



ASIA- JA IHMISJOHTAMINEN

Aatu Koponen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014
Rakennusalan työnjohto

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Rakennusalan työjohto

KOPONEN, AATU:
Asia- ja ihmisjohtaminen

Opinnäytetyö 27 sivua.
Marraskuu 2014

Työssä selvitettiin mitä asia- ja ihmisjohtaminen on rakennustuotannossa, esimiehen ja alaisen näkökulmasta. Käsittelyssä oli asia- ja ihmisjohtajuuden eroavaisuuksia sekä ihmisten kommunikointiin liittyviä tekijöitä.

Työnjohtajien käsitys johtamisesta perustuu hyvin usein kokeelliseen johtamiseen. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka alaisiin pystytään rakentamaan riittävä luottamus ja antamaan valtuuksia ammattitaitoisille ja ammattitaitoaan kasvattaville alaisille. Opinnäytetyössä keskityttiin työnjohtajan kommunikoinnista alaisiin ja vertaisiin. Oleellisina tavoitteina oli tuloksellisuuden ja onnistumisen saavuttaminen annettujen resurssien rajoissa. Opinnäytetyössä kerrotaan kuinka työnjohtaja pystyy laajentamaan omaa ammattitaitoaan alaisen kautta. Työ sisältää myös aliurakoinnin valintaan vaikuttavien tekijöiden käsittelyä. Itsensä johtaminen kohti haluttua lopputulosta joskus unohtuu, siis oleellisena tavoitteena kuinka työnjohtaja pystyy valmentamaan ja kehittämään sekä työntekijäänsä että itseään erilaisissa työkohteissa.

Motivoinnista ja palkitsemisesta kertova luku sisältää listauksia yleisimmin käytetyistä motivointikeinoista ja niiden positiivisia ja negatiivisia puolia lyhyemmillä sekä pidemmällä työvaiheilla ja rakennustyömailla. Ihmisen perustarpeiden saavuttaminen on tuotu esille Maslow'n tarvehierarkian, Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian sekä Clayton P. Alderferin ERG-teorian avulla. Ongelmatilanteiden ratkaisu motivaatiota alentamatta on myös käsitelty teoksessa. Auktoriteetti-ongelmien eliminointi selvittää, kuinka oleellisessa osassa oikeanlainen johtamistekniikka rakennustuotannossa onkaan ja kuinka työnjohtaja pystyy saavuttamaan tuloksellisen rakennustyömaan.

Asiasanat: asiajohtaminen, ihmisjohtaminen, rakennustuotanto, esimies, motivaatio, palkitseminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Construction Site Management

KOPONEN, AATU:
Management and Leadership

Bachelor's thesis 27 pages.
November 2014

This thesis clarifies the aspects of management and leadership from the foreman's and the subordinate's point of view. The work deals with the differences between management and leadership, as well as factors regarding human communication.

Foremen's understanding of management relies very often on experimental management. The goal of this thesis was to find the means to build a sufficient level of trust among the subordinates and to grant certain rights to professionally skilled and well-developing subordinates. The thesis describes the foreman's communication with his/her subordinates and colleagues. An essential target was to achieve profitability and efficiency within the given resources. The thesis also includes views on factors affecting subcontractor selection. Self-management towards the desired result is often forgotten, so this thesis also gives advice on how the foremen will be able to train and develop their employees and themselves in different work projects.

The chapters regarding Motivation and Rewards include listings of the most common motivational methods and their pros and cons in short-term and long-term work phases and at construction sites. Fulfilling basic human needs have been presented through three most famous theories of the regarded field. The thesis also deals with problem solving without negative effect on motivation. Elimination of authority-related problems clarifies how essential correct management and leadership methods are in the construction industry.

Key words: management, leadership, foremen, motivation, reward, construction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VALMISTAUTUMINEN JOHTAMISEEN	6
	2.1 Ennakointi	6
3	ASIAJOHTAMINEN	9
	3.1 Ammattitaitoisen alaisen johtaminen.....	9
4	IHMISJOHTAMINEN	11
	4.1 Luottamuksen luonti	11
	4.2 Lähijohtaminen	14
	4.3 Etäjohtaminen	15
	4.4 Kunnioitus alaista ja esimiestä kohtaan	16
5	MOTIVOINTI, PALKITSEMINEN JA ONGELMAT	18
	5.1 Työntekijöiden motivointi / palkitseminen.....	18
	5.1.1 Maslow'n tarvehierarkia	19
	5.1.2 Frederick Herzbergin kaksifaktori-teoria.....	20
	5.1.3 Clayton P. Alderferin ERG- teoria.....	21
	5.2 Sitoutumien pitkäaikaiseen työvaiheeseen	21
	5.3 Ongelmatilanteisiin suhtautuminen	23
6	AUKTORITEETIN SAAVUTTAMINEN JA YLLÄPITO	24
	6.1 Auktoriteetin saavuttaminen	24
	6.2 Auktoriteetin menettäminen ja auktoriteettiongelma.....	24
7	POHDINTA.....	26
	LÄHTEET.....	28

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa työnjohtajille soveltuvaa aineistoa, jonka avulla työnjohtaja pystyy kehittämään omaa johtamistaitoaan. Opinnäytetyö tuo näkökulmia johtamiseen myös muille asia- ja ihmisjohtamista vaativille aloille.

Työ toteutettiin laajan johtamistaitoa käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Työssä käytettiin myös haastatteluita. Haastattelut ovat tehty opinnäytetyön tekijän työuran aikana.

Työn oli tarkoitus antaa neuvoja johtamistehtäviin muillekin aloille kuin rakentamiseen.

Työ on merkityksellinen, koska työssä on kerrottu selkokieleistä ja helppolukuista materiaalia jokaiselle työnjohdosta kiinnostuneelle henkilölle. Kapulakielisyyden eliminointiin on kiinnitetty erityisesti huomiota. Tässä opinnäytetyössä on tehty yhteenvetoja monien johtamistaitoa käsittelevien teosten pohjalta. Tavoitteena ei ollut muuttaa lukijan johtamiskäyttäytymistä kokonaisuudessaan, vaan antaa mahdollisuus omien toimintamallien tunnistamiseen ja sitä kautta mahdollisten aukkojen täyttämiseen. Työllä on kyetty herättämään kysymyksiä omaan tekemiseen ja vastapuolen kohtaamisessa tapahtuvaan spontaaniin tapaan käsitellä esille tulevia asioita.

Työ soveltuu luettavaksi kaikille johtajille, oli kyseessä suurempi työnjohtaja tai pienemmän osa-alueen projektinjohtaja.

2 VALMISTAUTUMINEN JOHTAMISEEN

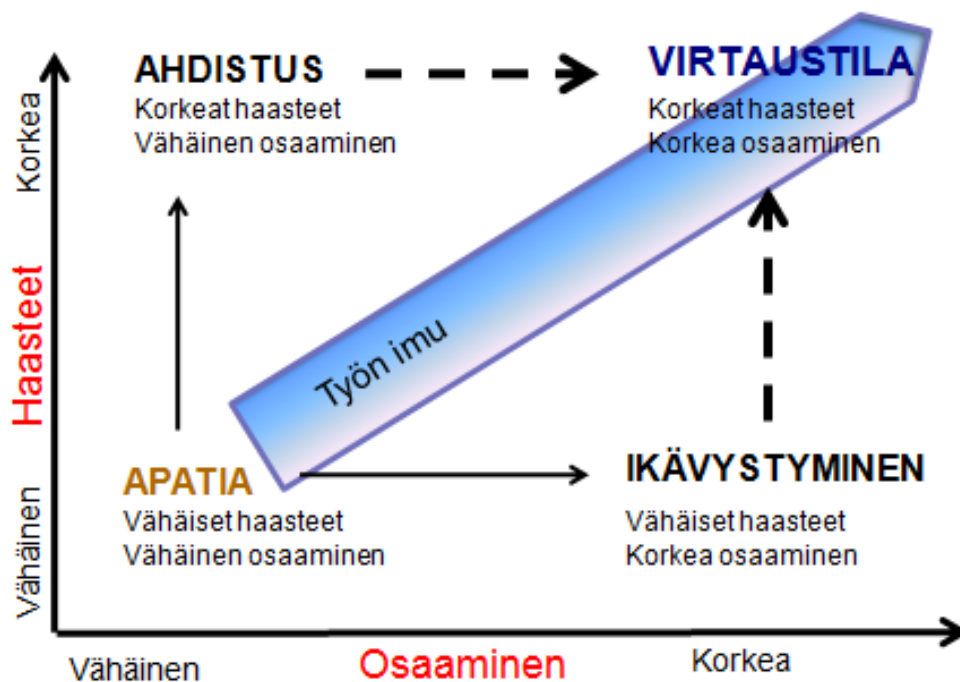
2.1 Ennakointi

Uuden työympäristöön, työmaahan tai toimistoon tutustuminen on suuressa roolissa johtajuuden tuottavuuden kannalta. Esimiehen suurin tehtävä on tutustua työmaahan riittävän hyvin, jotta hän pystyy johtamaan alaisiaan ja vertaisiaan oikeaan suuntaan. Tutustumisen tarkoituksena ei ole tietää kaikkea työmaasta ja jokaisesta vaiheesta. Tätä varten on ammattilaisia omilla aloillaan. Työmiehiä jotka toimivat hyvinkin konsultoinnina työnjohtajalle, mikäli hän tätä keinoa osaa käyttää menettämättä uskottavuuttaan.

