

Peter Mata

IHMISTEN JOHTAMINEN

Rakennustuotannon prosessien tehostaminen
ihmisten johtamisen kautta

Opinnäytetyö

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät Peter Mata	Tutkinto Rakennustekniikka Rakennusinsinööri (AMK)	Aika Lokakuu 2018
Opinnäytetyön nimi IHMISTEN JOHTAMINEN -rakennustuotannon prosessien tehostaminen ihmisten johtamisen kautta.		57 sivua
Toimeksiantaja SRV Rakennus Oy		
Ohjaaja Juha Karvonen Xamk Juha Toimela SRV Rakennus Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten rakentamisen prosesseja voidaan tehostaa ihmisten johtamisen kautta. Tarkoituksena on esitellä sellaisia näkökulmia, jotka huomioimalla organisaatioilla on mahdollisuuksia selvittää entistä tehokkaammin muuttuvassa ja haasteellisemmassa työympäristössä. Opinnäytetyössä käsitellään työmaaorganisaation johtamista tiimijohtamisen näkökulmasta, jossa ihmislähtöinen johtaminen toimii punaisena lankana. Työn perustana käytetään John C. Maxwellin julkaisua <i>Viisi johtajuuden tasoa</i> sekä Patrick Lencionin teoksia <i>Viisi toimintahäiriötä tiimissä</i> ja <i>Paras mahdollinen joukkuepelaaja</i>, joita pyritään soveltamaan työmaaorganisaation prosessien kehittämisessä.</p> <p>Lähemmin tarkastellaan ihmislähtöistä johtamista ja sen vaikutusta rakentamisen kustannuksiin, laadunhallintaan ja tehokkuuteen. Käytännön esimerkkien avulla pyritään konkretisoimaan hyvään johtamistapaan tukeutuvia johtamismenetelmiä, joiden kautta on tarkoitus luoda työmaaorganisaatiolle mahdollisuuksia ihmislähtöiselle johtamistavalle. Näin voidaan rakentaa toimintaa pidemmälle aikavälille sekä kestävämmälle pohjalle.</p> <p>Opinnäytetyössä kiinnitetään erityistä huomiota työpsykologiaan ja sen vaikutuksiin. Ihmisten työpsykologiset perustarpeet ovat kaikilla kansallisuudesta, rodusta tai sukupuolesta riippumatta samanlaiset. Ihmislähtöiseen johtamistapaan voidaan siten turvallisesti ankkuroitua. Ihmiskeskeisen lähestymistavan soveltaminen tehostaa työmaaorganisaatioiden toimintakykyä, työhyvinvointia ja työntekijöiden motivaatiota sekä tuottaa kustannussäästöjä.</p> <p>Rakennusala on viime vuosina elänyt murroksen aikoja merkittävien työturvallisuuteen liittyvien parannusten kautta. Vanhemman ja kokeneemman työmaapäällikkösukupolven eläköityessä tulee rakennustuotannon johtamismenetelmien myös muuttua. Nykyisessä tiedollisesti valistuneessa sekä tiedostavassa sosiaalisessa ympäristössä ei enää riitä, että ihmisiä vain painostetaan parempiin suorituksiin esittämällä vaatimuksia tai uhkauksia.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että rakennusalalla tarvitaan uusia ihmisläheisempiä johtamismenetelmiä, unohtamatta kuitenkaan menneiden polvien alalle tuomaa jämäkkyyttä ja teknistä osaamista. Rakennusalan korkeakouluopintoihin tulisi sisällyttää opintojaksoja ihmisten johtamisesta sekä painottaa työpsykologian merkityksestä ihmisten johtamisessa. Tulosten perusteella, että ihmislähtöisellä johtamisella on merkittävä vaikutus rakennushankkeiden kustannuksiin, laatuun ja aikatauluihin.</p>		

Author (authors) Peter Mata	Degree Bachelor of Engineering	Time October 2018
Thesis title LEADERSHIP - enhancing building processes through leadership		57 pages
Commissioned by SRV Rakennus Oy		
Supervisor Juha Karvonen Xamk Juha Toimela SRV Rakennus Oy		
Abstract <p>The objective of this thesis was to examine how building processes in the construction industry can be improved to be more efficient through people oriented management. The aim is to introduce the perspectives that, by taking into account the organizations, have the potential to survive in a more evolving and challenging work environment. The thesis deals with the management of the construction site organization from the point of view of team leadership, where human resource management functions as a red thread. The work is based on different theories of leadership.</p> <p>The thesis introduces people-oriented management more accurately. Its effect on building costs, quality management and efficiency are examined. At least one concrete example of organization management and human resource management is introduced, with the intention to create possibilities for people oriented management in the organization. With these possibilities, the activities with a long-term plan can be built to form a lasting foundation.</p> <p>This work focuses on work psychology. In the field, the basic psychological needs of people are all the same, so people-oriented management methods are safely anchored. Combining human orientation with the organization-specific management system and leadership methods enables improving job performance, gaining cost savings, and increasing well-being and employee motivation at work.</p> <p>The building construction field has witnessed a turning point thru significant changes in the work safety. As the older generation of worksite managers is retiring, changing the old management and leadership methods is essential. In today's knowledge-minded and knowledgeable social environment, it is no longer enough that people are only pressurized for better performance, by submitting demands or threats.</p> <p>Based on the research, it can be concluded that more people-oriented management methods are needed in the construction industry, without forgetting the hard work and technical know-how of the past generations. The academic and UAS education in the construction sector should include courses on leadership and emphasize the importance of work psychology in leadership. The results also show that people-oriented management has a significant impact on the cost, quality and schedules of construction projects.</p>		

Sisällys

1	JOHDANTO	6
2	RAKENNUSTUOTANNON JOHTAMISONGELMAT	7
2.1	johtajalla on liian kapea näkökulma	9
2.2	Epävarmuus.....	9
2.3	Out-of-control ego.....	11
2.4	Luonteen puute	12
3	IHMISKESKEINEN JOHTAMINEN	13
3.1	Taso 1- Asema.....	13
3.2	Taso 2 – luottamussuhde.....	14
3.3	Taso 3 – Motivoija	15
3.4	Taso 4 – Moninkertaistaja.....	17
3.5	Taso 5 – Huippujohtaja.....	18
3.1	Yhteenveto.....	19
4	TIIMIJOHTAMINEN	20
4.1	Ensimmäinen toimintahäiriö: luottamuspula	23
4.2	Ensimmäisen toimintahäiriön poistaminen: Henkilöhistoria-ja tiimin tehokkuusharjoitus..	24
4.3	Johtajan osuus	25
4.4	Toinen toimintahäiriö: Konfliktien pelko.....	25
4.5	Toisen toimintahäiriön poistaminen	28
4.6	Penkominen ja reaaliaikainen lupa	28
4.7	Johtajan osuus	30
4.8	Kolmas toimintahäiriö: Sitoutumisen puute.....	30
4.9	Neljäs toimintahäiriö: Vastuun välttely.....	32
4.10	Neljännän toimintahäiriön poistaminen	33
4.11	Viides toimintahäiriö: Tulosten huomiotta jättäminen.....	33
4.12	Viidennen toimintahäiriön poistaminen ja yhteenveto.....	34
5	JOUKKUEPELAAJAN KOLMEN HYVEEN MÄÄRITTÄMINEN.....	37
5.1	Nöyryys.....	37
5.2	Nälkä.....	38
5.3	Älykkyyys.....	39
5.4	Kolmen hyveen yhdistelmä	39
6	KÄYTÄNNÖN ESIMERKKEJÄ	40
	Esimerkkitapaus 1	40
	Esimerkkitapaus 2	41

Esimerkki hyvästä johtamisesta:	43
Esimerkkitapaus 3	43
Esimerkki hyvästä insinööri-johtamisesta:	44
Esimerkkitapaus 4	44
esimerkki hyvästä johtamisesta:	46
Esimerkkitapaus 5	47
7 POHDINTAA JA LOPPUPÄÄTELMIÄ	48
LÄHTEET	57
KUVATAULUKKO	58

1 JOHDANTO

Ihminen viettää työpaikalla noin yhden kolmasosan elämästään. Siten ei ole yhdentekevää miten häntä työympäristössä johdetaan ja kohdellaan. Hyvän johtamistavan positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin ja tuloksiin ovat jo laajasti tunnettuja. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen ja ihmisten johtaminen korreloivat suoraan yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisen kanssa.

Asioiden johtamisen avulla hallitaan työmaaorganisaation toimintaprosesseja sekä rakentamisen laatua erilaisten suunnitelmien, aikataulujen, mittauksen ja dokumentoinnin kautta. Ihmisten johtamisella varmistetaan työmaan tuotantoprosessien eteneminen aikataulussa, laatuvaatimusten mukaan ja projektille asetetuissa kustannustavoitteissa.

Rakennusprojektien ja hankkeiden toteutus on aina eri toimijoiden yhteistyötä. Hyvien johtamismenetelmien sekä rehellisen ja avoimen työilmapiirin avulla, voidaan yhteistyön laatua parantaa merkittävästi. Kiinnittämällä huomiota ihmisten ja eri yhteistyötahojen väliseen kanssakäymiseen voidaan hankkeelle luoda hyvät onnistumisen edellytykset.

Ihmisten johtamisen tulee perustua vankalle teoreettiselle perustalle, jossa on otettu riittävästi huomioon ilmiöön liittyvät näkökohdat ja huomioitu ihmisen työpsykologiset tarpeet. Teorioita ja menetelmiä voi olla monenlaisia, mutta ne noudattavat yleensä tiettyjä yleisiä perusperiaatteita, joihin aikakaudella, kansallisuudella, rodulla tai sukupuolella ei ole vaikutusta.

Käytännön johtaminen lähtee liikkeelle yksilön arvomaailmasta ja toiminnasta. Tässä työssä yksilön johtamista ja siihen liittyviä arvoja sekä hyvän johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajuuskouluttaja John. C Maxwellin (2016) kehittämän Five levels of leadership -menetelmän avulla.

Yhtenä päätavoitteena on tarkastella toimivaa ja tehokasta tiimijohtamista soveltamalla liikkeenjohtamisen asiantuntijan Patrick Lencionin teoriaa tiimin viidestä toimintahäiriöstä työmaaorganisaatio johtamisessa. Teorian käytännönsovelluksen tavoite on ihmiskeskeiseen johtamiseen perustuvan työmaaorganisaation toimintakyvyn vahvistaminen sekä rakennustuotannon prosessien tehostaminen.

2 RAKENNUSTUOTANNON JOHTAMISONGELMAT

Heikko yhteistyökyky sekä suunnittelun ja toteutuksen erkaantuminen toisistaan ovat vaikuttaneet rakennusalan tehokkuuteen ja innovatiivisuuteen negatiivisesti (Rakennuslehti 2018).

Rakennushankkeissa esiintyy monenlaisia toimintahäiriöitä alkaen jo hankesuunnitteluvaiheesta. Lopulta häiriöt ilmenevät hankeen toteutusvaiheessa kustannusten, aikataulujen ja laadunhallinnassa.

Yksi tämän työn pyrkimyksistä on osoittaa strategisten tavoitteiden saavuttamisen ja johtamisen välinen yhteys rakennustuotannossa. Työmaaorganisaatiossa asioiden johtamisessa sekä toteuttavassa portaassa tuotantoprosesseissa. Korostaa ihmiskeskeisen johtamisen positiivista vaikutusta työmaaorganisaatiossa ilmeneviin erilaisiin toimintahäiriöihin sekä määrittellä hyvän joukkuepelaajan tärkeimmät ominaisuudet.

Rakennusalan johtamisongelmat juontuvat monilta osin johtamisen koulutuksen puutteellisuudesta. Useimmat toimihenkilöt eivät ole saaneet minkäänlaista koulutusta ihmisten johtamisesta. Akateeminen koulutus tarjoaa jonkin verran tietoa toimintaprosessien hallinnasta asioiden johtamisen tasolla, mutta ihmisten johtamista ei käsitellä juuri lainkaan.

Rakennusinsinöörin tai rakennusmestarin tutkintoon ei sisälly rakennustuotannon prosessien hallintaa ihmisten johtamisen (leadership) näkökulmasta.

Epäonnistuneella ihmisten johtamisella on useita erilaisia taustasyitä, jotka nousevat ihmisten luonteen heikkouksista tai vain ymmärryksen, tiedon tai koulutuksen puutteesta.

Erityisenä ongelma-alueena projekteissa on talotekniikka-asiantuntijoiden ja rakennustekniikan työnjohdon kommunikaatio- ja asenneongelmat. Monet näkevät talotekniikan ja rakennustekniikan toisistaan erillisinä kokonaisuuksina, joita ei pidä sekoittaa keskenään. Sen sijaan, että ymmärrettäisiin niiden olevan toisiaan täydentäviä osa-alueita.

Talotekniikka-asiantuntijat kokevat usein jäävänsä yksin ongelmiansa kanssa, esimerkiksi haastavien urakoitsijoiden kanssa. Ei riitä, että työmaaorganisaation johdosta vain todetaan, että ”hoitakaa hommanne”, silloin kun kyseessä on selkeä ja hyvällä yhteistyöllä korjattavissa oleva prosessiongelma, joka on työmaapäällikön vastuulla.

Aikaisemmin mestarit johtivat kaikkia töitä talotekniikkatyöt mukaan lukien. Koko ajan monipuolistuvan ja kehittyvän talotekniikan hallinta edellyttää nykyisin ihan toisenlaista ammattitaitoa kuin 20 vuotta sitten. Yhteistyön vaaliminen ja toimivan yhteistyön muodostaminen on siten ensisijaisen tärkeää. Yhdessäkään projektissa ei ole varaa toimintahäiriöille.

Projektin päätoteuttajan sekä projektin eri osapuolien välisen yhteistyökyvyttömyyden puutteesta kärsivät tuotantoprosessit ovat omiaan nostamaan päivänvaloon tiimissä (työmaaorganisaatiossa) ja koko hankkeessa piilevät heikkoudet ja toimintahäiriöt. Läpivalaisemalla organisaation ja projektin kohtaamat ongelmat Lencionin ja Maxwellin menetelmien avulla voidaan paljastaa syvälle ulottuvat toimimattomat organisaatiojohtamisen prosessit, jotka tulisi uudistaa.

2.1 JOHTAJALLA ON LIIAN KAPEA NÄKÖKULMA

John C. Maxwell on tunnettu amerikkalainen luennoitsija ja pastori, joka on kirjoittanut useita kirjoja johtajuudesta. Tunnetuin niistä on *The 21 Irrefutable Laws of Leadership (1998) (21 kiistatonta johtamisen lakia)*. Johtajuuden viisi tasoa muodostaa Maxwellin vuonna 2011 kirjoittaman kirjan *The 5 Levels of Leadership (2011) (Viisi johtamisen tasoa)* ydinteemat.

Maxwell on maailmalla tunnettu ja arvostettu johtajuuskouluttaja, jolla on alasta vuosikymmenien kokemus eri yrityksissä ympäri maailmaa. Koulutuksestakin huolimatta johtajilla on puutteita ja vikoja, joita kutsumme tässä sokeiksi pisteiksi. John Maxwell on määritellyt niistä neljä, jotka ovat erityisen vahingollisia johtajille.

Jos vasara on ainoa työkalu, joka sinulla on, olet taipuvainen näkemään ongelman naulana. Johtajat ovat luonteeltaan strategisia ja toimintaorientoituneita. He näkevät ongelman ja siirtyvät nopeasti ratkaisemaan sen. Valitettavasti tämä voi johtaa liian kapeaan keskittymiseen ja näkökulmaan. On tärkeää, että johtajat rauhoittavat tilanteen uuden ongelman edessä, jotta löytäisivät ratkaisun, joka sopii parhaiten tilanteeseen, eikä ainoastaan heidän omaan näkökulmaansa. (Maxwell 2015.)

Johtajuudessa kypsymättömillä esimiehillä voi olla liian kapea näkökulma johtamisesta. Sen myötä ongelmanratkaisut muodostetaan helposti liian kapea-alaisesti ja yksipuolisesti. Johtamista saatetaan esimerkiksi ajatella vain numeerisena ja teknisenä suorituksena. Tällöin ratkaisuehdotuksetkin perustuvat usein vain numeroihin ja teknisiin suorituksiin, vaikka todellinen ongelma saattaakin piillä jossain ihan muualla. Ongelman juuri saattaa löytyä nimenomaan johtajan kapea-alaisesta johtamistavasta. Organisaatiojohtamisessa kapea tai rajoittunut näkökulma nousee esille mm. kykenemättömyytenä tunnistaa ongelman alkulähde.

