

Pääsuunnittelija ja johtamisen psykologia rakennushankkeessa

Pääsuunnittelijakoulutus

Tutkielma

Siltanen Mikko

Helsinki 19.9.2014

Aalto University Professional Development – Aalto PRO

1 Johdanto

2 Pääsuunnittelijan rooli rakennushankkeessa

- 2.1 Suunnitteluryhmän johtajana
- 2.2 Suunnittelutoimiston johtajana

3 Johtamisopit

- 3.1 Määritelmät ja historia
- 3.2 Johtajuus
- 3.3 Pääsuunnittelija ja johtamisopit

4 Johtamisen psykologia

- 4.1 Määritelmä
 - 4.1.1 Johtamisen psykologia, pääsuunnittelija ja rakennushanke
- 4.2 Kokemuksellinen organisaatio
 - 4.2.1 Pääsuunnittelija ja kokemuksellinen organisaatio
- 4.3 Yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys
 - 4.3.1 Yhteenkuuluvuus rakennushankkeen projektiryhmässä
- 4.4 Vuorovaikutusjohtajuus
 - 4.4.1 Pääsuunnittelijan vuorovaikutusjohtajuus
- 4.5 Positiivisuus
 - 4.5.1 Positiivinen pääsuunnittelija
- 4.6 Ristiriidat
 - 4.6.1 Pääsuunnittelija ja ristiriita-tasapainoteoria
- 4.7 Itsensä johtaminen
 - 4.7.1 Ihmiskäsitykset
 - 4.7.2 Itsen johtaminen
 - 4.7.3 Itsensä johtamisen kehittäminen

5 Johtopäätökset

6 Lähdeluettelo

1 Johdanto

Tutkielmassa lähestytään johtamista psykologisesta näkökulmasta ja käsitellään aihetta sekä yleisellä tasolla että pääsuunnittelijan näkökulmasta. Lisäksi käydään läpi rakennushankkeen projekti -luontees-ta johtuvia erityispiirteitä, joilla on oma vaikutuksensa johtamiseen.

Psykologia tutkii ihmisen käyttäytymistä, inhimillisen toiminnan lainalaisuuksia ja kokemusmaailmaa. Psykologia-sana tulee kreikan sanoista psykhe (sielu, mieli) ja logos (oppi, tieto). Psykologia ei itsenäisenä tieteenalana ole kovin vanha, ja sitä on pidetty filosofian, teologian ja lääketieteen osana. 1960-luvulle asti psykologia on määritelty käyttäytymistieteitä koskevaksi tieteeksi. Nykyisen määritelmän mukaan psykologia tutkii ja selittää yksilön toimintaa. (Saarniaho 2005)

Ihmiset, työyhteisöt ja johtaminen ovat johtamisen psykologian ytimessä. Johtaminen on ihmisten välistä kommunikaatiota ja viestintää, ja samat psykologiset asiat ja lainalaisuudet koskevat koko työelämää (Syväjärvi ja Perttula 2012). Rakennushanke käsitetään tutkielmassa projekti -luontoiseksi työelämän osaksi ja rakennushanketta voidaan kutsua väliaikaiseksi organisaatioksi. Rakennushanketta käsitellään yleisellä tasolla ottamatta kantaa rakennushankemuotoon. Rakennushankkeessa eri osapuolet (yritykset ja organisaatiot) muodostavat löyhän työyhteisön projektin ajaksi. Kun projekti loppuu, niin työyhteisö hajoaa.