Luottavan ilmapiirin rakentaminen työympäristössä on työmiesten ja esimiesten kannalta tärkeää. Asiakaskeskeinen valmistautuminen työmaan läpivientiin on työnjohtajan perusedellytyksiä. Onnistuminen koko työmaalla syntyy kun työntekijä ja työnjohtaja pystyvät luottamaan toisiinsa vilpittömästi. Johtamiseen valmistautumiseen kuuluu, että työnjohtaja hyväksyy olemassa olevan aikataulun ja resurssit. Näiden kahden elementin hyväksyminen poistaa valtavan paineen työnjohtajan ja työntekijöiden niskalta. Tämä on myös valmistautumista, jotta tiedetään mitä on vastassa ja miten kyseistä elementtiä pitäisi kohdella omassa ajatusmaailmassa. Tässä tapauksessa työnjohtajan ulosanti esimerkiksi työmaakokouksissa on parempi sekä täsmällisempi. Valmistautumiseen kuuluu myös aliurakoitsijoiden valinta ja heidän ohjaamiseen valmistautuminen. Jos työnjohtaja ei pysty luottamaan aliurakoitsijaan joka tekee työvaiheita, niin olisiko sama tehdä työvaiheet itse holhoamisen sijaan? Ammattitaidon selvittäminen ja työvaiheen kulun selvittäminen pitää tehdä huolella.

Johtamiseen valmistautumisen avulla johtaja pystyy luomaan hallitun ympäristön, joka syntyy itsestään riittävän esitiedon hankinnan seurauksena. Riittävään esitietoon ei tarvita spesifistä paneutumista jokaiseen työvaiheeseen, vaan yleinen tietämys mitä ollaan tekemässä ja miksi. Työnjohtajien välinen kommunikointi mahdollistaa suurempien kokonaisuuksien yhteen sovittamisen ilman suurempia risteäväisyyksiä. Esitieto on tietoa, joka saattaa sisältää työmenetelmien hahmottamisen, joko kokemuspäisesti tai konsultointia hyväksi käyttäen. Konsultoinnilla tässä yhteydessä tarkoitetaan kysymistä oletetulta asian ammattilaiselta. Konsultoinnin ei tarvitse olla satoja euroja maksava yritys. Kyseessä voi olla kollega, työpäällikkö tai mahdollisesti työntekijä, joka on alansa

vahva ammattilainen. Työnjohtajan käyttäessä konsultointiin esimerkiksi työpäällikköä, hän poistaa selvittämisen tarvetta itseltään, toisin sanoen optimoi omaa aikatauluaan. Oman aikataulun optimointi pienentyneiden resurssivarojen ansiosta on todella kasvattamassa merkitystään, varsinkin jos kyseessä on yritys, jonka työnjohtajat ovat ennalta yli työllistetyssä asemassa. Työnjohdon resurssien optimointi on suoritettu jo kohteen laskentavaiheessa. Montako työnjohtajaa tarvitsee palkata? Tämä kysymys on hyvin oleellinen jokaisen työmaan alkaessa. Työnjohtajan kuuluu kokea pärjäävänsä hyvin, eikä hänen kuulu tuntee itseään aliruokituksi esimerkiksi palkan suhteen. Jokainen ongelmalähde aiheuttaa hierontaa, joka saattaa suurentua ja laueta paineen alla. Työnjohtajan sairausloma saattaa ajaa työmaan hyvinkin huonoon kuntoon ja aina sairauslomaan ei ole edes mahdollisuutta kasvavan työtaakan vuoksi. Työnjohtaja on kuitenkin saatettava flow-tilaan, jolloin haasteet ovat riittävän suuria nähden ammattitaitoon ja käytettäviin resursseihin. Tavoiteltava tilanne on että ammattitaitoisuuden ansiosta työnjohtaja kokee onnistuvansa koko työkohteen ajan. Lievästi haastava työ motivoi enemmän kuin haasteeton työ. Kuitenkin flow-tilan vastakohtana voi esimiestä kohdata apatia, joka kerronnallisesti tarkoittaa että työnjohtajan haasteet ovat liian pieniä ja olemassa oleva ammattitaito on vähäinen (Kuva 1). Silloin työnjohtaja ei pysty etenemään vaan tuntee itsensä aliruokituksi ja jää paikoilleen murehtimaan. Aika ei paranna kaikkia haasteita. Ammattitaidon lisääminen esimerkiksi konsultointia käyttäen parantaa tilannetta tiettyyn vaiheeseen asti.



KUVA 1. Työn imuun vaikuttavat tekijät (Jari Rantanen, Johtaminen 2010)

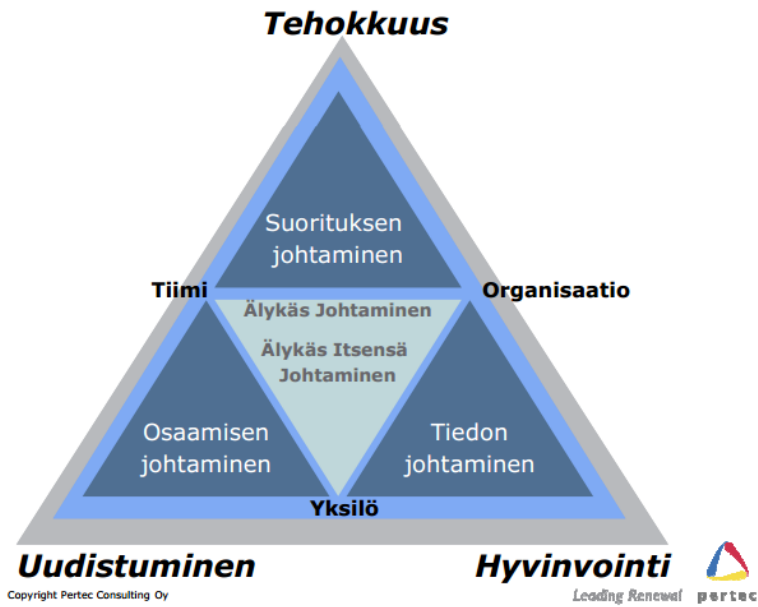
Työnjohtajan valmistautuessa työmaahan ja sen haastaviin elementteihin, täytyy hänen tuoda julki vaiheita ja suunnitelmia jotka merkitsevät tulevaisuuden kannalta merkittävästi. Työnjohtajan salailu edellä mainittujen elementtien julkituonnissa on väärin. Hänen kertoessa vaikuttavista asiakokonaisuuksista vasta työvaiheen ollessa läsnä, työntekijöille tulee oletttamus että esimies salaa jotain ja pelikentän puhtaus ei ole läpinäkyvän puhdas. Tällöin työntekijöillä on jopa hankalaa kysyä tarvitsemaansa tietoa. Työnjohtajan esitietojen hallitseminen ja sen ulosanti antaa luottamusta työntekijöiden suuntaan. Johtajisto ei saa olla etäinen, pelottava auktoriteetti, joka holhoaa jokaista työvaihetta kuin lastentarhassa. Kaikki tämä pohjautuu riittävään valmistautumiseen ja itsevarmaan ulosantiin. Johtajan aukottoman päämäärätietoinen ulosanti antaa luottamusta myös vertaisiin ja helpottaa niiden kanssa toimintaa, kannustamalla heitäkin samanlaiseen valmistautumiseen ja toimintamalliin omassa johtajuudessaan. Kollegoiden kannustaminen on aina miellyttävää ja useimmiten se parantaa työyhteisön henkeä.