2.2 EPÄVARMUUS

Epävarmuus johtaa siihen, että johtajat ajattelevat vain itseään. Ihmisä

johdettaessa kiintopisteen on oltava toisissa kanssaihmisissä. Tätä sokeaa pistettä on vaikea tunnistaa itsessään ja se on vielä vaikeampi voittaa. Mutta jos johtajalla on jokin seuraavista oireista, saattaa hän olla epävarma johtaja. Hänen on ehkä saatava apua objektiiviselta mentorilta tai neuvonantajalta voittaakseen epävarmuuden. Johdon epävarmuuden oireita ovat:

- *vaikeus antaa tunnustusta muille*
- *tiedon ahnehtiminen*
- *seuraajien rajoittaminen*
- *kokee muiden kasvun uhkana*
- *mikrohallinta.* (Maxwell 2015.)

Epävarmat ja luonteeltaan heikot johtajat ovat usein taitavia välttelemään vastuuta. Vastuunpakoilu luo organisaatiojohtamisen tasolla työmaalle ilmapiirin, jossa vaikuttaa siltä, ettei työmaata johda kukaan.

Epävarma työmaapäällikkö saattaa antaa työnjohtajille vapauden toimia täysin vapaasti oman harkintansa mukaan. Työnjohtajien näkökulmasta siinä on omat etunsa, mutta toisaalta tilanteissa, joissa työnjohto tarvitsee ylemmän auktoriteetin tukea, voi apu jäädä saamatta, ja ratkaisut on silloin tehtävä itsenäisesti.

Epävarmat johtajat rajoittavat toisten kasvua, koska kokevat sen itselleen uhkana. Tällainen johtaja ei myöskään kykene antamaan tunnustusta toisille, koska hän saattaa esimerkiksi ajatella, että henkilö ylpistyy saadessaan positiivista palautetta.

Epävarmalle ihmiselle tieto on ensisijaisesti valtaa. Siksi hän saattaa pidättää tietoa itsellään viimeiseen asti. Hän käyttää tietoa lähinnä oman etunsa suojelemiseen ja vastuun välttämiseen. Jokainen työnjohtaja pyrkii tällöin luonnostaan turvaamaan oman selustansa huomatessaan työmaapäällikön välttelevän vastuuta, vaikka lopulta työmaapäällikkö vastaa joka tapauksessa kaikesta.

Yksi käytännön tasolla ikävimmistä epävarman työmaapäällikön oireista on mikrohallinta. Päällikkö saattaa keskittyä hoitamaan työnjohtajille kuuluvia tehtäviä sen sijaan, että keskittyisi suurempiin linjoihin työmaaorganisaation johtajana. Päällikkö saattaa myös antaa ymmärtää, että hän *joutuu* hoitamaan työmaatehtäviä, koska työnjohtajat eivät hoida omia tehtäviään. Todellisuudessa lienee useimmiten kuitenkin niin, että päällikön oma fokus on pielessä.

Päällikön yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda työmaaorganisaation toiminnalle edellytyksiä ihmisten johtamisen kautta. Päällikön tulisi pyrkiä välttämään puuttumista työnjohtajien tehtäviin työmaalla ja keskittyä organisaation johtamiseen.

2.3 OUT-OF-CONTROL EGO

Ylpeys on johtajan suurin vihollinen. Ylpeys on kaikkien suurien virheiden taustalla. Epävarmuuden tavoin ylpeä esimies keskittyy vain itseensä sen sijaan, että keskittyisi niihin ihmisiin joita johtaa. Se on nöyryyden vastakohta. Ylpeä johtaja pyrkii syyttämään muita, elää kieltämisessä ja on sulkeutunut ja jäykkä. Ylpeän johtajan alaisuudessa työntekijöiden työmoraali saattaa olla heikko. (Maxwell 2015.)

Ylpeyden paras vastalääke on kiitollisuus. Tunnustamalla, ettei voi luottaa pelkästään niihin lahjoihin ja etuuksiin, joita on suotu, voi tuntea kiitollisuutta. Tämä johtaa nöyryyteen ja kykyyn luottaa muihin ihmisiin sekä hyväksymään oman syyllisyytensä. (Maxwell 2015.)

Epävarmuuden ohella ylpeyden tuoma liika itsevarmuus aiheuttaa työmaaorganisaatiossa ongelmia. Ylpeä johtaja näkee muut pelinappuloina, joiden tulee marssia hänen pillinsä mukaan. Ylpeä johtaja ei pysty näkemään virheitä omassa toiminnassaan, ja siksi hän syyttää epäonnistumisesta muita ihmisiä.

Narsistisen luonteen omaava työmaapäällikkö johtaa työmaaorganisaatiota usein uhkailun ja pelottelun avulla. Ylpeä johtaja saattaa olla lahjakas ja menestyksekkäs, mutta hän jättää jälkeensä paljon rikkinäisiä ihmissuhteita kyseenalaisten johtamismenetelmiensä ja narsisminsa takia. Menestys saattaa lujittaa ylpeän

johtajan itsevarmuutta niin paljon, että hänelle saattaa olla melkein mahdotonta vapautua ongelmistaan.

2.4 LUONTEEN PUUTE

Luonne suojaa lahjakkuutta. Monet ihmiset, joilla on kykyjä, pääsevät helposti parrasvaloihin, mutta ne, jotka ovat laiminlyöneet luonteensa kehittämisen, harvoin pysyvät siellä kauan. Luonteen heikkoudet kukistavat lopulta lahjakkuuden. Miksi? Koska ihmiset eivät voi kiivetä luonteensa rajoitusten yli. Luonteen kehittämiseksi on ensin tunnustettava oma kypsymättömyytensä johtajana. (Maxwell 2015.)

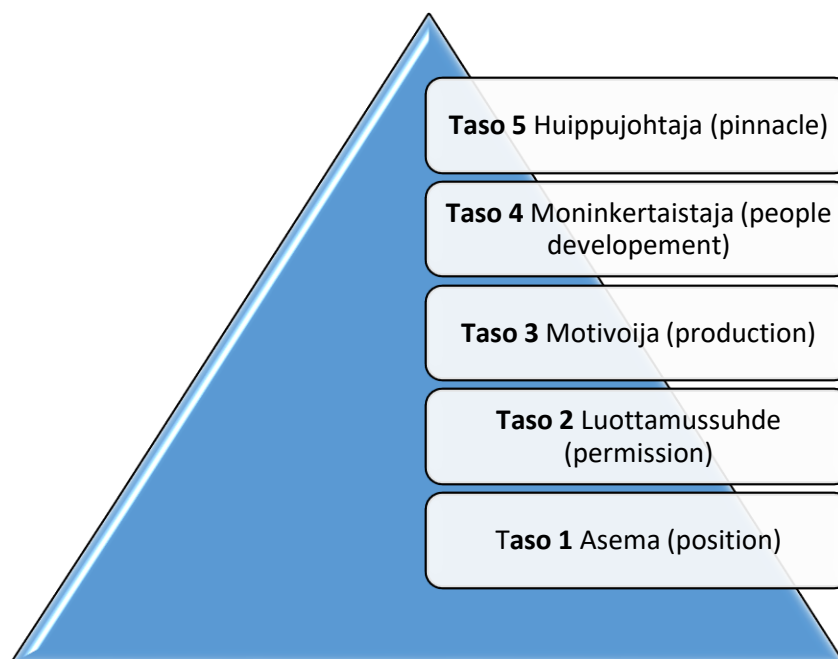
Yleensä tarvitsee vain vertailla, mitä henkilö sanoo ja miten hän toimii. Silloin kun ne eivät täsmää, osoittaa se luonteen puuttumista. Opettelemalla kohdistamaan arvonsa oikein, ajatukset, tunteet, toimet, ja luonne vahvistuu. (Maxwell 2015.)

Sokeita pisteitä on monia muitakin, ja niillä kaikilla on erilainen vaikutus ihmisiin, mutta nämä ovat neljä tavallisinta, jotka vahingoittavat erityisesti henkilön johtajuutta. Tutkimalla itseään henkilö voi selvittää, onko hänellä yksi tai useampi niistä. Hänen on ehkä kysyttävä perheeltään, ystäviltaan, kollegoiltaan tai työntekijöiltään heidän näkemystään. Itsearviointi on tarpeellista tehdä, koska havaitsemalla ja ratkaisemalla jokin näistä sokeista pisteistä voi parantaa johtajuuttaan. Tämä parantaa moraalialia ja lisää tuottavuutta organisaatiossa. Sokeat paikat voivat muodostaa esteen johtajuudelle. Avaamalla silmänsä tiimi voi siirtyä uudelle tasolle. (Maxwell 2015.)

Luonteen kasvattamisen ja toimintatapojen kehittämisen pitäisi muodostua jokaisen työnjohtajan arkirutiiniksi, koska kaikilla johtajilla on aina kasvamisen ja kehittymisen varaa. Luonteen merkitystä johtamisessa ei voi vähätellä, koska sen juuret ulottuvat johtamistaidon ytimeen. Tässä mielessä luonne määrittelee jo lähtökohtaisesti henkilön edellytyksiä toimia johtajana. Luonnetta voi kuitenkin aina kehittää. Luonteen kehittymisen ja kasvamisen kannalta olennaista on henkilön asenne ja kyky reflektoida omaa tekemistään objektiivisesti.

Itsensä tunteminen on hyvän johtajan ja johtamistaidon kehittymisen kannalta tärkeää, koska ilman itsereflektointia johtaja ei välttämättä koskaan pysty ratkaisemaan tai edes näkemään sokeita pisteitään johtajana ja ihmisenä.

3 IHMISKESKEINEN JOHTAMINEN



Kuva 1. Viisi johtamisen tasoa Maxwellia (2016) mukailleen.

3.1 TASO 1- ASEMA

Alimman tason johtajuus on asema. Se on ainoa taso, jolla ei vaadita ihmiseltä kykyä tai pyrkimystä saavuttaa jotain. Periaatteessa kuka tahansa

voidaan nimittää tälle paikalle. Johtajan asemassa ei sinällään ole mitään väärää, mutta toisaalta kaikki on väärin, jos vedotaan vain asemaan saadakseen työntekijät seuraamaan johtajia. Tämä johtuu siitä, että se toimii vain, jos johtajalla on vipuvaikutuksia (palkka tai oikeus antaa lopputili) seuraajiansa keskuudessa. (Maxwellia 2016.)

Asema on paikka, josta voi ryhtyä panostamaan kasvuun johtajana. Tällä tasolla on myös hyvä käyttää aikaa itsestään oppimiseen - painopisteiden ja itsekurin avulla. Tämän jälkeen johtaja on valmis siirtymään seuraavalle tasolle. (Maxwell 2016.)

Asemaan perustuva johtaminen on työmailla ollut perinteinen tapa johtaa. Tällaisessa lähestymistavassa on omat ongelmansa. Ylhäältä alaspäin kulkevalla ja omaa asemaansa korostavalla kommunikoinnilla ei nykypäivänä yleensä enää saavuteta työntekijöiden tai alemman johdon kunnioitusta, luottamusta, eikä täyttä työpanosta. Lisäksi se saattaa estää henkilöä kasvamasta omassa tehtävässään vastuulliseksi itsenäiseksi toimijaksi, mikä on yksi hyvän johtamisen ja työntekeksen kulmakivistä.

Pyrkimys on saada ihmiset omasta vapaasta halustaan toimimaan työyhteisön ja työmaan hyväksi. Tämän saavuttaminen edellyttää johtajalta muitakin ominaisuuksia kuin pelkän esimiesaseman. Tai kuten Maxwell (2016) asian ilmaisee: *Asemaan vetoaminen ei välttämättä johda toivottuun lopputulokseen, sillä ihmiset ovat tietoisia siitä, ettei heidän tarvitse seurata ketään. He ovat kuuliaisia, ainoastaan jos he haluavat sitä.*

3.2 Taso 2 – LUOTTAMUSSUHDE

Taso kaksi perustuu suhteeseen. Tällä tasolla ihmiset valitsevat omasta tahdostaan ovatko kuuliaisia johtajalle. Toisin sanoen he antavat johtajalle luvan johtaa heitä. Kasvaakseen tällä tasolla, johtajat pyrkivät tutustumaan ihmisiin ja liittymään heihin. Johtaminen ei onnistu ilman ihmisiä, mikä tarkoittaa sitä, että johtajan täytyy oppia pitämään ihmisistä, jos haluaa johtaa hyvin. (Maxwell 2016.)

Välittämällä ihmisistä ja kohtelemalla heitä yksilöinä, joilla on arvoa, herätetään heissä myönteistä vaikutusta. Luottamus kasvaa, mikä yleensä johtaa kunnioitukseen. Ympäristöstä tulee paljon myönteisempi, olipa sitten kotona, työpaikalla, pelissä tai vapaaehtoistyössä. Taso kaksi on se, jossa rakennetaan vankat ja kestävät suhteet, jotka luovat perustan seuraavalle tasolle. (Maxwell 2016.)

Hyvän johtamistaidon perusta luodaan aina ihmisten väliseen keskinäiseen luottamukseen ja kanssakäymiseen. Lojalisuus esimiestä kohtaan puolestaan on ainoa todellinen tae laadukkaalle ja tehokkaalle työskentelylle. Sama periaate toimii myös työmaalla työnjohdon ja työntekijöiden välisissä suhteissa.

Jokainen ihminen on yksilö, jolla on työnsä lisäksi myös henkilökohtainen elämänsä. Elämäntilanteiden yksilöllinen huomioiminen voi joskus olla ratkaisevaa jaksamisen kannalta. Siksi toisinaan on tärkeä kysyä esimerkiksi aidosti toisen kuulumisia. Myötätunnon osoittamisella vahvistetaan luottamusta ja voidaan helpottaa työntekijän emotionaalista taakkaa vaikeassa elämäntilanteessa. Ystävällisyyden ja empatian osoittaminen työntekijöille antaa heille voimia jaksaa vaikeassakin tilanteessa.

3.3 TASO 3 – MOTIVOIJA

Parhaat johtajat osaavat motivoida ihmisiä hoitamaan hommansa. Kolmannella tasolla on kyse juuri siitä. Tällä tasolla johtajat, jotka tuottavat tuloksia, rakentavat vaikutusvaltaansa ja uskottavuuttaan. Ihmiset ovat kuuliaisia, koska he haluavat, mutta he tekevät sen muistakin kuin pelkästään suhteeseen perustuvista syistä. Ihmiset seuraavat kolmostason johtajia heidän saavutustensa vuoksi. (Maxwell 2016.)

Motivaattoreina toimivat johtajat voivat tulla muutoksen tekijöiksi. Työt tulee tehtyä, moraalit paranevat, voitot nousevat ja tavoitteet saavutetaan. Mitä

enemmän tuotat, sitä enemmän pystyt käsittelemään kovia ongelmia ja kohtaamaan vaikeita asioita. Johtamisesta ja vaikuttamisesta tulee hauskaa, sillä kun kaikki edistyvät yhdessä, organisaatio nousee toiselle tehokkuuden tasolle. (Maxwell 2016.)

On tärkeää ymmärtää, että tavoite ei ole siirtyä yhdeltä tasolta toiselle. Sen sijaan nämä viisi johtamisen tasoa rakentuvat toistensa varaan. Toisin sanoen kolmostason johtajien tarvitsee tehdä myös niitä asioita, mitkä saavat kakkostason johtamisen toimimaan. He vain yhdistävä tasojen kaksi ja kolme strategioita. Ja kun he tulevat tehokkaiksi kolmostasolla, he ovat valmiita siirtymään seuraavalle tasolle. (Maxwell 2016.)

Ihmisten motivoiminen on yksi tärkeimmistä työkaluista tuotannon johtamisessa. Motivoitunut työnjohtaja on kaksi kertaa tehokkaampi kuin vain työnsä hoitava työnjohtaja ja kykenee parhaimmillaan myös motivoimaan muita. Toisaalta henkilöllä voi olla kaikki tarvittava tieto ja taito, mutta jos hänellä itsellään on motivaatio-ongelmia, hänen työskentelyllään on vain hyvin vähän vaikutusta työmaalla työskenteleviin työntekijöihin ja tuotantoprosessien etenemiseen. Tuotannon tavoite on saada työmaalla hommat hoidettua. Silloin on tärkeä ensiksi pysähtyä miettimään, millaisella henkilökohtaisella toiminnalla voidaan parhaiten edistää töiden ja tuotannon etenemistä?