Rakennussuunnittelussa pääsuunnittelijan velvollisuus ja vastuu määritellään laissa (MRA 48§). Rakennushankkeen pääsuunnittelija ei ole suunnitelmien tuottaja vaan organisaation osa-alueen johtaja ja tehtävänä on tehdä päätöksiä, niin että laissa määritellyt vastuut täyttyvät. Johtajuutta ei kuitenkaan määritellä missään, vaan se perustuu pääsuunnittelijan kokemuksiin, asiantuntijuuteen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Rakennushankkeen ydinosapuolet ovat tilaaja, käyttäjä, rakennuttaja, suunnittelijat ja urakoitsijat. Muita rakennushankkeen etenemiseen tavalla tai toisella vaikuttavia osapuolia ovat mm. viranomaiset ja poliitikot. Ympäristöön vaikuttavissa hankkeissa myös tavalliset ihmiset

voivat vaikuttavaa asioiden kulkuun. Pääsuunnittelija joutuu tavalla tai toisella tekemisiin kaikkien näiden osapuolten kanssa. Työn tilaaja tai rakennuttaja on usein yksityinen henkilö, yritys, kunta tai instituutio, joka on taloudellisessa suhteessa muihin osapuoliin.

2 Pääsuunnittelijan rooli rakennushankkeessa

2.1. Suunnitteluryhmän johtajana

Rakennushanke on projekti, jolla on alku ja loppu. Suunnittelun alkuvaiheessa tilaaja kokoaa pääsuunnittelijan avustuksella erikoissuunnittelijoista koostuvan suunnitteluryhmän, jonka johdossa pääsuunnittelija on. Pääsuunnittelija antaa muille suunnittelijoille tehtäviä sekä huolehtii ja varmistaa että nämä tehtävät tulevat tehdyiksi. Ydintehtäviä rakennushankkeessa ovat suunnittelun lähtötietojen kokoaminen, suunnitelmien ristiriidattomuuden varmistaminen, suunnitteluryhmän resurssien riittävyuden varmistaminen, viranomaisyhteistyö sekä viestintä osapuolten välillä (Posti 2014).

Pääsuunnittelija on Suomessa usein ammatiltaan arkkitehti ja työskentelee arkkitehtitoimistossa. Tavallisesti sama arkkitehtitoimisto toimii myös rakennushankkeessa arkkitehtisuunnittelijana ja muut suunnittelijat ovat tavallisesti eri yrityksistä ja organisaatioista kuin pääsuunnittelija. Pääsuunnittelijalla ei ole yleensä myöskään taloudellista suhdetta muihin suunnittelijoihin, eli kaikki suunnittelijaosapuolet ovat palkkiosuhteessa työn tilaajaan. Tämä asetelma on lähtökohtana siihen miten pääsuunnittelijan johtajan rooli muotoutuu suhteessa muihin hankkeen osapuoliin nähden. Pääsuunnittelija koetaan joskus pelkästään arkkitehtisuunnittelijana ja pääsuunnittelijuus koetaan päälle liimatuksi ominaisuudeksi, joka on ainoastaan lain vaatima, pakollinen velvollisuus.

2.2 Suunnittelutoimiston johtajana

Pääsuunnittelija on usein myös oman yrityksensä johtotehtävissä. Tällöin tehtävät ovat enemmän perinteisen organisaation johtamistehtäviä, kuten tarjousten tekemistä, projektien laskutuksen hoitamis-

ta, yleisistä henkilöstöasioista huolehtimista ja toimiston sisäisten projektiryhmien johtamista. Rakennushankkeessa tavallisesti pääsuunnittelija johtaa ja huolehtii toimistonsa johtamisesta ja usein myös vastaa arkkitehtisuunnittelusta. Arkkitehti on ammatillisesti taiteellis-teknillistä osaamista vaativaa tekemistä, ja myös tämä vaikuttaa pääsuunnittelijuuteen usein insinöörivetoisessa rakentamisessa.

3 Johtamisopit

3.1 Määritelmät ja historia

Johtaminen on toimintaa, jonka avulla ihmisten työtä ja voimavaroja pystytään hyödyntämään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Kaikki johtamisopit tähtäävät tavalla tai toisella tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen. Historiallisen tarkastelun avulla voidaan löytää erilaisia piirteitä johtamistapoihin käytännön tasolla. Johtamistavat voidaan erottaa johtamismuoteihin, -trendeihin ja johtamisparadigmoihin, joista historiallisesti muodit ovat lyhytkestoisimpia ja paradigmat pitkäkestoisimpia. Paradigma on yleisesti hyväksytty ja oikeana pidetty teoria tai viitekehys, joka on vallitsevassa asemassa ja yleisesti hyväksytty vuosikymmeniä. Vakiintunutta paradigmaa ei ole paikkansa pitämätön ennen kuin on uusi paradigma on tarjolla sen tilalle (Helena Seeck 2012).