3 ASIAJOHTAMINEN

3.1 Ammattitaitoisen alaisen johtaminen

Asian eli työvaiheenjohtamisessa on tärkeää hallita kyseinen työvaihe. Rakennusliikkeen työnjohtajan ei tarvitse hallita jokaista työvaihetta, vaan hänen pitää luottaa aliurakoitsijan työnjohtajaan, joka vastaa kyseisestä työvaiheesta ja sen kulusta sovitussa aikataulussa. Tällöin rakennusliikkeen työnjohtaja pystyy jälleen optimoimaan omaa aikatauluaan ja näin lisäämään itselleen tarvittaviin kohteisiin lisää resursseja. Huippuosajien johtaminen ei ole niin ihmiskeskeistä johtamista, kuin vasta-alkajien. Silloin ei tarvitse puuttua ihmisjohtamiseen, vaan voi keskittyä hankkimaan työhön edellytettävät lähtökohdat mahdollisimman hyviksi, esimerkiksi johdettaessa aliurakoitsijan työnjohtajaa oikeaan suuntaan. Tässä tapauksessa työnjohtajien välinen yhteistyö on suuressa roolissa, sisältäen jokaisen tiedon kulkeutumisen mutkattomasti lähteeltä lähteelle, säästäten aikataulussa huomattavia työtunteja selvittelyltä. Paras johtajien välinen luottamus saavutetaan jo ennen työvaiheen alkua. Rakennusliikkeen työnjohtaja on saanut valittavakseen aliurakoitsijan. Hän valitsee urakoitsijan jonka referenssi-kohteet soveltuvat kyseiseen työmaahan. Toisaalta rakennusliikkeen työnjohtaja pystyy valitsemaan myös vanhan tuttavuuden johon luottamus on luotu jo aikaisemmillä työmailla. Kummassakin tilanteessa uusien tuttavuuksien hallitseminen alkaa esitietojen kertomisella uudelle taholle. Kun työnjohtaja on valmistautunut työmaahansa ja esitietotaso on riittävä, hän voi saada hyvinkin uskottavan luottamuksellisen olemuksen jo ensimmäisellä tapaamisella. On kuitenkin muistettava, että jokaisen asian pystyy selvittämään tilanteessa jossa toinen asiaa tiedustelee, mikäli esitieto tietojen sijainnista on tiedossa. Työnjohtajan valmistautumiseen kuuluu että hän selvittää mistä mikäkin tieto löytyy. Oleellisena asiana on tiedonhankinnan kohdentaminen oikeaan osoitteeseen. Jos rakennusliikkeen työnjohtaja tietää täsmällisesti tiedon sijainnin, hänen ei tarvitse opetella sitä ulkoa. Riittää että hänellä on esimerkiksi tietokone mukanaan, josta hän löytää tiedon ja voi varmistukseksi näyttää vieressä olevalle aliurakoitsijalle, että näin on tehtävä (Kuva 2).

Johtaminen Älykkäässä Organisaatiossa

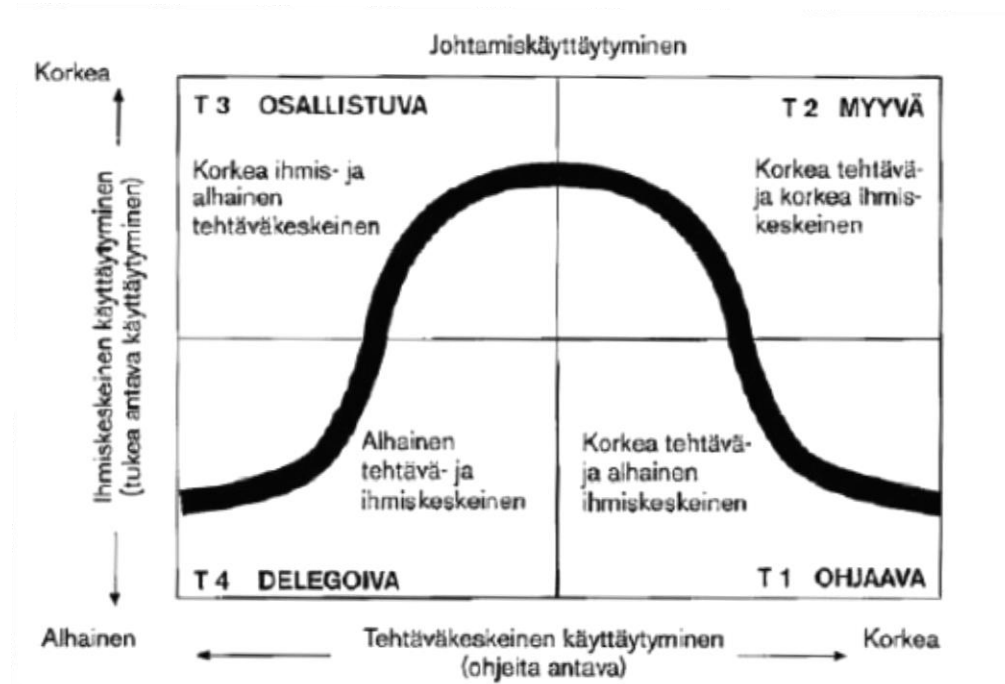


KUVA 2. Johtaminen älykkäässä organisaatiossa (Pertec Consulting Oy)

4 IHMISJOHTAMINEN

4.1 Luottamuksen luonti

Luottamuksen kasvattaminen tapahtuu ihmistyypistä riippuen hitaasti, nopeasti tai erittäin nopeasti. Esimerkiksi työnjohtajan äänenpainolla, kädenpuristuksella ja katsekontaktilla voi olla suuri arvo luottamuksen rakentamisessa. Kaikki nämä vaikuttaa esimiehen arvovallan tunteeseen, liittyen ensimmäiseen työkohteeseen kyseisen alaisen kanssa. Työnjohtajan on muistettava johtaako hän kyseistä asiaa ja kyseistä ihmistä. Ihmisen johtaminen on pääosin johdattelua hienovaraisesti työnjohtajan haluamaan suuntaan. Asian johtaminen on asian esille tuontia ja varmistelua, että ammattilainen pääsee tekemään hänelle osoitetun työn oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Oikealla paikalla tarkoitetaan oikeaa aikarakoa, käsittäen muun muassa erilaiset risteäväisyydet samassa ahtaassakin työkohteessa. Työntekijän suoranaisten luottaminen työnjohtoon voi tapahtua montaakin kautta. Joskus työntekijä ei uskalla kyseenalaistaa yhtään työnjohtajan sanoja, silloin kyseessä ei ole oikea johtamistyyli ja kunnioitus on liiankin suuri. Kehitysideoiden tuominen myös alhaalta pitäisi hyväksyä. Pelottava auktoriteetti on nykypäivän johtajuudessa väärä käsitys johtajuuden oikeasta suunnasta (Kuva 3).

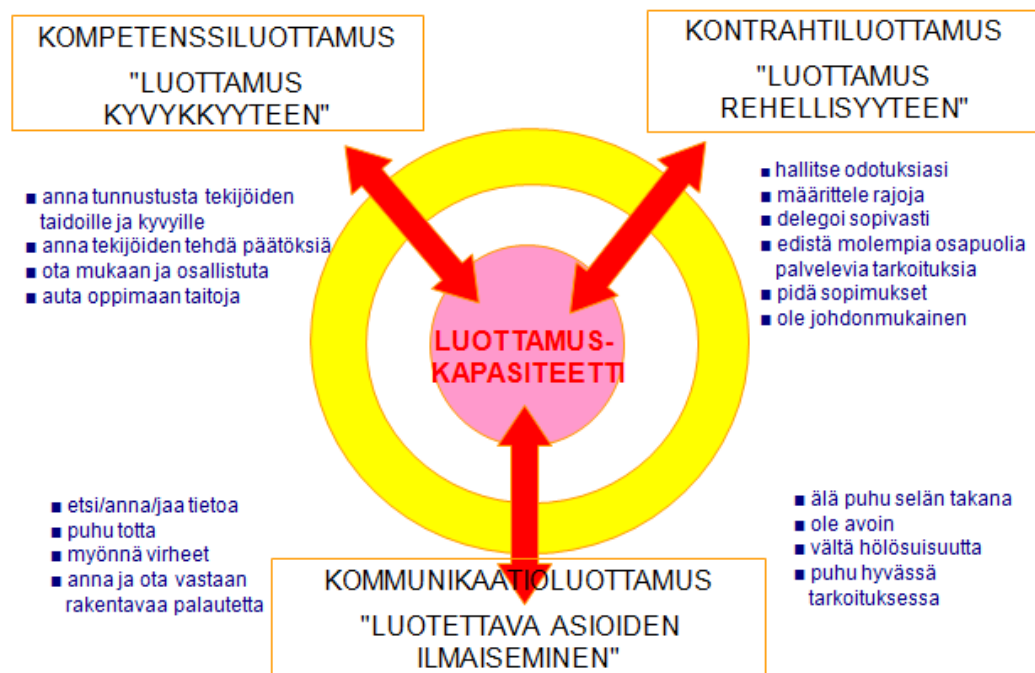


KUVA 3. Johtamiskäyttäytyminen (Jari Rantanen, Johtaminen 2010)