Perinteisessä rakennusalan johtamismallissa pyritään yleensä esittämään vaatimuksia ja painostamaan ihmisiä aina parempiin suorituksiin siinä vaiheessa, kun työt eivät etene toivotulla tavalla. Tällainen toiminta voi johtaa oravanpyörään, jossa jatkuvasti toistetaan vaatimuksia ja käytetään paljon aikaa urakoitsijoiden vahtimiseen töiden valmistumisen varmistamiseksi. Kun kaikki osapuolet ovat motivoituneet työt etenevät itsestään ja päästään myös parempaan lopputulokseen.

Oravanpyörästä seuraa helposti käytäntö, jossa kuvitellaan, että urakoitsijoita pitääkin jatkuvasti potkia eteenpäin, koska muuten he eivät hoida töitään.

Tämä ei välttämättä kuitenkaan pidä paikkaansa. Suurin osa urakoitsijoiden työntekijöistä haluaa vain hoitaa hommansa ja päästä kotiin, aivan kuten kaikki muutkin. Kysymys on enemmän itseään ruokkivasta ennakkoluulosta, joka on usein huonoilla johtamistavoilla itseaiheutettu tuotantoprosesseja hidastava kierre. Omaksumalla hyviä luottamukseen perustuvia johtamismalleja voimme ennaltaehkäistä tämän kierteen syntymisen.

3.4 Taso 4 – Moninkertaistaja

Taso neljä voidaan tiivistää yhdellä sanalla: moninkertaistuminen. Tällä tasolla tavoitteena on tunnistaa ja kehittää mahdollisimman monta johtajaa panostamalla heihin ja auttamalla heitä kasvamaan. Syy on yksinkertainen: kun on enemmän johtajia, voidaan organisaation tehtävistä saada suurempi osa suoritettua. Ihmiset, joita ryhdytään kehittämään, voivat osoittaa suurta potentiaalia johtajina tai he voivat olla karkeita timantteja, mutta pääajatus on sama: panostamalla heihin voi moninkertaistaa oman itsensä. (Maxwell 2016.)

Mitä enemmän uusia ihmisiä nostetaan johtavaan asemaan, sitä enemmän kaikkien ryhmän jäsenten elämä muuttuu. Tämän seurauksena ihmiset seuraavat johtajaa, siitä syystä mitä hän on tehnyt henkilökohtaisesti heidän hyväkseen. Lisäbonuksena osa näistä mentorointisuhteista todennäköisesti kestää koko eliniän. (Maxwell 2016.)

Tällä tasolla kasvamisen edellytys on johtajiin panostaminen. Johtajan on otettava päivittäin tietoisia askelia auttaakseen uusia johtajia kasvamaan. Työtä on tehtävä johdonmukaisesti riittävän kauan, jotta saa nähdä seuraavan tason hedelmien kasvavan. (Maxwell 2016.)

Johtaminen on tietyssä mielessä tilan antamista kanssaihmisissä ilmenevälle johtajuudelle. Esimiesasemassa tulee tunnistaa ihmisten taipumus vastuunkantamiselle ja orastavalle johtajuuden potentiaalille. Johtamiseen taipuvainen ihminen turhautuu, jos hän ei saa kantaa vastuuta ja pääse

vaikuttamaan. Johtaminen on tässä suhteessa helppoa ja jopa hauskaa, kun voi vapauttamalla johtajuuden muissa ihmisissä, saada työt etenemään usein kivuttomasti ja tehokkaasti.

Johtaminen on vastuunkantoa asioista ja ihmisistä. Kantamalla vastuuta toisten ihmisten johtajuuden ohjauksesta ja kehittymisestä, voidaan moninkertaistaa työmaaorganisaation johtamisresurssit.

Työmaaorganisaatiossa kysymys ei ensisijaisesti ole niinkään johtajien määrällinen lisääminen, koska työmaan resurssit on yleensä tarkasti määriteltä, eikä niihin yleensä enää hankkeen aikana tehdä radikaaleja muutoksia.

Vaikuttamalla ihmisiin ja edesauttamalla heidän henkilökohtaista ja sisäistä kasvuaan johtajina, voidaan tuotannon tulokset jopa moninkertaistaa. Resurssien lisäämisellä ei välttämättä saavuteta samanlaisia tuloksia, koska tavoitteita ja tulosta ei saavuteta lisäresurssoinnilla, vaan johtajien henkilökohtaisen kasvuun panostamalla sekä hyvällä johtamistaidolla.

3.5 Taso 5 – HUIPPUJOHTAJA

Johtajuuden huippu on haasteellista ja vaikea saavuttaa. Se vaatii pitkämielisyyttä sekä tarkoituksellisuutta. Tasolle viisi ei pääse, ellei ole halukas sijoittamaan elämänsä muiden ihmisten elämään pitkällä aikavälillä. Keskittymällä jatkuvasti kasvattamaan itseään kaikilla tasoilla ja kehittämään johtajia, jotka ovat halukkaita ja kykeneviä kehittämään muita johtajia, on mahdollista löytää itsensä johtajuuden huipulta.

Huippujohtajaksi pyrkimisellä on hintansa ja sen eteen täytyy tehdä uhrauksia. Tason viisi johtajat kehittävät tason viisi organisaatioita. He luovat mahdollisuuksia, joita muut johtajat eivät. He luovat perintöä, siinä mitä he tekevät. Ihmiset seuraavat heitä sen perusteella mitä he ovat ja mitä he edustavat. Toisin sanoen, huippujohtajilla on poikkeuksetta hyvä maine.

Johtajuus on kasvamista itsessään, suhteissaan, tuottavuudessa ja niissä ihmisissä joiden kanssa työskentelee. Johtaakseen hyvin on omaksuttava tarve jatkuvaan kehitykseen. Johtamisen viisi tasoa tarjoaa navigaattorin, joka auttaa matkanteossa. On tiedettävä, missä ollaan ja minne ollaan menossa. (Maxwell 2016.)

Johtajuuden ilmapiirin tulee kehittyä luonnollisesti, ja sitä tulee tietoisesti levittää ympäristöön valjastamalla ja varustamalla muut kantamaan vastuuta. Parhaimmillaan johtamistaito siirtyy eteenpäin myös nuoremmalle polvelle ja synnyttää samalla uusia innovaatioita rakentamisen prosessien kehittämiseen.

Valitettavan usein esimerkiksi oppi-isä-oppipoika-suhteet jäävät nykyisessä hektisessä rakentamiskulttuurissa syntymättä. Työmaaorganisaatiot ovat lyhytikäisiä ja kestävät yleensä vain yhden työmaan ajan. AMK-koulutus ei pysty korvaamaan isä-oppipoika-suhteen tuottamaa käytännön vankkaa osaamista, koska ainoastaan käytännön kokemus ja siinä kasvaminen tuo mukanaan ihmisten johtamiseen tarvittavaa viisautta ja taitoa.

3.1 YHTEENVETO

Maxwellin johtamismallissa on viisi tasoa: asema, luottamussuhde, motivoija, moninkertaistaja ja huippujohtaminen. Teorian mukaan johtajuus rakentuu alhaalta ylöspäin, kasvamalla ja kehittymällä ihmisenä ja johtajana. Hyvän johtamisen periaatteet ovat yksinkertaisia ja selkeitä, mutta usein vaikeita toteuttaa käytännössä.

Ymmärtämällä oikein aseman merkityksen, on mahdollista luoda perusta johtajana kasvamiselle ja oppia rakentamaan luottamussuhteita ihmisiin, joita johtaa. Hyvä johtajuus perustuu ihmissuhteeseen, ei asemaan. Kasvun ja kokemuksen myötä johtajasta voi kehittyä hyvä motivoija, jolla on paljon vaikutusvaltaa työntekijöihin. Tällä tasolla hänestä voi myös tulla todellinen muutoksentehtävä koko työyhteisössä.

Henkilö, joka pyrkii kehittymään johtajana, ymmärtää ettei hyväksi johtajaksi kasveta yhdessä yössä. Ihmisten johtaminen on henkilökohtaisella tasolla jatkuvaa muutosprosessia, jossa virheiden rehellinen myöntäminen on ensisijaisen tärkeää. Johtaja, joka ei pysty myöntämään virheitään, toimii negatiivisena esikuvana johtamilleen ihmisille ja toisaalta tukahduttaa oman kasvunsa. Kyky tutkia omaa toimintaansa ja ajatteluansa kriittisesti on johtajalle korvaamaton ominaisuus itsensä kehittämiseksi.

Luonteen laadulla ja arvomaailmalla on keskeinen merkitys johtavassa asemassa työskentelevälle ihmiselle. Johtajan arvomaailma heijastuu sanoissa ja teoissa muihin ihmisiin vaikuttaen koko työyhteisöön.

Jokaisella johtajalla on myös omat sokeat pisteensä tai puutteensa, jotka pitää pystyä tunnistamaan itsessään. Ilman kykyä itsetutkiskeluun johtajan voi olla vaikea tunnistaa omia puutteitaan ja muuttaa toimintaansa.

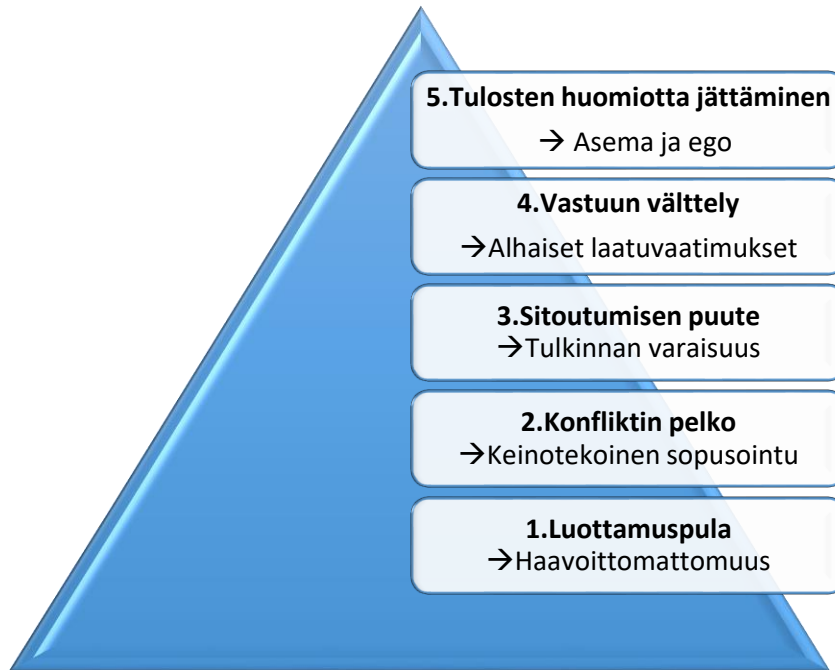
Mikäli henkilö haluaa saavuttaa johtajuudessa neljännen tai viidennen tason, edellyttää se häneltä sitoutumista ja suunnitelmallista sekä tavoitteellista toimintaa. Johtajuudessa kasvamisen myötä myös henkilön vastuu kasvaa koko ajan.

4 TIIMIJOHTAMINEN

Yhtenäisen tiimin toimivuus perustuu luottamukselle. Ilman luottamusta tiimityö ei voi toimia. (Lencioni 2014, 203.) Patrick Lencioni on amerikanitalialainen kirjailija sekä liikkeenjohdon asiantuntija. Hän on kirjoittanut useita bestseller-kirjoja johtajuudesta. Hänen ensimmäinen kirjansa johtajuudesta on nimeltään *The five temptations of a CEO (Toimitusjohtajan viisi kiusausta)*.

Tässä työssä toisena lähteenä käytetään Lencionin, alun perin vuonna 2002 julkaistua *The five disfunctions of a team (Viisi toimintahäiriötä tiimissä)*-kirjaa.

Maxwellin *Viisi johtamisen tasoa* lähestyy johtamista yksilötason ominaisuuksien ja asenteiden sekä arvomaailman kautta. Lencionin *Viisi toimintahäiriötä tiimissä* antaa puolestaan näkökulman tehokkaalle ja tulokselliselle tiimijohtamiselle.



Kuva 2. Viisi tiimin toimintahäiriötä Lencionia (2014) mukailleen.

1. Ensimmäisessä toimintahäiriössä on kysymys luottamuspulasta tiimin jäsenten kesken. Perimmiltään se johtuu ihmisten haluttomuudesta olla haavoittuvaisia ja avoimia ryhmässä. Omien virheiden ja heikkouksien aito tunnustaminen luo perustan luottamukselle. (Lencioni 2014, 197.)
2. Epäonnistuminen luottamuksen rakentamisessa vahingoittaa tiimiä ja avaa tien seuraavalle toimintahäiriölle: ristiriitojen pelolle. Tiimit, joista puuttuu luottamus, eivät pysty antautumaan rehelliseen väittelyyn erilaisista ajatuksista ja ideoista. Tällaisessa ilmapiirissä keskustelu jää laimeaksi ja varovaiseksi kommentoinniksi. (Lencioni 2014, 197.)
3. Terveen konfliktin puuttuminen muodostaa ongelmia, koska se aiheuttaa tiimin kolmannen toimintahäiriön: sitoutumisen puutteen. Mikäli tiimissä ei voida väitellä avoimesti eri näkemyksistä siten, että

jokainen tiimin jäsen tulee kuulluksi, muodostuu sitoutuminen yhteisiin päätöksiin lähes mahdottomaksi, vaikka päällisin puolin osoitettaisiinkin hyväksyntää päätökselle. (Lencioni 2014, 197.)

4. Todellisen sitoutumisen ja hyväksynnän puuttuessa tiimin jäsenille kehittyy neljäs toimintahäiriö: vastuun välttely. Sitoutuminen edellyttää toimenpideohjelman seuraamista, sillä monet määrätietoisetkin ihmiset saattavat epäröidä puuttumista toisten tiimiläisten toimintaan, silloinkin kun toiminta on vastoin tiimin etua. (Lencioni 2014, 197.)
5. Mikäli tiimi ei kykene ylläpitämään tilivelvollisuutta, syntyy tilanne, jossa viides toimintahäiriö alkaa kukoistamaan. Tulosten huomiotta jättämistä ilmenee, tiimin jäsenten asettaessa henkilökohtaiset tarpeensa (egon, urakehityksen, arvostuksen) tai osastonsa tarpeet tiimin yhteisten tavoitteiden edelle. (Lencioni 2014, 197.)

Toimintahäiriöt seuraavat toisiaan lamauttaen samalla tiimin (työmaaorganisaation) toimintakykyä. Haluttomuus olla haavoittuvainen tiimin sisällä estää luottamuksen syntymisen. Epäonnistuminen luottamuksen rakentamisessa johtaa ristiriitatilanteiden välttelyyn, estäen terveellä perustalla toteutuvat yhteenotot, joita toimivissa ja tasapainoisissa ihmisten välisissä suhteissa esiintyy joka tapauksessa.

Ilmapiiri, jossa tervettä väittelyä ei synny ja jossa ihmiset eivät uskalla ilmaista omia näkemyksiään, torjutuksi tulemisen pelossa, johtaa sitoutumisen puutteeseen. Kuulluksi tuleminen on yksi ihmisen työpsykologisista perustarpeista. Mikäli ihminen ei tule kuulluksi, hänen on vaikea sitoutua muidenkaan ehdotuksiin.

Sitoutumisongelmat johtavat vastuun välttelyyn, jossa tiimin jäsenet voivat ongelmien ilmetessä aina ulkoistaa vastuun toisille ajatellen: ”Eihän kyse ollut minun ideastani, joten minun ei tarvitse kantaa epäonnistumisesta myöskään vastuuta”. Vastuun välttely johtaa vääjäämättä tilanteeseen, jossa tiimiläiset

ajattelevat vain itseään ja omaa etuaan. Todellinen tiimi ei ole kokoelma yksilöitä, jotka pyrkivät ainoastaan edistämään omaa uraansa, vaan tavoitteiden saavuttamiseen sitoutunut toinen toisensa kunnioittamisessa kilpaileva ryhmä ihmisiä.

4.1 ENSIMMÄINEN TOIMINTAHÄIRIÖ: LUOTTAMUSPULA

Kun tiimissä ei ole luottamusta, tiimiläiset...

- *kätkevät heikkoutensa ja virheensä toisiltaan*
- *epäröivät pyytää apua tai antaa rakentavaa palautetta*
- *epäröivät tarjota apua oman vastuualueensa ulkopuolella*
- *tekevät hätiköityjä johtopäätöksiä toisten aikeista ja taipumuksista yrittämättä ottaa niistä selvää*
- *eivät onnistu tunnistamaan eivätkä hyödyntämään toistensa osaamista ja kokemusta*
- *tuhlaavat aikaa ja voimia hallitukseen käytöstään, jotta tekisivät vaikutuksen*
- *kantavat kaunaa*
- *pelkäävät palavereita ja keksivät verukkeita välttääkseen yhdessäoloa*

(Lencioni 2014, 205.)

