

Marja-Leena Lappalainen

Rakennustyömaan esimiestyön haasteet

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Rakennusmestari (AMK)
Rakennusalan työjohto
Mestarityö
28.4.2011

| | |
|---|---|
| Tekijä Otsikko | Marja-Leena Lappalainen Rakennustyömaan esimiestyön haasteet |
| Sivumäärä Aika | 44 sivua + 2 liitettä 28.4.2011 |
| Tutkinto | Rakennusmestari (AMK) |
| Koulutusohjelma | Rakennusalan työnjohto |
| Suuntautumisvaihtoehto | Talonrakennustekniikka |
| Ohjaaja(t) | lehtori Niilo Kempainen toimitusjohtaja Ahti Juntila |
| <p>Rakennusalan työnjohdon koulutuksessa 1990-luvulla tapahtuneen merkittävän koulutusmuutoksen johdosta heräsi epäily rakennustyömaiden työnjohtajien osaamisesta ja riittävydestä. Rakennusmestarien Säätiön suorittaman tutkimuksen mukaan todettiin, että eniten lisäosaamista rakennustyömailla tarvittiin ihmisten johtamisessa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia selvitys työnjohdon henkilöjohtamisongelmista, johtamistaidoista ja työnjohtotaitojen kehittämistä sekä esittää ratkaisuehdotuksia työnjohdon henkilöjohtamiseen. Tavoitteena oli myös tarkastella monikulttuuristen työryhmien johtamista. Työn tilaajana oli Rakennusmestarit ja -insinöörit AMK RKL ry.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutustumalla johtamistaitoja ja esimiesosaamista, työpäivän ihmissuhteita sekä työnohjausta ja monikulttuuristen työryhmien johtamista käsittävään kirjallisuuteen ja verkkojulkaisuihin. Lisäksi tarkasteltiin Vuoden työmaakilpailussa menestyneiden työmaiden johtamiskäytäntöjä sekä haastateltiin rakennusammattimiehiä ja aliurakoitsijoita.</p> <p>Tutkimustuloksena oli tuottaa toiminta- ja ratkaisuehdotuksia työmaiden johtamisen haasteisiin ja ongelmiin, kuten ristiriitojen ratkaisemiseen, monikulttuuristen työryhmien johtamiseen, työnjohtajan itsetuntemukseen ja jaksamiseen, rikastavan työyhteisön luomiseen sekä henkilöstön hankintaan ja perehdyttämiseen.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää henkilöjohtamistaitojen kehittämiseen ja ihmisten johtamiskoulutusten suunnitteluun.</p> | |
| Avainsanat | henkilöjohtamistaito, työnjohto, monikulttuurinen työryhmä |

| | |
|---|--|
| Author Title | Marja-Leena Lappalainen Leadership Challenges at Construction Sites |
| Number of Pages Date | 44 pages + 2 appendices 28 April 2011 |
| Degree | Construction Manager |
| Degree Programme | Construction Management |
| Specialisation option | House Building Engineering |
| Instructor(s) | Niilo Kemppainen, Senior Lecturer Ahti Junttila, Managing Director |
| <p>Due to significant changes in the construction management education in the 1990's, some doubts of the construction managers' standard of skills and the sufficiency of their number were expressed. The Construction Managers Foundation conducted a research, which indicated that more extensive leadership skills are needed in managerial positions on construction sites.</p> <p>The objective of this graduate study was to identify the problems in people management and leadership skills and the development of such skills, as well as to suggest solutions to these problems. In addition the purpose of the project was to study the management of multicultural teams. This work was commissioned by the Association of Construction Managers and Engineers B. Sc.</p> <p>This graduate study was conducted by analyzing the literature and web publications of leadership and superior skills, relationships at work places, work guidance and the management of multicultural teams. Furthermore, the management practices at the Construction Sites of the Year were studied, and the subcontractors and construction workers were interviewed.</p> <p>As a result, solutions to the challenges and problems the managers face on construction sites were suggested. They included suggestions for solving conflicts, leading multicultural teams, developing the managers' self-awareness and empowerment, creating enriching teams as well as acquiring and initiating workers.</p> <p>The conclusions of this graduate study can be utilized in developing leadership skills and planning the training of construction managers.</p> | |
| Keywords | Leadership skills, human resource management, multicultural teams |

Sisällys

_Toc292002264

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tausta | 1 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoite | 2 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rajaus | 2 |
| 1.4 | Opinnäytetyön toteutus | 2 |
| 2 | Työnjohdon henkilöjohtamisongelmia | 3 |
| 3 | Johtamistaidot | 7 |
| 3.1 | Johtamismallit ja -teoriat | 7 |
| 3.2 | Johtamismallit Suomessa | 7 |
| 3.2.1 | Blaken ja Moutonin GRID-malli | 7 |
| 3.2.2 | Reddinin 3D-malli | 8 |
| 3.2.3 | Tavoite- ja tulosjohtaminen | 10 |
| 3.2.4 | Laatujohtaminen | 10 |
| 3.2.5 | Tilannejohtaminen | 11 |
| 3.2.6 | Syväjohtaminen ja transaktioanalyysi | 11 |
| 4 | Työnjohtotaitojen kehittäminen | 13 |
| 4.1 | Johtamisen arvovalta | 13 |
| 4.2 | Motivointi ja onnistumisen kokemus | 14 |
| 5 | Työyhteisön kehittäminen | 18 |
| 5.1 | Rikastava työyhteisö | 18 |
| 5.2 | Oppiva organisaatio | 19 |
| 5.3 | Osaamisen ennakointi | 19 |
| 6 | Ratkaisuja työnjohdon ongelmiin | 21 |
| 6.1 | Ristiriitojen ratkaiseminen | 22 |
| 6.2 | Epäviralliset ryhmät | 25 |
| 6.3 | Vuoden työmaat | 25 |
| 6.4 | Aliurakoitsijat ja rakennusammattimiehet | 27 |
| 6.5 | Henkilöstön hankinta | 29 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.6 | Tiimityö | 30 |
| 6.7 | Työnjohtajan oma jaksaminen | 31 |
| 7 | Monikulttuuriset työryhmät | 32 |
| 7.1 | Muutostrendit ja niihin vastaaminen | 32 |
| 7.2 | Ajatusmallit ja toiminta | 34 |
| 7.2.1 | Valtaerot ja epävarmuuden välttäminen | 34 |
| 7.2.2 | Kollektiivisuus | 34 |
| 7.2.3 | Ilmaisevat kulttuurit ja aikakäsitykset | 35 |
| 7.3 | Kulttuurillisten erojen vaikutukset | 35 |
| 7.3.1 | Suora vs. epäsuora viestintä | 35 |
| 7.3.2 | Kielivaikeudet | 36 |
| 7.3.3 | Asenteet hierarkiaa ja auktoriteetteja kohtaan | 37 |
| 7.3.4 | Päätöksentekonormeihin liittyvät konfliktit | 37 |
| 7.4 | Ammatillisen osaamisen moninaisuus | 37 |
| | Osaamisen tunnistaminen | 38 |
| 8 | Ratkaisu- ja parannusehdotuksia | 39 |
| 8.1 | Aliurakoitsijat ja vuokratyövoima | 39 |
| 8.2 | Urakehitys ja motivaatio | 39 |
| 8.3 | Työurien ja työkyvyn ylläpitäminen | 40 |
| 8.4 | Ihmisten ja työyhteisöjen käsittelytaito | 40 |
| 8.5 | Rakennusalan houkuttelevuus | 40 |
| 9 | Yhteenveto | 42 |
| | Lähteet | 45 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Ote Heksa-tutkimuslomakkeesta | |
| | Liite 2. Ristiriitojen kärjistyminen | |

Pikku Suomessa on nyt ruvettava luomaan uutta renessanssia, s.o. uutta voimaa, elämää ja maailmaa. Se on nyt tarpeen tämän kurjan, heikon, alakuloisen dekadenssin vallassa ja ajassa. ... Vaikka keskiyössä seisomme, tahi ehkä juuri sen vuoksi, emme voi olla vaistoamatta tulevan aamusarastuksen oireita. Ehkä tämä toivottu aamu koittaa vasta silloin kun olemme oljennelleet kurjuudessa sen täyteen mittaan saakka. Ehkä tarvitsemme ylöspäin kulkuun saman matkan, minkä olemme nyt kulkeneet alas – mäki maksaa velkansa – mutta kuitenkin elättäkäämme sieluisamme lujaa vakaumusta: Uusi renessanssi on tuleva.

Akseli Gallen-Kallela

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Rakennusmestarien Säätiö käynnisti vuonna 2002 tutkimusprojektin ”Ketkä johtavat työmaita vuonna 2015?”. Tutkimuksesta haluttiin tuloksia, joilla voidaan varmistaa rakentamisen tuotannonjohdon laadun taso ja työmaiden rakennusasiantuntijoiden riittävyys ja pätevyys pitkälle 2010-luvulle. Tutkimuksen mukaan tarvittava osaaminen on osaamista, jota tarvitaan viiden vuoden kuluttua ja siitä eteenpäin. Tulevaa osaamistarvetta määriteltäessä lähtökohtana ovat rakentamisen visio, strategia ja arvot sekä muutokset yhteiskunnassa ja rakennusalalla. Lisäksi tulee tarkastella menestystekijöitä ja kilpailuetua, joita ovat mm. kyky soveltaa laatujohtamisen, oppivan organisaation sekä syväjohtamisen periaatteita johtamisessa ja johtamisen opetuksessa. Toisaalta osaamisessa tarvittavien tietojen ja taitojen omaksuminen sekä siihen vaikuttavat tekijät ovat hyvin tärkeässä roolissa esimiestyössä, sillä rakennustyömaan johtaminen on niin monimuotoinen ja vaativa tehtävä, että mm. ihmisten johtamisteorioiden soveltaminen vaatii käytännön kokemusta ennen kuin tiedetään, miten johtaminen käytännössä tapahtuu.

Rakennusalan työnjohdon koulutuksessa 1990-luvulla tapahtuneen merkittävän koulutusmuutoksen johdosta on herännyt epäily rakennustyömaiden työnjohtajien osaamisesta ja riittävydestä. Säätiön suorittaman tutkimuksen mukaan eniten lisäosaamista rakennustyömailla tarvitaan ihmisten johtamisessa.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia selvitys työnjohdon henkilöjohtamisongelmista, johtamistaidoista ja työnjohtotaitojen kehittämisestä sekä esittää ratkaisuehdotuksia työnjohdon henkilöjohtamiseen. Tavoitteena on myös tarkastella monikulttuuristen työryhmien johtamista.

Tavoitteena on käyttää opinnäytetyöstä saatuja tuloksia rakennustyömaiden työnjohtajien johtamistaitojen kehittämissuunnitelmissa sekä mahdollisesti soveltaen rakennusalan työnjohtajien koulutuksessa. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on antaa arvokasta, nykyistä tarkempaa tietoa rakennusalan esimiestehtävien kehittämispohjaksi ja tuottaa mahdollisesti suoria, välittömästi toteutettavia ratkaisu- ja parannusehdotuksia sekä nykyiseen toimintaan että jatkotoimenpiteitä varten.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Näkökulma opinnäytetyössä on työmaiden henkilöjohtamisessa esiintyvien haasteiden selvittämisessä yleisellä tasolla sekä lisäksi tarkastella monikulttuuristen työryhmien johtamisessa esiintyviä ongelmia ratkaisu- ja parannusehdotuksineen.

1.4 Opinnäytetyön toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutustumalla johtamistaitoja ja esimiesosaamista, työpaikan ihmissuhteita, työnohjausta ja monikulttuuristen työryhmien johtamista käsittävään kirjallisuuteen ja verkkojulkaisuihin. Lisäksi tarkastellaan Vuoden työmaakilpailussa menestyneiden työmaiden johtamiskäytäntöjä sekä haastatellaan rakennusammattimiehiä ja aliurakoitsijoita. Haastatteluissa kysyttiin, mitä ihmisten johtamisominaisuuksia hyvällä työnjohtajalla on ja miten johtaminen tulee esille rakennustyömaalla. Haastattelutuloksiin syvennyttään tarkemmin kohdassa 6.4.

2 Työnjohdon henkilöjohtamisongelmia

Henkilöjohtamisen tavoitteena on motivoida ihmiset työskentelemään yhteisymmärryksessä ja hyvässä ilmapiirissä organisaation päämäärien hyväksi. Johtamisen ongelmat näkyvät mm. hyvinvoinnissa sekä heijastumisessa työasenteisiin ja stressikokemuksiin. Uuden työturvallisuuslain myötä rakennustyömailla työhyvinvoinnin parantaminen on noussut työturvallisuuden rinnalle. Työhyvinvoinnin ja työsuojelun kehittäminen on ajankohtaista, sillä puolet eläkkeelle siirtyvistä työntekijöistä jää parhaassa työiässään työkyvyttömyyseläkkeelle ja puolet ikänsä perusteella vanhuuseläkkeelle. Työurien pidentäminen vaatii monipuolisempien ja kehittyneempien keinojen käyttämistä. [1, s.22.]

Rakennusalan suhdanneherkkyyden vuoksi työhyvinvoinnin kehittäminen jää usein tuottavuus- ja tuloksellisuustavoitteiden varjoon. Lomautusten ja irtisanomisten ohella säästetään työpaikan kehittämisessä, henkilöstön kouluttamisessa ja virkistystoiminnassa. Kehitys jää taka-alalle helposti myös työn epävarmuuden ja jatkuvien muutosten pyörteissä. [1, s. 12.] Tutkimuksissa on todettu rakennustyömaan vastaavien työnohjohtajien olevan stressaantunein ammattiryhmä työterveyshuollossa kävijöistä. [3, s. 35.] Lisäksi toimimattomat ja eristyvät johtamistavat heikentävät työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. [2, s. 473-485.]

Yksi suomalaisen työelämän isoista rakenteellisista epäkohdista on ollut se, miten esimieheksi valikoituminen on tapahtunut. Käytäntönä on ollut, että ahkerasta ja hyvästä ammatti-ihmisestä on tehty johtaja, koska tämä on ollut kyseisten tehtävien paras tietäjä ja taitaja. Menettely on perustunut ajatukseen, että johtamistehtävä on keino edetä uralla ja esimieheltä vaaditaan lähinnä asiantuntemusta alan ammatillisissa kysymyksissä. Sen sijaan henkilön kiinnostus ihmisten ja työryhmien johtamiseen sekä sen edellyttämä osaaminen on ollut vähemmän merkityksellistä. Tämän ajattelumallin seuraus on valitettavasti ollut aivan liian usein se, että organisaatiossa on menetetty hyvä asiantuntija ja saatu huono johtaja. Näillä esimiehillä on todettu olevan myös vaikeuksia löytää johtajuutensa ja esimiesroolinsa. He ovat jääneet liikaa työntekijärooliin,

minkä seurauksena toiminta on ollut liian tunnevaltaista, puolueellista tai päättämätöntä. [10, s. 1–5.]

Ohjesääntöorganisaatio ei kuitenkaan enää toimi nyky-yhteiskunnassa, sillä työelämä on asiantuntijavaltaistunut, ohjesääntöorganisaatiokulttuuri aiheuttaa henkilöstössä monenlaista tyytymättömyyttä, kiukkua ja passivoitumista ja se on liian hidas reagoimaan ympäristön nopeisiin muutoksiin. Nykyiset organisaatiot vaativat työnjohtajia johtamaan tiimejä ja yksilöitä, joiden työtä ei välttämättä tunneta yksityiskohtaisesti. Tällöin työnjohtajan rooli muuttuu enemmän toiminnan edellytysten ylläpitäjäksi ja sellaisten olosuhteiden luojaksi, joissa työntekijöillä on mahdollisuus ponnistella työyhteisön tehtävän ja tavoitteiden puolesta yhdessä. Tämä edellyttää esimieheltä enemmän ymmärrystä ihmisten ja työryhmien käyttäytymisestä ja johtamisesta. [10, s. 1–5.]