Luottamuksen luontiin liittyy ihmistyyppin arviointia. Osa ihmistyypeistä luottaa tuntemattomaan jonkun nimikkeen omaavaan henkilöön varmemmin kuin toiset. Toisilla luottamuksen rakentamiseen tarvitaan referenssejä, jotka perustuvat omaan kokemukseen kyseisen henkilön kanssa. Näiden referenssien luominen voi viedä aikaa, mutta niitä pystytään mahdollisesti rakentamaan epäilevän henkilön huomaamatta. Jos alainen on epäilevä, hänen on kerrottava se. Jos esimies huomaa epäilyn ja alaisella on kollega, joka on toiminut esimiehen kanssa, kannattaa käyttää häntä hyväkseen. Kyseinen välikäsi voi hyvinkin olla ratkaiseva linkki uuteen alaiseen. Linkkinä vanhempi alainen voi toimia esimerkiksi kertomalla ja kysymällä ”Teemmekö saman lailla kuin viimeksi?”. Se voi hyvinkin auttaa uutta alaista luottamaan esimies-asemassa olevaan henkilöön sekä omaan kollegaan. Pienet sanalliset käänteet voivat olla siis suuressa roolissa. Esimies voi kertoa, että näin tehdään tai hän voi kysyä (tietäessään viimekertaisen suoriutumisen onnistuneen), että teemmekö näin? Arvon anto alaista kohtaan antaa luottamuspohjan helpoiten. Arvon annolla tarkoitetaan lähes aina toisen työn kunnioittamista, tiedon ja taidon hankinnan kunnioittamista erilaisissa tilanteissa.

Luottamuspula on suurin ongelma kohteessa jossa työskentelee ennalta tuntemattomia ihmisiä. Luottamuspula voi olla kohdistua jopa omaan tekemiseen. Työmiehellä omaan ammattitaitoon luottamisen kannalta työnjohtajan on tunnistettava epäröinti ja siihen viittaavat piirteet alaisen toiminnassa. Itseensä luottaminen antaa pohjan luottaa muihin. Kun työnjohtaja luottaa alaisen ammattitaitoon ja antaa arvoa alaisen työlle, alainen huomaa että häneen luotetaan, hän luottaa itseensä häikäilemättömästi. Häikäilemätön luottaminen omaan toimintaan ei saa kuitenkaan olla liian häikäilemätöntä. On muistettava vastaanottaa kehitysehdotukset, oli niiden antaja kuka hyvänsä. Liian kapeakatseinen asenne poistaa mahdollisuuden kehittyä omassa työssään. Johtajan sokeutuminen ja kangistuminen vanhoihin tapoihin tapahtuu erittäin nopeasti ja johtajan itse sitä huomaamattaan. Siksi on tärkeää kuunnella ja kysellä kollegoilta, mitä vaihtoehtoja he käyttäisivät. Näillä pienillä teoilla työnjohtaja pystyy avaamaan silmiään muillekin valitseville toimintatavoille sekä antamaan kollegoilleen arvokkuuden tunnetta.

Luottaminen ihmiseen keskittyy muutaman termin alle. Kompetenssiluottamus on ”luottamusta kyvykkyyteen”. Tämä luottamusalue keskittyy arvon antoon työntekijän ammattitaitoa kohtaan. Kompetenssiluottamukseen kuuluu myös oleelliselta osalta uuden opettaminen työympäristön mahdollisuuksien mukaan, joka johtaa suurelta osalta kommunikaatioluottamukseen, joka tarkoittaa ”luottamusta asioiden ilmaisemiseen” (Kuva 4). Luottamuksen perustana kuuluisi olla luottamus ilmaisuun ja asioiden rehelliseen kertomiseen esimiehelle sekä kollegoille. Työympäristön paine onnistumiseen ja mahdollisten tulospalkkioiden saamiseen poistaa kommunikaatioluottamusta.



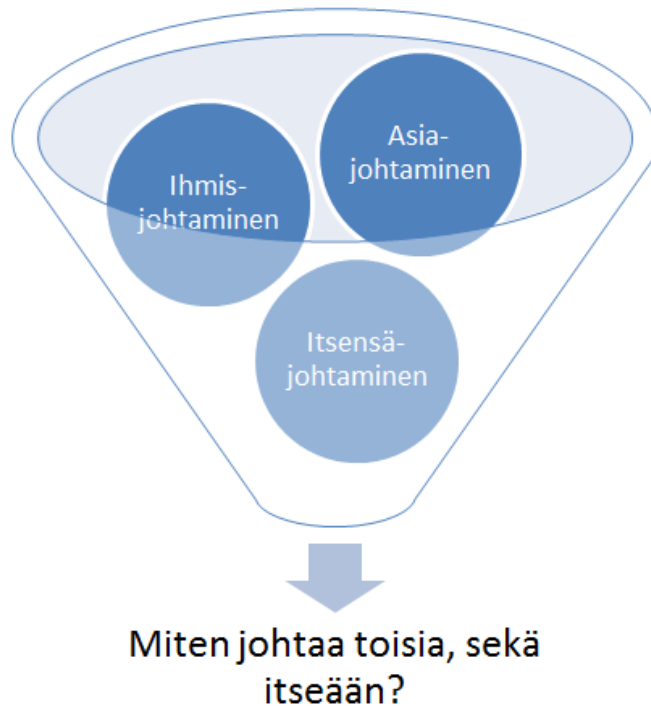
KUVA 4. Luottamuksen osa-alueet (Jari Rantanen, Johtaminen 2010)

4.2 Lähijohtaminen

Lähijohtamisella käsitetään johtamista ihmiskontaktin avulla. Ihmiskontaktilla tarkoitetaan lähes poikkeuksetta ihmisten välistä kommunikointia lähietäisyydellä. Ihmiskontaktin luominen on helpointa olosuhteissa, jossa on edellytykset perustella työn rytmitystä/tekotapaa. Esimiehen perustelussa voidaan käyttää apuna piirustuksia tai sittemmin työkohteessa olemassa olevia elementtejä. Olemassa olevat elementit voivat olla esimerkiksi seinään jo tehdyt putkistot ja niiden tyyliuuntaus. Helpointa kuitenkin ihmiskontaktin luomisessa on vilpitön halu kommunikoida ja hoitaa työvaihe loppuun sovitussa aikataulussa ja rahatarvoitteen piirissä. Työkohteessa ihmisen johtaminen on helpompaa juurin noiden olemassa olevien elementtien vuoksi. Silloin esimiehellä on aina jotain oikeasti näytettävää alaiselle. Alaisen tarvitsee ymmärtää, että esimies on ajan tasalla ja hänen on pystyttävä olettamaan esimiehen esitiedon olevan riittävä juuri kyseistä työvaihetta suoritettaessa.

Työmaalla voi tapahtua tilanne, että kaikki alaiset hallitsevat erityisen hyvin oman paikkansa ja työnsä. Silloin työnjohtajan tehtävä on antaa edellytykset jokaiselle työntekijälle suorittaa oma työnsä annetuin resurssein. Tähän esimies pyrkii aina, mutta rakentamisessa se harvoin mahdollista. Suunnitelmien puutokset ja risteäväisyys tuo päänvaihavaa esimiehille. Jonkun on tehtävä vaikeita päätöksiä, siksi esimies on työmaalla. Hänen ennakkotietonsa/ammattitaitonsa on riittävää arvioimaan tilanteen edellyttämät toimet ja tekemään kiperät päätökset. Esimies voi tehdä pieniä päätöksiä pelkällä intuitiolla, mutta useimmin päätökset pohjautuvat johonkin todelliseen ja konkreettiseen toimintamalliin tai kokemukseen. Esimiehen unelmatilanne on siis se, että kaikki alaiset hallitsevat työnsä. Kapellimestarin vastuu pienenee ja resursseja vapautuu esimerkiksi huomaamattomiin, mutta elintärkeisiin asioihin kuten mittauksiin, valvontaan, työnsuunnitteluun ja kohteeseen tutustumiseen. Kysymykseksi jää usein, miten asioita kuuluisi hoitaa ja miten itseään kuuluisi johtaa kohti haluttua lopputulosta (Kuva 5).