Kun tiimissä valitsee luottamus, tiimiläiset...

- *myöntävät heikkouksia ja virheitä*
- *pyytävät apua*
- *eivät pane pahakseen kysymyksiä ja vinkkejä omasta vastuualueestaan*
- *antavat toiselle mahdollisuuden, eivätkä tee heti kielteistä johtopäätöstä*
- *ottavat riskejä tarjotessaan palautetta ja apua*
- *arvostavat ja hyödyntävät toistensa osaamista ja kokemusta*
- *kohdistavat aikaa ja voimia tärkeisiin asioihin, eivätkä politikointiin*
- *pyytävät ja antavat anteeksi epäröimättä*
- *odottavat innoissaan palavereita ja muita tilaisuuksia työskennellä ryhmänä*

(Lencioni 2014, 205.)

Luottamuspulla pitää ihmiset etäällä toisistaan aiheuttaen samalla tiimin toiminnalle epäedullista käyttäytymistä. Luottamus luo vahvan perustan tiimin toiminnalle. Anteeksiantavassa ja kunnioittavassa ilmapiirissä jokainen voi olla oma itsensä ja saavuttaa potentiaalinsa. Toisen tai kolmannen tason johtaja

ymmärtää jo lähtökohtaisesti, että yhteistyö perustuu aina luottamukseen. Hän tietää, ettei hyvä johtajuus perustu asemaan, vaan ihmissuhteisiin ja on innoissaan päästessään työskentelemään tiimissä.

4.2 ENSIMMÄISEN TOIMINTAHÄIRIÖN POISTAMINEN: HENKILÖHISTORIA- JA TIIMIN TEHOKKUUSHARJOITUS

Haavoittuvaisuuteen perustuvaa luottamusta ei saavuteta hetkessä. Siihen tarvitaan yhteisiä kokemuksia pitkän ajan kuluessa, sekä syvällistä ymmärrystä tiimiläisten ainutlaatuisista ominaisuuksista. Perehtymällä asiaan kunnolla, tiimi voi nopeuttaa prosessia merkittävästi ja saavuttaa keskinäisen luottamuksen suhteellisen nopeasti. (Lencioni 2014, 205-206.)

Noin tunnin kestävä harjoituksen avulla tiimi voi ryhtyä rakentamaan jäsenten välistä luottamusta. Harjoitus ei vaadi ihmisiltä paljoa. Palaverin aikana jaetaan tiimiläisille lyhyt luettelo heitä itseään koskevista kysymyksistä ja pyydetään heitä vastaamaan. (Lencioni 2014, 206.)

Kysymysten ei tarvitse olla erityisen arkaluontoisia. Ne voivat sisältää esimerkiksi seuraavia asioita: sisarusten määrä, lapsuuden kotipaikkakunta, lapsuuden erityishaasteet, lempiharrastukset, ensimmäinen työpaikka ja huonoin työpaikka. Kuvaillemalla näitä suhteellisen harmittomia ominaisuuksia tai kokemuksia tiimiläiset alkavat kokea henkilökohtaisempaa yhteyttä toisiinsa ja näkevät toisensa ihmisinä, joilla on omat elämäntarinansa ja kiinnostavat taustansa. (Lencioni 2014, 206.)

Harjoituksen on tarkoitus tuoda ihmiset lähemmäs toisiaan tuomalla esille suhteellisen harmittomia mutta henkilökohtaisia asioita muille tiimiläisille. Johtajuudessaan kasvamaan pyrkivän henkilön tulee suhtautua avoimesti uusiin asioihin ja olla valmis ottamaan riskejä yhteisen tavoitteen ja oikean tiimihengen luomiseksi.

Seuraava harjoitus on ratkaisevampi kuin edellinen ja sisältää suuremman riskin. Tässä harjoituksessa tiimin jäsenet tunnistavat kunkin tiimiläisen tärkeimmän panoksen, jonka hänen tulee ryhmälle antaa, sekä yhden osa-alueen, jota tämän pitää kohentaa tai josta tämän pitää luopua tiimin edun vuoksi. Tämän jälkeen tiimiläiset antavat vastauksensa keskittymällä yhteen henkilöön kerrallaan. Harjoituksen aloittaa tiimin vetäjä. (Lencioni 2014, 206.)

Tehokkuusharjoitus on tärkeä tämän tutkimuksen kannalta, koska tavoitteena on löytää konkreettisia ehdotuksia, joiden avulla luodaan mahdollisuuksia ihmislähtöiselle johtamistavalle. Tehokkuusharjoituksen avulla kartoitetaan jokaisen tiimin jäsenen vahvuuksia ja taipumuksia. Tiimi toimii ulospäin jokaisessa yksilössä esiintyvien vahvuuksien kautta.

Jokaisen tiimin jäsenen toimintaa omalla vastuualueellaan vahvistaa sisäistetty ymmärrys johtamisen eri tasoista. Keskeisimmät edellytykset hyvälle tiimityöskentelylle luodaan Maxwellin *Viisi johtamisen tasoa* (2016) toisella (luottamussuhde) ja kolmannella (motivoija) tasolla.

4.3 JOHTAJAN OSUUS

Tiimin johtajan (esim. rakennusyhtiössä tyypillisesti työmaapäällikön) tärkein tehtävä tiimin sisäisen luottamuksen rakentumiseksi, on osoittaa ensimmäisenä haavoittuvaisuutta. Johtaja ottaa sen riskin, että voi menettää kasvonsa tiimin edessä. Esimerkin kautta muut tiimiläiset suostuvat helpommin ottamaan saman riskin. (Lencioni 2014, 209.)

Vastuu henkilöarvioinnin tekemisestä on työmaapäälliköllä ja projektipäälliköllä, joiden tehtäviin kuuluu tunnistaa ja kartoittaa eri toimihenkilöiden persoonallisuuden vahvuudet ja osaamisalueet.

4.4 TOINEN TOIMINTAHÄIRIÖ: KONFLIKTIEN PELKO

Kun tiimi pelkää konflikteja...

- *palaverit ovat pitkäveteisiä*
- *luodaan ilmapiiri, joka suosii epäsuoraa politikointia ja henkilökohtaisia hyökkäyksiä*

- *sivuuetaan kiistanalaiset aiheet, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä tiimin menestymiselle*
- *ei onnistuta hyödyntämään tiimiläisten kaikkia mielipiteitä näkökulmia*
- *haaskataan aikaa ja voimia teeskentelyyn ja persoonien välisten riskien hallintaan*

Kun tiimi antautuu konfliktiin...

- *palaverit ovat vilkkaita ja kiinnostavia*
- *ammennetaan ja hyödynnetään kaikkien tiimiläisten ideoita*
- *ratkaistaan todellisia ongelmia nopeasti*
- *minimoidaan politikointi*
- *otetaan ratkaisevan tärkeitä aiheita pöydälle käsittelyyn*

(Lencioni 2014, 212.)

Työmaalla “mestaripalaveri” voi olla tehokas työkalu ongelmien ratkaisemisessa ja tiimihengen lujittamisessa. Palaverissa voidaan antaa kannustavaa palautetta ja tukea oman vastualueensa haasteiden kanssa painivia tiimiläisiä. Palaveri voi myös toimia rentouttavana ja voimaannuttavana yhteisenä kahvihetkenä tiimin (työmaaorganisaation) kesken.

Luottamuksen rakentaminen mahdollistaa konfliktin tiimin sisällä.

Luottamuksen ilmapiirissä voi syntyä kiihkeitä väittelyjä, koska ihmiset eivät pelkää rangaistusta. (Lencioni 2014, 210.)

Kaikki kestävät suhteet kuten avioliitto, vanhemmuus, ystävyys ja liike-elämä tarvitsevat syventyäkseen hedelmällistä konfliktia. (Lencioni 2014, 210.)

Ihmisillä on taipumus vältellä ristiriitatilanteita ollakseen tehokkaita. Terveen konfliktin avulla voidaan kuitenkin säästää aikaa ja voimia. Ristiriitojen välttelemisen seurauksena samoihin ongelmiin joudutaan palaamaan yhä uudelleen. (Lencioni 2014, 211.)

Asiat ja ongelmat eivät lakkaa olemasta, vaikka teeskenneltäisiinkin jotain sellaista. Terve ideologinen väittely ja suora kohtaaminen tiimissä vapauttaa jäsenten voimavarat ja auttaa suuntaamaan ne yhteisten tavoitteiden

saavuttamiselle. Sen sijaan, ettei asioita käsitellä loppuun, niihin palataan aina yhä uudestaan.

Eräs kollega ja hyvä ystäväni totesi kerran: ”Työnjohtajan tulee olla terveellä tavalla riidanhaluinen ihminen”. Rakentava konflikti puhdistaa ilmaa ja vapauttaa tiimin resursseja, jotka saattavat olla kiinni jossain mieltä painavassa asiassa. Tai kuten Maxwell (2018) toteaa: ”Kun työskentelet ihmisten kanssa, aina esiintyy konflikteja”.

Ihmisten välinen politikointi ja tuhoisat taistelut pitää erottaa Ideologisesta konfliktista, joka rajoittuu käsitteisiin ja ajatuksiin, eikä henkilökohtaisiin ilkeämielisiin hyökkäyksiin. (Lencioni 2014, 210.)

Katkerat vuodatukset ja henkilökohtaisuudet eivät ole merkki terveestä riidanhalusta vaan jostain ihan muusta. Tiimivetäjän tulee tunnistaa tällainen negatiivinen käytös tiimissä ja puuttua siihen heti.

Tiimeissä, joissa voidaan väitellä rakentavasti, ymmärretään konfliktin perimmäinen tavoite ja löydetään paras mahdollinen ratkaisu ongelmaan nopeasti. Monesti tiimeissä vältellään ideologisia väittelyjä, koska ei haluta loukata toisia. Lopulta päädytään kuitenkin vahvistamaan tiimille vaarallista jännitettä. (Lencioni 2014, 210-211.)

Jotkut työmaapäälliköt tai johtavassa asemassa toimivat henkilöt pelkäävät kohtaamista toisten ihmisten kanssa ja pyrkivät hiljentämään heidät heti, kun palaverissa olisi käynnistymässä mielenkiintoinen ja hyödyllinen väittely tai kiivaampi keskustelu. Tällainen käytös osoittaa sen, ettei tiimissä ole sellaista luottamusta, joka mahdollistaa todellisen avoimen, rakentavan ja rehellisen ajatusten vaihdon.

4.5 TOISEN TOIMINTAHÄIRIÖN POISTAMINEN

Meidän on myönnettävä ja ymmärrettävä, että konfliktin tarkoitus on toimia hedelmällisenä prosessina ja että meillä on ihmisinä taipumus pyrkiä välttelemään sitä. Jos ihmiset ajattelevat, ettei konfliktia tarvita, ei sellaista todennäköisesti koskaan tapahdu. On kuitenkin olemassa tapoja, joilla terveen konfliktin voi tehdä tavanomaiseksi ja hedelmälliseksi. (Lencioni 2014, 211-212.)

Suomalaisessa työskulttuurissa pyritään yleensä välttelemään konflikteja.

Pelkästään sana konflikti tuo asioihin negatiivisen sävyn.

Kommunikointikulttuuriin on viimeisten vuosien aikana sukupolven vaihdoksen myötä tullut muutosta, mutta vielä on paljon opittavaa oikeanlaisesta ja hallitusta avautumisesta sekä terveestä hyödyllisestä konfliktista.

Hallintojohtaja, varatuomari Johanna Sorvettula (2018) kehottaa hoitamaan konfliktit mahdollisimman ripeästi. – *Aika on rahaa. Kun konflikti tulee, mieluummin sitä hoidetaan eilen kuin huomenna, hän kärjistää. – Tiedämme esimiehinä esimerkiksi, että jotkut eivät tule kauhean hyvin toimeen keskenään. Voimme ottaa tähän kantaa, puuttua ja ennakoida etupainotteisesti.*

4.6 PENKOMINEN JA REAALIAIKAINEN LUPA

Mikäli tiimillä on taipumus vältellä ristiriitatilanteita, sen jäsenten täytyy omaksua ”konfliktinpenkojan” rooli. Tiimissä tulee olla niitä, jotka kaivavat esille pinnan alla kyteviä erimielisyyksiä tiimin sisällä tuomalla ne esiin. (Lencioni 2014, 212).

Penkojan osa on epäkiitollinen mutta tarpeellinen silloin, kun ristiriitoja pyritään välttelemään. Useimmilla ihmisillä on positiivisia kokemuksia ystävyysuhteissa tai parisuhteessa siitä, kuinka yhteenoton myötä on saatu suhteessa ilmapiiriä parannettua. Siitä huolimatta ainakin suomalainen työntekijä pelkää tai arkailee yhteenottoa työpaikalla.

Tiimiläisten on tärkeä kannustaa toinen toisiaan, kun konfliktien penkomisprosessi on käynnissä, jotta ihmiset eivät vetäydy kuoreensa. Yksinkertainen mutta tehokas tapa on tarkkailla, milloin konfliktiin antautuneet ihmiset alkavat kiusaantua sanan vaihdon kiihtyessä, ja muistuttaa heitä siitä, että se mitä on meneillään, on välttämätöntä ja tarpeellista. (Lencioni 2014, 213.)

Tämä saattaa kuulostaa liian yksinkertaiselta ja holhoavalta, mutta konflikti on todellisuudessa tehokas työkalu vapauttamaan ilmapiiriä hankalassa, mutta rakentavassa tilanteessa ja antamaan ihmisille rohkeutta jatkaa keskustelua. Palaverin päättymisen jälkeen tiimin jäseniä on hyvä muistuttaa siitä, että yhteenotto on tiimin etu, eikä niitä pidä pyrkiä välttelemään tulevaisuudessakaan. (Lencioni 2014, 213.)

Ajauduimme aikoinaan perheyrytyksessämme veljeni kanssa pahoihin ristiriitoihin, jossa välimme tuletuivat. Emmekä osanneet ratkaista tilannetta rakentavasti. Eräs yhteinen eläköitynyt sukulainen, joka oli työskennellyt erilaisissa kehitysyhteistyöprojekteissa maailmalla, järjesti meidät neuvottelupöydän ääreen ja johdatti terveeseen konfliktiin.

Määrittelemällä pelisäännöt ja kertomalla, miten meidän tuli ilmaista asiamme ja kenelle suunnata puheemme, hän varmisti turvallisen ilmapiirin ongelmien käsittelylle. Tilanteessa ei ollut lupa puhua syyttävästi, ja asiat tuli ilmaista itsensä kautta, ”minusta tuntuu siltä, että” -periaatteella. Mikäli sääntöjä ei noudatettu, hän puuttui välittömästi tilanteeseen. Lopulta kaikki välejämme hiertävät asiat saatiin selvitettyä.

Ongelmanratkaisutapoja on monenlaisia. Jokaisen tulee kuitenkin ymmärtää yhteenoton pelisäännöt, jotta tilanne ei kärjisty entisestään. Pelisäännöistä tulee sopia tiimissä aina etukäteen, jotta ihmiset oppivat käsittelemään asioita oikealla tavalla ja hallitusti.

4.7 JOHTAJAN OSUUS

Yksi vaikeimmista tiimijohtajan haasteista edistäänsä tervettä konfliktia on taipumus suhtautua ylisuojelevasti organisaatioon. Tällainen toiminta johtaa helposti erimielisyyksien ja niihin liittyvien keskustelujen keskeyttämiseen. Mikäli erimielisyyksiä ei käsitellä avoimesti, ihmiset eivät koskaan opi selviytymistaitoja ihmissuhteiden ristiriitojen selvittämiseksi. (Lencioni 2014, 214.)

Rakennusalalla monet työmaapäälliköt kamppailevat edellä esitetyn asian kanssa. Johtajan tulee asettaa organisaatiolle pelisäännöt ja luoda oikea ilmapiiri, jossa terve konflikti voi syntyä. Työmaapäällikön oman esimerkin merkitystä oikeasta ja terveestä ristiriitatilanteiden hallinnasta ei voi liikaa korostaa.

4.8 KOLMAS TOIMINTAHÄIRIÖ: SITOUTUMISEN PUUTE

Jos tiimi ei onnistu sitoutumaan, se...

- *luo keskuuteensa tulkinnanvaraisuutta suunnasta ja asioiden tärkeydestä*
- *katsoo sivusta, kun hyvät tilaisuudet menevät ohi liiallisen analysoinnin ja tarpeettoman viivyttelyn vuoksi*
- *synnyttää luottamuspulaa ja epäonnistumisenpelkoa*
- *palaa yhä uudelleen keskusteluihin ja päätöksiin*
- *yllyttää tiimiläisiä jälkiviisauteen*

Jos tiimi sitoutuu, se....