Rakennustyömaan työnjohtajat kokevat asioiden johtamisen (management) olevan huomattavasti helpompaa kuin ihmisten johtamisen (leadership). Rakennustyömailla työnjohtajien tehtävät saattavat olla laajoja ja epämääräisiä, mikä edellyttää kykyä pilkkoa tehtävät pienemmiksi ja toimivammiksi tavoitteiksi. Rakennusalan työnjohtajien koulutuksessa on perinteisesti keskitytty teknisten asioiden ja ratkaisujen opettamiseen. Rakennusalan ammattikorkeakoulutuksen työjohtokurssillakin käsitellään lähinnä lainsäädäntöön liittyviä asioita eikä juurikaan ihmisten johtamiseen liittyvää aineistoa. Kuitenkin rakennusalan työnjohdon keskeinen tehtävä on johtaa ihmisiä rakennustyömailla. Merkittävä huolenaihe rakennustöiden johtamisessa tulevaisuudessa, on valmistuuko rakennusalan ammattikorkeakouluista riittävästi aidosti tuotantopainotteisia, työmaaoiloihin motivoituneita työnjohtajia, vastaako heidän koulutuksensa rakennustyömaiden todellista työjohtotarvetta ja miten kehittyy tuotannonjohdon osaaminen ja työmaiden johtamiskulttuuri. [3, s. 11–12.]

Rakennusaikataulujen tiukentuminen on puolestaan johtanut siihen, että työnjohtajat vieroksuvat vastuunottamista henkilönä, jonka ensisijaisena tehtävänä on saada työyhteisö toimimaan ja kulkemaan oikeaan suuntaan. Kokonaisuus katoaa näköpiiristä ja huomio helposti kohdistuu akuutteihin ongelmiin tai tilanteisiin. Rakennustyömaiden työnjohtajien ihmisten johtamistehtävän sisäistämistä vaikeuttaa myös se, ettei heidän

koulutuksensa sisällä ihmisten johtamista, jolloin työyhteisöt ajautuvat herkästi erilaisiin ongelmakierteisiin, joita työmaalla on vaikea hallita tai katkaista. [10, s. 1–5.]

Keskeisiä ongelmia rakennustyömailla ovat mm. seuraavat:

1. *Tehtävätason ohjaus on heikoiten hallittu* tuotannonohjauksen osa-alue. Tehtäväsuunnitelmia tehdään vähän tai niillä ei ole merkitystä työn ohjauksessa eikä niitä ole korvattu myöskään aloituspalavereissa. Tutkimusten mukaan yli kolmasosassa työmaita esiintyi suunnitelmapuutteita ja puolet työmaista ei hoida aliurakoitujen aloituspalavereita vaatimusten mukaisesti.
2. *Tuotantosunnitelmat ja dokumentit jäävät usein määrämuotoisiksi asiakirjoiksi* ilman kohdekohtaista sisältöä ja toimivat huonosti työmaan läpivientiä tukevinä apuvälineinä. Suunnitelmia tehdään pinnallisesti ja järjestelmän vaatimusten takia eikä työmaaohjauksen tarpeista tai työmaan toiminnan apuvälineiksi. Lisäksi asiakirjoihin perehtyminen jää pintapuoliseksi ja puutteellisesti tai heikosti laadittujen suunnitelmien sisällöt menevät linjaorganisaatioissa läpi sellaisenaan. Tutkimusten mukaan pahimmillaan neljällä työmaalla on ollut sama riskianalyysi, vaikka kysymys oli täysin erilaisista hankkeista.
3. *Toiminnan taso vaihtelee paljon työmaittain ja osa-alueittain* jokaisen aineistokokonaisuuden yhteydessä. Pelkkä toimintajärjestelmä ei takaa yhtenäisiä menettelytapoja vaan lopputulokseen vaikuttavat merkittävästi työnjohdon henkilökohtaiset asenteet ja osaaminen. Kysymys on erityisesti johtamisesta ja siitä, miten linjaorganisaatiossa suhtaudutaan toimintaan, joka ei ole vaatimusten mukaista.
4. *Tuotantosunnitelmia ja ohjaustoimenpiteitä tehdään irrallisina eikä tiedon siirtyminen ja tiedon periytyminen toimi systemaattisesti*, mikä johtuu siitä, ettei tuotantosunnitelmien ja asiakirjojen merkitystä ymmärretä kunnolla.
5. *Laadunvarmistustoimenpiteiden dokumentointi on puutteellista* eikä laatuvaatimuksia yksilöidä työvaiheisiin liittyvissä asiakirjoissa vaan ne jäävät silmämääräisiksi. Pääsääntöisesti pääurakoitsija siirtää tilaajan esittämät vaatimukset sellaisenaan aliurakoitsijoille eikä vaatimuksia avata työsuorituksen valvonnan edellyttämälle tasolle. Etenkin sopimuksissa laatuvaatimukset jäävät poikkeuksetta yksilöimättä ja vallitsevana käytäntönä on viitata muihin asiakirjoihin, joita työmaalta ei useinkaan löydy.

Yllämainittujen ongelmien syyt voidaan pelkistää puutteelliseen johtamisotteeseen ja määrämuotoiseen tekemiseen [4, s. 119–124.].

3 Johtamistaidot

3.1 Johtamismallit ja -teoriat

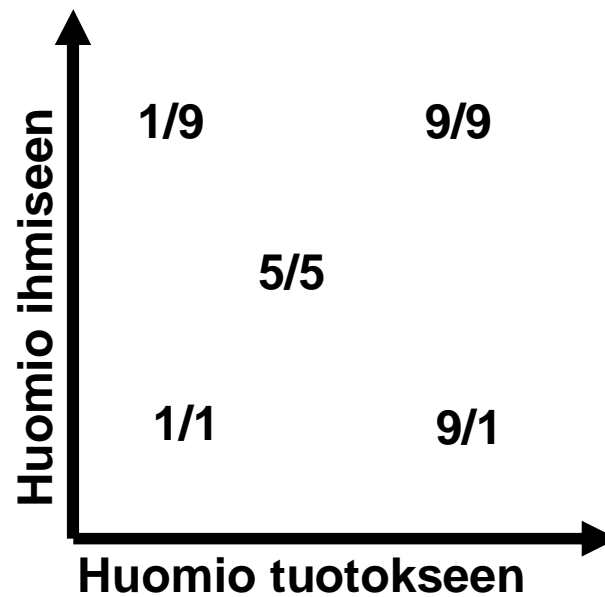
Johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtajat johtavat enemmän aivojen ja logiikan yhdistelmällä ja ihmisten johtajat puolestaan yhdistelevät enemmän aivoja ja tunnetta. Johtamista on lajiteltu esimiesten ja alaisten vuorovaikutuksen määrän ja laadun perusteella autoritaariseen, demokraattiseen ja tiimijohtamiseen. Yksinkertaistettuna autoritaarinen ja demokraattinen johtaminen liittyvät yksiulotteiseen johtamismalliin, jossa ne ovat saman suoran ääripäissä. Kaksiulotteisesta joko-tai vaihtoehdosta on siirrytty kolmi- ja moniulotteiseen johtamisen maailmaan, jolloin johtamistyyliä muodostuu lukematon määrä. [5, s. 121.]

3.2 Johtamismallit Suomessa

Blaken ja Moutonin GRID-malli rantautui Yhdysvalloista Suomeen 1970-luvulla. GRID-malli on kaksiulotteinen malli, joka pohjautuu käyttäytymis- ja ihannetyyliteoriaan ja jonka mukaan on olemassa jokin ylivertainen johtamistapa. Reddinin 3D-malli perustuu myös käyttäytymisteoriaan, mutta Blaken ja Moutonin GRID-mallista poiketen Reddinin 3D-mallin mukaan yhtä ainoaa ylivertaista johtamistapaa ei ole olemassa vaan hänen mukaansa mikä tahansa johtamistyyli voi olla joko tehokas tai tehoton riippuen tilanteesta ja organisaatiosta. Suomalaiset esimiehet ovat suosineet Druckerin tavoitejohtamisteoriasta muokattua tulosjohtamismallia ja sittemmin siirtyneet laatujohtamistyyliin ISO 9000 -laatujärjestelmän myötä. [5, s. 167–170.]

3.2.1 Blaken ja Moutonin GRID-malli

Blaken ja Moutonin GRID-mallin mukaan johtamistyyllissä on kaksi ulottuvuutta, jotka ovat tehtäväkeskeisyys ja ihmiskeskeisyys. [5, s. 167.]



Kuva 1. GRID-mallissa tarkastellaan tehtäväkeskeistä ja ihmiskeskeistä johtajuutta sekä niiden yhdistelmiä. [5, s. 169]

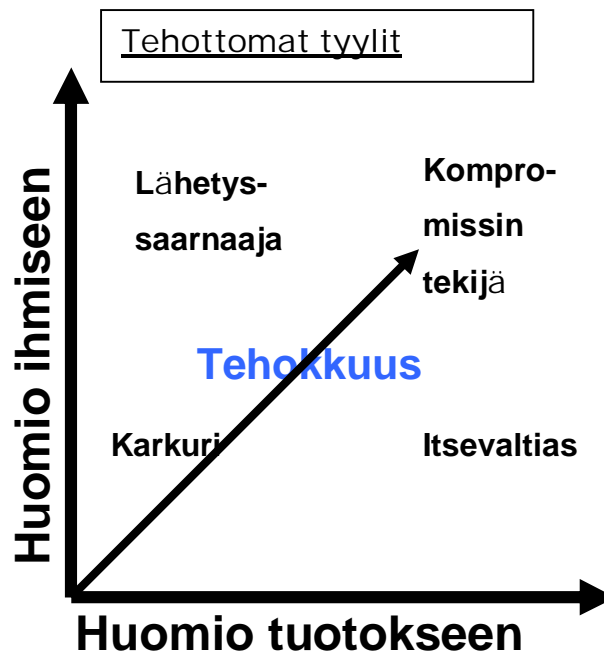
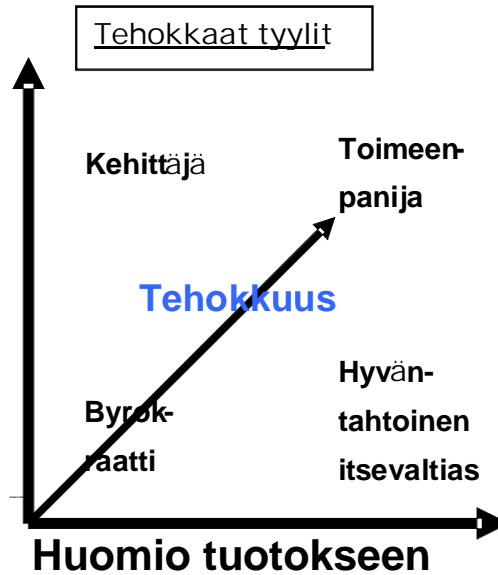
GRID-johtamistyyliä kuvan 1 mukaan ovat seuraavat:

- 1/1 Minimaalisin ponnistuksin säilytetään paikka organisaatiossa
- 1/9 Miellyttävät kahvihetket voittavat työntöön, nautitaan yhdessäolosta
- 9/1 Korkea tuottavuus toteutetaan ihmisten ja yhteishengen kustannuksella
- 5/5 Tasapainottelua tehokkuusvaatimusten ja inhimillisten tarpeiden välillä kompromisseja tehden
- 9/9 Yhteisiä tavoitteita, kiinnostusta, motivaatiota, sitoutumista ja keskinäistä luottamusta. [5, s. 167–169.]

3.2.2 Reddinin 3D-malli

Reddin lisäsi tehtävä- ja ihmissuhdesuuntautuneisuuteen vielä kolmannen ulottuvuuden eli tehokkuuden/tehotomuuden (kuva 2). Reddinin mukaan mikä tahansa johtamistyyli voi olla tehokas tai tehoton sen mukaan, vastaako tyyli tilanteen vaatimuksia, esimerkiksi kriisitilanteissa tehokkuus saavutetaan korkealla tehtävä- ja matalalla ihmiskeskei-

syydellä. Vuonna 1992 tehdyssä kansainvälisessä vertailussa todettiin suomalaisissa johtajissa olevan kehittäjiä ja toimeenpanijoita enemmän kuin keskimäärin tutkitussa joukossa. Tehottomista tyyleistä suomalaisia oli karkureita selvästi keskimääräistä enemmän. [5, s. 170–174.]



Kuva 2. Reddinin 3D-malli [5, s. 174]

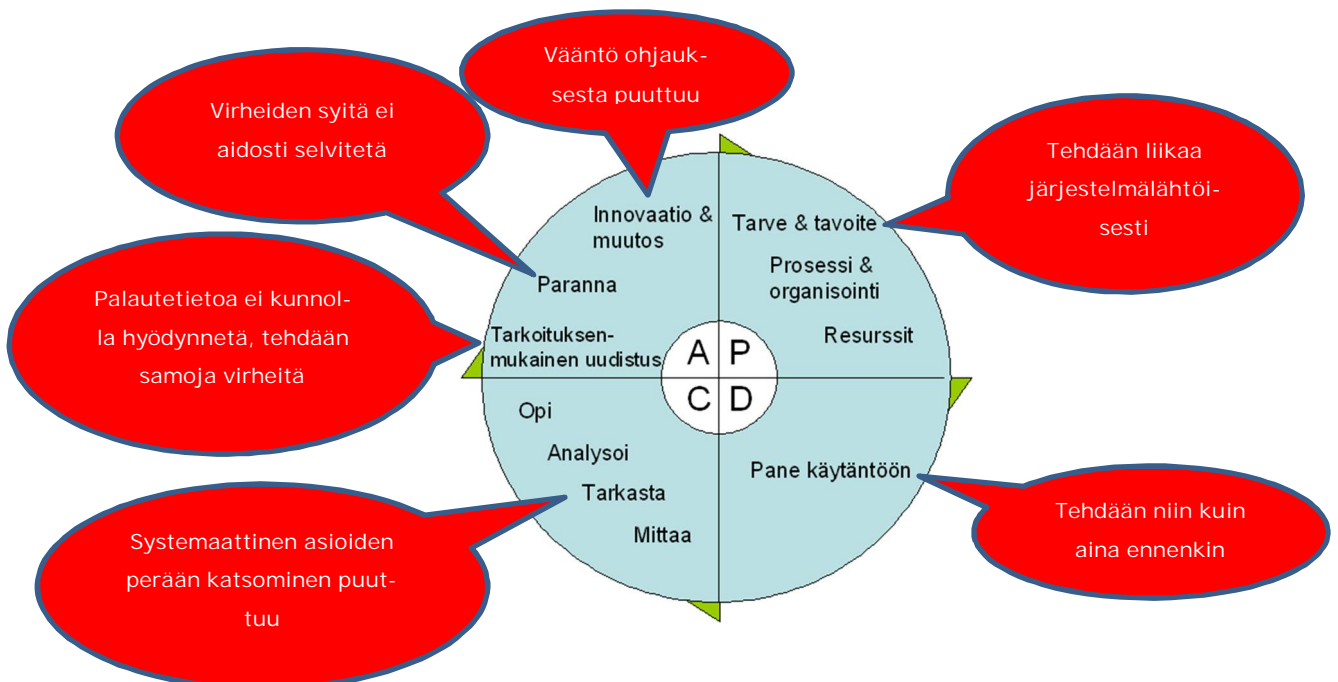
3.2.3 Tavoite- ja tulosjohtaminen

Tavoitejohtamisen päämääränä on saada kaikki organisaation tavoitteet yhdensuuntaisiksi. Keskeistä siinä on tavoite ja sen asettaminen. Tavoitteiden tulee olla selkeitä, yksinkertaisia, ymmärrettäviä, mitattavia, haastavia, saavutettavia ja aikaan sidottuja. Tavoitteellisen ja suunnitelmallisen toiminnan ja henkilökohtaisen vastuun myötä on tarkoitus saada aikaan sitoutuneisuus tulos- ja määrätietoiseen toimintaan. [5, s. 178–198.]