Mitä johtaa ja miten?



KUVA 5. Johtamisen osa-alueiden yhdistäminen.

4.3 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen lienee yksi tulevaisuuden mahdollisuuksista. Etäjohtaminen vaatii todellisten ammattilaisten yhteensovittamista. Yhteensovittaminen on hyvin tärkeää koska hallitsevaa välikättä (työnjohtaja) ei ole aina läsnä. Kuitenkin etäjohtamisen mahdollistavat osaavat tiiminvetäjät kohteessa. Tiiminvetäjänä toimii yleisemmin henkilö jonka ammattitaito tai organisointikyky on muita parempi. Tiiminvetäjälle kuuluu antaa tietyt rajaehdot, jonka perusteella kyseinen henkilö pystyy tekemään pienempiä päätöksiä ilman ylempää konsultointia. Tiiminvetäjän ja etäjohtajan kuuluu olla estottomassa yhteydessä pienistäkin asioista. Varsinainen työnjohtaja on vastuussa työmaastaan ja siksi tiiminvetäjän täytyy pystyä ottamaan yhteyttä helposti, ilman pelkoa hänen tuomitsemisestaan epäammattitaitoisena tehtävässään.

Kommunikointia harrastetaan sähköpostitse ja puheluilla. Älypuhelimet mahdollistavat tiiminvetäjän ottamaan valokuvia ongelmasta ja lähettämään suoraan näitä työnjohtajalle. Työnjohtajan vasteaika sähköpostin huomaamiseen on myös pienentynyt, joka antaa mahdollisuuden varmistaa hektisiä asioita sähköisesti. Työkohteen valokuvaus on usein dokumentointia tulevaisuutta varten. Etäjohtajalle voi siis kertyä erittäin kattava dokumentointi kuvina. Esimerkiksi huoltomiehelle näiden kuvien toimitus kohteen valmistuttua voi olla suuri merkitys. Tätä dokumentointia läsnä oleva työnjohtaja ei välttämättä ehdi tekemään ja alaisuudessa olevat henkilöt pyytävät työnjohtajaa kohteeseen katsomaan ongelmaa ja ongelman ratkaisun jälkeen se unohtuu ja kohteen erityistietosen myötä. Tällöin ongelma jää vain läsnä olevien muistiin, ei digitaaliseen kirjastoon.

Etäjohtamiseen kuuluu valmistautua henkisesti samoin kuin johtamiseen yleensäkin. Kohteeseen on tutustuttava ja tiedettävä mitä kohteessa tapahtuu. Työnjohtajan vastuu ei pienene jos hän ei ole kohteessa, päinvastoin. Esimerkiksi rakentamisessa työpäällikkö on ehkä tunnetuin etäjohtaja. Kyseinen henkilö on paljon yhteydessä kohteen työnjohtajiin sekä vastaavaan mestariin. Työpäällikön asemaan valitaan henkilö jonka ammattitaito on riittävä sekä organisointikyky niin hyvä, että hän pystyy toimimaan usealla työmaalla samanaikaisesti. Lisäksi työpäällikön tulevaisuuteen katsominen on paremmalla tasolla kuin normaalilla työnjohtajalla.

4.4 Kunnioitus alaista ja esimiestä kohtaan

Kunnioituksen ansaitseminen tapahtuu onnistumisen kautta. Kunnioitusta voidaan ansaita myös edellä mainittujen referenssikohteiden myötä, mutta silloinkin onnistuminen on tuonut kunnioituksen kuulijan eteen. Kunnioituksen voi saada kuulopuheiden ansiosista tai konkreettisesta kohteesta jossa visuaalinen havaitseminen työn onnistumisesta antaa esimerkiksi työntekijälle kuvan työnjohtajan ammattitaidosta. Luottamuksen rakentamisen perusteena on kunnioitus. Kunnioituksen suunta ylös- ja alaspäin kuuluisi olla samansuuruinen. Ihmisarvo ei riipu annetusta työtehtävästä, vaikkakin se on ansaittu jonkun onnistumisen sekä ansaitun kunnioituksen perusteella.

Työnjohtajan on tärkeää kunnioittaa saamaansa palautetta jokaisesta suunnasta. Nöyrästi ja kuunnellen palautteen avulla pystytään kehittämään johtamistyötä sekä työvaiheita. Palautteen antamiseen ei tarvita suurta epäonnistumista. Palaute voi olla myös positiivista ja yleisimmin se jää sanomatta kiireellisyyden vuoksi. Positiivinen huomautus antaa arvokkuuden tunnetta vastaanottavalle henkilölle ja parantaa työyhteisön toimivuutta. Palautteen jääminen vain kehityskeskusteluiden varaan on menneisyyttä. Jokaisen työvaiheen kehittäminen ja jokaisen ihmisen kehittäminen on suotavaa. Kehittämistä ei tapahdu mikäli kehitysehdotuksia ei julkaista mahdolliseen kehitykseen vaikuttavan henkilön tietoisuuteen.

5 MOTIVOINTI, PALKITSEMINEN JA ONGELMAT

5.1 Työntekijöiden motivointi / palkitseminen

Työntekijän motivointiin liittyvät työntekijän perustarpeiden tyydyttäminen, niiden tyydyttämisen jälkeen ihminen alkaa vaistomaisesti hankkia lisää tarpeita, joita työnjohtaja yrittää parhaansa mukaan täyttää erilaisin keinoin. Parhaassa tilanteessa työnjohtajan ei tarvitse motivoida työntekijäänsä juuri ollenkaan. Työvaiheesta selviäminen antaa optimaalisimmassa tilanteessa onnistumisen tunteen työntekijälle ja motivointi tapahtuu oman ammattitaidon huomaamisen kautta. Tätä ideaalitulannetta ei kuitenkaan saavuteta jokaisessa työvaiheessa ja jokaisen työntekijän kohdalla.

Lyhyessä työvaiheessa rahallinen motivointi voi olla harkinnan mukaan mahdollista. Kuitenkin on muistettava tulevaisuuden tilanteet saman työvaiheen tullessa uudestaan eteen. Työvaiheen saattaminen rahapalkinnoin loppuun ei aina ole kaikista eettisin tapa. Uudestaan tehtävän samankaltainen työvaihe voi olla haasteellinen ilman mahdollisesti jälleen asetettavaa rahapanosta, jotta työntekijä kokee itsensä jälleen arvokkaaksi.

Pitkissä työvaiheissa motivointi on vieläkin haastavampaa. Ideaalitulanteen ollessa saavuttamattomissa työnjohtajan on jälleen tunnistettava mahdollisesti tähän tilanteeseen sopivin motivointikeino.

Ihmisen käyttäytymistä on tutkittu monelta eri kannalta. Kuitenkin lähes kaikissa tapauksissa on todettu lähestulkoon samat raamit ihmiskäyttäytymiselle ja tarpeiden muodostamiselle. Ihmisluonteen tutkimuksista on noussut suuria johdatuksia syvempiin sfääreihin. Ihmisen tarvehierarkian tunnistaminen on tärkeässä roolissa, jotta esimies pystyy tunnistamaan mahdolliset puutostilat alaisessaan. Näiden puutostilojen tunnistamisen ansiosta esimies pystyy havaitsemaan parhaan motivointikeinon. Toisaalta esimies pystyy huomaamaan tunnistamalla esimerkiksi työntekijän mahdollisesti muuttuneen elämäntilanteen. Elämäntilanteen muutos voi aiheuttaa ongelmia koska henkilön oma tarvehierarkia on järkkynyt ja joutunut koetukselle. Tällaisessa tilanteessa esimies voi muuttaa esimerkiksi rahallista motivointikeinoa ajalliseen motivointikeinoon. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus päästä aikaisemmin täyttämään muita puutostiloja joita hän ei ylimääräisellä rahalla pystykään täyttämään.