- *luo selvän suunnan ja arvojärjestyksen*
- *saa koko tiimin suuntautumaan yhteisten tavoitteiden mukaan*
- *kehittää kyvyn oppia virheistä*
- *hyödyntää mahdollisuuksia ennen kuin kilpailijat ehtivät*
- *siirtyy epäröimättä eteenpäin*
- *muuttaa suuntaa epäröimättä ja vailla syyllisyyttä*

Sitoutuminen heijastaa tiimissä selkeyttä ja hyväksyntää. Loistavat tiimit tekevät selkeitä ja oikea-aikaisia päätöksiä ja siirtyvät yksimielisesti eteenpäin. Sitoutumisen puutteen esteenä on usein halu yksimielisyyteen ja varmuudentarve:

- **Yksimielisyys:** Parhaat tiimit välttävät pyrkimistä täydelliseen yksimielisyyteen etsimällä tapoja löytää hyväksyntä sellaisissakin tilanteissa, joissa täydellistä yhteisymmärrystä ei voi saavuttaa. Niissä ymmärretään ettei tärkeintä ole saada tahtoaan läpi joka asiassa, vaan se, että ihminen tulee kuulluksi. (Lencioni 2014, 215.)

Johtaja joka ymmärtää, että johtaminen perustuu ihmissuhteisiin eikä asemaan, ymmärtää myös, ettei tavoitteita saavuteta yksin. Toisaalta hän osaa antaa tilaa ja arvoa toisille ihmisille ja heidän näkemyksilleen. Tärkeää on kypsyminen ihmisenä ja johtajana sekä toisaalta oikeanlaisen asenteen omaksuminen. Huomioimalla aidosti kaikkien näkemykset ja mielipiteet työmaapääällikkö osallistaa ja sitouttaa jokaisen toimihenkilön projektin tavoitteisiin yhtenäisempänä joukkueena.

Sitoutumisen puute passivoittaa ihmistä. Henkilö, joka ei sitoudu tiimiin ja projektiin, ei ota työtään tosissaan. Tiimin toimintahäiriöt, samoin kuin sen toimivuus, rakentuvat toisiinsa nojaavista osa-alueista (luottamus, terve konfliktointi, sitoutuminen tiimiin ja projektiin, vastuun kantaminen, tulosvastuullisuus). Ilman luottamusta ei synny tervettä konfliktia. Terveen konfliktin puuttuminen estää sitoutumisen syntymistä tiimissä. Henkilö, joka ei sitoudu tiimiin, on myös haluton kantamaan vastuuta. Ilman sitoutumista ja vastuuta tulosvastuullisuus menettää merkityksensä.

Kuulluksi tuleminen on yksi ihmisen tunne-elämän perustarpeista. Mikäli ihminen ei tule kuulluksi, syntyy hänessä helposti ulkopuolisuuden tunne, joka johtaa sitoutumisen puutteeseen. Yksimielisyyttä ei tarvitse syntyä, jos jokainen tiimiläinen kokee tulevansa kuulluksi.

- **Varmuus:** erinomaiset tiimit ovat myös ylpeitä siitä, että ne pystyvät asettumaan yhdessä päätösten taakse ja sitoutumaan selviin menettelytapoihin silloinkin, kun ei ole takeita siitä, että päätös on oikea. Lencioni (2014,215.)

Tärkeintä ei ole se, voidaanko päätös tehdä sataprosenttisella varmuudella ja onko se sataprosenttisesti oikea, vaan päätöksen tekeminen siitä huolimatta, ettei täyttä ja lopullista varmuutta ole.

Konflikti on edellytys aidolle sitoutumiselle ilman täsmällistä tietoa... *ja että olipa syynä joko yksimielisyyden tai varmuuden tarve, vakavimpia johtotiimin aiheuttamia seurauksia siitä, että alempana organisaatiossa vallitsee eripuraisuus, jota ei saada ratkaistua. Sitoutumisenpuute on toimintahäiriö joka synnyttää alaisissa vaarallisia heijastusvaikutuksia enemmän kuin mikään muu toimintahäiriö.* (Lencioni 2014, 216.)

Yhteistyö ihmisten kanssa ja siihen liittyvä päätöksenteko edellyttää selkeyttä, mikä on usein tärkeämpää kuin täydellinen varmuus tai yksimielisyys.

4.9 NELJÄS TOIMINTAHÄIRIÖ: VASTUUN VÄLTTELY

Kun tiimiläiset välttelevät vastuuta, he...

- *aiheuttavat paheksuntaa tiimin jäsenten välille, koska heillä on erilaiset suoritusvaatimukset*
- *yllyttävät keskinkertaisuuteen*
- *myöhästyvät takarajoista eivätkä selviä hankkeiden ratkaisevista osa-alueista*
- *aiheuttavat tiimin vetäjälle kannettavaksi kohtuuttoman taakan ainoana kurinalaisuuden valvojana*

Kun tiimiläiset pitävät toisiaan tilivelvollisina, he...

- *varmistavat, että alisuoriutajat kokevat painetta parantaa suoritustaan*
- *tunnistavat mahdolliset ongelmat nopeasti kyseenalaistamalla epäroimättä toistensa lähestymistapoja*
- *synnyttävät keskinäistä kunnioitusta, koska kaikilla tiimiläisillä on yhtä korkeat laatuvaatimukset*
- *säästävät tiimin tolkkumalta byrokralialta, jota tarvittaisiin suorituksen ohjaamiseen ja korjaaviin toimenpiteisiin*

Tässä toimintahäiriössä toimihenkilöt ovat haluttomia sietämään kiusallisia tilanteita ihmissuhteissa ja tiimissä. Sellaisia syntyy, kun tiimiläinen puuttuu

jonkun toisen käytökseen. Hieman yleisluontoisempi häiriö on taipumus vältellä hankalia keskusteluja ja kohtaamisia. *Erinomaisten tiimien jäsenet voittavat nämä luontaiset taipumukset ja päättävät sen sijaan ”astua tulilinjalle” toinen toistensa edestä.* (Lencioni 2014, 220.)

Toisten toimintaan puuttuminen palaverissa on erityisen kiusallista suomalaisessa kulttuurissa, jossa se koetaan usein loukkaavana tai nöyryyttävänä. Oikeassa luottamukseen perustuvassa, kunnioittavassa ja avoimessa ilmapiirissä kriittinen keskustelu kollegoiden kesken on mahdollista ja turvallista toteuttaa. Lencionin (2014) mukaan, *tiimin vertaispaine on tehokkain ja vaikuttavin keino korkeiden suoritusvaatimusten ylläpitämiseksi.*

4.10 NELJÄNNEN TOIMINTAHÄIRIÖN POISTAMINEN

Hyvä keino saada tiimiläiset vaatimaan toisensa tilille, on tehdä julkisesti selväksi, mitä tiimin pitää saavuttaa. Vastuunjako on selvä ja jokaisella on tehtynä onnistumiseen tähtäävä toimintasuunnitelma. Tulkinnanvaraisuutta on vältettävä loppuun asti. (Lencioni 2014, 222.)

Selkeys on tärkeää kaikessa toiminnassa. Se on tärkeämpää kuin varmuus ja yksimielisyys. Siksi tavoitteiden julkistaminen ja niiden saavuttamisen edistäminen pitää olla avointa ja rehellistä. Se helpottaa yksittäiseen henkilöön kohdistuvaa painetta ja *pitää yhdessä sovitut asiat julkisina, jotta kukaan ei pysty helposti sivuuttamaan niitä.* (Lencioni 2014, 222.)

4.11 VIIDES TOIMINTAHÄIRIÖ: TULOSTEN HUOMIOTTA JÄTTÄMINEN

Kun tiimi ei ole keskittynyt tuloksiin, se...

- *junnaa paikallaan / ei pysty kehittymään*
- *harvoin päihittää kilpailijoita*
- *menettää saavutuksiin suuntautuneita työntekijöitä*
- *yllyttää jäseniään keskittymään omaan uraansa ja omiin tavoitteisiinsa*
- *joutuu helposti hakoteille.*

Kun tiimi on keskittynyt yhteisiin tuloksiin, se...

- *säilyttää saavutuksiin suuntautuneet työntekijät*

- *minimoi individualistisen käytöksen*
- *iloihsee menestyksestä ja kärsii epäonnistumisesta viisaasti*
- *hyödyntää yksilöitä, jotka asettavat tiimin edun omien tavoitteidensa ja etujensa edelle*
- *välttää häiriötekijät*

Erään suomalaisen rakennusliikkeen toimitusjohtaja kertoi, että haasteellisin esimies, jonka kanssa hän oli uransa varrella työskennellyt, oli henkilö, joka ajatteli vain, minkä auton seuraavaksi hankkisi ja kuinka paljon hän tekisi henkilökohtaista voittoa tuloksesta. Keskittymällä enemmän henkilökohtaisen tuloksen tekemiseen ja omaisuuden kasvattamiseen, koituu tiimille todellista vahinkoa. Henkilökohtaisia tavoitteita pitää olla, mutta itsekeskeinen ajattelu ja voiton tavoittelu nakertaa tiimihenkeä aiheuttaen sille toimintahäiriön.

Ryhmän yhteisten tavoitteiden sekä asioiden laiminlyöminen johtaa tiimin äärimmäiseen toimintahäiriöön. Tiimin on keskityttävä jatkuvasti erityistavoitteisiinsa ja määrittellä tulokset oman suoriutumisensa arvioimiseksi. (Lencioni 2014, 224.)

Yhdenkin henkilön itsekäs käyttäytyminen voi levitä nopeasti muihinkin tiimin jäseniin.

4.12 VIIDENNEN TOIMINTAHÄIRIÖN POISTAMINEN JA YHTEENVETO

Tiimi voi ennaltaehkäistä viidennen toimintahäiriön syntymisen palkitsemalla ainoastaan *sellaisesta käytöksestä ja toiminnasta, joka auttaa saavuttamaan tuloksia* Lencioni (2014, 226). Ihmisiä on jatkuvasti ohjattava oikeanlaiseen toimintaan, jotta taipumus itsekeskeiseen käytökseen saadaan pidettyä kurissa. Lencionin (2014) mukaan tiimin keskittyminen oikeisiin asioihin voidaan varmistaa sitomalla heidän palkitsemisensa täsmällisiin ja onnistuneisiin suorituksiin.

Ymmärtämällä ja sisäistämällä johtamisen viisi eri tasoa, luodaan henkilölle hyvä kasvualue hyväksi johtajaksi ja joukkuepelaajaksi. Eri yksilöissä ilmenevät hyvät johtamistaidon osa-alueet ja erityisosaaminen voidaan valjastaa palvelemaan tiimiä tehokkaasti. Voittoisan tiimin toiminta perustuu aina luottamukseen ja avoimuuteen. Tehokkaassa tiimissä vaalitaan

haavoittuvaista ilmapiiriä, jossa jäsenet voivat olla aitoja ja rehellisiä toisilleen. Luottamus mahdollistaa terveen konfliktin syntymisen, jolloin ihmiset uskaltavat avautua myös negatiivisesta, tiimin toimintaa haittaavasta käytöksestä tiimin sisällä.

Terveen konfliktin mahdollistavassa luottamukseen perustuvassa ilmapiirissä, ihmiset voivat vapaasti ilmaista omat näkemyksensä toisilleen ja tulla kuulluiksi. Jokainen näkemys otetaan huomioon, jotta tiimin jäsenet voivat sitoutua lopulliseen päätökseen, vaikka eivät lähtökohtaisesti olisikaan samaa mieltä päätöksestä. Mikäli henkilö ei saa aidosti ilmaista omaa näkemystään asioista, hän tuskin sitoutuu aidosti tiimin yhteisiin päätöksiin. Tärkeintä ei ole saavuttaa yksimielisyyttä vaan päätös, johon jokainen tiimiläinen sitoutuu.

Tehokas ja voittoisa tiimi ei etsi yksimielisyyttä tai absoluuttista varmuutta päätöksenteolle. Se pyrkii ratkaisemaan ongelmat nopeasti ja tehokkaasti, jotta tuotannossa ilmenisi mahdollisimman vähän häiriöitä. Jokainen tiimiläinen on velvollinen kantamaan vastuuta myös muista tiimin jäsenistä ja heidän vastuualueistaan.

Johtajan tulee ymmärtää, että päätöksentekoa seuraa aina vastuu, jota ei voi paeta, eikä siirtää muille. Tiimi onnistuu tai epäonnistuu yhdessä.

Lopulta tiimin tulee huomioida tulokset ja asettaa avoimesti tavoitteet niiden saavuttamiseksi. Tulosten saavuttamiseksi on myös laadittava toimintasuunnitelma, jonka toteutumista on myös seurattava.

Toimintahäiriöistä vapaa tiimi on tehokas ja menestyksekäs. Hyvä tiimityöskentely ja johtajuus näkyvät ulospäin ja herättää kunnioitusta työntekijöiden keskuudessa. Työmaaorganisaation hyvän ja yhtenäisen johtamistaidon myötä luodussa työskentelyilmapiirissä voi rakennuttaja vastaanottaa kustannustehokkaan, laadukkaan ja aikataulussa valmistuvan urakan.

Ihmiskeskeisen johtamismallin toteuttaminen edellyttää painopisteen muutosta nykyisessä johtamismallissa, jossa ajatellaan tuotannonjohtamista hyvin pitkälle matemaattisesta ja asiakeskeisestä näkökulmasta. On mahdollista esimerkiksi laskea urakoitsijoiden resursseja ja suoritteita RATU-kortteihin tai kokemukseen perustuen. Asioiden johtaminen ja matemaattinen tarkkuus ovat tärkeitä osa-alueita, mutta yksin niihin perustamalla ei tuotannossa saada toivottua tulosta, (kustannustehokkuutta, laatua, aikataulussa valmistuvaa työtä) koska ihmiset eivät ole robotteja, joita voi ohjelmoida.

Organisaation johtajan tulee muodostaa toimihenkilöiden kanssa luottamussuhteeseen perustuva toimiva tiimi, jossa on vapaa ja avoin keskustelukulttuuri ja jossa ihmiset uskaltavat tunnustaa omat virheensä. Päällikön on uskallettava laittaa itsensä peliin osoittamalla haavoittuvuutta toisten edessä, jotta hänen oman esimerkinsä kautta syntyisi sellainen työilmapiiri, jossa virheitä ja ongelmia voidaan käsitellä avoimesti.

Tiimiin ja sen tavoitteisiin sitoutuneet ja motivoituneet työnjohtajat solmivat luottamussuhteita urakoitsijoihin ja luovat perustaa eri aliurakoitsijoiden väliselle yhteistyölle, mikä on projektiurakoinnin avainelementtejä. Työnjohtaja voi tarvittaessa liittää tuotantoketjuun rakennusteknisiä tukitöitä toteuttavan tekijän, jonka tarkoituksena on poistaa työntekeiselle muodostuneet esteet urakoitsijoiden tieltä. Tuotantoketjuun voi kuulua useampiakin urakoitsijoita.

Työnsuunnitteluun ryhdyttäessä tulisi tilaisuuteen osallistua myös käytännön työntekijä, jolla on paras tuntuma itse suoritettavaan työhön. Näin tehtäväsuunnitelma perustuu tosiasioihin ja realistiseen aikatauluun, eikä työntekijöitä edustavan kärkimiehen tai työnjohtajan esittämiin arvioihin. Onnistuneen tuotantoketjun edellytykset luodaan ihmisten johtamisen kautta synnyttämällä työntekijöissä lojaalisuuden tunne työnjohtajaa kohtaan. Ketju toimii ainoastaan jos urakoitsijat itse ovat halukkaita pelaamaan yhteen, ja heikot lenkit on vahvistettu luottamuksen ja lojaalisuuden sitein tai poistettu kokonaan. Yhdenkin urakoitsijan haluttomuus yhteistyöhön aiheuttaa toimintahäiriön tuotantoprosessille, mikä lievimmilläänkin aiheuttaa aikatauluviiveen. Siksi on ensisijaisen tärkeää, että työnjohtajat oppivat

verkostoitumaan oikein työntekijöiden kanssa. Siten on mahdollista luoda työntekijöiden ja työnjohdon välille aitoja luottamussuhteita.

Työnjohtaja luo käytännössä toteuttavan portaan kanssa tiimejä, joiden toiminta perustuu samoille periaatteille kuin organisaatiotasollakin. Perustamalla tuotantoketjuun luottamukseen rakentuvan tiimin, työnjohtaja voi varmistaa toimintahäiriöistä vapaan ja tehokkaan tuotantoprosessin. Tuotantoprosessi, jossa osapuolet haluavat tehdä työnsä hyvin, koska eivät halua tuottaa pettymystä toisille tai työnjohdolle, takaa laadukkaan, kustannustehokkaan ja aikataulussa valmistuvan työn.