Suomessa on kehitetty tavoitejohtamisesta tulosjohtamismalli, jossa itse tavoitteiden sijaan tulokset ovat tärkeitä ja tavoitteilla ohjataan tulosten tekoa. Tulosjohtamista ei tule sekoittaa panosjohtamiseen, jossa painopiste on euroissa ja määrällisissä asioissa eikä laadussa. [5, s. 178–198.]

3.2.4 Laatujohtaminen

Rakennustyömailla on nähtävissä johtamisongelmia kaikissa Demingin laatuympyrän osissa (kuva 3):



Kuva 3. Laatuympyrän toimivuus työmaan tuotannonohjauksessa [4, s. 123]

Laatujohtamisessa korostuu kokonaisvaltainen laatuajattelu, jossa organisaation kaikkien työntekijöiden työpanos on tärkeä asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tyydyttämisessä. Asiakkaiden keskeinen rooli korostuu erityisesti laadukkaassa toiminnassa. Laadukas tuote tai palvelu syntyy organisaation kaikkien ihmisten työn tuloksena ja edellyttää johdon sitoutumista. [5, s. 199–201.]

Organisaation menestys riippuu sen toiminnan laadusta. Laatujohtamisessa ihminen on itsenäinen ja vastuuntuntoinen henkilö, joka haluaa ja osaa vaikuttaa ympäristöönsä ja työskentelyolosuhteisiinsa. Ihmisellä on aito halu parantaa osaamistaan. Japanilaisten kehittämä laatupiiri on erinomainen väline parantaa laatua, tehokkuutta ja tuottavuutta. Lisäksi se luo puitteet luovalle ideoinnille, uuden oppimiselle ja myönteiselle yhteistoiminnalle. [5, s. 199–202.]

3.2.5 Tilannejohtaminen

Tilannejohtaminen perustuu teoriaan, jonka mukaan eri tilanteet ja eri ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista, jolloin johtajan tulee vaihtaa johtamistyyliä saadakseen aikaan haluamiaan tuloksia. Uusin tilanneteoreettisista johtamismalleista perustuu tunneälyyn, jonka mukaan korkeat kouluarvosanat tai älykkyysosamäärä eivät ole ainoita selittäviä tekijöitä elämässä menestymiseen. Siihen tarvitaan myös tunneälyä, ts. omien tunteiden tiedostamista, tunteiden hallitsemista, motivaation ylläpitämistä, muiden tunteiden havaitsemista, empatiaa ja ihmissuhteiden hoitamista.

Vaikka työnjohtajilla on tärkeää olla oma persoonallinen johtamistyyliänsä, voi tunneälyyn perustuvia johtamistyyliä hyödyntää tehokkaasti yhdistelemällä ja soveltamalla niitä omaan johtamiseen tilanteen mukaan.

3.2.6 Syväjohtaminen ja transaktioanalyysi

Syväjohtaminen koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva motivointitapa, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Luottamuksen rakentaminen tulee esille esimerkin näyttämisessä ja vastuun kantamisessa. Motivointi näkyy visioiden ja tavoitteiden voimana. Älyllinen stimulointi puolestaan liit-

tyy oppimiseen ja oman ajattelun kehittämiseen. Ihmisten kohtaamisessa korostuvat kuuntelu ja valmentaminen.

Transaktioanalyysi puolestaan on kuuluisin psykologisista johtamisteorioista, jossa tarkastellaan esimiehen ja alaisen välistä suhdetta kolmen transaktiotason kautta (vanhempi, aikuinen ja lapsi), jotka vaihtelevat eri tilanteissa. Työmailla pitäisi vallita aikuisuuden kulttuuri riippumatta siitä, minkä ikäisiä ihmisiä siellä työskentelee. Usein kuitenkin kuulee työnjohtajien sanovan, että rakennustyömaiden johtamista voi verrata lastentarhan johtamiseen, jolloin aikuisuuden sijasta työnjohtajat joutuvat kasvatukselliseen vanhemmuuden rooliin. Lapsiegoinen työnjohtaja puolestaan voi olla leikkisä tai kapinallinen. Leikkisyys sinänsä on hyve, kunhan perustehtävä eli johtaminen tai johtamisongelma ei unohdu.

4 Työnjohtotaitojen kehittäminen

4.1 Johtamisen arvovalta

Työnjohtajien arvovallan perusteissa on tapahtunut voimakasta muutosta viime vuosikymmenien aikana. Uuden vuosituhannen johtamista ei enää voi perinteisten mallien mukaan kategorisoida, sillä nykyajan johtajan valmiudet koostuvat monitahoisista johtamistaidoista sekä sosiaalisista ja teknis-hallinnollisista valmiuksista.

Johtaminen on ihmisiin vaikuttamista, joka onnistuakseen vaatii johtajalta tai esimieheltä aitoa arvovaltaa. Aito arvovalta perustuu muodollisten tekijöiden lisäksi henkilökohtaisiin tekijöihin, kuten osaamiseen ja aikaansaannoksiin. Muodollisten tekijöiden merkitys on voimakkaasti laskenut ja aidon arvovallan merkitys puolestaan jatkuvasti lisääntynyt. Johtamisen tärkeiksi tekijöiksi ovat nousseet mm. persoonallisuus, innostava ja luova asenne, tulostietoisuus, tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus, asiantuntemus, yhteistyötaidot ja yleisjohtajuus sekä vastuunottaminen työpaikoista. Edelleen vuorovaikutteinen, alaisiaan tukeva ja heille päätöksentekomahdollisuuksia antava johtamistyylillä on yhteydessä positiivisiin työasenteisiin, vähäisempään työstressiin ja -uupumukseen sekä vähäisimpiin ahdistuksen ja masennuksen tuntemuksiin työssä. Lisäksi henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia korostavalla, delegeoivalla johtamisoteteella on havaittu olevan positiivisia merkityksiä, jotka näkyvät myönteisempänä työilmapiirinä, vähäisempänä kiireen kokemuksena ja töiden organisoinnin selvyyttenä. [5, s. 123–131.]

Rakennustyön johtajissa arvovalta ansaitaan sellaisilla ominaisuuksilla kuin suunnitelmallisuus, asiallisuus ja jämäkkyys, mutta ei kuitenkaan ankaruus. Suunnitelmallisuus ja jämäkkyys ilmenevät mm. kykyinä junailta tehtäviä ja asioita työmaalla sekä tehtävien opastamisena ja työn etenemisen valvomisena. Ärsytystä usein aiheuttaa se, jos työnjohtaja ei kierrä työmaalla vaan istuu vain työmaakopissa. Lisäksi arvostetaan työnjohtajaa, joka on täsmällinen, yhteistyökykyinen, ennakoiva ja tarvittaessa myös vaativa. Ennakointi tulee esille kyvyssä nähdä asioiden ja tilanteiden yli. Vaikka toiset aliurakoitsijat hymyilevät urakkaneuvotteluissa, saattaa urakan päätyttyä kaveruus olla kadonnutta. Tällöin ennakointi työryhmien välisessä johtamisessa ja toiminnan valvonnassa urakan aikana on paikallaan. Moninaisten tilanteiden hoitamisessa tarvitaan

myös yhteistyötaitoja ratkottaessa työmaiden ristiriitatilanteita. Korjausrakentamisen työmailla ongelmana on suunnitelmien yleistasoisuus. Mikäli työmaan ja esimerkiksi suunnitteluorganisaation välillä vallitsee ns. napit vastakkain –mentalliteetti, häiriintyy itse rakennusprojektin tuotanto ja työnjohto työmaalla joutuu ratkomaan tehtäviä, jotka itse asiassa kuuluvat suunnitteluosastolle.

Edelleen työnjohtajien arvovaltaa lisää kyvykkyys vaistota, kuinka vaativia tai helppoja työtehtäviä rakennusmiehille/-naisille voi antaa. Tämä vaatii työntekijän henkilö- ja ammattiominaisuuksien tuntemista ja tunnistamista. Tiuhaan tahtiin vaihtuvien vuokratyöntekijöiden vahvuuksia eivät työnjohtajat useinkaan ehdi oppia tuntemaan, kun vuokratyöyrityksestä lähetetään uusia työntekijöitä edellisten tilalle. Perehdytys vie aina oman aikansa ja kokeilu maksaa rakennusliikkeelle menetettynä tehokkuutena.

4.2 Motivointi ja onnistumisen kokemus

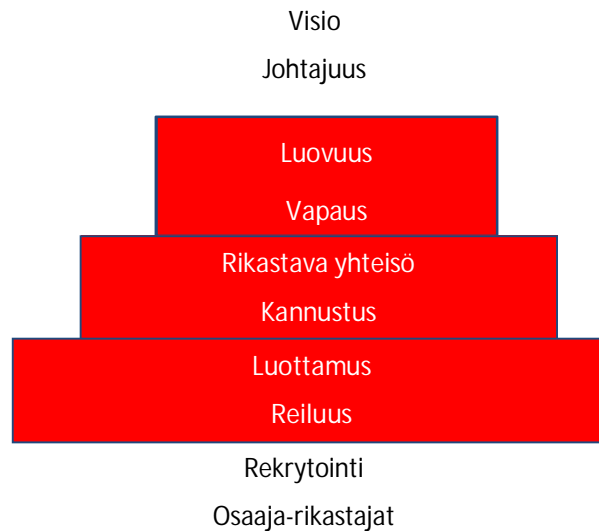
Onnistumisen kokemus johtaa ihmistä parempaan motivoitumiseen ja suoritusten kohentumiseen. Myönteisen ja kielteisen palautteen välillä on yksi tärkeä ero – kielteinen palaute muuttaa käyttäytymistä arvaamattomaan suuntaan. Näin ollen esimiehen tapa antaa palautetta joko vahvistaa tai heikentää halutun suuntaista toimintaa organisaatiossa. Julkisesti annetun myönteisen palautteen tehoa lisää se, että sitä annetaan myös henkilökohtaisesti ja välittömästi. Lisäksi esimiehen odotukset vaikuttavat alaisten suoritustasoon. [5, s. 148–151.]

Ihmisten asenteita voidaan kivuttomimmin muuttaa kuvakielen, tarinoiden ja huumorin avulla. Pelkkään järkeen vetoaminen ei kannata, mutta huumorin avulla saa ihmiset kuuntelemaan. Modernin aivotutkimuksen mukaan naurun ja oppimisen keskuksat sijaitsevat samassa osassa aivoja. Ihmiset muistavat kuulemansa sanoman paremmin, jos heidät saa nauramaan samalla, kun kertoo heille jotain tärkeää.

Työmaat toimivat parhaiten silloin, kun työntekijät rentoutuvat ja työpaikalla vallitsee leikkisä ilmapiiri. Työmaiden kaikilla jäsenillä on kaksi tärkeää tehtävää työmaan ilma-
piirin ylläpitämisessä: hoitaa omat työtehtävänsä ja auttaa luomaan hyvää henkeä työpaikalle. Hyvän hengen luomisessa auttaa se, että uskoo hyvää työkavereista. Jos joku

on aina kuin sitruunan niellyt, asioiden valosten puolien näkeminen auttaa. Kyse on valinnasta nähdä ja uskoa hyvää tai huonoa.

Motivaatiopyramidi summaa pitkälti sitä, mitä inhimillisen toiminnan motivoitumisesta parhaimmillaan tiedetään (kuva 4).



Kuva 4. Motivaatiopyramidi [6, s. 118]

Motivaatiopyramidi kuvastaa murroksessa menestyvimpien yritysten johtamis- ja työ-
kulttuuria, joka tukee rikastavaa vuorovaikutusta ja luovuuden toteuttamista. [6, s.
114–119.]

Monet asiat vaikuttavat luottamuksen syntymiseen, mutta kaikkein tärkein on ana-
lyysimme perusteella reiluuden kulttuuri. Luottamusta synnyttää työyhteisössä eni-
ten avoimuuden kulttuuri, jossa ei ole pantattua tietoa, salaisia suosimisjärjestel-
miä jne. vaan pelisäännöt ovat kaikille läpinäkyvät ja ihmiset voivat pitää niitä oi-
keuden mukaisina. [6, s. 118.]

Aidosti motivoitunut työnjohtaja ei stressaannu vaan ammentaa voimavaroja työn te-
kemisestä. Kun motivaatio laskee, stressi lisääntyy. Syitä stressiin on monia, mutta
suurin niistä lienee tunne kiireestä. Mikäli kiireen tunne on kroonista, on hyvä pysähtyä
ja kysyä itseltään, miksi on kiire. Yleensä kiire johtuu kyvyttömyydestä delegoida teh-
täviä tai kyvyttömyydestä luottaa toisten tekemiseen. On tärkeää muistaa, ettei kaikkea
voi eikä tarvitsekaan tehdä itse. Stressin syntymiseen vaikuttavat myös projektinhallin-
nan ja johtamistaitojen puute. Lisäksi ajankäytönhallinta on työnjohtajan johtamisessa
menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Stressi, kiire, epävarmuus työn jatkumisesta ja sosiaalisen tukiverkoston puuttuminen saattavat johtaa voimavaroja entisestään syövään kierteeseen, jossa alkoholia ja/tai muita päihteitä käytetään rentoutumiseen, mikä puolestaan johtaa unen ja levon laadun huonontumiseen, josta taas seuraa ärtyisyyttä ja äksyilyä työmaalla. Oma jaksaminen joutuu lopulta koetukselle ja saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa vakavaan sairastumiseen tai uupumiseen ja lopulta ennenaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle.

Todellinen vaikutusvalta on merkittävä tekijä työnjohtajien motivaatiossa ja jaksamisessa johtaa toisinaan haastaviakin työmaita kerta toisensa jälkeen. Rakennusprojekteissa valitettavan usein tapahtuu niin, että ylempi organisaatiotaso on jo tehnyt suunnitelmat ja hankinnat etukäteen. Valmis projekti annetaan vastaavalle työnjohtajalle, eikä tällä ole edes valtuuksia purkaa huonosti suunniteltuja projekteja. Tällöin työnjohtajille annetaan näennäistä valtaa, jota edes oma esimies ei tue. Työnjohtaja yrittää parhaansa mukaan selvittää projektin loppuunsaattamisesta, koska pelko kasvojen menetyksestä ja kilpailussa häviämisestä ajavat eteenpäin. Tätä kutsutaan köyhdyttävän työyhteisön kulttuuriksi.

Kilpailun, kiireen, säästötoimenpiteiden tai tulehtuneiden henkilösuhteiden pyörteissä unohtuu myös yhteisten tilaisuuksien ja ns. hengen nostajaisten järjestäminen. Nykyisessä aliurakoitsija- ja vuokratyövoimasysteemissä on tapahtunut jako "meihin" ja "toisiin", jolloin aliurakoitsijoita ja vuokratyöläisiä ei enää koeta omaksi porukaksi.

Terve työyhteisö koostuu terveesti itseensä suhtautuvista ja omasta hyvinvoinnistaan huolehtivista ammattilaisista. Työn lisäksi motivaatiota ja onnistumisen kokemuksia tarjoavat elämän muut osa-alueilta. Kunnossa olevat sosiaaliset suhteet perheeseen ja kavereihin lisäävät hyvinvointia. Harrastusten ja liikunnan parissa voi purkaa henkisiä paineita ja rentoutua, jolloin työssäkin jaksaa paremmin käsitellä ristiriitoja ja tukea työyhteisöä. Tunnolliset ja hyvinvoivat työnjohtajat ovat tunnettuja sitoutumisestaan rakennusprojekteihin ja jaksavat kerta toisensa jälkeen johtaa oman tiiminsä huippusuorituksiin. Motivaationsa kadottaneet työnjohtajat puolestaan käyvät vain käväisemässä työmaallaan ja muuten hoitelevat omia yksityisyysprojektejaan tai viettävät aikaansa päihdepainotteisesti. Työnjohtajat, jotka eivät enää koe työtään haasteelliseksi tai joiden elämän tukipilarit ovat heikkoja, ajautuvat helposti masennukseen ja turhautumiseen. Kun työmailla puhutaan työnjohtajista, jotka vain nostavat palkkaa tai istu-

vat työmaakopissa, viitataan juuri motivaationsa menettäneisiin työnjohtajiin. Jos vuosikymmeniä työnjohtajana toiminut esimies vain odottaa eläkkeelle pääsyä, voi anti työmaalle ja rakennusliikkeelle olla varsin minimaalista.