Esimies voi joutua välikäteen jossa hän joutuu toimimaan terapeutin lailla. Esimies kuuluu olla riittävän etäinen, mutta silti läheinen alaistaan kohtaan. Alaisen pitäisi olla helppo lähestyä työnjohtajaa ja kertoa mahdolliset ongelmat. Oli kyseessä työ, fyysinen - tai henkinen hyvinvointi. Työnjohtaja on hyvin useasti ainut henkilö joka huomaa muutoksen. Läheisemmät työkaverit sokeutuvat rauhallisesti muuttuvaan tilanteeseen ja tuntematon ihminen ei huomaa tilannetta, koska kyseinen henkilö on liian etäinen. Esimies on mahdollisesti juuri oikean etäisyyden päässä muutosten havaitsemiseen. Haastavinta on havaita ongelmat ja reagoida niihin riittävän kohteliaasti, ottamatta kantaa tilanteeseen sen suuremmin. Huomiona että, esimiehellä on tarvittaessa mahdollisuus ohjata työntekijä alan ammattilaisen avun piiriin.

Seuraavassa tunnetuimpia teorioita ihmisen tarpeiden tyydyttämisestä ja siitä miten mikäkin osa-alue vaikuttaa henkilön käytökseen.

5.1.1 Maslow`n tarvehierarkia

Maslow`n tarvehierarkian mukaan ihmisellä on viisi tarvetta.

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Sosiaaliset tarpeet
4. Arvonannon (arvostuksen) tarpeet
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet

Työnjohtaja yrittää havaita työntekijän tarpeet kyseisessä järjestyksessä. Tarpeiden havaitseminen antaa mahdollisuuden palkitsemiseen oikealla menetelmällä. Kaikista paras motivointikeino ei aina ole raha. Motivointikeinona voi toimia myös seuraavan työvaiheen parempi työskentely-ympäristö, tai esimerkiksi työparin vaihto mieleisempään suuntaan. Ajallinen motivointi on myös rahallista motivointia suurempi, joissain tapauksissa. Esimerkiksi ihminen haluaa aikaisemmin kotiin täydentämään sosiaalisuuden tarpeita, kotiaan tai puolisoaan kohtaan, silloin työn muuttaminen urakkatyöksi antaa suuren motivoivan vaikutuksen työn etenemiseen ja tätä kautta uusiin työvaiheisiin pääsemiseen.

5.1.2 Frederick Herzbergin kaksifaktori-teoria

Liikkeenjohdon tutkija Fredrik Herzbergin- tutkimukseen mukaan ihmisellä on kaksi tarvejärjestelmää:

1. Perustarpeina välttää kipua
2. Tarve kasvaa ja kehittyä ihmisenä

Motivaatiota lisäävät tekijät kuvaavat henkilön suhdetta siihen, mitä hän tekee ja motivaatiota alentavat tekijät taas suhdetta työympäristöön ja työoloihin. Työtyytymättömyystekijöitä kutsutaan hygientehtäviköiksi ja ne ovat merkittäviä työympäristön ulkoisia tekijöitä, joista tärkeimpiä ovat yrityksen johto, hallinto, yrityspolitiikka, palkka, työolot, suhteet työkavereihin, asema ja turvallisuus. Nämä tekijät eivät hyvin hoidettuina juurikaan motivoi huippusuorituksiin, mutta lisäävät työtyytymättömyyttä huonosti hoidettuina. (Herzberg 2003, 45 - 71; Robbins 2001, 157 – 160; Hersey 1996, 77 – 80)

Työtyytyväisyystekijät ovat avain pitkäaikaisiin hyviin suorituksiin ja hyviin asenteisiin työtä kohtaan. Työtyytyväisyystekijät ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä ja ylemmän tason tarpeita. Tärkeimpiä motivaatiotekijöitä Herzbergin mukaan työssä ovat saavutukset, saatu tunnustus, työ sinänsä, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta, uramahdollisuudet ja kasvu. Näiden kokemusten varassa ihminen voi saada saavuttamisen riemua, innostavaa haastetta, tyydytystä ja onnistumista sekä arvostusta ja kiitosta. Parhaimmillaan työ mahdollistaa kehityksen ja sisäisen kasvun. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat, pyrkiikö ihminen työssään hyvään suoritukseen. Jos motivaatiotekijät puuttuvat, työntekijä työskentelee mekaanisesti ja heikoimmillaan menee aina sieltä, missä aita on matalin. Silloin, kun työ on yksitoikkoista ja rutiininomaista, joudutaan ylemmän tason tarpeet tyydyttämään jossakin muualla. Työtyytyväisyystekijöitä ovat ihmistä kehittävät ja osallistavat toimintatavat. (Herzberg 2003, 45 - 71; Robbins 2001, 157 - 160; Hersey 1996, 77 – 80)

5.1.3 Clayton P. Alderferin ERG- teoria

Alderferin mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta.

1. Toimeentulotarpeet: materiaallinen turvallisuus, olemassaolo ja säilyminen
2. Liittymistarpeet: tarve ihmissuhteisiin ja kuuluminen johonkin
3. Kasvutarpeet: pyrkimys hyödyntää ja kehittää tarpeitaan tuottavalla tavalla

Teorian mukaan tarpeet eivät tyydyty missään hierarkkisessa järjestyksessä. Useampi-kin tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti. Tarvetasolta toiselle ei siirrytä vain täyttymyskasvu-prosessissa, vaan myös turhaumataantuma-prosessissa eli frustraatiossa. Jos ylemmän tason tarpeen täyttäminen epäonnistuu, palataan konkreettisempiin tavoitteisiin. Ylemmän tason tarpeen tyydytyksen puute, tekee alemman tason tarpeet tärkeämmiksi. Mutta paluu alemman tason tarpeisiin on vain väliaikaista, sillä mahdollisuuksien mukaan ihminen pyrkii tyydyttämään ylemmän tason tarpeitaan. Jos kasvun tarve jää tyydyttämättä, keskittyy ihminen liittymisen tarpeiden tyydyttämiseen. Alderferin mukaan tavoitteiden saavuttaminen johtaa entistä korkeampien tavoitteiden saavuttamiseen ja epäonnistuessa siirrytään tyydyttämään muita tarpeita väliaikaisesti. Mitä enemmän ihminen tyydyttää kasvun tarpeitaan, sitä enemmän hän pyrkii kehittämään itseänsä. (Peltonen 1998, 33 - 36; Ruohotie 1998, 51 - 52; Robbins 2000, 161 – 162)

5.2 Sitoutumien pitkäaikaiseen työvaiheeseen

Työntekijän ja myös esimiehen sitouttaminen työvaiheeseen on usein hyvin merkityksellisessä roolissa koskien laadullista lopputulosta. Jos työntekijä kokee olevansa tarpeellinen ja arvokas työvaiheelle sitoutuminen on ensisijaisesti helpompaa kuin tilanteessa että henkilö ei koe arvokkuuttaan ja tarpeellisuuttaan työvaiheessa. Työvaiheen arvioittaminen ja arvottaminen kullekin työntekijälle on hankala tehtävä, mikäli esimies ei ole pystynyt luomaan riittävää kontaktia työntekijää. Riittävän tuntemuksen avulla esimies pystyy arvioimaan työntekijän resurssit esimerkiksi pienenä projektinjohtajana työvaiheelle. Kaikkien ihmisten resurssipohja ei ole samanlainen. On huomioitava työntekijän vahvuusalueet ja heikkoudet.

Edellä mainittujen teorioiden pohjalta esimies pystyy huomioimaan heikkouden ja vahvuuden kuten mainittiin. Kuitenkin on huomattava että sitouttaminen on muutakin kuin palkitsemista ja ihmisen tarpeiden huomioimista. Sitouttamiseen kuuluu myös oletamus mahdollisten työtehtävien muutoksesta parempaan suuntaan. Työntekijällä voi olla sitoutumisen tarve kaukaisen tai etäisen unelman vuoksi. Unelmana voi olla parempi asemaan työyhteisössä tai mieleisempään työhön. Kuitenkaan esimies ei pysty asettamaan tätä motivointikeinoksi aina. Jos esimies antaa motivoinnissa viittauksia esimerkiksi työnjohtoon siirtymisestä, voi loppu tulemana olla kasvava paine sekä ahdistus työntekijällä. Työntekijän ajautuminen johtajan paikalle ei aina ole optimaalisin. Seuraavassa esimerkki Pekka Järvisen teoksesta *Onnistu Esimiehenä* vuodelta 2001.

Esimerkki 1: Haluanko johtaa?