5 JOUKKUEPELAAJAN KOLMEN HYVEEN MÄÄRITTÄMINEN

Patrick Lencioni on määritellyt kolme hyvän joukkuepelaajan ominaisuutta, jotka toimivat indikaattoreina todellisen joukkuepelaajan tunnistamiselle. Hyvä joukkuepelaaja on nöyrä, nälkäinen ja älykäs.

5.1 NÖYRYYS

Tiimityön näkökulmasta nöyryys tarkoittaa sitä, ettei tiimiläisellä ole ylisuurta egoa ja asemakeskeistä suhtautumista työhönsä. Nöyrä joukkuepelaaja korostaa kollektiivista menestystä yksilön menestymisen sijaan. Siksi nöyryys on keskeisin ja välttämättömin joukkuepelaajan yksittäinen ominaisuus. (Lencioni 2016, 173.)

Ihmiset joilta puuttuu nöyryys, voidaan jakaa kahteen perusryhmään. On erittäin tärkeä oppia ymmärtämään niitä ja erottamaan ne toisistaan, koska niiden ilmeneminen on täysin erilainen. Ilmeisin perustyyppi on avoimen ylimielinen ihminen, joka keskittyy ainoastaan itseensä. Tämä ihmistyyppi on helppo tunnistaa, koska he yleensä rehentelevät ja janoavat huomiota. (Lencioni 2016, 174.)

Toinen ihmistyyppi ei ole niin vaarallinen, mutta se on tärkeä silti osata tunnistaa. He ovat ihmisiä joilla on huono itseluottamus, mutta jotka pystyvät osoittamaan jalomielisyyttä ja olemaan myönteisiä toisia kohtaan. He eivät osaa antaa arvoa omille lahjoilleen ja työpanokselleen, jolloin muut erehtyvät kuvittelemaan heidän olevan nöyriä. Tällainen toiminta ei kuitenkaan ole aitoa nöyryyttä, vaan väärinkäsitys. C.S Lewis totesi tästä väärinkäsityksestä: *“Nöyryys ei ole sitä, että ajattelee vähemmän itsestään, vaan sitä, että ajattelee vähemmän itseään”*. (Lencioni 2016, 174.)

5.2 NÄLKÄ

Nälkäiset ihmiset pyrkivät aina tavoitteellisesti eteenpäin. He janoavat enemmän vastuuta ja haluavat koko ajan oppia jotain uutta. Yleensä tällaisia ihmisiä ei tarvitse patistaa työntekoon, koska he ovat lähtökohtaisesti hyvin motivoituneita ja ahkeria. (Lencioni 2016, 175.)

On helppo ymmärtää miksi tiimi tarvitsee nälkäisiä ihmisiä, mutta yhtä tärkeää on nähdä tietynlaisen nälän vahingollisuus tiimille. Joitain ihmisiä ajaa itsekeskeinen nälkä, joka ei pyri kollektiiviseen etuun vaan keskittyy enemmän henkilökohtaiseen menestykseen. Joillakin nälkä menee äärimmäisyyksiin, jolloin työnteosta tulee elämän keskeisin asia. Terve nälkä on aina hallittavissa olevaa kestävästä sitoutumisesta päämääriin. (Lencioni 2016, 175.)

Valitettavan usein johtajat joilla ei ole riittävästi arvostelukykä, palkkaavat nälkäisiä, mutta itseensä keskittyneitä ihmisiä. Tavanomaisissa työhaastattelu tilanteissa työnhakijat pystyvät usein osoittamaan nälän tuntua, vaikka totuus olisikin jotain muuta. Tämän seurauksena johtajat tajuavat liian myöhään käyttävänsä kohtuuttomasti aikaa näiden ihmisten motivoimiseen tai erottamiseen tiimistä, kun he kerran ovat sinne päässeet. (Lencioni 2016, 176.)

5.3 ÄLYKKYYS

Kolmen joukkuepalaajan hyveen osalta älykkyys tarvitsee eniten selvennystä. Älykkyys ei ole sitä, miltä se saattaa äkkiseltään vaikuttaa. Sillä ei ole mitään tekemistä ihmisen älyllisen kapasiteetin kanssa. Tiimissä älykkyys tarkoittaa yksinkertaista maalaisjärjen käyttöä suhteessa ihmisiin. Sillä tarkoitetaan kykyä olla asiallinen ja valpas ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Älykkäät ihmiset tietävät yleensä, miten menetellä tehokkaimmin toisten ihmisten suhteen ja mitä ryhmässä on parhaillaan käynnissä. (Lencioni 2016, 176.)

Älykkäillä ihmisillä on hyvä arvostelukyky sekä vaisto ryhmädynamiikan nyanssien vaistoamisen suhteen. He ymmärtävät omien sanojensa ja tekojensa vaikutuksen ryhmässä. Sosiaalisesti älykkäät ihmiset pystyvät käyttämään lahjojaan hyvän tai pahan tekemiseen. Monet historian vaarallisimmista henkilöistä ovatkin olleet sosiaalisesti hyvin älykkäitä ihmisiä. (Lencioni 2016, 177.)

5.4 KOLMEN HYVEEN YHDISTELMÄ

Ainutlaatuista näissä kolmessa hyveessä ei ole yksittäisen hyveen itseisarvo, vaan niiden yhdistelmä. Mikäli tiimiläiseltä puuttuu yksikin ominaisuus, tiimityö vaikeutuu merkittävästi ja muodostuu jopa mahdottomaksi. (Lencioni 2016, 177.)

Silloin kun tiimin jäsenet ovat vahvoja kaikilla alueilla, toisin sanoen he ovat nöyriä, nälkäisiä ja älykkäitä, on heidän kohtuullisen helppo selvitä tiimin viidestä toimintahäiriöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että he ovat todennäköisemmin haavaoittuvaisia ja luottamusta rakentavia, antautuvat hedelmälliseen konfliktiin tiimin sisällä, sitoutuvat ryhmäpäätöksiin, vaikka olisivat alunperin eri mieltä, vaativat tiimiläiset tilille havaitessaan toiminnassa puutteita ja asettavat tiimin tulokset omien tarpeidensa edelle. (Lencioni 2016, 182.)

6 KÄYTÄNNÖN ESIMERKKEJÄ

Yhtenäisen johtamiskulttuurin ja koulutuksen puuttuessa, johtajat luovat työelämässä itselleen omat johtamismenetelmänsä, jotka herättävät tutkimusmielessä monenlaisia ajatuksia ja kysymyksiä. Miksi johtaja käyttäytyy ylimielisesti työntekijöitä kohtaan? Eikö hän itse huomaa, ettei saavuta käytöksellään toivottua tulosta? Puuttuuko johtajalta kyky mennä itseensä ja muuttaa käytöstään?

Seuraavassa osiossa tarkastellaan työmailla havaittuja käytännön johtamisesimerkkejä, jotka heijastelevat kyseenalaisia johtamismenetelmiä. Esimerkkitapaukset läpivalaistetaan ja analysoidaan Maxwellin ja Lencionin johtamisteorioiden avulla.

ESIMERKKITAPPAUS 1: Aliurakoitsijan työnjohtajana toimivan henkilön käyttäytyminen aiheutti toimintahäiriöitä päätoteuttajan työmaaorganisaatiossa sekä aliurakoitsijan omien työntekijöiden keskuudessa. Kyseinen työnjohtaja hidasti urakan etenemistä nostamalla jatkuvasti esiin töiden tekemiselle muodostuvia esteitä, esittämättä niille mitään ratkaisuehdotusta. Hän oli yhteistyökyvytön ja keskittynyt virheiden etsimiseen sekä ylimääräisten tuntilistojen laatimiseen. Urakkaan kuulumattomien tuntitöiden kirjaamisesta muodostui hänelle kapea näkökulma, jonka seurauksena hän menetti otteen kokonaisuuden hallinnasta. Usein ne työt joiden tekemiselle ei ollut esteitä, jäivät tekemättä.

Hän korosti omaa asemaansa ja myrkytti sosiaalisesti rajoittuneella käytöksellään työilmapiiriä työmaaorganisaatiossa sekä omien työntekijöiden keskuudessa. Työnjohtajaa sekä hänen esimiestään huomautettiin asiasta useaan kertaan. Tilanteesta huomautettiin myös työmaapäällikköä, mutta hän ei tehnyt asialle mitään.

Työmaapäällikkö tunnusti yksityisesti, ettei osaa hoitaa näitä tilanteita. Lopulta kyseinen henkilö poistettiin pääurakoitsijan työnjohtajan toimesta työmaalta ja hänet korvattiin uudella työnjohtajalla. Hän oli siinä vaiheessa ehtinyt jo

vuoden ajan toimia kyseisellä työmaalla, aiheuttaen aikatauluongelmia sekä ylimääräisiä kustannuksia projektille.

Läpivalaisu Maxwellin ja Lencionin teorioiden avulla: Aliurakoitsijan työnohtajalla ei ollut omien työntekijöiden, eikä pääurakoitsijan työmaaorganisaation luottamusta. Hän ei osannut johtaa ihmisiä, eikä pystynyt muuttamaan käytöstään. Ainoastaan ensimmäisellä tasolla (asema) toimiva johtaja, voi aiheuttaa vakavan toimintahäiriön urakan etenemiselle, kuten tässäkin tapauksessa kävi. Hän oli nälkäinen, mutta kohtuullisen ylimielinen eikä hän ymmärtänyt ollenkaan millaiset seuraukset tuottavuuteen hänen toiminnallaan ja käytöksellään oli.

Joissain tapauksissa toimintahäiriöt voivat aiheutua keskeisessä asemassa toimivan yksittäisen henkilön käyttäytymisestä tai yhteistyökyvyttömyydestä. Tällöin syynä eivät ole huonot tai väärät toimintaprosessit. Mikäli henkilö ei palautteista huolimatta pysty muuttamaan käytöstään, pitää työmaapäällikön uskaltaa puuttua tilanteeseen oikeilla toimenpiteillä oikea-aikaisesti, jotta tuotanto ei pääse häiriytymään. Toimintahäiriön aiheuttajan tunnistamisen jälkeen, olisi työmaapäällikön pitänyt puuttua tilanteeseen ja poistaa kyseinen henkilö projektista jo paljon aikaisemmassa vaiheessa.

ESIMERKITAPPAUS 2: Nuorella ja epävarmalla työnohtajalla, jolla oli puutteelliset sosiaaliset taidot, oli hankaluuksia urakoitsijoiden tuotannonohjauksessa. Hän onnistui lähes poikkeuksetta suuttuttamaan aliurakoitsijoiden työnohtajat ja työntekijät. Hänen johtajuutensa perustui tasolle yksi, eikä hän juuri osoittanut pyrkimystä kasvamaan johtajana. Nuorella työnohtajalla ei ollut aliurakoitsijoiden työntekijöiden eikä työnjohdon kunnioitusta. He pyrkivät välttelemään asioimista hänen kanssaan. Aliurakoitsijat puhuivat asiasta avoimesti muiden työmaan työnohtajien kanssa.

Eräässä tilanteessa kollega puhutteli suoraan nuorta työnohtajaa, yrittäen ohjata häntä oikeaan suuntaan, painottamalla ihmisten reilun kohtelun

merkitystä johtamisessa. Hän vastasi, ettei aikonut ryhtyä psykologiksi ja keskustelu loppui siihen.

Läpivalaisu Maxwellin ja Lencionin teorioiden avulla: Nuori työnjohtaja ei ymmärtänyt hyvän ihmisten johtamisen periaatteita, eikä osannut tai halunnut muuttaa käytöstään. Hänen olisi pitänyt ottaa palaute vastaan ja tutkia itseään. Johtamisen koulutuksen puuttumisella AMK-tutkinnosta oli osansa nuoren mestarin kyvyttömyydessä käsitellä ihmisiä.

Asema ja sen korostaminen oli hänelle selvästi tärkeä asia. Yksistään asemaan perustuva johtajuus ei tuota toivottua tulosta tuotannon johtamisessa. Lopputulos saattaa olla jopa päinvastainen, koska huonon johtamisen seurauksena urakoitsijan motivaatio huononee ja tuottavuus laskee minimiin.

Työnjohtaja oli nälkäinen ja ahkera, mutta se oli itsekeskeistä ja omiin henkilökohtaisiin, enemmän kuin kollektiiviseen etuun perustuvaa nälkää. Hän oli käytöksessään usein ylimielinen ja hänen suurin heikkoutensa oli sosiaalisen älyn puuttuminen.

Tilanteessa jossa nuori työnjohtaja oli puhutellut useaan otteeseen asiattomasti ja töykeästi erään urakoitsijan työnjohtajaa, teki kyseinen aliurakoitsija kirjallisen reklamaation mestarin käytöksestä. Kyseisen aliurakoitsijan työnjohtajalla ei ollut mitään ongelmia muiden mestareiden kanssa asioimisessa. Tapauksen johdosta järjestettiin asian tiimoilta palaveri yhdessä ylemmän johdon kanssa, johon osallistui projektipäällikkö, nuori mestari sekä aliurakoitsijan työnjohtaja.

Palaverin jälkeen aliurakoitsijan työnjohtaja oli erittäin pettynyt ja kertoi luottamuksellisessa keskustelussa projektipäällikön todenneen: "mikäli kaikki mestarit olisivat samanlaisia kuin kyseinen nuori mestari, niin kohde olisi valmistunut jo aikoja sitten". Valitettavasti moni vanhemman polven johtaja vielä tänäkin päivänä pitää tarmokkuutta ja nälkää tavoiteltavina itseisarvoina.

Johtajan ei pitäisi koskaan väheksyä työpsykologian merkitystä ihmisten kanssa työskentelyssä. Huonolla käyttäytymisellä ja ihmisten johtamistaidon puuttumisella työnjohtaja hankaloitti omaa työtään ja hidasti osaltaan tuotantoprosesseja.

ESIMERKKI HYVÄSTÄ JOHTAMISESTA: Työnjohtaja osasi käsitellä ihmisiä ja kohdella työntekijöitä reilusti. Hän muodosti onnistuneesti kiireellisellä aikataululla yhteistyön kuuden eri urakoitsijan välille, hissikuilussa hissi-asennuksia edeltävien töiden osalta.

Maalari suoritti ensin hissikuilun seinien ja katon pölynsidontakäsittelyn. Tämän jälkeen kuilun kattoon asennettiin telineiltä väliaikaiset nostosilmukat hissikorin siirtoja varten. Samaan aikaan tehtiin kerrosten oviaukkojen tarkevalut ja timanttisahaukset. Tämän jälkeen kuilusta purettiin viiteen kerrokseen ulottuvat tasot ja telineet. Seuraavana päivänä valettiin hissikuilun pohjalaatta. Kaikissa työvaiheissa oli eri urakoitsija, joiden yhteistyön onnistumisesta hissi-asennukset olivat riippuvaisia.

Työnjohtajan tehtävänä oli pitää huoli siitä, että urakoitsijat puhaltavat yhteen hiileen. Kaikki työt tehtiin viikossa valmiiksi ja viikonlopun jälkeen hissi-asennukset päästiin aloittamaan aikataulussa.

ESIMERKITAPAU 3: Projekti-insinööri oli tarkka töiden kustannuksista ja kävi kiivaita keskusteluja niihin liittyen aliurakoitsijoiden kanssa sekä vaati toisinaan lisätöiden sisällyttämistä urakkaan. Hän kohteli työntekijöitä usein huonosti ja epäreilusti, vaikka osasi olla kollegiaalisessa mielessä joviaali. Erään aliurakoitsijan työnjohtaja tunnusti myöhemmin veloittaneensa kyseisen projekti-insinöörin tekemistä lisätyötilauksista lopulta jopa kolminkertaisen hinnan, hänen huonosta käytöksestään johtuen.

Läpivalaisu Maxwellin ja Lencionin teorioiden avulla: Projekti-insinööri teki itselleen karhunpalveluksen kohtelemalla ihmisiä epäreilusti. Hänen käytöksensä johtui liian kapeakatseisesta näkökulmasta, epävarmuudesta sekä ainoastaan asemaan perustuvasta johtajuudesta. Hän osoitti sosiaalista älyä kollegiaalisessa mielessä hieman paremmin kuin alaisilleen. Hän

suhtautui itseään alemmassa asemassa oleviin ihmisiin ylimielisesti ja oli myös hieman taipuvainen politikointiin.

