämisen moninaisuutta. Taustaksi ja uloimmaksi kentälle asetuvat yhteiskunnalliset tarpeet ja keskustelu, lainsäädäntö, historia ja tausta. Sisemmillä kalkkiviivoilla tarkastellaan organisaation strategiaa sekä toiminta- ja perehdyttämiskonseptia. Kentän ytimessä ovat perehtyjä ja nimetty perehdyttäjä, henkilöstöammattilaiset, esimies ja koko työyhteisö.

Näistä alueista yhteiskunnalliset tarpeet – mitä ne sitten voisivatkin olla – eivät saa paljoa huomiota, sen sijaan alaan liittyvä lainsäädäntö tulee kiitettävän perusteellisesti ja selkokielisesti selostetuksi. Kirjan toinen kirjoittaja Raija Peltola onkin paitsi työnohjaaja myös juristi.

Vaikka perehdyttämisen rakenteet organisaatioissa olisivatkin tarkkaan mietittyjä, perehdytys todentuu tai jää todentumatta yksittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Kirjoittajat muistuttavat siitä, ettei perehdyttäminen voi olla yksisuuntainen toimenpide, vaan se voi hyvin hoidettuna ja laajimmillaan kehittää perehtyjän lisäksi myös työyhteisöä.

Useinhan tämän ajatuksen kuulee, mutta harvoin sitä muistetaan soveltaa. Työpaikan hyllystä voi kyllä löytyä perehdyttämismappi, joka on peräisin niiltä vuosilta, jolloin yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa ehdittiin toteuttaa muitakin tehtäviä kuin organisaatiomuutoksia.

Kirjoittajat jaottelevat perehdyttämiskäytäntö sopeuttaviin ja vuorovai-

lutteisiin. Eri organisaatioissa näiden suhde vaihtelee. Jos halutaan molemminpuolista kehittymistä, sille on raivattava myös mahdollisuuksia. Perehdyttämiskäytäntöjä jäsennetään työn historiallisten kehitysvaiheiden pohjalta.

Käsityömaista perehdyttämiskonseptia Kupias ja Peltola nimitävät vierihoidoperehdyttämiseksi. Tällöin esimies tai muu sopiva työntekijä ottaa tulokkaan siipensä suojaan. Kun perehdyttäminen on yhden henkilön varassa, hänen ohjauksensa ja ajankäyttönsä korostuvat. Kun käytäntöjä halutaan yhtenäistää, perehdyttämistä voi standardoida massatuotantomaiseksi (malliperehdyttäminen). Keskitetysti tuotettuja materiaaleja voivat olla muun muassa erilaiset oppaat ja muistilistat. Laatuperehdyttämisessä vastuuta on siirretty takaisin tiimeille ja työyksikölle. Esimiehen vastuu korostuu, mutta parhaimmillaan kaikki osallistuvat. Standardoinnin sijasta korostuu perehdyttämisprosessin kuvaus.

Niin sanottu räätälöity perehdyttäminen liittyy tuotannon asiakas kohtaamiseen. Huomio kiinnittyy vuorovaikutteisuuteen sekä perehtyjän tarpeisiin ja aiempaan osaamiseen. Perehtyjä on ikään kuin asiakkaan asemassa. Viidentenä perehdyttämiskonseptina dialoginen perehdyttäminen on kirjoittajien mukaan tulokkaan ja työyhteisön yhteiskehittelyä ja se soveltuu yhteiskehittelyn toimintakonseptiin. Eri osapuolet kehittyvät ja oppivat

kehittelyn eri vaiheissa. Perehdyttämistä ei tällöin voi standardoida, vaan perehdyttämissuunnitelma laaditaan yhteistyössä tulokkaan kanssa ja vastuuta siirtyy hänelle itselleen. Perehtyminen ja oppiminen ovat tällöin koko organisaation ja työyksikön käytäntöjä.

Perehdyttämisessä kuten osamista muutenkin kehitettäessä on hyvä asettaa rinnakkain organisaation ja yksittäisen työntekijän osaaminen ja tarpeet. Yksittäisten työsuoritusten oppimista tärkeämmäksi tulee ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä, kenen kanssa ja miksi.

Kiitettävän monipuolisesti kirjassa käsitellään muun muassa esimiehen roolia perehdytyksen erilaisissa

vuorovaikutustilanteissa. Liitteiksi on koottu käyttökelpoisilta vaikuttavia esimiehen ja perehdyttäjän työkaluja. Henkilöjohtaminen eli leadership tarkoittaa monenlaisissa tilanteissa toimimista. Esimerkiksi kun tulokas on nuori ja kokematon, esimies ei voi pitää mitään itsestään selvänä. ”Työelämätaidot saattavat olla vielä nupullaan, kun verokortti lähtee tärkeiden papereiden laatikosta ensimmäiselle matkalleen”, Kupias ja Peltola kirjoittavat. Perehdytykseksi ei tällöin riitä se, että kerrotaan tavoitteena olevan ”yhä syvenevä kumppanuus asiakkaiden kanssa”. On tarkasteltava, miten strategia todentuu juuri kyseisen tulokkaan tehtävän kannalta.

Kun työelämälähtöinen koulutus lisääntyy entisestään (esimerkiksi oppisopimukset tulevat myös korkeakouluihin), eduksi kirjalle olisi ollut työelämän ja koulutuksen rajapintojen tarkempi tutkiminen sekä työssä oppimisen ja työssä oppimisen ohjauksen tarkastelu. Työssä opitaan Kaija Collinin mukaan parhaiten silloin, kun yksittäisen työntekijän aikaisempi kokemus, työhön liittyvät tavoitteet ja ohjaustarpeet pystytään huomioimaan tilannekohtaisesti. Jotta työprosessien ja oppimisen ohjausta voitaisiin kehittää, työtehtäviä ja -prosesseja tulee analysoida jatkuvasti ja johdon tulisi tukea tätä toimintaa.

Jussi Onnismaa