

## Inspiroiva työyhteisö hyvinvoinnin edistäjänä

*Esa Jauhola, FT, yliopettaja, YAMK-osaamisryhmä, Lapin ammattikorkeakoulu*

Asiasanat: työhyvinvointi, monimuotoisuusjohtaminen, osallistaminen, tiimityö

Tämän artikkelin tarkoituksena on tarkastella moninaisuus- ja osallistavan johtamisen hyötyjä työpaikoilla.

### Osallistamisella tuottavuutta ja hyvinvointia työelämään

Esimiehen keskeinen tehtävä on luoda työympäristö, joka parantaa työilmapiiriä, lisää motivaatiota ja edistää työhyvinvointia. Osallistamisen keskeinen lähtökohta on, että yhdessä tiedetään ja osataan enemmän kuin yksin. Osallistaminen ei ole pelkkää pohdiskelua ja suunnittelua vaan konkreettista käytännön tekemistä; osallistaminen merkitsee vastuuta ja sitoutumista. Onnistuessaan ja hyvin toteutettuna osallistaminen lisää luottamusta ja avoimuutta, parantaa työpaikan ilmapiiriä, lisää työn tehokkuutta ja tuottavuutta ja työpaikka menestyy, henkilöstö sitoutuu ja oppii, asiakastyytyväisyys kasvaa ja taloudellinen tulos paranee.

Kun henkilöstö pitää työstään ja työpaikastaan, sillä on selkeä vaikutus myös työhyvinvointiin. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella toteutetun Lapin yliopiston, Lapin ammattikorkeakoulun ja Kajaanin ammattikorkeakoulun yhteishankkeella OVET pyrittiin työntekijöiden osallisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Mukana on ollut vuosina 2016 – 2019 kolmisenkymmentä pientä yritystä, jotka työpajoissa suunnittelivat ja toteuttivat omat kehittämissuunnitelmansa. Ohjelmassa oli myös yhteisiä esimiestyöpajoja ja seminaareja johtamisen eri näkökulmista. OVET:n tuloksista kerrotaan tarkemmin hankkeen julkaisussa (Saranki-Rantakokko, Kilpimaa, Keskitalo (toim.), 2019).

## Inspiroiva työyhteisö

Työtyytyväisyyden peruspilareita ovat turvallinen työympäristö ja hyvät työvälineet. Samaan perustaan voidaan lisätä se, että työntekijä saa tehdä työnsä tehokkaasti ilman turhaa byrokratiaa sekä se, että häntä arvostetaan ja palkitaan reilusti. Reilulla en tarkoita niinkään rahaa, koska on osoitettu, että suuret bonukset eivät työnantajankaan kannalta lisää tehokkuutta vaan saattavat pikemminkin laskea sitä.

Näihin peruspilareihin Garton ja Mankins (2015) yhdistävät sitoutumisen työhön, kuten tunteen siitä, että työntekijä on hyvän tiimin tärkeä osa ja että hän oppii ja kasvaa ja työllä on vaikuttavuutta.

Tyytyväisten ja sitoutuneiden työntekijöiden lisäksi kolmantena ja haasteellisimpana tekijänä Garton ja Mankins (2015) mainitsevat inspiraation; tunteen siitä, että työntekijä löytää työnsä merkityksen ja tarkoituksen organisaation missiosta. Useimmat meistä tietävät, mitä inspiraatio tarkoittaa yksityiselämässä, mutta haasteena organisaatiossa on, miten luoda työyhteisö, joka inspiroi kaikkia työntekijöitä.

## Monimuotoinen työyhteisö

Monimuotoisuusjohtaminen ei tarkoita vain monikulttuurisessa ympäristössä toimimista, vaan se on monitahoinen käsite, jolla on eri merkitys eri organisaatioissa, yhteisöissä ja kulttuureissa ilma yhtenäistä määritelmää. Sippolan mukaan (2007, 19) käsitteen erilaiset ymmärrykset ja tulkinnat vaikuttavat siihen, miten ihmisiä kohdellaan ja johdetaan organisaatioissa.