Vaativalla hintojen pudottamista ja riitelemällä niistä, hän itseasiassa onnistui ainoastaan nostamaan projektille kohdistuvia kustannuksia. Hänen olisi pitänyt muodostaa molemmin puoliseen luottamukseen perustuva suhde aliurakoitsijoiden kanssa. Tämä olisi mahdollistanut kriittisten keskustelujen käymisen kustannuksista ja tilaa aidolle neuvottelulle, sen sijaan, että käytetään isomman ja vahvemman toimijan asemaa hyväksi heikomman alistamiseksi. Lopulta hänen käytöksensä kääntyi häntä itseään vastaan.

Kustannustenhallinta ja projekti-insinöörin työ yleensäkin, edellyttää ihmissuhdetaitoja, eikä ainoastaan teknistä tarkkuutta ja kustannuksiin tuijottamista.

ESIMERKKI HYVÄSTÄ INSINÖÖRI-JOHTAMISESTA: Työmaan hankinta-insinööri ymmärsi hyvien käytösten ja kunnioittamisen merkityksen urakkaneuvotteluissa. Neuvottelutilanteissa hän esiintyi aina asiantuntevasti ja puhutteli urakoitsijaehdokkaista kunnioittavasti. Urkoitsijoita valittaessa hän huomioi työnjohtajien kokemuksen eri urkoitsijoista ja keskusteli aina heidän kanssaan ennen hankintapäätösesityksen lähettämistä rakennuttajalle. Esimerkillisellä toiminnallaan hän pystyi varmistamaan laadukkaan ja uustannustehokkaan hankinnan.

ESIMERKKITAPAUS 4: Työmaapäällikkö ei osannut rakentaa luottamussuhdetta toimihenkilöiden kanssa, mikä johti organisaation toimintahäiriöihin. Työmaapäällikön kommunikointi tapahtui ylhäältä alaspäin, eikä hän pystynyt käymään keskusteluja tasavertaisella tasolla. Seurauksena oli luottamuspula.

Työmaapäällikkö ei osannut luoda työmaaorganisaatioon vapaata ja avointa keskustelukulttuuria, eikä hän kyennyt muodostamaan aitoa yhteyttä toisten ihmisten kanssa. Hän esitti usein yhdessä projektipäällikön kanssa vaatimuksia töiden valmistumiselle, mutta työnjohtajille ei annettu työkaluja

asioiden edistämiseksi. Työmaaorganisaatio muodostui joukosta yksilöitä, joista jokainen pyrki hoitamaan omat hommansa, välittämättä toisten töistä.

Työmaapäällikön sosiaaliset edesottamukset johtivat lopulta tilanteisiin, jossa asioita oli miltei mahdoton saada ratkaistua ja edistettyä, koska hänen kanssaan asioiminen muodostui itsessään ongelmaksi. Hän tiesi omasta mielestään kaiken, eikä antanut toisille tilaa toimia itsenäisesti. Työohjeet olivat kaikkietävästä asenteesta huolimatta epäselviä ja usein myös epäkäytännöllisiä. Käytännössä jokainen toimihenkilö alisuoriutui tehtäviensä hoitamisessa päällikön sosiaalisesta kyvyttömyydestä aiheutuvien organisaation toimintahäiriöiden vuoksi.

Mestari palaverit olivat pitkiä ja pitkäväteisiä tilaisuuksia joissa työmaapäällikkö esitti pitkiä monologeja ja kritiikkiä organisaatiolle muiden kuunnellessa hänen puhettaan. Hänellä ei ollut kykyä kannustaa ja monet kokivat palaverin viikon masentavimpana tapahtumana.

Turhautuminen näkyi erityisesti talotekniikka-asiantuntijoissa, jotka eivät saaneet työmaapäälliköltä tukea omassa työssään. Kohteessa oli poikkeuksellisen hankala talotekniikkaurakoitsija, jonka työnjohto ei hoitanut tehtäviään. Tämä lisäsi päätoteuttajan talotekniikka-asiantuntijoiden työtaakkaa merkittävästi. Loppuvaiheessa tate-urakoitsijan työnjohdossa tehtiin henkilöstömuutoksia, päätoteuttajan reklamoidessa asiasta. Pitkään tiedossa olevaan ongelmaan reagoitiin ja puututtiin kuitenkin vasta sen jälkeen, kun vahinko oli jo tapahtunut. Tate-asiantuntijat olivat tuoneet ongelmia esille jo vuoden ajan, joten ylemmällä johdolla olisi halutessaan ollut mahdollisuus muuttaa projektin kurssia silloin kun sillä vielä olisi ollut vaikutusta lopputulokseen.

Isossa hankkeessa toimittiin tiimityö-periaatteella siten, että mestarit muodostivat kolmen tai neljän hengen tiimejä, jotka jakoivat yhteisen vastuualueen. Tiimeihin ei kuitenkaan luotu minkäänlaisia toimintaperiaatteita,

eikä niihin nimetty vetäjää. Työmaalle muodostui myöhemmässä vaiheessa aikatauluongelmia ja kustannusten ylittymistä tuntitöiden lisääntyessä.

Läpivalaisu Maxwellin ja Lencionin teorioiden avulla: Työmaapäällikön johtajuus perustui asemaan, eikä hän ymmärtänyt miten toimivia tiimejä tai luottamussuhteita muodostetaan. Kolmen ihmisen vastuuseen asettaminen yhteisestä alueesta, ei vielä ole tiimi, vaikka ajatus tiimityön tekemisestä sinällään on hyvä. Tiimityöskentelylle pitää luoda edellytykset oikeiden toimintaperiaatteiden, selkeiden rajausten ja oman esimerkin kautta. Toimivassa ja yhtenäisessä tiimissä ei ole ´minun´ ja ´sinun´ asioita, vaan ainoastaan ´meidän´ asioita.

Työmaapäällikön olisi myös pitänyt kiinnittää erityistä huomiota kommunikointi- ja ihmissuhdetaitojensa kehittämiseen. Usein riittäisi, että henkilöltä löytyisi käytöstapoja, ja kyky keskustella tasavertaisesti ihmisten kanssa sekä kuunnella mitä hänelle puhutaan.

Tekninen asiantuntemus on tärkeä osa rakentamista, mutta se ei liity vielä mitenkään ihmisten johtamiseen. Hyvä johtaja ei välttämättä tunne rakennustekniikka syvällisesti, eikä hyvä rakennustekniikan asiantuntija välttämättä ymmärrä ihmisten johtamisesta mitään.

Työmaapäällikön tulee ottaa tosissaan toimihenkilöiden viesti esimerkiksi silloin, kun ongelmaksi nostetaan aliurakoitsijoiden työnjohtajien edesottamukset, joille työnjohtajat tai talotekniikka-asiantuntijat eivät usein voi tehdä mitään.

ESIMERKKI HYVÄSTÄ JOHTAMISESTA: Työmaapäällikkö oli yhteistyökykyinen ja kohteli ihmisiä tasavertaisesti. Hän kuunteli mitä muilla oli sanottavaa ja pyrki johtamaan ihmisiä reilusti. Hänen alaisuudessa työskentelevät työnjohtajat kunnioittivat esimiestään ja se näkyi myös työmaalla. Hänen työmaansa sai eräältä kokeneelta 30-vuotta eri työmailla työskennelleeltä työntekijältä mm.

seuraavanalaisen tunnustuksen: "en ole vielä koskaan nähnyt työmaata jossa on näin hyvä järjestys, täällähän pääsee oikeasti tekemään töitäkin".

ESIMERKKITAPPAUS 5: Työmaalla ilmeni aikatauluongelmia infrauran etenemisessä. Asiaa käsiteltiin päätoteuttajan ohjausryhmän palaverissa yhdessä työmaaorganisaation kanssa. Työmaapäällikkö ja projektipäällikkö suhtautuivat asiaan teknisenä ja matemaattisena yhtälönä. Projektipäällikkö totesi toimihenkilöille: "olette tehneet paljon töitä, mutta nyt on tehtävä vielä enemmän", tarjoamatta mitään työkaluja tilanteen ratkaisemiseksi. Hän myös pyysi organisaatiota esittämään ratkaisuehdotuksia. Työmaapäällikkö kävi valkokankaalla läpi urakan etenemistä teknisestä näkökulmasta. Kukaan muu ei puhunut palaverissa mitään, vaikka ilmassa leijui monta kysymysmerkkiä.

Läpivalaisu Lencionin ja Maxwellin teorioiden avulla: Tilanteeseen suhtauduttiin ainoastaan teknisenä ongelmana, sen sijaan, että olisi ymmärretty johtaa ihmisiä. Luottamuksen saavuttamiseksi projektipäällikön ja työmaapäällikön olisi pitänyt tunnustaa aluksi omat virheensä, ilmapiirin vapauttamiseksi. Haavoittuvaisessa ilmapiirissä toimihenkilöt olisivat uskaltaneet avautua ja antautua terveeseen konfliktiin.

Avoimen keskustelun ja aidon kohtaamisen myötä olisi tilanteelle ollut mahdollista löytää toimivia ratkaisuehdotuksia ja tehdä päätöksiä, joihin kaikki voisivat sitoutua. Yhtenäisen tiimityön avulla on mahdollista kääntää haastavatkin tilanteet voitoksi. Päätöksiin sitoutumisen ja yhtenäisyyden aikaansaamiseksi on organisaation ylemmän johdon osattava johtaa ja käsitellä ihmisiä. Ihminen ei luontaisesti pyri löytämään ratkaisua ongelmille, joita ei koe omikseen. Organisaation johdon olisi siksi pitänyt löytää keinot, joiden avulla tiimiin olisi luotu sellainen yhteishenki, jossa mielletään kaikki haasteet yhteisiksi asioiksi.

7 POHDINTAA JA LOPPUPÄÄTELMIÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten rakentamisen prosesseja voidaan tehostaa ihmisten johtamisen kautta. Työssä esiteltiin kaksi ihmiskeskeistä johtamisteoriaa, joista ensimmäinen John C. Maxwellin *Viisi johtamisen tasoa (2016)*, avasi näkökulman siihen, millaisia ominaisuuksia ja millaista asennetta hyvältä johtajalta edellytetään sekä mitkä ovat ihmisten johtamiseen liittyvät keskeisimmät periaatteet.

Patrick Lencionin johtamisteoriassa tarkasteltiin viittä erilaista toimintahäiriötä tiimissä. Teoria avasi näkökulman siihen, miten tiimityöskentely saadaan toimimaan tehokkaasti ja mitkä periaatteet auttavat sitä pysymään vapaana toimintahäiriöistä. Lisäksi tarkasteltiin hyvän joukkuepelaajan kolmea keskeisintä ominaisuutta, joihin perustaen voidaan varmistaa tehokas ja toimintahäiriöistä vapaa organisaatio. Valitsemalla organisaatioon nöyriä, nälkäisiä ja älykkäitä ihmisiä on mahdollista luoda tiimityöskentelylle parhaat mahdolliset lähtökohdat.

Soveltamalla käytäntöön näitä kahta johtamisteoriaa sekä kiinnittämällä huomiota organisaatiota perustettaessa niihin keskeisiin ominaisuuksiin ihmisissä, jotka saavat joukkueen toimimaan, työmaaorganisaatioille avautuu uusia mahdollisuuksia selviytyä tehokkaammin koko ajan muuttuvassa työympäristössä.

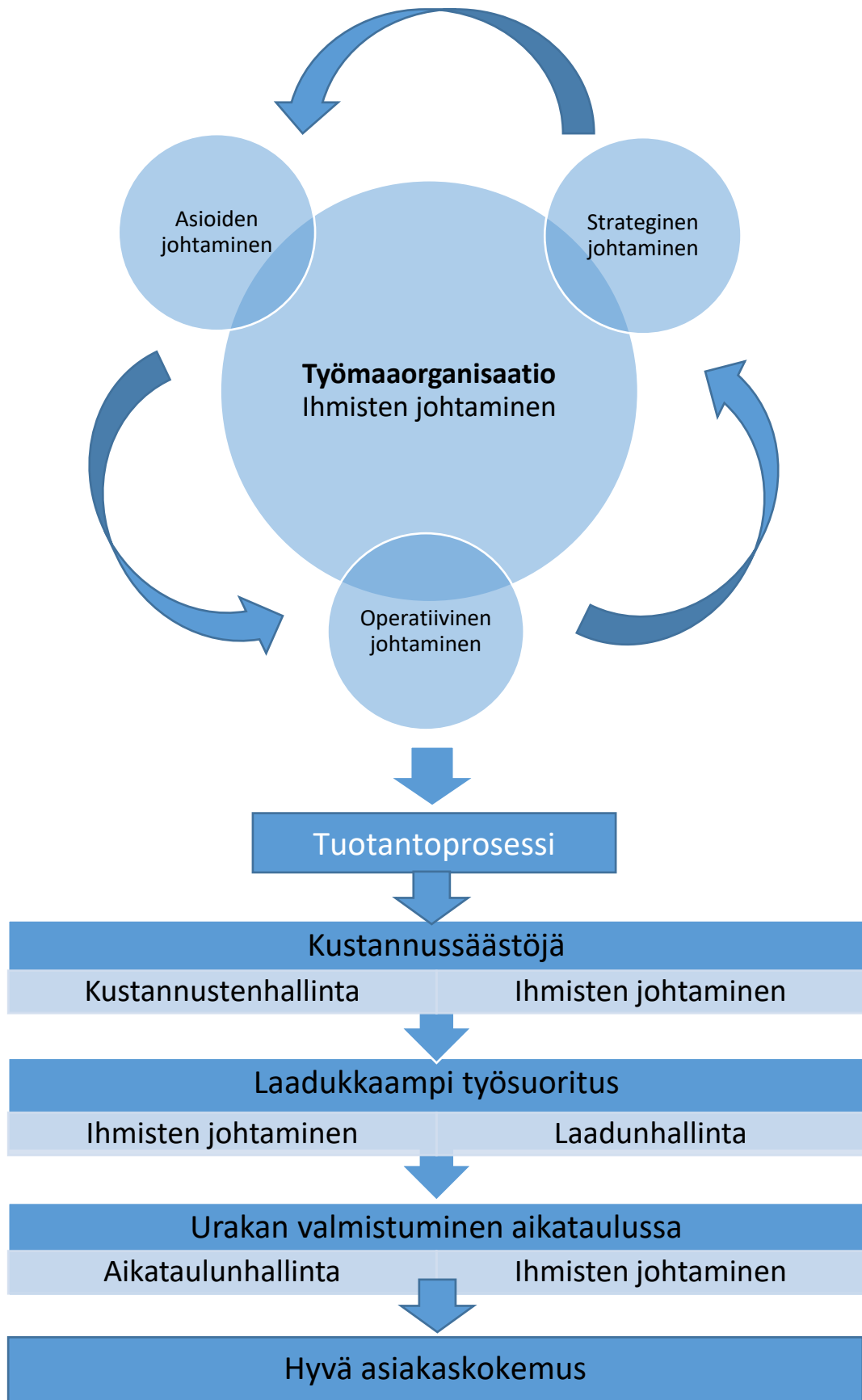
Esimerkkitapausten tarkastelun ja analyysin sekä vertailevan tutkimuksen perusteella voidaan vetää johtopäätöksiä hyvän johtamisen positiivisista vaikutuksista työmaaorganisaatioiden toimintakykyyn, työntekijöiden työhyvinvointiin sekä motivaatioon. Täsmällisiä lukuja on silti tämän tutkimuksen puitteissa vaikea esittää, koska se edellyttäisi laajempaa vertailua eri työnjohtajien välillä sekä tarkkaa kustannusseuranta pitkältä ajanjaksolta.

Vertaamalla ihmisten johtamiseen panostavan työmaapäällikön vaikutusta työmaalla, asemaan perustuvan työmaapäällikön johtamismenetelmän

vaikutuksiin, voidaan aikataulu -ja kustannusvaikutusten osalta nähdä selvä ero ihmiskeskeisen johtamisen hyväksi.

Työnjohtaja joka huomioi käytännön tasolla työntekijöiden työpsykologiset tarpeet, pystyy muodostamaan usean urakoitsijoiden välillä toimivan urakoitsijaketjun, ilman suurempia ongelmia. Ainoastaan asemaansa luottava työnjohtaja ei pysty hallitsemaan isoja kokonaisuuksia onnistuneesti, koska hänetlä puuttuu työntekijöiden kunnioitus.

Hyvää insinöörijohtamista osoittava hankita-insinööri joka pystyi esimerkillisen toimintansa avulla luomaan ympärilleen kunnioituksen kulttuuria vallivan ilmapiirin, jossa sellaiset urakoitsijat joiden edesottamukset eivät välttämättä kestäneet päivänvaloa, karsiutuivat kilpailutuksesta pois. Hänen toiminnallaan oli siten suora vaikutus työn laatuun ja kustannuksiin.