Työmotivaatioon vaikuttavat myös mahdollisuudet edetä uralla. Mikäli rakennusliikkeessä on 50 vastaavaa mestaria, joista vuositasolla yhdellä on mahdollisuus edetä työpäälliköksi ja kymmenestä työpäälliköstä yhdellä on mahdollisuus edetä rakennuspäälliköksi, on vaarana, että pätevät rakennusmestarit siirtyvät toisten rakennusliikkeiden palvelukseen, perustavat oman yrityksen tai vaihtavat alaa.

Rakennusalalla olisikin syytä pohtia, millä tavoin urasuunnitteluun paneudutaan ja onko mahdollisuutta toteuttaa esimerkiksi työnkiertoa. Lisäksi kehityskeskustelut voisivat toimia motivoivina ja urasuunnittelua tukevin metodeina pätevien työnjohtajien sitouttamisessa ja uskon luomisessa tulevaisuuteen. Rakennustyömaiden rekrytointitilaisuuksissa harvoin kuulee kysyttävän, missä asemassa tai tehtävässä haluaisit täällä toimia yhden, kolmen tai viiden vuoden päästä.

5 Työyhteisön kehittäminen

Yritysten pitkän aikavälin menestyksen salaisuus piilee kolmessa tekijässä: yrityksellä pitää olla kunnianhimoisia pitkän aikavälin tavoitteita, menestyvissä yrityksissä kilpailu nähdään pikemminkin kompetenssien rakentamisena kuin markkinaosuuksista kilpailemisena ja näissä yrityksissä panostetaan enemmän uusien osaamisalueiden kehittämiseen kuin olemassa olevien asemien puolustamiseen. Kaikille näille menestystekijöille yhteistä on se, että yrityksen orientaatio on tiukasti tulevaisuudessa, ei nykyhetkessä. Lisäksi menestyvät yritykset ovat joka solullaan sitoutuneet tekemään aina vain paremmin ja joskus jopa täysin uusilla tavoilla. Menestyksekkäs toiminta edellyttää myös uudenlaisia kykyjä ja kilpailukykyä määrittävät yhä enemmän organisaation immateriaaliset resurssit: johtamistaidot, tiedon prosessointi ja luovuuden innostaminen.

5.1 Rikastava työyhteisö

Historian kukoistavimpia luovia yhteisöjä luonnehtiva rikastavan yhteisön kulttuuri sisältää toisten auttamisen ja toisten kanssa kilpailemisen. Niiden tehtävä ja vaikutus on rikastaa henkilöitä toteuttamaan luovaa intohimoaan ja potentiaaliaan yhä täydemmin. Voisi siis sanoa, että tarvitsemme samanaikaisesti kannustavaa ja kilvoittelevaa kulttuuria. [6, s. 122.]

Rikastavaa työyhteisöä synnyttävät monet tekijät ja johtajuudessa sitä eniten edistää se, että johtaja tai esimies toimii työntekijöidensä kanssa kannustavassa hengessä. Johtaja siis luo työyhteisön todellisen kulttuurin persoonansa kautta päivittäin. Ihmiset eivät seuraa yritysarvojen yleviä listoja vaan johtajan persoonallisen esimerkin luomaa viestiä. Johtamis- ja työkuulttuuri kytkeytyy yrityksen kykyyn ja tapaan houkutella ja pitää parhaat osaajat sekä hyödyntää heidän potentiaalin. Rekrytoinnissa osaamisen lisäksi tulee huomioida, kuinka hyvin henkilö pystyy toimimaan vuorovaikutuksessa muiden osaajien kanssa ja sitoutumaan yhteiseen visioon. Esimiestyön haasteellisuuden vastaaminen edellyttää johtajalta vahvaa inhimillistä kokonaisvaltaisuutta. Paradoksaalisesti kannustamisen lisäksi rikastavassa työyhteisössä vallitsee suoran kritiikin kulttuuri, ts. asioihin puututaan heti, kun ne ovat menossa väärään suuntaan. Tällöin kritiikki saa rakentavamman sävyn. Rikastavan yhteisön vs. köyhdyttävän yhteisön tunnuspiirteet ovat nähtävissä kuvassa 5 [6, s.122–126].

| | | |
|--|-------------------------------|--|
| | Emotionaalinen energia | |
| Innostus, luova intohimo | | Innottomuus, apatia |
| | Omakuva | |
| Vahva itsetunto | | Heikko itsetunto |
| | Aktiivisuus | |
| Ylittää itsensä | | Alittaa itsensä |
| | Vaikutus toisiin | |
| Saada muut olemaan enemmän "Aurinkoenergia" | | Saada muut olemaan vähemmän "Musta aukko" |

Kuva 5. Rikastavan yhteisön vs. köyhdyttävän yhteisön tunnuspiirteitä [6, s. 122–126]

5.2 Oppiva organisaatio

Oppivalle organisaatiolle on tyypillistä se, että sen jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla sekä omia että organisaation toimintoja. Niissä kannustetaan kokeilemaan, sallitaan virheitä ja epäonnistumisia, rohkaistaan sisäiseen kilpailuun sekä välitetään tietoa ja edistetään ideointia. Lisäksi oppivassa organisaatiossa on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia, joissa viriävät uudet ajatusmallit. Vaikka oppivan organisaation jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja he oppivat yhdessä, oppiminen pysyvän muutoksen ympäristössä perustuu itseohjautuvuuteen. [7, s. 159.]

Oppiva organisaatio vaalii yhteisen kielen, yhteisten merkitysten ja ajattelumallien kehittämistä. Toimintatapojen kyseenalaistaminen, toiminnan arviointi, virheiden analysointi ja kokemustiedon hyödyntäminen koetaan arvokkaaksi oppivissa organisaatioissa. Edelleen monitaitoisuuden lisääminen ja systeemijattelun kehittäminen on keskeistä. Sen lisäksi, että tiedetään mitä pitää tehdä ja miten, pysyvään muutokseen tarvitaan myös ymmärrys merkityksistä ja syistä eli miksi kyseistä toimintaa tehdään. [7, s. 159.]

5.3 Osaamisen ennakointi

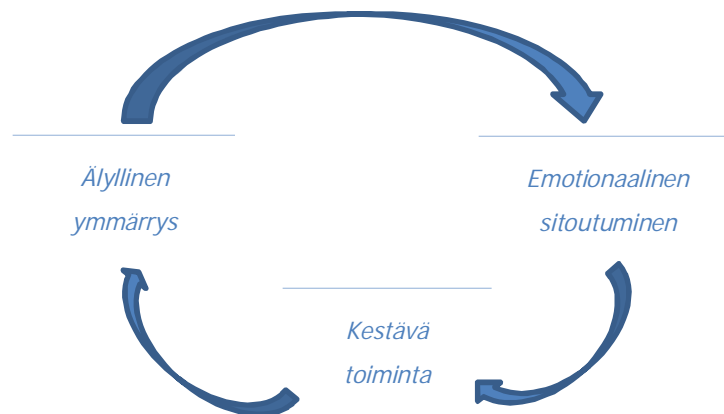
Ympäristön muuttumisen ja mutkistumisen myötä vanhojen ja aiemmin hyvin toimineiden ajatus- ja johtamismallien toiminta asettuu kyseenalaiseksi. Niin johtaminen kuin

johtajuuden merkitys organisaatioissa on muuttunut projekti- ja verkosto-organisaatioiden myötä. Tulevaisuuden johtamisessa keskeistä on sosiaalisen rakennelman johtaminen ja merkityksen antaminen tapahtumille, toiminnoille ja ihmisille – mitä, miten ja miksi [7, s. 167.]

- Tietoa yrityksen toimintaa ohjaavasta kehyksestä: visiot, arvot, strategiat, prosessit, tavoitteet, talous
- Tietoa työkavereiden tavoitteista, voimavaroista, työtehtävistä ja osaamisesta
- Työkalut toiminnan ja tulosten arvioimiseksi: mittarit, analyysit, palautejärjestelmät

Toisaalta tulevaisuuden johtamiseen vaikuttavat myös

- Itsensä johtaminen: kykyä oppia saavuttamaan haluttuja tuloksia ja kehittää itseään kohti haluamiaan tavoitteita ja päämääriä
- Ajatusmallit: omien käsitysten ja mielikuvien merkityksen ymmärtäminen toimintaa ja päätöksiä ohjaavina voimina, esimerkiksi miksi työmaalla tehdään asiat niin kuin ennenkin kyseenalaistamatta toiminnan tehokkuutta
- Jaettu visio: yhteisten mielikuvien ja periaatteiden rakentaminen etenemisestä
- Tiimioppiminen: keskustelu- ja ryhmätyötaitojen kehittäminen
- Systeemiajattelu: toimintaan vaikuttavien voimien ymmärtäminen ja kuvaaminen, esim. itsensä muuttaminen vs. muiden muuttaminen



Kuva 5. Muutoksen kolme elementtiä, joiden jatkuva huomioiminen ja mukaan ottaminen muutoksen eri vaiheissa johtaa parhaimpaan tulokseen. Älyllinen ymmärrys liittyy toimintaan ja tunnepohjaiseen sitoutumiseen jatkuvassa prosessissa. [7, s. 174]

6 Ratkaisuja työnjohdon ongelmiin

Yleisesti ottaen esimiehet näkevät oman johtamisensa parempana kuin heidän alaisensa, ja yleisestä käsityksestä poiketen naisten ja miesten johtamistavoissa on varsin vähän eroavaisuuksia. Itse johtamistavalla sen sijaan on merkitystä. Monipuolinen johtamistapa huomioi sekä tehtävien ominaisuudet että ihmisten tarpeet, lisää työtyytyväisyyttä ja organisaation tehokkuutta, vähentää työn epävarmuutta ja työpaikanvaihtohalukkuutta sekä lisää työntekijöiden kokemia pätevyyden tuntemuksia. [2, s. 473–485.] Lisäksi työolojen parantaminen, työn myönteisten piirteiden lisääminen, työntekijän omien voimavarojen vahvistaminen ja hyvä terveydenhuolto vähentävät työkyvyttömyyseläkkeiden käyttöä. [1, s.23.]

Toimintajärjestelmien ja sovittujen menettelytapojen toteutuksessa ei voida enää tyytyä muodon vuoksi tehtyihin suunnitelmiin ja dokumentteihin. Työnjohtotehtävissä toimivien ohjauksen painopisteen tulee siirtyä korjaavasta toiminnasta ennakoivaan ohjaukseen. Edelleen johtamisasenteeseen tarvitaan muutosta, mikä tarkoittaa sitä, että ns. viitsimisongelmat tulee korvata aidosti kiinnostavalla johtamisella sisältäen mm. systemaattista valvontaa ja selkeitä pelisääntöjä. Lisäksi aliurakoitsijan/työntekijän kanssa yhdessä laadittujen sopimusten ja tehtäväsuunnitelmien laadinnan johtoajatuk-sena tulee olla niiden hyödyntäminen toimeenpanossa ja valvonnassa. Apuna ennakoivassa ohjauksessa voidaan käyttää kyselylomaketta (Liite 19. [4, s. 125–128.]

Ottaen huomioon johtamisen haasteellisuuden ja tärkeyden esimiesten koulutukseen panostetaan organisaatioissa melko paljon. Koulutuksessa tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että toimiva ja tehokas johtamistapa yhdessä organisaatiossa tai tilanteessa ei välttämättä sovellu toiseen yritykseen tai toimintaympäristöön tai edes saman yrityksen eri yksiköihin. Sen vuoksi tulisi säännöllisin väliajoin ja toimintaympäristön muuttuessa selvittää esimiesten näkemyksiä siitä, millaista johtamisotetta kulloinkin tarvitaan ja räätälöidä johtamistaitojen kehittämisohjelmia kuhunkin tilanteeseen soveltuviksi. [2, s. 473–485.]

Monipuolisen johtamistavan omaavan työnjohtajan ominaisuuksiin voidaan lukea yhtäältä sosiaalinen ulottuvuus, joka tulee esille työntekijöiden huomioimisena ja tukemisenä, ja toisaalta kyky suunnitella, ohjata ja valvoa alaisten toimintaa ja toiminnan tavoitteita. Lisäksi pätevää esimiestä voidaan luonnehtia visionääriseksi, sosiaalisesti sen-

sitiiviseksi ja kyvykkääksi. Hänellä on myös kyky mukauttaa toimintansa ympäristön vaatimuksiin, toimia roolimallina työntekijöille, motivoida alaisiaan älyllisesti ja saada heidät työskentelemään toivottujen tulosten hyväksi sisäsyntyisesti. Edelleen monipuolisesti johtava esimies luo henkilöstössä luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiiriin sekä kykenee aktiiviseen riskinottoon. Sosiaalisesti älykkäälle työnjohtajalle organisointi-, neuvottelu- ja yhteisymmärryskykyjen lisäksi sosiaalinen havainnointi on tärkeä ominaisuus, ts. kyky huomioida ihmisten tunteita, motiiveja ja huolenaiheita. [2, s. 473–485.]

6.1 Ristiriitojen ratkaiseminen

Johtajien ja esimiesten työnkuvaan liittyy yllättävän paljon ristiriitojen ja epäkohtien ratkaisemista. Ristiriitojen taustalta löytyy monia syitä, jotka liittyvät inhimillisiin arvoihin, kamppailuun vallasta, taloudellisen edun tavoitteluun, arvostuksen tarpeeseen ja riistoon. Yleisimpiä syitä ristiriitojen syntymiseen ovat ongelmien kieltäminen tai niiden epäsuora käsittely vastakohtana asioiden suoralle luottamukselliselle käsittelylle. Tehtävien laiminlyönnit johtuvat yleensä puutteellisesta työohjauksesta, tehtäväsuunnitelmien laatimisesta tai valvonnasta. Työntekijöiden keskinäiset selkkaukset puolestaan saattavat syntyä johtajuuden puuttumisesta, liian vallan antamisesta työryhmälle tai työryhmien henkilösuhteiden toimimattomuudesta. Rakennuslalle tyypillisimpiä ovat alkoholiongelmät ja hankalat työntekijät, kuten ns. vastarannankiiskit, jotka jo lähtökohtaisesti asennoituvat kielteisesti asioihin. Usein näissä tilanteissa työnjohtajien ihmisten johtamistaidot eivät riitä ja he sulkevat silmänsä, vetoavat omiin kiireisiinsä tai toivovat, että aika hoitaa ongelmat. Olennaista työnjohtajien tehtäväkentässä on kuitenkin luoda sellaiset toiminnalliset edellytykset ja puitteet, joissa ihmiset voivat tehdä työtään vaarantamatta henkilökohtaisia suhteita toisiinsa.

Ristiriitojen taustalla ovat ihmiseen ja hänen käyttäytymiseensä liittyviä piirteitä:

1. Ihminen on itsekeskeinen, kiitosta kerjäävä ja useimmiten pitää itseään menestyjänä, vaikka tosiasiallisesti ihmisten lahjakkuus on normaali-jakautunutta.
2. Molemmat aivopuoliskot ohjaavat ihmisen toimintaa, joten päätöksentekoon vaikuttavat yhtäläisellä tavalla tarinat kuin datakin.
3. Ihminen reagoi herkästi sekä ulkoisiin palkkioihin että rangaistuksiin. Sen lisäksi ihminen on itseohjautuva.

4. Tekeminen vaikuttaa enemmän kuin puhe.
5. Ihmisen käyttäytyminen on paradoksaalista. Toisaalta ihminen on valmis uhraamaan melkoisen paljon resursseja instituutioille ja toisaalta hän haluaa riippumattomuutta ohjata omaa elämää.