Monimuotoisuuden johtamisella viitataan laajasti niihin systemaattisiin ja suunniteltuihin käytäntöihin, joiden tarkoituksena on rekrytoida, säilyttää, palkita ja kunnioittaa heterogeenista työntekijöiden joukkoa sekä parantaa vähemmistöryhmiin kuuluvien työntekijöiden asemaa. Sippola on väitöskirjassaan (2007, 20 - 22) tunnistanut kolme toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa monimuotoisuuden johtamiseen: 1) syrjimättömyys- ja yhdenvertaisuuspyrkimykset, 2) monimuotoisuusjohtaminen ja 3) oppimiseen tähtäävä lähestymistapa. Lainsäädännöllä ja EU-säännöksillä on tärkeä rooli liittyen esimerkiksi tasa-arvoon, yhdenvertaisuuteen, syrjintään ja ihmisoikeuksiin, mutta käytännön tasolla asenteilla on keskeinen merkitys.

Paitsi toimimista kansainvälisessä toimintaympäristössä, monimuotoisuudella viitataan myös eroavaisuuksiin ihmisten sukupuolella, iässä tai etnisessä taustassa, ja viime vuosina huomiota on kiinnitetty myös muihin ulottuvuuksiin, kuten seksuaaliseen suuntautuneisuuteen, uskoon, sosiaaliseen luokkaan ja vammaisuuteen. Sayersin (2012, 12) mukaan vaikuttavia tekijöitä ovat myös siviilisäätö, perhetausta, pukeutuminen ja ulkonäkö, tulotaso, työpaikan sijainti, ammatillinen identiteetti ja työn osa-aikaisuus. Saman ryhmänkin jäsenet voivat olla heterogeenisiä. Työyhteisöt luottavat lisääntyvässä määrin tiimeihin, joissa yhdistyvät naisten ja miesten osaaminen sekä eri kulttuureista ja ikäryhmistä tulevat henkilöt. Mutta eritaustaiset ihmiset yhteen laittaminen ei takaa korkeaa tuottavuutta. Tarvitaan osallistavaa johtajuutta, millä varmistetaan, että kaikkia tiimin jäseniä kohdellaan kunnioittavasti ja reilusti, heitä arvostetaan ja he ovat luottavaisia ja inspiroituneita.

Bourken ja Espedidon (2019) mukaan tällaiseen johtajuuteen tarvitaan monia piirteitä. Ensinnäkin esimiehen tulee olla näkyvästi sitoutunut siten, että hän henkilökohtaisesti painottaa monimuotoisuuden ja osallistamisen tärkeyttä. Esimiehen tulee olla nöyrä, osata myöntää heikkoutensa ja virheensä, ja antaa kaikille mahdollisuus osallistua ja näyttää osaamisensa. Avoin mieli ja kiinnostus ihmisiin, heidän kuuntelemisensa ja empatia lisäävät ymmärrystä itse kunkin luonteenpiirteistä. Esimiehen tulee ymmärtää eri kulttuureista tulevien erilaista ajattelutapaa. Tehokas yhteistyö tarkoittaa sitä, että työntekijöitä osallistetaan, erilaiset ajattelutavat sallitaan ja kiinnitetään huomio tiimin yhtenäisyyteen. Osallistava johtaminen ei ole satunnaisia suuria eleitä vaan säännöllisiä pieniä eleitä ja tekoja.

Kahdenkeskinen keskustelu voi olla paras keino selvittää, mitä työntekijä arvostaa. Näitä keskusteluja varten esimiehellä tulee olla avoimen oven politiikka. Yksi tapa luotettavuuden lisäämiseksi on omien ajatusten ja tunteiden jakaminen. Myös esimies on ihminen ja omien ilojen ja huolenaiheiden jakaminen lisää avoimuutta ja luottamusta työpaikalla.

### Esimestaitojen kehittäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi

Bourke ja Espedido (2019) tekivät laajan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen, jonka tulosten perusteella he antavat ehdotuksia esimiehille, jotka haluavat kehittää ja vahvistaa osallistavan johtamisen valmiuksiaan ja samalla yrityksensä tuottavuutta.