Suomalainen johtaminen on kehittynyt ainakin 1900-luvun puoliväliin asti tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjän Frederick Taylorin oppien eli Taylorismin pohjalta ja osaltaan armeijan johtamisperiaatteiden perustalta. Sen jälkeen nykypäivään asti erilaiset johtamisopit ovat valanneet alaa ja seuraavissa kappaleissa käsitellään johtamisoppeja suppeasti (Helena Seeck 2012).

Tieteellisessä liikkeenjohdossa eli Taylorismissa on tarkoituksena järjestää työ mahdollisimman tehokkaasti tukeutuen tieteeseen, tehokkuuden määrittämiseen ja työntekijöiden palkitsemiseen työtulosten perusteella. Työprosessi jaetaan pieniin osiin, niin että työ erotetaan tiukasti esimerkiksi työn valvonnasta ja työnjaosta (Helena Seeck 2012).

Ihmissuhdekoulukunnalle on keskeistä työpaikan ilmapiirin ja sosiaalisten järjestelmän kartoittaminen esimerkiksi keskusteluiden, haastatteluiden, kyselyiden ja työnohjauksen avulla. Ihmissuhdekoulukunnan mukaisesti johtajan tehtävänä on lisätä vuorovaikutusta työyhteisössä eri osapuolten välillä. Tuotannon lisäksi kiinnitetään huomiota entistä enemmän työntekijöihin (Helena Seeck 2012).

Rakenneteoriat tutkivat organisaatioita kokonaisuuksina erilaisina rakenteina ja toimintoina. Tässä lähestymistavassa on keskeistä se että johdon näkökulmasta organisaatioon liittyviä ongelmia voidaan ratkaista rakenteita muokkaamalla, integroimalla toimintoja ja keskittämällä kontrollia. Työntekijöitä kohdellaan rationaalisina ammattilaisina (Helena Seeck 2012).

Kulttuuriteoreettinen lähestymistapa pohjautuu siihen oletukseen, että jokaiseen organisaatioon liittyy kiinteästi kulttuuri, joka määrittelee miten työyhteisössä toimitaan ja ajatellaan. Työntekijöitä ohjaa työyhteisön arvot ja asenteet, jotka ovat organisaation tavoitteisiin sopivia (Helena Seeck 2012).

2000-luvun vallitsevia johtamistapoja voidaan kutsua *innovaatioteorioiksi*. Aika näyttää mikä on nykyisen aikamme vallitseva johtamisparadigma. Innovatiivisuutta edesauttavien tekniikoiden käyttäminen, kuten aivoriihet tai roolileikit. Jatkuva kommunikointi ja intensiivisyys kuvaavat suuntauksen luonnetta. Avokonttori onkin innovatiivisuutta korostavissa työympäristöissä yleinen. Suomessa johtamisopit on omaksuttu viiveellä yleisesti ottaen verrattuna muuhun länsimaailmaan. Rationaaliset johtamisopit ovat olleet vallalla ihmiskeskeisten oppien jäädessä toissijaisiksi (Helena Seeck 2012).