Henkilö oli toiminut pitkään työntekijän roolissa ja menestynyt siinä erittäin hyvin. Tämä oli ilmeisesti myös keskeinen syy, miksi hänet nimitettiin oman työyhteisönsä johtajaksi. Ei kuitenkaan kulunut kauankaan, kun hän havahtui moniin henkilöstön ongelmiin, joihin ei ollut työntekijän roolissa kiinnittänyt huomiota. Joukossa oli nimitäin työntekijöitä, jotka eivät suoriudu tehtävistään, eivät olleet motivoituneita tai suuntasivat energiansa henkilökohtaisiin asioihin.

Nämä havainnot saivat esimiehen miettimään omaa tehtäväänsä: mikä on hänen ydin-tehtävänsä päällikkönä? Eikö hän enää voikaan työskennellä vain niiden haastavien asiantuntijatehtävien parissa, joista hän oli saanut tyydytystä ja menestystä? Pitäisikö hänen puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin? Jos pitäisi, niin koska ja miten? Eihän hän ollut saanut edes koulutusta ihmisten johtamiseen!

Tässä esimerkissä käsitellään hyvin mahdollista painetta minkä työntekijä voi kokea vääränlaisesta motivointitavasta ja sen jälkeisestä ahdistuksesta. Työntekijän siirtäminen johtajaksi ei ole aina sitouttamista vaikka se siltä saattaa kuulostaakin. Lisäksi on muistettava että kaikki ihmiset eivät voi olla työnjohtajia.

5.3 Ongelmatilanteisiin suhtautuminen

Esimiehen kohdatessa erinäisiä ongelmatilanteita esimies diagnosoi ongelman mahdollisimman selkeästi, joko kiireelliseksi tai vastapainoisesti ongelmaksi joka kestää ajanhammasta vielä hetken. Helpoimmillaan esimieheen otetaan yhteyttä jos joku ei toimi halutulla tavalla. Ihmisen on helpointa aloittaa keskustelu kertomalla jokin ongelma ja sen ratkaisun jälkeen johtaa keskustelu johonkin muuhun suuntaan. Esimiehen reagointi vallitsevaan ongelmaan on suuressa roolissa ajatellen esimiehen auktoriteettia. Ongelmatilanteen selvitys kannattaa yleisesti tehdä mahdollisimman lähellä ongelmatilanteen syntymistä, kuitenkin ongelmatilanteisiin ei aina paneuduta heti vaan ajattelutapa ”aika parantaa” on hyvin vallitseva. Esimiehellä voi olla työntekijöitä jotka kertovat pienimätkin ongelmat ja jopa epäolennaisia asioita, toisaalta työntekijä voi olla ujo kertomaan mahdollisen ongelmatilanteen. Aikaisemmin käsitelty esimiehen etäisyys voi olla ongelma ongelmien kerronnan mahdottomuuden vuoksi, mutta toisaalta silloin työntekijä pystyy tietyissä rajoissa ratkaisemaan pienehköjä ongelmia ilman esimiehen konsultointia. Esimiehen valtuutus ratkaista tietyn suuruisia ongelmia ei poista mahdollisuutta kysyä konsultointia ylemmältä taholta. Henkilön kuuluu aina pystyä kysymään mahdollisesta ongelmasta ylemmältä taholta, oli kyseessä esimies tai työntekijä.

Ongelmatilanteena voi olla työvaiheessa syntyvä konkreettinen ongelma toimimattomuudesta. Toisaalta ongelmatilanteena voi olla yksikön sisäinen jännitys työntekijöiden välillä. Työpaikkojen sekä työyhteisön nopeat muutokset voivat aiheuttaa ongelmia yrityksen sisällä. Työntekijän ongelman ilmaisuun pitäisi olla mahdollisuus myös anonyyminä. Anonyymius voi antaa helppouden kertoa esimerkiksi ongelmasta tiimissä, ilman että ketään leimataan valittajaksi ja ongelmalliseksi persoonaksi.

6 AUKTORITEETIN SAAVUTTAMINEN JA YLLÄPITO

6.1 Auktoriteetin saavuttaminen

Auktoriteetin voi saavuttaa erilaisilla keinoilla. Useimmiten auktoriteetti saavutetaan tittelillä ja referenssikohteilla. Työnhaussa keskitytään hyvin usein selvittämään taustoja ja kohteita missä työnhakija on ollut töissä. Kuitenkin muitakin keinoja auktoriteetin saavuttamiseen on. Asiantuntemus, kiinnostus kohteeseen, ulkoinen habitus, itsevarmuus, avoimuus kertoa osaavansa joitain asioita ja toisaalta myös kertoa ammattitaidottomuus jollain osa-alueella.

Auktoriteetti saavutetaan joko ensikohtaamisella tai työn edetessä. Työntekijä voi luottaa esimiehensä ammattitaitoon hyvinkin pienellä tutustumisella. Hyväksytään että työnjohtaja on pätevä, auktoriteetti on siis saavutettu valittaessa työnjohtaja tehtävään. Kuitenkin monella alalla ikärasismi vaikuttaa suuresti työntekijä-esimies rintamalla. Nuorehkon työnjohtajan on saavutettava auktoriteetti pikkuhiljaa onnistumisten kautta. Silloin referenssikohteet tulevat kokoajan käytännössä saavutetuiksi. Visuaalinen havaitseminen antaa luottamuksen työnjohtajaa kohtaan. Vanhemmalla työnjohtajalla voi olla kokemusta työnhodosta aivan saman verran kuin nuoremmalla kollegallaan. Kuitenkaan häntä ei aliarvioida suoranaisesti iän perusteella, pikemminkin hänen ammattitaitoaan saatetaan yliarvioida ulkoisen olemuksen ja oletetun kokemuksen vuoksi.

6.2 Auktoriteetin menettäminen ja auktoriteettiongelma

Auktoriteetin voi menettää alaisen silmissä hyvinkin helposti. Työnjohtajan ei tarvitse luoda suurtakaan ongelmatilannetta, jotta auktoriteetti laskisi. Ongelmatilanteen syntyminen on normaalia. Miten työnjohtaja reagoi ongelmatilanteeseen sekä suhtautuu ongelmaan on merkittävimmissä roolissa. Liian selittelevä työnjohtaja ei ole vahvoilla tässä tilanteessa. Kuitenkaan ylenpalttisen tarmokkaasti ongelmaan suhtautuva työnjohtaja voi näyttää jopa hysteeriseltä ja pelkäävältä työntekijän silmissä.

Työnjohtajille luodaan uusia ja uusia järjestelmiä tietojen organisointia helpottamiseksi. Esimiehen liki aukoton ammattitaito tietojärjestelmään voi nostaa auktoriteettia helposti. Toisaalta järjestelmän osaamattomuus voi laskea auktoriteettia etsittäessä tietoa työntekijän seisoessa vieressä. Esimiehen osatessa oma alueensa tärkein alueensa tietojen selvitys, oletamus on että hän pystyy selvittämään mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisuun tarvittavat tiedot ja toimintaohjeet. Tietojärjestelmän käyttöä voidaan verrata metsurina toimivan ammattilaisen moottorisahan käyttöön. Työvälineen käytön osaaminen ja tunteminen helpottaa sekä poistaa stressiä esimiehen harteilta. Kuten aikaisemmin mainittiin, kaikkea ei tarvitse osata, tarvitsee tietää että mistä tieto löytyy sitä tarvittaessa.

Auktoriteettiongelmaan suhtautumattomuus voi vahingoittaa työyhteisön henkeä ja alentaa muiden hyvää auktoriteettia. Auktoriteettiongelmaan suhtautuminen on hankalaa, mikäli työntekijä ei pysty muuttamaan käsitystään työnjohtajasta. Kuitenkin joskus epäonnistunut työkohde saattaa vaurioittaa tulevia työtapauksia hyvinkin pitkällä aikataululla. Näkemysten päivitys voi olla hyvinkin vaikeaa, mikäli siihen ei anneta mahdollisuutta. Auktoriteettiongelma voi myös olla työnjohtajalla itsellään. Omaan työhön luottaminen on koetuksella epäonnistumisten takia. Esimiehen itseluottamusta pystytään kohentamaan esimerkiksi oikeanlaisella kollega valinnalla. Kollegan tuoma taito reagoida ongelmiin voi tuoda luottamusta epäilevälle työjohtajalle. Samanarvoiset esimiehet vertaavat usein tiedostamattaan ja tiedostaen omaa käyttäytymistä kollegan käyttäytymiseen. Oman työhön luottaminen voi siis kasvaa ympäristön vaikutuksesta. Ihmistyyppistä riippuen ”vahvempi” työnjohtaja voi saada lisää luottamusta itseensä koska kollegan luottamus on häikäilemätön. Toisaalta toisenlainen ihmistyyppi voi kokea raskauttavia ajatuksia ollessaan niin sanottu opettaja edellä mainitussa tilanteessa. Auktoriteettiongelma voi siis olla esimiehellä itsellään tai se voi kohdentua ulkopuolisista henkilöistä.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laajentaa työnjohtajiston käsitystä omasta johtamiskäyttäytymisestään. Lisäksi tavoitteena oli nostattaa esiin asioita miten vertaista ja alaista pystytään käyttämään oman ammattitaidon lisänä uusissa kohteissa. Tilanteet saatiin esiteltyä kirjallisuuden pohjalta tehtyjen yhteenvetojen perusteella.