Yksi tapa hoitaa ristiriitoja on asettaa työntekijöille todella haastavia tavoitteita siten, että asetetut tavoitteet ovat 80 %:lle suorittajista mahdollisia saavuttaa, sillä ihmiset haluavat onnistua työssään ja saavuttaa asettamansa tavoitteet. Kun ihmisille annetaan mahdollisuus onnistumiseen, he onnistuvat tavoitteiden saavuttamisessa normaaliakautuneesta lahjakkuudesta huolimatta. [5, s. 141–146.]

Konflikti, kriisi, riita, epäsopu ja ristiriita syntyvät tilanteista, joissa ollaan eri mieltä asioista tai joissa joku pyrkii käyttämään liikaa valtaa. Yhteistä niille kaikille kuitenkin on se, että vuorovaikutus ei ole toiminut yhteistyössä tai muutos- tai kriisitilanteessa. Konfliktien taustalta löytyy yleensä puutteita työnjaossa, vastuunjaossa, palautteen antamisessa, tiedonkulussa tai hukassa olevasta johtajuudesta. Konfliktien käsittelyä kuvaavat mm.

- väkivalta tai dominointi
- vetäytyminen tai välttäminen
- tasoittaminen tai mukautuminen
- kompromissi
- ongelmanratkaisu tai yhteistyö. [9, s. 72–73.]

Konfliktien ennaltaehkäisyssä avoimen vuorovaikutuksen lisäksi työnjohtajien on tärkeää muistaa

- puuttua asioihin avoimesti ja niiden oikeilla nimillä
- pitää perustehtävät selkeinä
- huolehtia, että kaikilla on samanlainen käsitys työn merkityksestä ja tavoitteista
- huolehtia yhteistyön toimivuudesta
- huolehtia tiedonkulusta
- arvioida toimintaa
- olla rohkeutta ja kykyä puuttua ristiriitoihin ajoissa
- toimia esimerkkinä avoimuudessa ja asioiden käsittelyssä [9, s. 74].

Ristiriitojen etenemisestä on esitetty kolmivaiheinen malli, jonka jokainen vaihe sisältää kolme askelmaa (Liite 2). Vakavat ristiriidat kehittyvät työyhteisöissä, mikäli niissä ei ole rakenteita, menetelmiä ja osaamista, jotka tukevat työn tekemistä ja joiden avulla häiriötekijöihin puututaan. Toisaalta perustehtävään päästään palaamaan nopeasti, kun alkaviin ristiriitoihin puututaan välittömästi (Liite 2).

Esimiestasolla ongelmiin puuttuminen koetaan vaikeaksi pelkojen, negatiivisten tunteiden ja hyväksynnän hakemisen vuoksi. Mielipaha, hermostuminen, riita, kontrollin menetyks, tunteiden hallinnan menetyks, kasvojen menetyks ja koston pelko estävät puuttumasta ongelmiin, mikä puolestaan johtaa siihen, että ongelmat jatkuvat ja laajenevat. [9, s.78.]

Ongelmiin puuttuminen on ensisijaisesti työnjohtajan vastuulla. Epäselvissä tilanteissa on syytä keskustella oman esimiehen tai työnohjaajan kanssa ja pohtia ratkaisuja ongelmien selvittämiseen. Vaikka toimivien ratkaisujen etsiminen ja löytäminen vaativat hetkellisesti ylimääräisiä resursseja, lisäävät ne työviihtyvyyttä ja tuottavuutta. Jos muutamia pieniä asioita muutetaan kaikkialla organisaatiossa, vaikutus on valtava. Kaikkien on kuitenkin osallistuttava muutokseen johdonmukaisesti ja pidettävä siitä kiinni.[9, s. 79.]

Ristiriitojen ratkaisua vaikeuttavat työyhteisöissä vallitsevat psyykkisiä suoja mekanismeja ylläpitävät käytännöt ja rutiinit, kuten

- taitava pätemättömyys eli kyvyttömyys tunnistaa oman toiminnan negatiivisia seurauksia
- asioiden peittely eli tosiasioiden pimittäminen
- sekavat viestit, jotka sisältävät epämääräisiä ja epäselviä tulkintoja
- hyökkäävä puhe, joka esiintyy uhkaavana, mustavalkoisena kyvyttömyytenä keskustella asioista avoimesti
- löysääminen eli vihjaileva puhetapa tai rivien välistä viestintä. [9, s. 79-80.]

Ristiriitojen selvittelyssä korostetaan ratkaisukeskeistä menettelytapaa:

- Ongelman tiedostaminen
- Vastuun ottaminen
- Avoimuus ja turvallisuuden tunteen luominen keskustelutilaisuuksissa
- Tunteiden esiintuominen ja niiden käsittely
- Ratkaisuvaihtoehtojen käytännönläheisyyden tutkiminen
- Perustehtävän selkiyttäminen. [9, s. 81-82.]

6.2 Epäviralliset ryhmät

Epävirallisia ryhmiä, ns. kuppikuntia, muodostuu aina, kun siihen on mahdollisuus. Yleensä nämä ryhmät toimivat virallista organisaatiota vastaan kritisoiden niiden toimintaa. Kuppikuntien huonona puolena on niiden kielteinen vaikutus muun työyhteisön ryhmädynamiikkaan ja tehokkuuteen vaikkakaan niiden toiminta ei rajoitu vain vastustukseen ja virallisen ryhmädynamiikan murtamiseen. Useimmiten juuri kuppikunnan johtajat ovat äänekkäimpiä, jolloin väärät asiat korostuvat.

Kuppikuntien kanssa toimiminen vaatii työnjohtajalta ymmärrystä ryhmädynamiikasta ja kykyä toimeenpanna muutoksia kuppikuntien normeissa siten, että niiden toiminta tukee virallisen työyhteisön tavoitteita. Työnjohtajien tulisi vähintäänkin olla tietoinen kuppikuntien keskusteluista ja niistä syistä, jotka ovat johtaneet kuppikuntien muodostumiseen. Usein kuppikuntien taustalta löytyy pätemisentarvetta, pelkoa vierasta kohtaan ja hyväksytyksi tulemisen tarpeita.

6.3 Vuoden työmaat

Vaikka julkisuudessa keskustellaan rakennusalan harmaasta taloudesta ja huonosta laadusta, niin Suomessa rakennetaan myös hyvin ja laadukkaasti. Tästä ovat esimerkkejä vuoden 2010 Työmaakilpailuun osallistuneet työmaat ja erityisesti niiden voittajat Musiikkitalo (kuva 6), As Oy Neitsytpolku 1 ja Kehä I:n tunneli. Tärkeintä näille työmaille ei ole ollut voitto vaan oman toiminnan kehittäminen ja yhteen hiileen puhaltaminen. Aliurakoitsijoissakaan ei ole esiintynyt oman edun tavoittelua vaan nekin ovat halunneet saada vuoden työmaasta itselleen referenssikohteen. Lisäksi aliurakoitsijat on va-

littu aiempien kokemusten ja toimitusvarmuuden perusteella eikä pelkän hinnan perusteella.

Vuoden työmaiden vetäjien johtajuus heijastuu kaikkiin työmaan osa-alueisiin. Omalla esimerkillä johtaminen ei ole ollut hiostamista vaan asioiden toteuttamista sovitulla tavalla. Vuoden työmailla mm. aikataulutuksen ja etenemisen hallinta on ollut taitavaa eikä aliurakoitsijoiden ole annettu tunaroida tai lipsua aikataulusta. Laadunvalvontaa varten työmaalla on ollut erikseen mm. laatuinsinööri, jonka tehtävänä on ollut mallikatselmusten suorittaminen sekä peittävien rakenteiden kuvaaminen ja dokumentointi. Lisäksi työmaiden järjestys, siisteys ja valaistus ovat olleet avainasemassa. Työmaan eri lohkoilla on ollut omat aluemestarinsa ja heille on laadittu standardit, joiden mukaan esimerkiksi siivous on hoidettu.

Vuoden työmaille on tunnusomaista myös se, että monenlaiset ammattilaiset ovat kunnioittaneet toisiaan ja toistensa työtä. Rakentamisen taustalla on ollut ihmisiä, jotka ovat osanneet organisoida töitä ja selvittä erilaisista ongelma- ja ristiriitatilanteista neuvottelemalla ja etsimällä yhdessä ratkaisuja eri tilanteisiin. Työmaiden erityispiirteet on tunnustettu hyvin ja riskianalyysit laadittu mallikkaasti. Työmaan kokousprosesseja on jouduttu kehittämään, sillä monimuotoiset sopimusrakenteet ovat edellyttäneet kokosten hyvää etukäteisvalmistelua, jolloin kaikkien osapuolien yhteistyön ohjaaminen hankkeen eteenpäin viemiseksi on helpottunut ja työmaakokosten kestoajat lyhentyneet.

Tunnusomaista Vuoden työmaakilpailussa menestyneille työmaille on ollut myös se, että näillä työmailla on vallinnut innovatiivinen, sitoutunut ja sympaattinen johtajaote, joka huokuu johtajuutta ja jossa ei tuoda esille itseä vaan osataan antaa arvoa tilaajalle, suunnittelijoille ja tekijöille. Lisäksi johtajuus vuoden työmailla on vaatinut tilanneälyä, jolla on reagoitu yllätystilanteisiin. Innovatiivista ja sympaattista johtajuutta edustaa myös ennakkoluulottomuus ulkomaisen työvoiman käytössä. Joka kuukausi on pidetty työmaainfoja kolmella kielellä, samoin tehtävien perehdytys- ja turvallisuusasiat on viestitetty kolmella kielellä. Tapaturmia on pyritty minimoimaan myös pitämällä viikoittaisia katsauksia ajankohtaisista turvallisuusasioista yhdessä työntekijöiden kanssa. [16, s. 2-16, 27-30, 41-43]



Kuva 6. Vuoden 2010 Työmaakilpailun voittaja Musiikkitalo [17]

6.4 Aliurakoitsijat ja rakennusammattimiehet

Haastatteluissa kysyttiin kahdelta suomalaiselta, yhdeltä virolaiselta ja yhdeltä arabialaistaustaiselta aliurakoitsijalta, millainen heidän mielestään on hyvä työnjohtaja ihmisten johtamisen näkökulmasta. Vastausten mukaan aliurakoitsijat arvostavat työnjohtajia, jotka

- tulevat toimeen erilaisten ihmisten kanssa
- ymmärtävät aliurakoitsijan tarpeita
- eivät hakemalla hae mahdollisia virheitä
- ovat tarvittaessa tavattavissa myös virka-ajan ulkopuolella
- omaavat kansainvälisen tavan suhtautua ulkomaalaisiin työntekijöihin
- eivät katso aliurakoitsijoita alaspäin vaan arvostavat heidän ammattitaitoaan
- ovat joustavia, mikäli aliurakoitsijan työntekijä sairastuu eikä työ heti etene
- ovat työmaalla ja kantavat vastuun työmaasta eivätkä vain kuittaa palkkaa
- eivät aina sano: "Odota vähän, soitan ja kysyn"
- toimivat maan rakennustyökulttuurin mukaan ja vaativat sitä kaikilta aliurakoitsijoilta
- noudattavat sopimuksia
- rehellisiä eivätkä vaadi pimeitä palkkioita
- vaativat turvamääräysten noudattamista
- johdonmukaisesti johtavat työmaata eivätkä säästä tai tuhlaa väärissä kohdissa esimerkiksi pyytämällä aliurakoitsijaa palkkaamaan ammattitaitoisempaa työvoimaa, mutta itse hankkivat työmaalle joutilasta vuokratyövoimaa.

Lisäksi haastateltiin kolmea suomalaista kirvesmiestä, jotka ovat työskennelleet rakennustyömailla kukin yli 20 vuotta. Suomalaiset rakennusammattimiehet arvostavat työnjohtajia, jotka

- ovat asiantuntijoita ja oikeasti kiinnostuneita johtamaan työntekijöitä
- hoitavat asiansa loppuun
- eivät siirtele tehtäviään toisille
- tekevät mitä pitää eikä niin, että palkka vain juoksee
- luottavat tekijöihin/alaisiin
- tietävät, milloin pitää olla jämäkkä ja milloin voi antaa siimaa, ts. tarvittaessa puuttuvat työn tekemiseen ja etenemiseen
- ovat huumorintajuisia ja rentoja
- antavat selkeän vastauksen, jos kysyy
- ottavat vastuun omasta työstään
- luottavat ja antavat tehdä samalla, kun ovat vahvana tukena taustalla
- eivät yritä esittää tietävänsä tai päde ja myöntävät virheensä eivätkä sysää syytä virheistä kirvesmiehille
- hankkivat tarvikkeet ja työkalut helpottamaan työntekoa

Kolmen haastatellun ulkomaalaistaustaisen rakennusmiehen, jotka olivat työskennelleet rakennustyömailla Suomessa 2 – 17 vuotta, mielestä hyvät työnjohtajat

- tulevat toimeen kaikkien, myös eri maista peräisin olevien ihmisten, kanssa
- katsovat perään ja varmistavat, että työ menee hyvin; jos ei, vaihtavat ryhmiä
- antavat omat tehtävät työryhmälle koko viikoksi
- luottavat, että nokkamies osaa johtaa omaa ryhmäänsä
- huomaamatta tarkkailevat, ketkä ovat älykkäitä ja ammattimaisia työntekijöitä ja antavat näille enemmän vastuuta ja luottamusta
- suunnittelevat tehtävät ja antavat selkeät ohjeet, tietävät kuinka muuttuvaa systeemiä johdetaan ja pitävät sen käynnissä
- järjestävät varamestatsat, mikäli työ etenee suunniteltua nopeammin
- oppivat eri työryhmien työskentelynopeuden
- ovat hyviä kommunikoimaan.

6.5 Henkilöstön hankinta

Rekrytoinnin tarkoituksena on varmistaa yrityksen toiminnan edellyttämä laadullisen ja määrällisen työvoiman tyydyttäminen ”oikea mies oikealle paikalle” –periaatteella. Rakennustyömaiden henkilöstö yleensä koostuu pääurakoitsijoiden työsuhteessa olevasta työnjohdosta ja vuokratusta työvoimasta sekä aliurakoitsijoiden rakennusammattilaisista. Tällä hetkellä rakennusliikkeiden rekrytoinnin suurimpana haasteena on löytää riittävän pätevää työnjohtoa työmaille eläkkeelle jäävien työnjohtajien tilalle. Toisaalta vuokratyövoiman ammattitaidosta ei ole mitään takuita, sillä usein vuokratyöväälittäjä saattaa lähettää ammattitaidottomia henkilöitä kokeilemaan ja oppimaan, mikä aiheuttaa turhia kustannuksia ja aikatauluviiveitä työmaalle.

Vaikka aliurakoitsijat ovat vastuussa työvoimansa laadusta, on pääurakoitsija kuitenkin vastuussa kohteen laatuvaatimukset täyttävästä työstä tilaajalle. Aliurakoitsijan ja pääurakoitsijan yhteinen rakentamisen historia ja toimintavarmuus ovatkin yleensä tärkeitä valintakriteereitä kuin hinta valittaessa aliurakoitsijoita tuleville työmaille.

Työnjohtajan tehtäviä henkilöstön hankinnassa ovat mm.

- hankinnan tarpeellisuuden selvittäminen
- hankintatoimiin ryhtyminen riittävän ajoissa
- työhön valittavalta vaadittavien ominaisuuksien erittely
- työhönottopäätökseen osallistuminen

Perehdyttäminen

Parhaimmillaan perehdyttäminen rakennustyömaalla sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja työmaahan perehdyttämisen, varsinaisen työsuhteperehdyttämisen ja käytännön työnopastuksen. Perehdyttämisen tarkoituksena on luoda työntekijälle edellytykset työskentelyyn tavalla, joka herättää tulokkaassa myönteisen työasenteen ja halun menestyä ammatissaan.

Rakennustyömailla keskeistä on alusta lähtien ottaa uudet työnjohtajat ja rakennusammattimiehet tiimiin mukaan ja luoda avoin ilmapiiri keskustelulle. Työnjohtajan/nokkamiehen tehtävänä on laatia uudelle tulokkaalle perehdytysuunnitelma, järjestää työtilat ja työvälineet, suorittaa tehtävien jako, esitellä yritys ja työkaverit, suorittaa varsinainen työnopastus, käydä läpi turvallisuusasiat ja -varusteet ja työterveydenhuolto sekä seurata perehdyttämisen onnistumista.

