

Vertaisuuden johtaminen ja rakentaminen työyhteisöissä

Tapio Myllymaa · 20.12.2022



Kuva: Ida Immonen

Työelämän murroksen mukanaan tuoma työyhteisöjen moninaisuus, muuttuvat työn tekemisen tavat ja kasvava eri alojen työvoimapula sekä pirstaleinen työ asettavat johtamiselle haasteita. Vertaisuuden edistäminen tuottaa yrityksissä hyvää vointia ja mahdollistaa menestystä. Tässä blogikirjoituksessa avataan vertaisuuden tukemista johtamisen yhtenä keskeisenä elementtinä.

Keikkatyöntekijöille työhyvinvointi, työterveys ja työturvallisuus eivät ole itsestäänselvyyksiä. Tärkeitä on saada keikkaa tekevät mukaan yhteisöön. Heidän on oleellista saada ja antaa vertaistukea muulta työyhteisöltä. Tämä on tärkeä havainto keikkatyötä hyödyntävien ja välittävien yritysten johtamisessa.

Vertaisuuden johtaminen tukee työelämän kehittymistä

Kun tarkastellaan vertaisuutta horisontaalisen ja vertikaalisen vertaistuen näkökulmasta:

- vertikaalinen vertaistuki toteutuu homogeenisessa ryhmässä
- horisontaalinen vertaistuki toteutuu heterogeenisen ryhmässä

Mihin johtamisessa sitten on tärkeitä kiinnittää huomiota vertaisuuden edistämiseksi ja saavuttamiseksi? Seuraavat viisi elementtiä on löydetty pienten ja keskisuurten yritysten johdon sekä keikkatyöntekijöiden haastattelujen kautta sekä yhteisessä kehittäjäfoorumissa, johon osallistui sekä yritysten edustajia että keikkatyöntekijöitä.

1. Yritysten välinen horisontaalinen vertaistuki

Erityisesti pienet yritykset ovat hyvin haavoittuvia monella tavalla. Niillä ei ole resursseja hankkia kallista palvelua, kuten koulutusta ja digitaalisia sovelluksia. Silloin on tärkeää, että he kehittävät yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Kaikenlainen vertaisuuteen liittyvä tuki, muun muassa tiedon saanti on tärkeää.

Isot yritykset voivat hankkia koulutuksia rahalla ja heillä on asiantuntijoita omasta takaa. Pienet yritykset voivat tukeutua toisiinsa, esimerkiksi jakamalla osaamista ja tietoa toisilleen vastavuoroisesti. Myös työtehtäviä voidaan yhdistellä tilaajan toiveiden mukaisesti ja jakaa tilauksia kilpailijoille.

Vertaistuen merkitys korostuu yritysten kohtaamissa kriisitilanteissa, jotka vaikuttavat liiketoiminnan edellytyksiin. Yritykset muodostavat turvaverkoston, jossa on paljon kokemustietoa siitä, miten ongelmista selvitään. Yritykset voivat jakaa työtä toisilleen ja tehdä projekteja yhdessä, kun omat voimavarat eivät riitä.

2. Yrityksen johdon horisontaalinen vertaistuki

Johtaminen pienessä yrityksessä on hyvin haavoittuva asia. Saattaa olla, että on yksi esimies tai yrittäjä, joka vastaa johtamisesta. Hän liikkuu myös johtamisen ja perustyön välillä, esimerkiksi sijaistaen sairastuneista työntekijöitä. Tällöin hänelle on tärkeää, että lähellä on luotettavia työkavereita. Joku ehkä toimii tarvittaessa johtajan sijaisena ja näin hän saa vertaistukea jakaen johtajuutta tämän henkilön kanssa. Esihenkilö huomioi tällöin tämän vertaistuen arvon yritykselle.

Erityisesti kriiseissä ja toimintaympäristön muutoksissa mitataan sitä, onko johtajalla vierellään henkilö, jolle voi delegoida asioita ja jonka kanssa voi jakaa vaikeita hetkiä. Tämä on näkynyt esimerkiksi koronapandemian jyllätessä.