Opinnäytetyössä käytiin läpi uuden työkohteen vastaanottamiseen liittyviä asiakokonaisuuksia, esimerkiksi ennakoinnin tärkeys. Ennakoinnissa käsitellyt asiat olivat oleellisia ja hyviä muistutuksia työnjohtajistolle. Johtajiston kaavamaiseen reagointiin ongelman sattuessa annettiin myös oleellisia huomioita ennakointivaiheen kautta.

Ammattitaitoisen alaisen johtaminen oli yhtenä oleellisena asiana työssä, ammattitaidon tunnistamisen lisäksi. Oman ammattitaidon tiedostaminen alaisella voi olla haastelista, mikäli työnjohtaja ei anna siihen mahdollisuutta. Työn suorittajan sokeutuminen oman alan rutiineihin hävittää käsitystä opitusta ammattitaidosta, jonka työnjohtaja voi tuoda esille jopa motivoivan kommunikoinnin kautta kannustaen työntekijää suoriutumaan työvaiheesta. Muistaen annetut resurssit omaa ammattitaito käyttäen.

Toisena oleellisena asiana oli luottamuksen luominen alaiseen ja vertaiseen. Opinnäytetyö käsittelee liki aukottomasti luottamuksen perusteita ja luottamukseen liittyviä ongelma-kohtia. Kirjallisuuden laajuus on mahdollistanut realistisen todentamisen ihmiskontaktiin liittyviin asiakokonaisuuksiin. Luottamuksen perusrakenteen osa-alueet käsiteltiin nopeasti mainintana kompetenssiluottamus, kommunikaatioluottamus ja kontrahtiluottamus. Työnjohtajiston muistuttaminen oleellisimmista luottamus-alueista lienee hyvin tärkeää, jotta kaavamainen reagointi rikkoutuisi ja työnjohtaja pystyisi laajentamaan katsomustaan ympäröivään henkilöstöön työympäristössä.

Lähijohtaminen ja etäjohtaminen -kappaleet käsittelevät eroavaisuuksia ja mahdollisuuksia kummassakin tapauksessa. Haastattelut antoivat olettamuksen siitä että, työnjohtaminen on suuntautumassa kokoajan etäisempään ja mahdollisemman pienin resurssein johdatettuun työympäristöön. Kuitenkin on havaittava mahdollinen ylityöllistäminen henkilöstössä. Ylityöllistämiseen ja sen vaikutukseen niin sanotun ”multitasking”-termin kautta opinnäytetyössä ei otettu kantaa, vaikka työnjohtajalla voi olla useampi pienehkö työmaa samaan aikaan.

Motivointiin ja ihmisen perustarpeiden kertominen eri teorioin oli työn yksi tärkeimpiä osa-alueita. Ihmisen perustarpeisiin liittyvät teoriat käytiin lyhyesti selittäen läpi, niin että työnjohtajiston olisi helppo ymmärtää filosofisia kysymyksiä ihmisen käyttäytymisestä tietyissä tilanteissa. Motivointiin liittyviä keinoja annettiin muutama, mutta pääasia opinnäytetyössä oli saattaa työnjohtaja ajattelemaan ja havaitsemaan työntekijänsä tarpeita joiden avulla motivointikeinoja on helpompi arvioida.

Työnjohtajan kommunikointi vertaisiin ja alaisiin antoi pohjan käydä myös auktoriteettiin liittyviä perusteita läpi. Auktoriteetin saavuttamien mahdollisimman pienellä vaivalla lienee optimaalinen tilanne, mutta hiljalleen rakennettu auktoriteetti voi kuitenkin olla syvällisempi kuin edellä mainittu nopea tilanne. Auktoriteetin rakentaminen on jokaisessa ihmiskontaktissa omanlaisensa. Tämä tuli ilmi lähes jokaisen ongelmatilanteen kautta. Kuitenkaan ongelmatilanteet eivät olleet ainoita tilanteita joissa työnjohtajan auktoriteetti oli koetuksella uuden alaisen kanssa. Alaisen kohtaamista simuloivaa ajatusmaailmaa käsiteltiin opinnäytetyössä hyvin laajasti ja lähes jokaisessa tilanteessa oleellisena asiana oli ensikohtaamisen tärkeys ja merkitys luodessa uutta suhdetta alaisen ja esimiehen välille.

Opinnäytetyö antaa mahdollisuuden jokaiselle johtamisesta kiinnostuneelle henkilölle käsitellä omaa käyttäytymistään ja tulevia ihmiskohtaamisiaan.

LÄHTEET

Aaltonen T., Pajunen H., Tuominen K. K 2005. Syty ja sytytä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ajattelun ammattilainen. Lauri Järvilehto. Luettu 21.6.2014

<http://ajattelunammattilainen.fi/tag/ihmisjohtaminen/>

Esimies.info valmennusverkko. Motivointi ja palkitseminen. Luettu 6.8.2014.

<http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>

Futugene. JK 2010. Rakkaus kasvuun- 112 oivallusta johtamiseen, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hermansson C. K. 2011. Minä Johtajana. Helsinki: BTJ Finland Oy.

Jalava U., Matilainen R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Tammi Oy.

Järvinen P. K. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen P. K. 2005. Ammattina Esimies. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen P. K. 2011. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kekseliäs kasvattaja. Lastensuojelun keskusliiton ohjeet kasvattajille. Tulostettu 18.11.2011. http://www.alalyolasta.fi/ala_lyo_lasta/kasvatusvinkkeja

Kinnunen T., Saarikoski V. K 2005. Toivoa paremmasta johtamisesta.Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kiviranta R. K. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Loeb M., Kindel S.K. 1998.Johtamistaito kelta-nokille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Millainen on tämän päivän hyvä johtaja? CxO Mentor Oy. Luettu 18.5.2014

http://files.kotisivukone.com/cxommentor.kotisivukone.com/tiedostot/cxo_academy_th_hyva_johtaja_2011-05-04.pdf

Paasivaara L. K. 2010. Itsensä kokoinen johtaja.Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Rakennustieto. Rakennustyömaan suorituskyvyn mittaaminen ja kehittäminen. Juha Salminen. Luettu 5.6.2014.

[https://www.rakennustieto.fi/bin/get/id/631CStSjs%3A\\$47\\$RK060703\\$46\\$pdf/RK060703.pdf](https://www.rakennustieto.fi/bin/get/id/631CStSjs%3A47RK060703$46$pdf/RK060703.pdf)

Rantanen J. 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Talentum Oy.

Ristikangas M-R&V 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy.

Salminen J. K. 2011. Uuden esimiehen kirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Savonia Ammattikorkeakoulu. Tutkimus Lujatalon Työmaajohtamisesta. Aatu Airaksinen. Luettu 10.6.2014.

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27518/Airaksinen_Aatu.pdf?sequence=1

Suomen ekonomiliitto. K. 2005. Johtajuus! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tunneälykäs Esimiestyö. Helsinki University of Technology. Luettu 20.6..2014

<http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>

Turun Yliopisto. Väitös: Ihmisjohtaminen on tietohallintojohtajan tärkein työkalu muutoksessa. Tommi Tapanainen. Luettu 15.6.2014

<https://www.doria.fi/handle/10024/86242>

Vartaloharhautus. Ylivertaisella ihmisjohtajalla riittää menestyksennälkää. Teemu Hassinen. Luettu 25.5.2014.

<http://vartaloharhautus.wordpress.com/2011/12/31/ylivertaisella-ihmisjohtajalla-riittaa-menestysnalkaa/>