Ensimmäisenä he neuvovat keräämään palautetta siitä, minkälaisena esimiehenä työntekijät pitävät sinua monimuotoisuus- ja osallistavan johtamisen näkökulmasta. Ei pidä olettaa, että kaikki näkevät sinut sellaisena kuin sinä itse oletat. Toiseksi, kerro, miksi osallistava johtaminen on tärkeää sinulle ja koko organisaatiolle. Kerro oma tarinasi kokouksissa ja epämuodollisissa palavereissa. Kolmanneksi, pyydä tiimiesi ja verkostosi henkilöitä keskustelemaan teemasta. Etsi mahdollisuuksia muodostaa monialaisia ja –kulttuurisia tiimejä, joissa tällaisen työskentelyn edut nousevat esiin. Neljänneksi, arvioi tällaisen toiminnan vaikuttavuutta. Lisääntykö hedelmällinen yhteistyö tällaisten tiimien kautta. Ole itse roolimallina, mutta pyydä myös ulkopuolista arvioimaan toiminnan merkitys ja tuottavuus.

Monimuotoisuus- ja osallistava johtaminen on monella tavalla haasteellista ja pitkäjännitteistä johtuen mm. ihmisten asenteista, mutta omaa osaamista kannattaa järjestelmällisesti kehittää hyvän työilmapiirin ja hyvinvoinnin edistämiseksi.

Tiimityön ja monimuotoisuusjohtamisen kehittämisessä tavoitteena on antaa jokaiselle yksittäiselle työntekijälle mahdollisuus kasvaa ja kehittyä yksilönä ja yhdessä sekä yritykselle hyvää työilmapiiriä, työhyvinvointia sekä tuottavuutta. Sippolan (2017) mukaan se toimii myös innovaatiopohjana; erilainen osaaminen, ajattelu tai työnteon tavat kehittävät uusia näkökulmia ja tapoja tehdä työtä tai tuottaa uusia palveluja ja tuoteideoita asiakkaiden tarpeisiin.

OVET-hankkeen aikana on case-yrityksissä pyritty edistämään osallistamista ja sen kautta työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tärkeä rooli tässä prosessissa on yhteistyöllä, jossa tiimit saavat ja ottavat vastuuta toimintojen kehittämisestä. Näin saadaan hyvin johdettuna rakennetuksi motivoiva työympäristö ja työntekijät yhdessä rakentamaan me-henkeä sekä tuntemaan itsensä tärkeäksi osatekijäksi yhteisiin tavoitteisiin pyrittäessä.

Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella toteutetun OVET-hankkeen tuloksista kerrotaan tarkemmin hankkeen julkaisussa.

## Lähteet:

Bourke J., Espedido A. (2019) Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One. Harvard Business Review.

Garton E., Maukins M. (2015) Engaging Your Employees Is Good, but Don't Stop There. Harvard Business Review.

Saranki-Rantakokko S., Kilpimaa P., Keskitalo T (toim.) (2019). OVET - Osallistamisella tuottavuutta ja hyvinvointia työelämään.  
<https://www.lapinamk.fi/fi/Yrityksille-ja-yhteisoille/Julkaisut/Lapin-AMKin-julkaisut>  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-310-2>

Sayers J. (2012). Managing diversity. [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com)

Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management: Perspectives on Diversity Management. Doctoral dissertation. Acta Wasaensia No. 180, Business Administration 75, Management and Organisation.

Sippola A. (2017) Monimuotoisuutta tukeva johtaminen.  
[https://www.vates.fi/media/tiedollavaikuttaminen/mvates-30.11.2017\\_monimuotoisuutta-tukeva-johtaminen-aulikki-sippola\\_fibs.pdf](https://www.vates.fi/media/tiedollavaikuttaminen/mvates-30.11.2017_monimuotoisuutta-tukeva-johtaminen-aulikki-sippola_fibs.pdf)



**OVET**

**LAPIN AMK**  
Lapland University of Applied Sciences

 **LAPIN YLIOPISTO**  
UNIVERSITY OF LAPLAND



 Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020