3.2 Johtajuus

Johtajuus on johtamisopin yksi moniulotteisimmista käsitteistä. Luonteeltaan se voi olla karismaattisuutta, esikuvallisuutta, valmentajuutta tai valtaa. Nykyisen käsityksen mukaan johtajuutta voi oppia ja kehittää, muuttaa ja jalostaa. Johtajuus voidaan jakaa management (engl.) ja leadership (engl.)-tyyppisiin johtamistapoihin. Management

voidaan ajatella olevan asioiden johtamista, kuten organisointia, budjetointia, valvontaa ja suunnittelua kun taas leadership tarkoittaa ihmisten johtamista, kannustamista ja motivointia. Hyvässä organisaation johtamisessa yhdistyy nämä molemmat johtamisen puolet. Johtajan johtamisominaisuudet voidaan luokitella viiteen pääpiirteeseen: ulospäin suuntautuneisuus, tunnollisuus, sovittelevuus, sopeutuneisuus ja älyllisyys (Syväjärvi ja Vakkala 2012). Hyvä johtaja on kiinnostunut ihmisistä, luottamusta herättävä, inspiroiva, persoonallisuudeltaan eheä, karismaattinen, nauttii työstään, hyvä viestijä, kunnioittaa erilaisuutta, nöyrä ja epävarmuutta sietävä (Lehti ja Pynnönen 2011).

3.3 Pääsuunnittelija ja johtamisopit

Pääsuunnittelijan ja rakennushankkeen näkökulmasta suomessa on perinteisesti johdettu rationalististen johtamisparadigmojen mukaan. Hankkeiden hierarkkisuus ja organisaation rakenne ohjaavat tähän suuntaan. Rakennustekniikka, suunnittelu ja rakentaminen on toimintaa, jossa arkkitehdit ja insinöörit sekä rakentajat ratkaisevat teknisiä ongelmia yhteistyössä. Rakennushankkeessa ja suunnittelun johtamisessa johtamisopeista vallalla ovat mm. rakenneteoriat ja Taylorismi, jossa työn tulos voidaan mitata suunnitelmina ja rakennuksina. Johtamisessa unohdetaan usein ihmiskeskeisyys, kulttuuri ja ilmapiiri, joiden vaikutus lopputulokseen on usein ratkaiseva. Rakennus ja suunnitelmat saadaan yleensä tehtyä valmiiksi, vaikka prosessi olisi väkivaltainen ja raastava. Mutta todennäköisesti lopputulos pidemmällä aikavälillä organisaatioiden ja yhteiskunnan näkökulmasta olisi pitkäjänteisempää, jos ihmisten johtamiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Ihmissuhdekoulukunnan ilmapiiriin ja viihtyvyyteen painottava johtamisoppi on myös pääsuunnittelijan näkökulmasta tärkeä. Pääsuunnittelijalla on yleensä rajallisesti valtaa vaikuttaa esimerkiksi taloudellisesti muihin osapuoliin, mutta suunnitteluryhmän ilmapiiriin voidaan vaikuttaa. Ottamalla ihmiset huomioon, osallistamalla sekä kannustamalla voi vaikuttaa.

4 Johtamisen psykologia

4.1 Määritelmä

Johtamisen psykologia keskittyy organisaatioiden ja työyhteisöjen johtamisessa siihen puoleen, jota ei voida mitata esimerkiksi kaavioilla, ohjeilla ja kirjatulla järjestelmillä. Työelämässä virallisen organisaation vastakohta on epävirallinen organisaatio, jota voidaan kutsua myös kokemukselliseksi organisaatioksi (Tökkäri 2012). Johtamisen psykologiaan voidaan liittää määreitä kuten positiivisuus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja ristiriidat, joita käsitellään tuonnempana.

Johtamisessa hallinto- ja johtamistieteilijät edustavat kovien asioiden osajia kun taas psykologit taas mielletään pehmeiden arvojen puolesta puhujiksi. Oikeassa elämässä ei ole vain kovia tai pehmeitä arvoja, vaan kaikki asiat ja ihmiset vaikuttavat toisiinsa monella eri tavalla. Nykyisen työelämän tapahtumia on vaikea ennakoida, mikä lisää epätasapainoa työyhteisöissä (Perttula ja Syväjärvi 2012).