Kuva 3. Kuvaaja ihmiskeskeisen johtamisen vaikutuksesta rakennustuotannon prosessissa.

Työmaaorganisaation johtamismenetelmä on ihmiskeskeinen johtaminen. Ihmiskeskeisyys vaikuttaa organisaation ytimessä kantavana voimana ja määrittelee organisaation yhteistyön ja tehokkuuden tason. Hyvällä ihmisten johtamisella vaikutetaan suoraan toimihenkilöiden ja työntekijöiden tuottavuuteen.

Asioiden johtaminen on hankkeen strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen liittyvien asiakokonaisuuksien ja toimintaprosessien hallintaa sekä päätöksentekoa organisaatiotasolla.

Strategisen johtamisen avulla suunnitellaan hankkeen päätavoitteiden sekä välitavoitteiden saavuttamiseksi tilanteeseen sopivat toimintasuunnitelmat.

Operatiivinen johtaminen toimii keihäänkärkenä tuotantoprosessien johtamisessa ja valvonnassa työmaalla. Operatiivinen johto laittaa käytäntöön organisaation strategiset linjaukset sekä yhteiset päätökset.

Rakennushankkeen päätavoite on rakennuksen valmistuminen kustannustehokkaasti, laatuvaatimusten mukaan ja aikataulussa. Kaikilla organisaation johtamisen tasoilla ja ulottuvuuksilla on aina kiinnitettävä huomiota siihen miten ihmisten kanssa toimitaan.

Kustannussäästöihin sekä laadukkaaseen aikataulussa valmistuvaan lopputulokseen pyrkiminen on hankkeiden keskeisimpiä strategisia tavoitteita. Tuotantoprosessin eteneminen sille asetettujen vaatimusten mukaisesti saavutetaan hyvällä ihmisten johtamisella ja hyvällä työsuunnittelulla, jossa huomioidaan myös toteuttavan portaan (työtekijän tai kärke miehen) näkemykset.

Jokainen työssä käyvä ihminen tietää, millainen vaikutus esimiehen taholta tulevalla aidolla kannustuksella, kiinnostuksella, rohkaisulla, tunnustuksen antamisella ja tuella on työn lopputulokseen. Hyvin johdettu rakennusprojekti johtaa asiakastyytyväisyyteen, johon vaikuttaa lopputuloksen ohella myös onnistuminen projektin eri vaiheiden toteutuksessa.

Lencionin ja Maxwellin ihmiskeskeiset johtamisteoriat kumpuavat amerikkalaisesta työskentelykulttuurista, mikä eroaa jonkin verran suomalaisesta tavasta ja neuvottelukulttuurista. Niissä esitetyt johtamisperiaatteet sekä hyvän johtamisen ominaisuudet ovat yleispäteviä, mutta joihinkin kulttuuriin eroavaisuuksiin tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Amerikkalaisilla on korkeampi kansallinen itsetunto ja vahva itseluottamus omaan tekemiseen. Amerikkalaiset lyövät kortit pöytään heti neuvottelujen alkuvaiheessa ja ryhtyvät kovaääniseen väittelyyn. Suomalainen lähestymistapa neuvotteluihin on huomattavasti maltillisempi ja asiakeskeisempi. (Business insider 2014.)

Tämä on syytä ottaa huomioon esimerkiksi korjattaessa `konfliktin pelkoa` tiimityöskentelyssä. Amerikkalaisille on ominaista väitellä kiivaasti erilaisista näkemyksistä. Suomalaisille tällainen toiminta ei ole tyypillistä. Siksi on tärkeä sopia terveen konfliktin pelisäännöistä aina etukäteen. Ilmapiirin tulee olla avoin ja vapaa, mutta asioiden esittämistapaan tulee suomalaisessa viitekehyksessä kiinnittää enemmän huomiota.

Vahvuutena suomalaisessa työskentelykulttuurissa on rehellisyys, ahkeruus ja vastuuntuntoisuus. Se tekee suomalaisista luonnollisesti taipuvaisia sitoutumaan ja kantamaan vastuuta. Suomalainen saattaa aluksi vaikuttaa epäluuloiselta ja ujoilta, mutta on itseasiassa luottavainen ja ennakkoluuloton, kun siihen annetaan mahdollisuus. Suomalainen tarvitsee oikeastaan vain riittävästi kannustusta tullakseen loistavaksi tiimipelaajaksi.

Uutta työmaaorganisaatiota ja projektia perustettaessa voidaan projektin onnistumiselle luoda edellytykset jo heti lähtökohdissa. Johtamisen kulttuuri siirtyy ylemmältä johdolta suoraan työmaaorganisaatioon moninkertaisten hyvän tai huonon johtajuuden toimihenkilöissä.

Työmaaorganisaatiossa tarvitaan joukkuepelaajia, jotka kykenevät yhteistyöhön projektin eri osapuolien kanssa. Organisaation toimintahäiriö voi

johtua teknisistä syistä, joita on tässä työssä tarkasteltu viidestä eri näkökulmasta. Ongelmat ja häiriöt organisaation toiminnassa voivat myös henkilöityä tiettyihin ihmisiin, jotka ovat yhteistyökyvyttömiä ja haluttomia muuttamaan toimintaansa. Kyseinen ongelma edellyttää kuitenkin perusteellisempaa perehtymistä ja tutkimusta, jota ei tämän työn puitteissa ole tehty.

Organisaation toimivuuden kannalta on kuitenkin tärkeää varmistaa, että ihmisiä autetaan ja johdatetaan löytämään oma paikkansa organisaatiossa, jossa he voivat kokea onnistumisia ja osoittaa vahvuutensa.

Rakennusala on käynyt viimeisen 20 vuoden aikana läpi murrosvaihetta merkittävien työturvallisuuteen liittyvien parannusten osalta. Tämä on näkynyt erityisesti isommissa hankkeissa, joissa mm. henkilökohtaiset suojaimet (kypärä, suojalasit, turvakengät, huomioliivit ja hengityssuojaimet) ovat olleet pakollisia jo usean vuoden ajan. Turvalliseen työympäristöön on osittain negatiivisen julkisuuden pelosta rakennushankkeissa investoitu merkittävästi.

Työmaiden käyttämät valvonta- ja suunnittelujärjestelmät ovat myös käyneet läpi digitalisaatiota viimeisen viiden vuoden aikana. Suunnittelu perustuu nykyisin täysin tietomallinnukseen, ja työn laatua sekä työturvallisuutta valvotaan uusien verkkosovellusten avulla. Monilla työmailla pyritään tänä päivänä myös paperittomaan työskentelyyn ja asiakirjojen dokumentointiin.

Johtamiskulttuurissa on rakennusalalla tapahtumassa muutos ihmiskeskeisempään suuntaan, osittain luonnollisen sukupolven vaihdoksen seurauksena. Se ei kuitenkaan yksistään riitä tekemään kenestäkään hyvää ihmisten johtajaa. Rakentamisen prosesseja tulee uudistaa suunnitelmallisesti, määrätietoisesti ja päättäväisesti. Panostamalla toimihenkilöiden johtamistaidon koulutukseen, teknisen osaamisen ohella.

Uudet ihmiskeskeiset johtamismenetelmät eivät kuitenkaan syrjäytä kaikkia vanhoja toimintatapoja ja osaamista, eikä tarvitsekaan. Vanhemman

sukupolven mestareilla on yleensä rautainen ammattitaito ja he ovat ahkeria työssään. Tällaisia ominaisuuksia tarvitaan alalla edelleen, ja heillä on paljon annettavaa oman esimerkinsä kautta nuoremmalle yliopisto- ja AMK-pohjaiselle toimihenkilösukupolvelle.

Terveeseen ja luonnolliseen johtamiskulttuurin muutokseen liittyy aina uutta innovatiivisuutta ja jotain kokemuksen kautta hyväksi todettua osaamista. Tärkeää on eri sukupolvien edustajien välinen kommunikointi ja yhteistyökyky kehittää asioita parempaan ihmisläheisempään suuntaan yhdessä.

Ihmislähtöisen johtamisen tutkimus on osoittanut, että huomioimalla ihmisten työelämän perustarpeet voidaan rakennusprojekteissa saada aikaan todellisia kustannussäästöjä, parempaa laatua ja aikataulujen hallintaa, tuottavuutta parantamalla. Oman työn kokeminen merkitykselliseksi, yhdessä tekeminen sekä hyvä strateginen ja operatiivinen johto muodostavat punaisen langan työntekijän työpanoksen ja laadukkaan lopputuloksen välille.

Uusien toimintatapojen synnyttämisessä tulee olla johdonmukainen ja järjestelmällinen. Teoreettisen koulutuksen ja henkilöanalyysien tulee johtaa konkreettiseen käytännön sovellutukseen työmaaorganisaatioita perustettaessa ja mielellään jo työntekijöitä rekrytoitaessa. Konsernin johdon on sitouduttava johtamiskulttuurin uudistamiselle, ja oltava itse esimerkkinä muille.

Yrityksessä voi olla myös tarpeen kirjoittaa konsernille lyhyt ja keskeiset periaatteet sisältävä johtosääntö, josta käy ilmi tiimijohtamiseen sekä yleisesti hyvään johtajuuteen liittyvät toimintaperiaatteet.

Teoreettisessa mielessä voidaan puhua käännetystä tuotantoprosessista, jossa itse päämäärä saavutetaan sille asetettujen standardien mukaisesti panostamalla ihmisiin. Sen sijaan, että vaatimalla ja painostamalla edellytetään työntekijöiltä ja heidän työnjohdoltaan kustannustehokasta,

laadukasta ja aikataulussa valmistuvaa suoritusta. Laadun takaa ainoastaan urakoitsijan kokema lojaalius työnjohtajaa tai työmaaorganisaatiota kohtaan.

Tämä ei tarkoita sitä, ettei saisi esittää vaatimuksia, vaan kysymys on siitä, millaiseen maaperään vaatimukset työsuoritteista istutetaan. Maaperä, joka on muokattu hedelmälliseksi tuottaa toivottua tulosta. Mutta maaperä, joka on kovetettu ei tuota kunnollista satoa, ja sekin vähä mitä siitä saadaan irti, tulee raskaan kuokkimisen ja tuskan kautta. Mikä käytännössä tarkoittaa jatkuvaa taistelua aikataulujen, kustannusten ja laadun kanssa. Sellainen on turhaa työtä ja on suurelta osin vältettävissä hyvällä ihmisten johtamisella.

Elämme tiedollisesti valistuneessa sekä ihmisen omia sisäisiä tunteita tiedostavassa ja peilaavassa sosiaalisessa ympäristössä. Tarve uudelle, ihmisläheisemmälle lähestymistavalle rakennusalan johtamismenetelmissä on todellinen. Päämäärän saavuttaminen edellyttää kuitenkin merkittävää panostusta johtamisen koulutukseen ja sitoutumista pitkäjänteiseen sukupolvien väliseen yhteistyöhön, jossa yhdistetään kokeneiden mestareiden osaaminen ja uudet ihmiskeskeiset johtamismenetelmät.

Ihmisten johtamista (leadership) ja organisaatiojohtamista (management) on tutkittu laajasti eri aloilla vuosikymmeniä. Tutkimustietoa aiheesta on sitä kautta kertynyt merkittäviä määriä. Johtamista voidaan lähestyä ja tarkastella monesta eri näkökulmasta ja monella eri tasolla. Tässä työssä keskityttiin tarkastelemaan lähemmin ihmiskeskeisen johtamisen vaikutusta työmaaorganisaatiossa operatiivisella ja strategisella tasolla. Johtamista tarkasteltiin yksilötason ominaisuuksien sekä tiimityön toimintaperiaatteiden valossa. Toimiva ja tehokas tiimityöskentely on rakennusalalla verrattain uusi ilmiö, jossa kehitystyölle on vielä varaa.

Ihmisten johtamisen ja tiimityöskentelyn vaikutuksen tutkimista rakennustuotannon prosesseihin on tarkoitus jatkaa tulevaisuudessa. Rakennusala on projektiluontoisena alana otollinen tehokkaalle tiimityöskentelylle, mutta prosessi on pitkä ja muutos tapahtuu pienin askelin.

Rakennusprosessit kaipaavat kuitenkin uudistamista ja meidän tulee määrätietoisesti työskennellä yhdessä tämän päämäärän saavuttamiseksi.

SRV toimi 1980-luvulla edelläkävijänä projektijohtourakointi-mallin kehittämisessä. 2010-luvulla on noussut tarve uudistaa rakennusalan johtamiskulttuuria ihmiskeskeisempään suuntaan. Haaste on otettava vastaan ja ryhdyttävä toimenpiteisiin uuden johtamistavan kehittämiseksi rakennusosalalla.

LÄHTEET

Antikainen, J. Christides, T. Hagström, C.G. Hansen, S-O. Heikkilä, J. Hollo, I. Kankainen, J. Karlsson, T. Kohvakka, A. Kärkkäinen, R. Laitinen, L.A. Liljeroos, J. Mantere, M.A. Nurmi, R. Panula, J. Sonck, T. Taajmaa, T. Taajamaa, V. & Wardi, A. 2004. Johtamisen faktat ja visio. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Konflikti työpaikalla – muista edes yksi neuvo. 2018. Artikkel. Terve.fi.
<https://www.terve.fi/artikkelit/82605-konflikti-tyopaikalla-muista-edes-yksi-neuvo> [Viitattu 20.4.2018].

Lencioni, P. 2014. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. 2. painos. Tampere. Päiväosakeyhtiö.

Lencioni, P. 2016. Paras mahdollinen joukkuepelaaja. 1. painos. Tampere. Päiväosakeyhtiö.

Lubin, G. 2014. Business insider. These diagrams reveal how to negotiate with people around the world. Tutkimus. Julkaistu 24.3.2014. [Viitattu 20.6.2018].

<https://www.businessinsider.com/communication-charts-around-the-world-2014-3?r=US&IR=T&IR=T>

Maxwell, J. C. The 5 levels on leadership. Blogi. Päivitetty 30.8.2016
<http://www.johnmaxwell.com/blog/5-levels-of-leadership> [Viitattu 20.1.2018].

Maxwell, J. C. Leadership blind spots. Blogi. Päivitetty 22.10. 2015
<http://www.johnmaxwell.com/blog/leadership-blind-spots> [Viitattu 20.1.2018].

Maxwell, J. C. On leading leaders Blogi. Päivitetty 5.3.2014
<http://www.johnmaxwell.com/blog/like-hearding-cats> [Viitattu 20.1.2018].

Maxwell, J. C. The power of people skills. Blogi. Päivitetty 27.11.2012
<http://www.johnmaxwell.com/blog/the-power-of-people-skills> [Viitattu 20.1.2018].

Maxwell, J. C. The ten commandments of confrontation. Blogi. päivitetty 4.10.2016

<http://www.johnmaxwell.com/blog/the-ten-commandments-of-confrontation>

[Viitattu 20.1.2018]

Työturvallisuuskeskus. 2018. Internet sivusto.

https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo [Viitattu 20.1.2018].

Maxwell, J.C. Conflict. 2018. Minute with Maxwell. Blogi youtube.

<http://johnmaxwellteam.com/2017-conflict/> [Viitattu 15.2.2018].

Rami Sarjolan väitöskirja. Kolme syytä, jonka vuoksi rakennusalalla ollaan jäljessä tehokkuudessa ja innovatiivisuudessa. 2018. Rakennuslehti. Artikkel.

<https://www.rakennuslehti.fi/2018/05/vaitoskirjatutkija-kolme-syyta-jonka-vuoksi-rakennusalalla-olla-jaljessa-tehokkuudessa-ja-innovatiivisuudessa/>

[Viitattu: 9.5.2018].

KUVATAULUKKO

Kuva 1. Viisi johtamisen tasoa Maxwellia (2016) mukaillen. Mata, P. 2018

Kuva 2. Viisi tiimin toimintahäiriötä Lencionia (2014) mukaillen. Mata, P. 2018

Kuva 3. Kuvaaja ihmiskeskeisen johtamisen vaikutuksesta rakennustuotannon prosessissa. Mata, P. 2018

Kuva 4. Kuvakaappaus. Työhyvinvoinnin vaikutusta kuvaava gaafinen taulukko. Kaiku no 1. 2007. Työhyvinvoinnilla tuottavuutta, tuottavuudella työhyvinvointia. Valtionkonttorin lehti hyvinvoinnista. Internet julkaisu. Pdf tiedosto. Viitattu [22.6.2018].

Kuva 5. Teoreettinen taulukkolaskelma motivaation vaikutuksesta työstä muodostuviin kustannuksiin. Mata, P. 2018