Usein uudet tulokkaat yrittävät ymmärtää kaiken uuden tiedon siinä kuitenkaan täysin onnistuen, jolloin työnjohtajien tai nokkamiesten on aiheellista säännöllisesti tarkastaa onko ymmärrys todella mennyt perille. Joskus myös työmaaslangi saattaa olla uudelle tulokkaalle vierasta, mikä edelleen vaikeuttaa asioiden ja tehtävien ymmärrystä. Ensimmäisessä tehtävässä onnistuminen on ehkä tärkein tekijä uuden tulokkaan itsetunnon kehittymisessä rakennusalan ammattilaisena, joten siihen työnjohtajan/nokkamiehen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota.

6.6 Tiimityö

Tiimejä on erilaisia ja ne tarvitsevat erilaista johtamista eri kehitysvaiheissa. Tiimityö eroaa perinteisestä työryhmätyöskentelystä, mikä näkyy johtajuudessa ja vastuissa sekä siinä, että tiimeissä ponnistellaan yhdessä kohti yhdessä asetettuja tuloksia. Lisäksi työryhmistä poiketen tiimit suorittavat varsinaisen työn itse eivätkä delegoi tehtäviä muille.

Tiimien muodostusvaiheessa työnjohtajan tehtävä työmaalla on asettaa selkeitä tuotantotavoitteita, kuten kuinka monta neliötä levyseinää valmistuu päivässä, sekä ohjata rakennustoimintaa ja opastaa vastoinkäymisten hallinnassa. Kun tiimin kehitysvaihe siirtyy ns. myrskyvaiheeseen, vaaditaan työnjohtajalta taitoja ratkaista erimielisyyksiä ja ristiriitoja, antaa rakentavaa palautetta, kirkastaa tiimin yhteistä tavoitetta ja painottaa työn tuloksellisuutta. Tiimin saavutettua suvantovaiheensa työnjohtajan tehtävänä on muistuttaa tiimin jäseniä pelisäännöistä ja motivoida heitä saavuttamaan tuotantotavoite. Yhteistyövaiheeseen päästyään tiimin jäsenet ovat löytäneet paikkansa tiimissä ja työskentelevät yhdessä toisiaan auttaen. Yhteistyövaiheessa työnjohtajan rooli muuttuu aktiivisesta työnjohtajasta tiimin taustahenkilöksi, joka huolehtii tiimin tarvitsemista resursseista sekä tarvittaessa tukee ja motivoi tiimiä saavuttamaan yhdessä asetetut tavoitteet.

6.7 Työnjohtajan oma jaksaminen

Täydellistä työnjohtajaa ei ole olemassakaan. Työnjohtajan asemaan liittyy paljon myös kritisointia, kateutta, vaikeiden päätösten tekemistä ja vastuun kantamista. Lisäksi esimieheen kohdistuu työyhteisön sisäisiä paineita ja omia kunniahimoja sekä henkilökohtaisen elämän huolia ja murheita. Ja johtajatkin voivat kiireisessä työmaailmapiirissä uupua. [5, s. 69–71.]

Työnjohtajan tulee uskaltaa johtaa omalla persoonalleen luontevalla tavalla, mikä edellyttää omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Itsetuntemuksen lisääminen ja sitä kautta muiden ymmärtäminen on ihmisten johtamisessa keskeistä. Tie itsetuntemukseen on prosessi, joka voi sisältää koulutusta, työnohjausta ja terapiaa, mutta ennen kaikkea se on itsensä kuuntelemista sekä avoimuutta ja rehellisyyttä itseään kohtaan. Yleinen luulo on, että työnjohtajat ovat niin paksunahkaisia, etteivät tarvitse tukea. Itsestä huolehtiminen tulisi olla yhtä itsestään selvää kuin auton hoito.

Koska esimiesasema on yksinäinen, voi työnohjaaja olla ainoa, jolle voi luottamuksellisesti kertoa työhön ja johtamiseen liittyvistä asioista ja omista tunteistaan. Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden avoimesti ja rehellisesti tarkastella omaa toimintaa. Työnohjauksessa voidaan yhdessä pohtia työyhteisön ajankohtaisia asioita, jäsentää oman työn kokonaisuutta, miettiä esimiestyöhön liittyviä rooleja, tavoitteita ja niiden realistisuutta sekä saada tukea ongelmatilanteisiin. [9, s. 71]

Työnjohtamisen lomassa on tärkeää myös selkiyttää työnjohtajan perustehtävä:

- Hoidetaanko johtajuuteen kuuluvia tehtäviä vai jotain muuta?
- Miten oma vs. alaisten työ on organisoitu?
- Miten päätöksenteko tapahtuu?
- Miten ongelmiin reagoidaan?
- Miten asioista tiedotetaan työntekijöille?

7 Monikulttuuriset työryhmät

7.1 Muutostrendit ja niihin vastaaminen

Suomalaiset joutuivat ensimmäisen kerran ulkomaalaisten kanssa tekemisiin oikeastaan urheilun kautta. Muut ovat olleet meille vastustajia, jotka joko voitetaan tai joille hävitään. Onko tuo sama asenne siirtynyt nykypolveenkin? En haluaisi sitä uskoa, mutta varoittaisin kahdesta rasismien alalajista: ikä- ja piilorasismista. [15, s. 41]

Jokaisessa työryhmässä on oma valta-, status- ja roolijärjestelmänsä. Työryhmissä on myös niille tyypilliset arvot, normit ja asenteet. Nämä kaikki yhdessä muodostavat työryhmään tietynlaisen sosiaalisen rakenteen ja järjestelmän, joka vaikuttaa työryhmän toimintaan ja sen jäsenten välisiin ihmissuhteisiin. Mikäli työryhmän jäsenten välinen vuorovaikutusprosessi ei tue riittävästi ryhmän sosiaalista rakennetta, vaikeuttaa se työryhmän yhteistyötä. Tämä näkyy mm. työryhmien hajaantumisenä osaryhmiin tai työryhmän sosiaalisen rakenteen muuttumisena. Työnjohtaja ei välttämättä tunne eri kansallisuksia edustavien työryhmän jäsenten arvomaailmaa, mutta voi halutessaan oppia ymmärtämään sitä. [8, s. 1; 15, s. 25.]

Työryhmien arvomaailman tuntemisesta on hyötyä työnjohtajalle. Arvot ohjaavat ihmisen toimintaa ja kun tuntee toisen ihmisen arvomaailman, pystyy häntä ohjaamaan. Työnjohtajien olisi syytä tutustua ainakin ulkomaalaisperäisten työntekijöiden kulttuuritaustaan, perhesuhteisiin, käyttäytymistä ohjaaviin normeihin, ajatusmalleihin, asenteisiin, viestintätapaan ja päätöksentekoprosesseihin. Esimerkiksi arabikulttuureissa mies on julkisesti perheen pää, mutta perinteisesti mies ei tee merkittäviä päätöksiä kysymättä vaimoltaan.

Monokulttuurisiin työryhmiin verrattuna monikulttuurisissa työryhmissä ongelmien ja konfliktien lähteitä on olemassa valmiina jo työryhmän koostumuksen vuoksi. Samoin ongelmien ennakointi ja käsittely ovat haasteellisimpia, mutta eivät mahdottomia. Niidenkin ratkaisemisessa auttaa avoin kohtaaminen ja tasapuolisuus. Avoimet kriisipalaverit työryhmän sisällä ovat paikallaan ja joskus on aiheellista käydä kahdenvälisiä keskusteluja.

Työnjohtajat voivat valmistautua niihin esimerkiksi seuraavasti:

- Pohtia myönteistä tapaa avata keskustelu ongelmallisen henkilön kanssa
- Tutustua ko. henkilön taustaan ja osoittaa empatiaa
- Selvittää, onko ko. henkilö sisäistänyt työryhmän tehtävän
- Miettiä palautteen antamista yhteisiin pelisääntöihin vetoamalla tai jollakin muulla tavalla
- Kertoa ko. henkilön käyttäytymisen vaikutus muihin työryhmän jäseniin
- Kysyä kuinka ko. henkilö itse toimisi tilanteen korjaamiseksi ja minkälaista lähestymistapaa hänen kulttuurissaan arvostettaisiin
- Laatia omia ratkaisuvaihtoehtoja
- Miettiä, minkälaista tukea ko. henkilö tarvitsee
- Kertoa myönteisellä tavalla, kuinka käsillä olevan ongelman ratkaisemisesta on hyötyä tulevaisuudessa. [15, s. 48.]

Yleensä työryhmien toimintaan vaikuttaa se, kuinka hyvin työryhmän jäsenet tunnistavat ja hyväksyvät toistensa ammattiosaamisen ja vahvuudet ilman kateellisuutta ja tarvetta olla "parempia". Työryhmien ongelmien kohtaamisessa tärkeää on painottaa sovitun tavoitteen saavuttamisen merkitystä työryhmän jäsenille. Työryhmän tuottavuus paranee, kun työryhmän toimintatavat osoittautuvat tehokkaiksi, tavoitteeseen, toimintatapoihin ja rooleihin liittyvät näkemuserot hälvenevät, vuorovaikutus- ja ihmisuhteet selkiytyvät, jokaiselle jäsenelle muotoutuu arvostettu paikka työryhmässä ja keskinäinen luottamus syntyy. [8, s. 1.]

Monikulttuuristen työryhmien johtaminen vaatii työnjohtajilta usein varsin luovia ongelmanratkaisutaitoja ja on vaativampaa kuin pelkästään suomalaisista rakennusmiehistä koostuvien työryhmien johtaminen. Eri kulttuureista peräisin olevien työryhmien muodostumiseen liittyvän kaaoksen voittaminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä sekä kieliongelmiensa kanssa ponnistelua. Työnjohtajien on jatkuvasti pyrittävä luomaan työryhmään turvallista ja avointa ilmapiiriä sekä pyrittävä siihen, että jokainen työryhmän jäsen tuntee olevansa vastuussa ryhmän toiminnasta ja että jokainen on tärkeä. [8, s. 2.]

Monikulttuuriset työryhmät vaativat myös pelisäännöt. Jokaisen osallistuminen pelisääntöjen laatimiseen on olennaista, koska silloin niiden noudattamiseen sitoudutaan

paremmin. Pelisääntöjen tulisi sisältää konkreettisia asioita sitoutumisesta, yhteydenpidosta, lojaalisuudesta ja tavoitehakuisesta toiminnasta.

Kun monikulttuurisen työryhmän toiminta alkaa vakiintua, saattaa työryhmän jäsenten valtaan, rooleihin ja toimintatapoihin liittyviin aspekteihin syntyä uusia ongelmia, esim. piilevä valtataistelu, joka ratkeaa parhaiten avoimella ongelmanratkaisulla. Toisinaan vuorovaikutussuhteiden särkymistä ei voi välttää. [8, s. 2.]

Etenkin pääkaupunkiseudun rakennustyömailla on useista eri kulttuureista muodostuvia työryhmiä. Useimmiten samalla työmaalla aliurakoitsijat muodostavat omat kansalliset työryhmänsä, joiden välille syntyy työyhteisöasetelma (kilpailutilanne). Yhteistyö eri aliurakoitsijoiden työryhmien välillä voi olla suoraa tai epäsuoraa. Erilaisista kulttuureista johtuvista näkemyseroista johtuvat ongelmat työmailla hidastavat töiden etenemistä ja vaikeuttavat vuorovaikutusta työyhteisössä. Tällöin työnjohtajalta vaaditaan monitaitoista kykyä löytää kullekin kulttuurille ominaisia ongelmanratkaisutapoja sekä saada asiansa ymmärrettävästi ja hyväksytysti viestittyä samalla, kun johtaa työmaata tavoitteellisesti.

7.2 Ajatusmallit ja toiminta

7.2.1 Valtaerot ja epävarmuuden välttäminen

Suurten valtaerojen maissa ihmisten välinen eriarvoisuus on hyväksyttyä ja sen nähdään pohjautuvan esimerkiksi yksilöiden välisiin luonnollisiin kyvykkyyseroihin. Epätasa-arvo on hyväksyttyä, oma-aloitteisuutta ei odoteta, organisaatiotasojen väliset vastuut ovat hyvin selkeitä ja valtaa keskitetään organisaatioissa mahdollisimman ylös. Alaisen roolina on olla kuuliainen ja tottelevainen eikä kyseenalaistaa esimieheltä tulevia määräyksiä. Epävarmuuden välttäminen kuvastuu sääntöjen määrässä, rakenteiden selkeydessä sekä muodollisuudessa ja suunnitelmallisuudessa. [12, s. 77.]

7.2.2 Kollektiivisuus

Kollektiivisissa kulttuureissa yksilö sitoutuu ryhmiin, jolloin myös palautteen anto ja palkitseminen kohdistuu ryhmiin yksilöiden sijaan. Kollektiivisissa kulttuureissa vallitsee pehmeä arvomaailma, jossa arvotetaan enemmän ihmissuhteita, perhettä ja elin-

olosuhteiden laatua. Nämä tekijät vaikuttavat keskeisesti mm. työmotivaatioon. [12, s. 77.]

7.2.3 Ilmaisevat kulttuurit ja aikakäsitykset

Ilmaisevassa kulttuurissa tunteiden ja mielialojen ilmaiseminen on avoimempaa, kun neutraaleissa kulttuureissa tunteiden ja mielialojen ilmaiseminen on kontrolloidumpaa. Edelleen neutraaleissa kulttuureissa palautetta annetaan epäsuorasti. Ns. monokronisen aikakäsityksen kulttuureissa uskotaan ajan hallintaan ja suunnitteluun, kun ns. polykronisen aikakäsityksen kulttuureissa aikaan suhtaudutaan joustavammin ja rennommin. [12, s. 77–78.]

7.3 Kulttuurillisten erojen vaikutukset

Eri maista ja taustoista tulevat työryhmät asettavat erityisiä vaatimuksia työjohtamiseen. Monikulttuuristen työryhmien johtamisen haaste liittyy piilevien kulttuurikonfliktien tunnistamiseen ja niihin puuttumiseen tavalla, joka palauttaa työryhmän takaisin raiteille ja rohkaisee sen jäseniä kohtaamaan tulevia haasteita oma-aloitteisesti. Kulttuureihin liittyvät haasteet on ratkaistavissa, mikäli työjohtajat ja monikulttuurisen työryhmän jäsenet valitsevat oikean strategian ja välttävät yhteen kulttuuriin sidottujen tapojen soveltamista monikulttuurisissa työtilanteissa. [11, s. 1–2.]

Monikulttuuristen työryhmien johtamishaasteet voidaan luokitella seuraavasti:

- suora vs. epäsuora viestintä
- kielivaikeudet (aksentti ja sujuvuus)
- erilaiset asenteet hierarkiaa ja auktoriteetteja kohtaan
- päätöksentekonormeihin liittyvät konfliktit [11, s. 2.].

7.3.1 Suora vs. epäsuora viestintä

Länsimaisissa kulttuureissa viestintä on suoraa ja täsmällistä. Monissa muissa kulttuureissa viestintä on kuitenkin epäsuoraa, jossa viestin sisältö upotetaan tapaan, jolla viesti esitetään. Tästä johtuen länsimaisista kulttuureista lähtöisin olevilla on vaikeuksia ymmärtää länsimaista poikkeavaa epäsuoraa viestintää. Tämä voi vahingoittaa työryh-

mien suhteita ja projektien etenemistä, sillä länsimaisten suosima suora viestintä voidaan epäsuoran viestinnän kulttuureissa kokea heidän normiensa rikkomisena, joka koetaan loukkaukseksi. [11, s. 2.]