Johtamisen psykologian voi ajatella kehittyneen kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa johtamista käsiteltiin *individualistisesta näkökulmasta*, jossa käsiteltiin johtajan persoonallisuuden ominaisuuksia. Niiden ennustamattomuus johti toisessa vaiheessa *työyhteisöjen erilaisuuden ja tilannesidonnaisuuksien tarkasteluun*. Kolmannessa vaiheessa johtajuus ajatellaan aiempia vaiheita selvemmin osaksi työyhteisön kokonaisuutta. Ytimessä eivät ole henkilökohtaiset ominaisuudet tai organisaation ominaispiirteet vaan johtajuuden katsotaan olevan kokonaisvaltaisemmin *ihmisten välistä vuorovaikutusta ja viestintää* (Tökkäri 2012).

4.1.1 Johtamisen psykologia, pääsuunnittelija ja rakennushanke

Rakennushankeen kulku voidaan teoriassa suunnitella tarkasti ja ennustaa aikaisempiin kokemuksiin perustuen, mutta aina kun ihmiset ovat vastuussa asioista, niin kuvaan tulee mukaan psykologinen näkökulma ja yllätyksellisyys. On melko tavallista että suunnittelu- ja rakentamisvaiheessa tulee vastaan ennennäkemättömiä ongelmia,

vaikka hankkeen parissa työskentelee monia, useiden eri alojen koulutettuja ja kokeneita ihmisiä ja tavallisesti ongelmat liittyvät aikatauluihin ja talouteen. Välillisesti nämäkin ongelmat ovat lähtöisin ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, joten myös pääsuunnittelijan on hyvä olla selvillä siitä, mitä ihmiset työelämässä kokevat ja miten he hahmottavat toimintaansa siellä. Toisaalta rakennushankkeessa on ulkopuolisia sekä ihmisistä riippuvia ja riippumattomia tapahtumia, jotka vaikuttaa rakentamisen aikatauluun ja suunnitteluun. Esimerkiksi ilmaston ei pystytä vaikuttamaan ja sään ennustaminen pitkällä aikavälillä on vaikeaa. Rakennushankkeen ulkopuolella olevat ihmiset, yhteisöt ja organisaatiot voivat jarruttaa hankkeen etenemistä esimerkiksi poliittisilla päätöksillään tai virallisilla valituksillaan. Mutta se miten näihin asioihin suhtaudutaan, miten ne käsitellään ja miten niistä viestitään onkin sitten jo johtamisen psykologiaa.

4.2 Kokemuksellinen organisaatio

Työyhteisö on käytännössä muuta kuin organisaatiokaavioiden ja raporttien esittämä virallinen järjestelmä. Suunniteltu ja sosiaalisen maailma ovat erilaisia ja usein ne eivät kohtaa käytännön tasolla. Tavallisesti virallinen organisaatio koetaan ulkopuoliseksi. Oikea työyhteisö muodostuu kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluista, työtovereista ja ihmisten kokemuksista työympäristöstään. Tätä epävirallista tai hallinnoimatonta organisaatiota voidaan kutsua myös kokemukselliseksi organisaatioksi. Kokemuksellisessa organisaatiossa työyhteisö on ja muokkautuu yksilöiden kokemusten ja heidän välisten suhteiden mukaan (Tökkäri 2012).

Talon tapa on eräs kokemuksellisen organisaation ilmentymä. Asiat tehdään ja johdetaan niin kuin on aikaisemmin hyväksi koettu ja asioilla toistuvuutta. Etuina työyhteisölle on toiminnan jatkuvuus ja vakaus sekä asioiden hoitamisen sujuvuus. Säästetään mahdollisesti aikaa ja vaivaa kun ei tarvitse jokaista yksittäistä tapahtumaa käydä läpi erikseen. Haittapuolena on asioiden hoitamisen jämähtäminen paikalleen ja oppimisen sekä kehittymisen hidastuminen (Tökkäri 2012).

Ainutkertaiset tilanteet ja niiden kokemuksellisuus on päinvastainen tapahtuma talon tapaan verrattuna. Tässä ihmiset nojaavat asioiden ja kokemusten ainutkertaisuuteen ja paikallisuuteen. Satunnaiset tekijät ja tapahtumat muokkaavat käsityksiä ja ennakoitavuus on vaikeaa. Tapahtumat eivät ole menneiden kopioita, vaan voivat myös avata uusia näkökulmia vanhoihin asioihin (Tökkäri 2012).