3. Yrityksen sisäisen vertikaalisen ja horisontaalisen vertaistuen johtaminen

Yrityksen esimiehen pitää nähdä työntekijöiden vertaistuen merkitys. Hänen tulee osata tukea myöskin yrityksen sisäistä vertaistukea niin, että työntekijät osaavat nähdään sen arvon yrityksen sisällä.

Yrittäjät ovat hankkeen prosesseissa kokeneet saavansa myös muilta työntekijöiltä tukea. Tällöin on kyseessä vertikaalisesta vertaistuesta johtajan ja alaisten välillä.

4. Keikkatyöntekijät sisäisen, vertikaalisen ja horisontaalisen vertaistuen piiriin

Yrityksissä on epätyypillisissä työsuhteissa olevia henkilöitä, esimerkiksi keikkatyöntekijöitä tai eri syistä vajaata tuntimäärää tekeviä työntekijöitä. Toiset tulevat määräajaksi tai tekevät lyhyitä keikkoja. Tällöin on tärkeää, että myös nämä keikkalaiset saavat ja kokevat olevansa toivottuja ja tervetulleita.

Onnistumiseen tarvitaan monia keikkatyöntekijöitä tukevia keinoja, muun muassa palkitsemiseen liittyviä. Hyvin toteutuneen toiminnan tuloksena keikkatyöntekijät kokevat olevansa tasavertaisia muiden kanssa ja samalla myöskin muut työntekijät kokevat olevansa tasavertaisia näiden keikkalaisten kanssa. Vertaistuelle rakennetaan näin hyvää pohjaa.

Keikkalaisuuteen liittyy monia etuja myös verrattuna vakituksessa työsuhteessa oleviin, muun muassa mahdollisuutta valita työvuoronsa. Toisaalta voi olla niin, että keikkaa tekevä joutuu paikkaamaan hankalia työvuoroja tai hänet kutsutaan töihin, kun muut ovat viettämässä yhteistä aikaa työhyvinvoinnin hyväksi. Näin keikkalaiset jäävät yhteisössä ulkopuolisiksi, voivat kokea olevansa ”pohjasakkaa”. Nämä erilaiset edut puolin ja toisin haastavat yhdenvertaista kohtelua ja vertaisuuden kokemusta.

Keikkatyöntekijät olisi pyrittävä eri keinoin saamaan mukaan yhteisöön vertaisina. Tässä pitää kiinnittää huomiota yhdenvertaisuuteen ja tasavertaiseen palkitsemiseen.

5. Avainhenkilöiden sitouttaminen vertaistuen toteuttamiseen ja ymmärtämiseen

Johtamisessa on tärkeää luoda organisaatioon roolia vertaistuen rakentajina sellaisille, jotka ovat tietynlaisessa avainpositiossa muiden, nuorempien ja tilapäisten työntekijöiden tukemisessa. Heidän tätä rooliaan kannattaa vahvistaa, jotta nämä avainhenkilöt pystyvät parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan vertaisuutta yhteisössä ja luomaan yhteisöllisyyttä.

Toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi

Kestävä keikkatyö –hankkeen kehittämisprosesseissa vertaistuki toteutui vuorovaikutuksessa osallistujien kesken. Prosessissa tunnistettiin yhdessä voimavaroja ja jaettiin kokemuksia yritysten haasteista. Muun muassa itsetunto vahvistui ja usko omaan yrittäjyyteen vahvistui. Osallistujat jakoivat kokemuksiaan vertaistuesta, sen merkityksestä sekä oman yrityksen sisällä että yritysten välillä.

Voimme hankkeen kokemusten pohjalta väittää, että kaikkien edellä mainittujen seikkojen huomioiminen johtamisessa on erityisen tärkeää yrityksen resilienssin vahvistamisessa. Olemme tämän kuulleet niin monien henkilöiden kuvauksissa yritysprosessien aikana.

Kirjoittaja

Tapio Myllymaa (KM, SHO). Tapio on toiminut lehtorina Satakunnan ammattikorkeakoulussa (SAMK) ja opetustyössä kaikkiaan 40 vuoden ajan. Hän on toiminut Kestävä keikkatyö -hankkeessa asiantuntijana.