Kulttuurien välisessä viestinnässä väärinkäsityksiä on aiheuttanut erityisesti se, ettei suomalainen kuunnellessaan juurikaan ääntele, elehdi tai nyökkäille saati keskeytä puhujaa. Kulttuurien välistä viestintää voi tehostaa kehittämällä empatiaa ja välttämällä stereotyyppioita sekä tunnistamalla toisen yksilöllisyyden. Lisäksi kulttuurisesta lukutaidosta – oman ja toisten merkitysten tiedostamisesta ja ymmärtämisestä - voi olla apua. Kulttuurinen lukutaito kehittyy avoimessa, kuuntelevassa ja kunnioittavassa vuorovaikutuksessa ja siihen kuuluu molemmiin puolinen oppiminen, välittäminen ja ei-kielellisten viestien merkitysten ymmärtäminen. Ei-kielelliset viestit liittyvät mm. aikaan ja ajankäyttöön, ihmisten väliseen etäisyyteen, koskettamiseen, tervehtimistöihin, kehonkieleen (eleet, ilmeet, asento ja liikkuminen), katsekontaktiin, pukeutumiseen ja elämäntapoihin. [13, s. 101–106.]

7.3.2 Kielivaikkeudet

Äidinkielenään suomea puhuvat eivät aina ymmärrä ulkomaalaisten aksenttia, ja suomen kielen sujumattomuus aiheuttaa usein kärsimättömyyttä työnjohdossa. Vaikka joissakin tapauksissa englannin kielen voi ottaa avuksi, on väärinymmärryksen mahdollisuus edelleen olemassa, etenkin, jos englanti on vieras kieli molemmille. Lisäksi paremmin kieltä osaava, mutta heikomman ammattitaidon omaava työntekijä saattaa virheellisesti erottautua kielellisten valmiuksiensa ansiosta, vaikka paremman ammattitaidon omaava työntekijä tekisi työn laadukkaammin. Kiireessä työnjohtajat helposti jakavat työt kielitaidon eikä ammattitaidon perusteella. Tämä saattaa aiheuttaa turhautumista ja kärsimättömyyttä sekä laskea motivaatiota suoriutua tehtävistä ammattilaisen sisäisen konfliktin seurauksena. Tällöin koko työyhteisö häviää, koska monikulttuuriseen työryhmään panostaminen ei maksa itseään takaisin. [12, s. 3.]

7.3.3 Asenteet hierarkiaa ja auktoriteetteja kohtaan

Vaikka suomalaisilla rakennustyömailla itse työryhmien rakenne on matala, saattavat joistakin kulttuureista peräisin olevat jäsenet tuntea olonsa epämukavaksi matalan rakenteen omaavissa työryhmissä. [12, s. 3.]

7.3.4 Päätöksentekonormeihin liittyvät konfliktit

Eri kulttuureissa on suuria eroavuuksia etenkin päätöksenteon ja siihen liittyvän analysoinnin nopeudessa. Paras ratkaisu lienee toisten kunnioittaminen ja päätöksenteon sovittaminen molempia tyydyttäväksi prosessiksi.

7.4 Ammatillisen osaamisen moninaisuus

Ruoskan voimalla ei asiaa saa muuttumaan hevoseksi.

Persialainen sananlasku

Muuttaessaan uuteen maahan maahanmuuttaja kohtaa uuden maan, kielen, kulttuurin, sen arvot sekä tavat ja luo oman tapansa elää kahden kulttuurin maastossa. Vähittäinen sopeutuminen tuottaa kulttuurienvälistä kompetenssia, ts. toimintavalmiuksia ja kykyjä suoriutua erilaisista tehtävistä työympäristössä sekä toimia menestyksekkäästi hyvinkin erilaisten ihmisten kanssa. Monikulttuurisissa työyhteisöissä toimivat rakennusalan työnjohtajat voivat kehittää maahanmuuttajien johtamistaitojaan olemalla uteliaita ja rohkeita katsomaan asioita monesta näkökulmasta. Pysähtymällä ja herkistymällä havainnoimaan tilanteita, jotka tuntuvat hankalilta, on mahdollisuus oppia ottamaan etäisyyttä ja suhtautua omiin tunteisiin tuomitsematta ja pelkäämättä sekä nähdä elämä siihen kuuluvine ihmisineen sellaisena kuin se on eikä jatkuvasti ratkaisuja vaativana ongelmana.

Yhdessä oppiminen on yksi monikulttuuristen työryhmien suurista mahdollisuuksista. Yhteistyön avulla on tilaisuus kehittää monitaitoisuutta. Asennemuutokset ja stereotyyppioista luopuminen on hidas prosessi, mutta yhteistyössä monikulttuuristen työryhmien kanssa on mahdollisuus suorittaa ns. benchmarkingia eli vertailla omaa osaamista ja tietoja muihin tunnistamalla erilaisia tapoja tehdä asioita.

Monikulttuuriset työyhteisöt ovat hyvin herkkiä julkiselle nolaamiselle, josta yleensä syntyy kuppikuntia ja linnoittautumista. Sen sijaan säännöllisesti suoritettu itsearviointi on oiva vaihtoehto julkiselle nolaamiselle. Itsearviointin avulla voidaan yliverataiksi itsensä kokevat ja tärkeilijät pehmeästi palauttaa maan pinnalle.

Osaamisen tunnistaminen

Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen vähentää koulutuksen päällekkäisyyttä ja motivoi työntekijää sekä parantaa työnjohtajan käsitystä työntekijän osaamisesta. Osaamiseen liittyy monia ammatillisia ja asenteellisia piirteitä tiedollisen ja taidollisen osaamisen hallitsemisen lisäksi. Työmaille soveltuvia menetelmiä maahanmuuttajien osaamisen tunnistamiseen ovat esimerkiksi itsearviointit, haastattelut, töissä tai simuloitusti suoritettut taidonnäytteet ja opinnäytteet.

8 Ratkaisu- ja parannusehdotuksia

8.1 Aliurakoitsijat ja vuokratyövoima

Nykyinen aliurakoitsijoiden ketjuttaminen ja vaihtuvuus sekä vuokratyövoiman lisääntynyt käyttö rakennustyömailla on johtanut siihen, että mahdollisuudet työryhmien muodostamiseen dynaamisiksi ja tehokkaiksi ovat merkittävästi heikentyneet. Tarkoituksenmukaisempaa olisi pyrkiä luomaan pitempiaikaisia yhteistyömuotoja aliurakoitsijoiden kanssa siten, että nämä seuraisivat mukana peräkkäisillä työmailla. Vuokratyöntekijän perehdyttäminen ja työhön opastaminen vie aikaa itse tuotannosta, mikä viime kädessä saattaa tulla huomattavasti kalliimmaksi kuin vakituisten ammattimiesten palkkaaminen. Työryhmien toimintaa heikentää myös se, jos sen jäsenet vaihtuvat jatkuvasti. Mikäli vuokratyövoimaa halutaan käyttää, olisi sekä henkilö- että taloudellisten resurssien optimaalisen käytön kannalta aiheellista osallistua vuokratyöyrityksen rekrytointiprosessiin hankittaessa vuokratyövoimaa työmaalle.

8.2 Urakehitys ja motivaatio

Rakennusliikkeiden tämän hetkinen ja toisinaan jopa patriarkaalinen organisaatiokerke hidastaa eteenpäin pyrkivien ja omasta urakehityksestään kiinnostuneiden työnjohtajien etenemismahdollisuuksia. Itseensä ja onnistumiseensa uskovat ammattilaiset siirtyvät yrityksiin, joissa heille riittää haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Tärkeää olisi rekrytointiprosessista lähtien kartoittaa ja yhdessä suunnitella kullekin työnjohtajalle urakehityssuunnitelma. Lisäksi säännöllisten kehityskeskustelujen pitäminen ja riittävän haasteellisten tehtävien takaaminen ylläpitävät motivaatiota ja ammatillista kehittymisestä. Työhönsä leipääntyneitä työnjohtajia ei tahdo saada kulumallakaan pois, vaikka heidän siirtymistään toisaalle jopa toivotaan.

Dynaamisilla työnjohtajilla optimistisuus ja yrittäjäys ovat sisäsyntyisiä. He osaavat käsitellä epävarmuutta, uskoa tulevaisuuteen ja nähdä ihmisten hyvät ja asioiden valoisat puolet ongelmista ja ristiriidoista huolimatta. He toimivat usein vaistonvaraisesti intuitioonsa luottaen, ja visionääreinä heillä on kyky nähdä asioiden ja ongelmien yli.

Itseensä ja työryhmiinsä uskovia, pelisääntöjä kunnioittavia ja läpinäkyvyyttä vahvistavia työnjohtajia rakennustyömaat kaipaavat enemmän.

8.3 Työurien ja työkyvyn ylläpitäminen

Työnjohtajat kokevat ihmisten johtamisen vaikeimmaksi tehtäväksi rakennustyömailla. Tähän tulisi kiinnittää huomiota jo ammattikoulutuksen vaiheessa ja opettaa tuleville työnjohtajille, miten ihmisiä ja työryhmiä johdetaan. Lisäksi heille tulisi antaa valmiuksia monikulttuuristen työryhmien johtamiseen. Edelleen työnjohtajat tarvitsevat taitoja stressin ja ristiriitatilanteiden käsittelyyn.

Oma lukunsa ovat motivaationsa vuosikausia sitten menettäneet työnjohtajat, joilla on arvokasta ammatillista tietoa ja taitoa, mutta jotka eivät enää jaksa olla kiinnostuneita itse työmaatyöskentelystä. He voisivat luoda uuden mielekkään uran siirtymällä esimerkiksi mentoreiksi opettamaan ja ohjaamaan työelämään siirtyviä nuoria rakennusammattilaisia.

8.4 Ihmisten ja työyhteisöjen käsittelytaito

Rikastavassa vuorovaikutuksessa työmaan työyhteisöllä on mahdollisuus olla parhaimmillaan. Rakennustyömaiden työnjohtajien ihmisten ja työryhmien käsittelytaitokoulutusta voidaan ohjata muodostamaan innostavia ja inspiroivia työyhteisöjä, joissa on tekemisen meininkiä sisältävää tapaa toimia yhdessä vastoinkäymisistä huolimatta. Vapauttavan ja optimaalisen yhteishengen luominen vie ihmisiä suorituksiin, joissa myös voidaan hyvin. Työnjohtajien tulisi saada kaikki omat työntekijänsä tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi projektia, näkemään pienten asioiden tärkeys ja kokemaan intohimoa olla parhaita yhdessä. Kun arvokkuuden tunnistaminen jokaisessa ihmisessä taustastaan huolimatta vielä nostetaan arvoasteikon kärkeen, johtaa se kaikkien arvostamiseen työyhteisössä. Tämä vaatii nöyryyttä ja inhimillisyyttä pätemisen sijaan.

8.5 Rakennusalan houkuttelevuus

Nykynuoret ovat kasvaneet ympäristössä, jossa kunnioitetaan yksilöllisyyttä ja kuulluksi tuleamista. He ovat jo päiväkodista lähtien oppineet toimimaan ryhmissä. Näille nuorille

käskyttämisen kulttuuri on vieras. Ne, jotka sitä kaipaavat, hakeutuvat todennäköisesti armeijaan töihin. Koko rakennusalan haasteena onkin luoda rakennustyömaista houkuttelevia työpaikkoja, joissa nuorilla rakennusammattilaisilla on mahdollisuus itsensä toteuttamiseen.

Rakennusala on viime aikoina riepoteltu tiedotusvälineissä harmaan talouden ja ihmiskaupan otsikoilla. Jos vaihtoehtona on työskentely karrikoidusti sanottuna puolirikollisella rakennustyömaalla tai esimerkiksi Nokian virtuaalitiimissä, niin rakennusalan on vielä melkoisesti kiillotettava imagoaan ja uudistettava johtamiskäytäntöjään kilpaillessaan työvoimasta tulevaisuudessa.

9 Yhteenveto

Eri aikakausina ja erilaisissa taloudellisissa suhdanteissa korostuvat erilaiset johtamisen suuntaukset ja näkökulmat. Johtamisen perustehtävät kuitenkin toteutuvat arkisessa esimiestyössä trendeistä huolimatta. Esimiehen tehtävänä on luotsata oman työmaansa ihmiset tekemään laatukriteerit ja sopimukset täyttävät tehtävät oikein siten, että työnteke on mielekästä ja yhdessä asetetut tavoitteet saavutetaan mahdollisimman hyvin.

Johtamismalleja on useita, eivätkä ne yksin ratkaise johtamisen haasteita. Lisäksi johtamistyyliissä on tapahtunut suuria muutoksia 1950-luvun käskevästä johtamisesta aina 2000-luvun erilaisuuden, osaamisen, itsensä-, tilanne- ja syväjohtamiseen. Vaikka mikään yksittäinen johtamisteoria ei ole ylivoimainen, voi niiden avulla ymmärtää paremmin johtamiseen liittyvää monitahoisuutta ja kehittää omaa esimiesosaamistaan ja johtamistapaansa kohti hyvinvoivaa työyhteisöä.

Euroopan unioni uusien jäsenmaidensa myötä on entisestään kiihdyttänyt muutosten tahtia. Lisäksi tulostavoitteet ovat koventuneet, mikä osaltaan on johtanut pitkäjänteisyyttä, kokonaisvaltaisuutta ja läpinäkyvyyttä korostavaan vastuulliseen johtajuuteen. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle on monilla työmailla jouduttu pohtimaan myös ikäjohtamista sekä työvoiman hankintaa, ihmisten jaksamista ja osaamisen varmistamista. Oman muutoksensa rakennusalan perinteiseen rakenteeseen ovat tuoneet aliurakoitsijat ja niiden ketjuttaminen sekä vuokratyövoiman käyttö, minkä myötä myös vanhoillisten työntekijäliittojen vaikutusvalta on heikentynyt ja johtanut niiden olemassaolon uudelleenarviointiin.

Rakennustyömailla esimiehet kokevat ihmisten johtamisen vaikeimmaksi osa-alueeksi. Koulutuksessakin on perinteisesti keskitytty teknisten asioiden opettamiseen. Keskeisiä ongelmia rakennustyömaiden esimiestyössä esiintyy erityisesti puutteellisessa johtamisotteessa ja määrämuotoisessa tekemisessä, mikä näkyy heikosti hallitussa tehtävätason ohjauksessa, määrämuotoisessa tuotantosuunnitelmien laatimisessa, toiminnan tason vaihtelussa, tiedon siirtymisessä ja periytyemisessä systemaattisesti sekä laadunvarmistuksessa. Lisäksi työyhteisöjen ohjaaminen ja ristiriitojen ratkaiseminen niissä koetaan varsin haasteelliseksi. Edelleen haasteita ja -ongelmia työyhteisöjen toimivuuteen ja johtamiseen tuovat aliurakoiden ketjuttaminen, vuokratyövoiman käyttö ja työryhmien monikulttuurisuus.

Keskeisimpiä ratkaisu- ja parannusehdotuksia (luvut 6, 7 ja 8) edellä mainittuihin ongelmiin ja epäkohtiin on esitetty mm. pyrkimällä usean työmaan kattavaan yhteistyöhön aliurakoitsijoiden kanssa, osallistamalla vuokratyövoiman rekrytointiprosessiin, luomalla työnjohtajille urakehityssuunnitelma ja ylläpitämällä sitä, huolehtimalla työnjohtajien hyvinvoinnista ja motivaatiosta sekä antamalla heille valmiuksia itsensä ja ihmisten johtamistaidoissa. Lisäksi ratkaisuehdotuksia on esitetty ristiriitojen ratkaisuun, henkilöstön hankintaan sekä tiimien ja monikulttuuristen työryhmien johtamiseen.

Rikastava työyhteisö on raikas tuulahdus monelle pölyiselle työmaalle. Ihmiset haluavat luonnostaan olla mukana toiminnassa, jossa innostutaan yhdessä ja yhä uudelleen inspiroidutaan tavoittelemaan onnistumisenkokemuksia. Rikastavassa työyhteisössä tarkoituksena on tuottaa "aurinkoenergian" efekti, jossa yhdessä tekemisestä syntyy lisää energiaa loppuun kulumisen sijasta.

Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä asettavat vaatimuksia myös työnjohtajille oman osaamisen kehittämiseen. Kehittymisen perustana on hyvä itsetuntemus ja halu kehittyä. Lisäksi työnjohtajien on tärkeää muistaa hallita kiirettä. Vaikka työnjohtajat tekevät pitkää päivää, on työyhteisön menestymisen kannalta tärkeää se, että työnjohtajat voivat hyvin. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi edesauttaa työnjohtajaa huokumaan tervettä johtajuutta ja huolehtimaan työtehtävistään. Lisäksi työnjohtajien hyvinvointi on yksi tärkeimmistä rakennusliiketoiminnan menestystekijöistä.

Vaikka jo 2000-luvun alussa suoritetussa tutkimuksessa todettiin, että eniten lisäosaamista rakennustyömailla tarvitaan ihmisten johtamisessa, on merkille pantavaa, ettei tämä ole toteutunut rakennusalan työnjohtajien koulutuksessa vielä 2010-luvulle siirtyäessä. Lisäksi työmailla on yhä enemmän ulkomaalaistaustaisia rakennusmiehiä, joiden johtamiseen työnjohtajat tarvitsisivat pikaista opastusta. Yksi Aalto-yliopiston perustamisideoista oli lisätä taidetta tekniikkaan ja tekniikkaan taidetta. Rakennusalan työnjohtokin voisi saada nostetta psykologiasta.

Monikulttuuristen työryhmien johtaminen on sekä haasteellinen että rikastava johtamistapahtuma. Monikansallisessa työympäristössä tarvitaan erityisesti työkuoppaanuutta, suvaitsevuuutta ja yksiselitteisiä, yhdessä laadittuja pelisääntöjä. Vaikka henkilöke-

miat eivät aina osu kohdilleen, niin avoin ja tasapuolinen suhtautuminen kaikkiin työryhmän jäseniin luo edellytykset terveelle työyhteisölle. Kaikkea ei tarvitse hyväksyä, mutta ymmärtäminen auttaa ja aina voi oppia.

Arvo syntyy itsetuntemuksesta ja arvokkaasta suhteesta itseen ja toisiin sekä ihmisten keskinäisestä kunnioituksesta eikä jonkin saavuttamisen kautta. Itsetuntemus rikastaa myös työnjohtajia ja heidän työyhteisöjään voimaan hyvin.

"Tunne itsesi."

Socrates

Lähteet

- 1 Rekola, Markku. 2010. Työhyvinvointi noussut työturvallisuuden rinnalle; Auvinen, Erkki. 2010. Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteet. Helsinki: RIA – Rakennusinsinöörit ja –arkkitehdit ry.
- 2 Mauno, Saija & Piitulainen, Sari. 2002. Johtamistyyli ja hyvinvointi. Helsinki: Psykologia.
- 3 Säaskilahti, Seppo. 2004. Ketkä johtavat rakennustyömaita vuonna 2015? Rovaniemi: Rakennusmestareiden Säätiö.
- 4 Siikanen, Pekka. 2009. Työmaiden tuotannonohjauksen ongelmat ja kehitystarpeet. Espoo: TKK Rakenne- ja tuotantotekniikan laitos.
- 5 Hokkanen, Simo & Skyttä, Osmo & Strömberg Oiva. 1995. Johtamistaito. Jyväskylä: PainoPorras Oy
- 6 Himanen, Pekka. 2007. Suomalainen unelma – innovaatoraportti. Helsinki: Teknolohiateollisuuden 100-vuotissäätiö.
- 7 Aaltonen Mika, Wilenius Markku. 2002. Osaamisen ennakointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- 8 Verkkodokumentti. <http://www.wedu oulu.fi/sampo/97-98/kti/appro/leaderit/sospry.htm> Tulostettu 9.7.2005
- 9 Kaivola Taru. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Kirjapaja Oy.
- 10 Järvinen Pekka. 2000. Johtajuutta etsimässä. <http://www.konsultointipraxis.com/Konsultointi/Artikkeli/artikkeli.html> Luettu 24.4.2011.
- 11 Brett Jeanne, Behfar Kristin, Kern Mary C. 2006. Managing Multicultural Teams. Harvard Business School Publishing Corporation.
- 12 Suutari, Vesa. Suomalaisen ja ulkomaalaisten kokemuksia johtamiskulttuureista. Opettajan jakama moniste 2008.
- 13 Rantala, Matti (toim.). 2010. Maahanmuuttajat ja ammatillisen osaamisen moninaisuus. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, kulttuuri ja luova ala.
- 14 Goleman, Daniel. 2000. Tunneäly – lahjakkuuden koko kuva. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- 15 Maunula, Reijo. 1999. Monikulttuuristen tiimien johtaminen ja valmentaminen – yhdessä vaikka erilaisina. Juva: WSOY.
- 16 Rakennuslehti Vuosikirja. 2011. Vuoden työmaat 2010.

- 17 Verkkodokumentti. www.rakennuslehti.fi/uutiset/rakentaminen/23347.html Luet-
tu 22.4.2011.

Ote Heksa-tutkimuslomakkeesta

Liite 1. Kyselylomake (sivu 1/3).



LUOTTAMUKSELLINEN

HEKSA-tutkimus, kevät 2005

Vastaa kysymyksiin **rastittamalla/ympyröimällä** oikea vaihtoehto ja/tai **kirjoittamalla** vastauksesi sille varattuun tilaan. Jokainen vastaus käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimustulokset laaditaan siten, etteivät yksittäisen vastaajan antamat vastaukset ole niistä yksilöitävissä.

A. TAUSTATIEDOT

- A1. Yritys: _____
- A2. Toimipaikka/osasto/yksikkö: _____
- A3. Vastaajan ikä? _____ vuotta
- A4. Sukupuoli nainen mies
- A5. Ammattiasema työntekijä toimihenkilö asiantuntija johtavassa asemassa oleva
- A6. Toimitko esimiehenä? kyllä en
- A7. Koulutus perus-/kansakoulu keskiaste (lukio/ammattikoulu tms.) alempi korkeakoulututkinto (ammatti-korkeakoulu) ylempi korkeakoulututkinto (DI, maisteri tms.) jatkotutkinto (lisensiaatti tai tohtori)

B. TIETÄMYS YRITYKSEN SUORITUSKYVYSTÄ, TAVOITTEISTA JA NIIDEN MITTAAMISESTA

B1. Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät tietämykseen yrityksenne suorituskyvyn mittaamisesta ja tavoitteista. Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = joksikin eri mieltä, 3 = neutraali, 4 = joksikin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

| | täysin eri mieltä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | täysin samaa mieltä |
|--|----------------------|---|---|---|---|---|------------------------|
| 1. Tiedän, mitä yrityksen suorituskyky on. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2. Tiedän, miten yrityksemme suorituskykyä / tavoitteiden toteutumista mitataan. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3. Ymmärrän mittaustulosten hyödyntämisen merkityksen. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4. Ymmärrän oman työnkuvani ja siihen liittyvät tavoitteet selkeästi. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 5. Ymmärrän omien tavoitteideni yhteyden yrityksen tavoitteisiin. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 6. Ymmärrän oman työni ja yrityksen liiketoiminnan välisen yhteyden. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 7. Ymmärrän yrityksemme liiketoiminnan ja sen tavoitteet. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 8. Tarvitsen koulutusta yrityksen liiketoiminnasta. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 9. Tarvitsen koulutusta suorituskyvyn mittaamisesta. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

Liite 1. Kyselylomake (sivu 2/3).

C. VIESTINTÄ

C1. Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät yrityksenne tavoitteiden ja niiden toteutumisen viestintään. Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = neutraali, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

| | täysin eri mieltä | | | | täysin samaa mieltä |
|--|----------------------|---|---|---|------------------------|
| Tietoa yrityksemme tavoitteista ja niiden toteutumisesta levitetään... | | | | | |
| 10....esimiesten välityksellä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11....palavereissa ja kokouksissa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12....yleisissä keskustelu- ja tiedotustilaisuuksissa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13....kaikille jaettavan tiedotteen tms. avulla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14....tiedotteella ilmoitustaululla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15....sähköpostitse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16....sisäisen tietojärjestelmän (esim. intranetin) kautta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17....muuten, miten? _____ | | | | | |
| | | | | | |
| 18.Mielestäni tiedon levittämisessä on onnistuttu hyvin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.Tieto on riittävän tarkkaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.Tieto on luotettavaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.Tieto on ymmärrettävää. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22.Tieto on käyttökelpoista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23.Tieto on pääosin numeerisessa muodossa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24.Tieto on pääosin sanallisessa muodossa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25.Tieto on pääosin graafisessa muodossa tai kuvina. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C2. Miten tiedon levittämistä voisi mielestäsi parantaa? Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = neutraali, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

| | täysin eri mieltä | | | | täysin samaa mieltä |
|---|----------------------|---|---|---|------------------------|
| Tietoa yrityksemme tavoitteista ja niiden toteutumisesta <u>tulisi levittää</u> ... | | | | | |
| 26....esimiesten välityksellä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27....palavereissa ja kokouksissa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28....yleisissä keskustelu- ja tiedotustilaisuuksissa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29....kaikille jaettavan tiedotteen tms. avulla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30....tiedotteella ilmoitustaululla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31....sähköpostitse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32....sisäisen tietojärjestelmän (esim. intranetin) kautta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33....muuten, miten? _____ | | | | | |

Liite 1. Kyselylomake (sivu 3/3).

D. VAIKUTTAMINEN

D1. Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät yrityksenne päätöksentekoon vaikuttamiseen. Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = neutraali, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

| | täysin eri mieltä | | | | täysin samaa mieltä |
|--|----------------------|---|---|---|------------------------|
| Tällä hetkellä pääsen vaikuttamaan... | | | | | |
| 34....oman työni sisältöön ja tavoitteisiin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35....oman työni järjestelyyn ja omiin työmenetelmiini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36....omaa yksikköäni/tiimiäni koskeviin päätöksiin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37....koko yritystämme koskeviin päätöksiin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Olen tyytyväinen mahdollisuuksiini vaikuttaa päätöksentekoon yrityksessämme. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Tulevaisuudessa olisi tärkeää päästä vaikuttamaan aiempaa <u>enemmän</u> ... | | | | | |
| 39....oman työni sisältöön ja tavoitteisiin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40....oman työni järjestelyyn ja omiin työmenetelmiini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41....omaa yksikköäni/tiimiäni koskeviin päätöksiin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42....koko yritystämme koskeviin päätöksiin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

E. PALKITSEMINEN JA MOTIVOINTI

E1. Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät palkitsemiseen ja motivointiin. Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = neutraali, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

| | täysin eri mieltä | | | | täysin samaa mieltä |
|---|----------------------|---|---|---|------------------------|
| 43. Saavutettuja tavoitteita ja tuloksia käytetään palkitsemisen perusteena yrityksessämme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Palkitseminen on oikeudenmukaista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Palkitseminen on tasapuolista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Palkitseminen on motivoivaa ja kannustavaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Palkitsemiskriteerit ovat mielestäni oikeat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Raha (bonus) on hyvä palkitsemiskeino. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Tavara/tuote on hyvä palkitsemiskeino. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Annettu vapaa-aika tai -päivä (palkallinen) on hyvä palkitsemiskeino. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Kiitos esimieheltä on hyvä palkitsemiskeino. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Kiitos työkaverilta on hyvä palkitsemiskeino. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

E2. Miten mittaaminen tulisi kytkeä palkitsemiseen tai miten sitä tulisi parantaa? _____

Kiitos vaivannäöstä ja arvokkaasta tutkimusavusta!

Ristiriitojen kärjistyminen

Konfliktin etenemisen kolmivaiheinen malli [9, s. 76]

Glasl (1999) ja Brodal ym. (1996) ovat esittäneet konfliktin etenemisestä kolmivaiheisen mallin, jonka jokainen vaihe sisältää kolme askelmaa.

Ensimmäistä on kutsuttu yksipuolisten käsitysten vaiheeksi. Se lähtee liikkeelle, kun jostakin asiasta syntyy ristiriita.

1. askel

Todistellaan. Ei viitsitä kuunnella, mitä toinen sanoo, kuunnellaan vain osittain. Puhuja kokee, ettei tule ymmärretyksi. Ilmassa on jännittyneisyyttä.

2. askel

Aletaan riidellä. Hyökätään ja puolustetaan. Kun keskustelua ei ole, muuttuu kaikki tekeminen ja tapahtuminen tulkintojen kohteeksi. Sanaton viestintä hallitsee.

3. askel

Klikkiytyminen alkaa. Tunnetaan voimakasta yhteenkuuluvuutta oman ryhmän kanssa. Vähitellen tulee tunne, ettei puhuminen auta ja voidaan siirtyä sanattomiin tekoihin. Ei piitata yhteisistä pelisäännöistä.

Toisessa vaiheessa vastapuolesta tulee ongelma. Väärät mielikuvat toisesta osapuolesta vaikeuttavat tilanteen ymmärtämistä.

4. askel

Stereotyyppinen ajattelu leimaa käsityksiä. Toisessa osapuolella nähdään enemmän ja enemmän kielteistä. Klikit ovat toiminnassa.

5. askel

Avointa hyökkäämistä. Ei nähdä muuta ratkaisua kuin vastapuolesta eroon pääseminen.

6. askel

Erilaiset uhkaukset otetaan käyttöön. Vastapuolen ihmisyyys katoaa.

Kolmannessa vaiheessa uhkaa tuho. Ei uskota mahdollisuuksiin päästä yhteiseen ratkaisuun.

7. askel

Pyritään vahingoittamaan vastapuolen strategisia toimintoja tai sabotoidaan töitä.

8. askel

Päämääränä elintärkeiden toimintojen tuhoaminen. Perustehtävä on hämärtynyt.

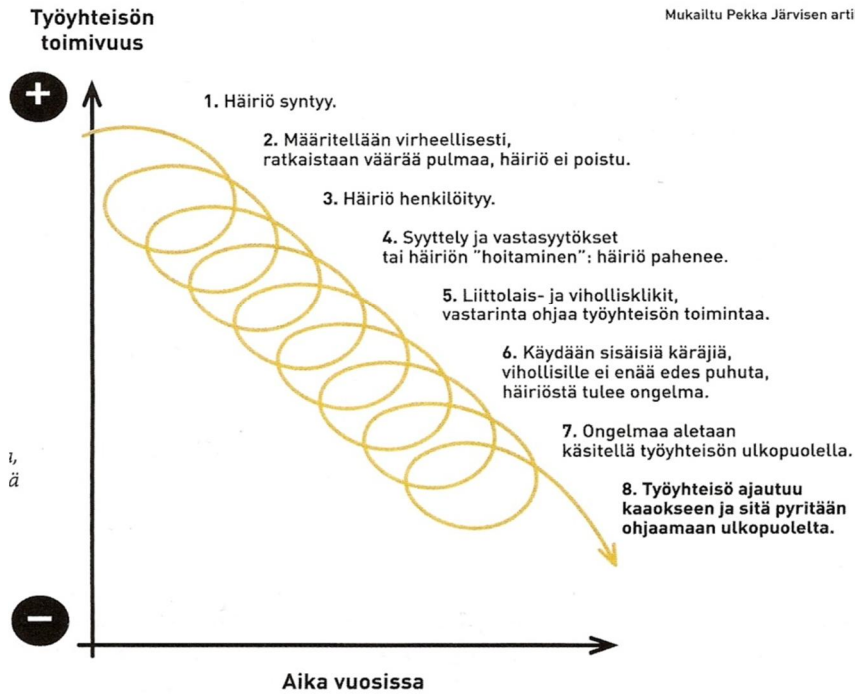
9. askel

Täydellinen tuho. Työyhteisön olemassaolon lakkaaminen.

Työyhteisön toimivuus [1, s. 17]

ONGELMAN YLLÄPITO JA PAHENEMINEN

Mukaiiltu Pekka Järvisen artikkelista



Jos ristiriitoihin puututaan ajoissa, päästään nopeasti palaamaan perustehtävään.