Johtajuus merkitsee kokemuksellisessa organisaatiossa sitä, että johtaja näkee itsensä osana ihmisten välisessä suhdeverkostossa. Johtajuus ei ole vain nimi virallisessa organisaatiokaaviossa. Johtajuuden uskottavuus voi olla toiminnalla ja puhumalla tai asiantuntijuudella saavutettavaa. Fyysisesti ja sosiaalisesti läsnä oleva johtajuus on tärkeää, vaikkakin täytyy osata antaa tilaa myös eri osapuolten omaehtoiselle toiminnalle ja ajattelulle. Toisaalta organisaation viralliset sanat tai johtajan puhe esimerkiksi avoimuudesta eivät päde, jos johtaja ei osaa omalla toiminnallaan ja kehollaan osoita avoimuutta. Sosiaalisesti ja fyysisesti paikalla oleva johtaja ei etäänny muusta työyhteisöstä niin helposti ja kadota kosketustaan muiden yhteisön jäsenten kokemuksiin (Tökkäri 2012).

4.2.1 Pääsuunnittelija ja kokemuksellinen organisaatio

Rakennushankkeen aikana pääsuunnittelija törmää erilaisiin kokemuksellisiin organisaatioihin, sekä oman yrityksensä sisäisiin kokemuksiin että ulkopuolisten organisaatioiden tapoihin tehdä asioita. Viestintä- ja kommunikaatiokulttuurit vaihtelevat rakennushankkeessa osallisina olevien organisaatioiden kesken ja toistensa väärinymmärtämisen riski kasvaa. Esimerkiksi insinööritoimistoissa ja rakentamisorganisaatioissa ajatellaan asioista yleensä hieman eri tavalla kuin arkkitehtitoimistoissa. Pääsuunnittelijana toimivan arkkitehdin rakennustaiteellinen näkökulma koetaan joskus rasitteeksi verrattuna rakentamisen teknistaloudelliseen näkökulmaan ja usein on kyse eri osapuolten ennakkoluuloista ja tietämättömydestä. Rakennuksen käyttäjä puolestaan katsoo asioita täysin eri näkökulmasta kuin rakentamisen ammattilaiset, joten viestintä käyttäjän suuntaan on erityisen haastavaa. Toisaalta organisaatioiden toimintakulttuurien ja toi-

mintatapojen eroavaisuudet voivat avata myös uusia, positiivisia ja asioita edistäviä näkökulmia. Ihmisten persoonallisuudet ja temperamentit ovat erilaisia, josta seuraa aina yhteentörmäyksiä ja ristiriitoja. Yleisesti ottaen pääsuunnittelijan ammatillinen kokemus, ihmiskäsitys, asenne ja yleinen elämäkokemus ohjaavat johtajuutta. Jatkuva keskusteluyhteys läpi projektin eri osapuolten, sekä suunnittelijoiden ja rakentajien välillä että rakennuttajaa ja tilaajaan päin, viranomaisia unohtamatta, on tärkeässä osassa hankkeen sujuvalle etenemiselle. Keskusteluyhteyttä voidaan pitää yllä sekä virallisten kokousten kautta, unohtamatta epävirallisempia keskusteluja, joissa voidaan käsitellä muitakin asioita kuin työasioita.

4.3 Yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys

Yhteenkuuluvuuden tunne voi kehittyä yksilöiden välille, kun yksilöt ajattelevat ja toimivat saman tärkeäksi kokemansa päämäärän eteen. Tunne yhteenkuuluvuudesta voi olla vahvistava kokemus, mutta liian tiiviinä se voi johtaa liian jähmeään ja joutamattomaan kulttuuriin, jossa yksilön poikkeavat mielipiteet vaimentuvat yleisen mielipiteen alle. Työyhteisön tai ryhmän yhteenkuuluvuus on vahva silloin kuin yksilöt pitävät toisistaan ja ryhmän jäsenyys koetaan tärkeäksi ja kun ryhmän jäsenyydestä koituu palkintoja yksilölle. Kiinteässä, vahvan ja myönteisen yhteenkuuluvuuden työyhteisössä toimitaan tehokkaasti ja niissä on vähän erimielisyyksiä. Toisaalta työyhteisön toiminta saattaa urautua kun yksilöiden mielipiteet ja yksilöihin kohdistuvat odotukset toisiinsa nähden ovat samankaltaisia. Myönteisen yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitää ja edistää ja se vahvistaa työyhteisön yhteistoimintaa (Paasivaara 2012) (taulukko 1).

Yhteisöllisten tavoitteiden korostaminen (yksilöllisten sijasta)	<ul style="list-style-type: none"> - yhteiset hankkeet - tavoitteiden toteutumisesta iloitseminen - vuorovaikutus ja kommunikaatio - omaehtoinen osallistuminen yhteiseen toimintaan
Ylpeys jäsenyydestä	<ul style="list-style-type: none"> - yhteenkuuluvuuden tunne - toimivat suhteet työtovereihin - vapaamuotoinen ja työasioihin liittymätönkin yhdessäolo - erilaisuuden hyväksyminen
Kaikkien asiantuntemuksen ja osaamisen arvostaminen	<ul style="list-style-type: none"> - osallistumisen edistäminen - avoimuus ja asioista tiedottaminen - työmäärän kohtuullistaminen ja töiden priorisointi
Tulevaisuussuuntaisuus	<ul style="list-style-type: none"> - painopiste tulevaisuudessa - optimismi

Taulukko 1. (Myönteisen yhteisöllisyyden edistämisen kannalta tärkeät tekijät)

4.3.1 Yhteenkuuluvuus rakennushankkeen projektiryhmässä

Projektiluontoisissa työyhteisöissä on tavallista, että alun osapuolten tutustumisvaiheen jälkeen projektin edetessä yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa. Toisaalta yhtämittainen ja pitkäkestoinen hanke voi olla myös yhteisöllisyyttä hajottava. Yhteen ja samaan projektiin rutinoituaan ja muut työn alla olevat projektit vievät kiinnostuksen. Rakennushankkeen alkuvaiheessa yhteenkuuluvuuden tunteen ja me-hengen luominen on avainasemassa. Pääsuunnittelijan pitää pyrkiä ottamaan roolinsa mukainen johtajuus haltuunsa heti aluksi, myöhemmin se voi olla haastavampaa. Usein jo projektin alku määrittelee sen, miten se jatkossa etenee. Johtajuuden osoittamisessa viestintä on tärkeässä roolissa ja eri alojen asiantuntijoista koostuvan suunnitteluryhmän keskellä, yksi toimivimmista tavoista on osoittaa johtajuutta ammattitaidon ja asiantuntijuuden avulla.

Pääsuunnittelijan ja rakennuttajakonsultin yhteistyön toimivuus vaikuttaa paljon ilmapiirin luomisessa. Projektin alussa rakennuttajan kanssa on hyvä sopia tarkasta roolijaosta, kokouskäytännöistä ja siitä miten suunnitteluryhmän motivaatiota pidetään yllä. Voidaan järjestää esimerkiksi yhteinen tutustumistilaisuus tai projektiin liittyvä opintomatka ja joidenkin kokousten järjestäminen esimerkiksi kävelypalaverina voisi tuoda vaihtelua totuttuihin kokouskäytäntöihin. Se kuinka

hyvin ihmiset tuntevat toisensa persoonallisuudet ja toimintatavat, sitä paremmin myös projektiryhmän keskinäinen viestintä toimii. Ongelmat ja ristiriidat tuodaan helpommin esille, joka on tärkeää hektisessä työympäristössä, jossa päätöksiä tehdään nopealla tahdilla. Edellä mainittu tukee sitä käsitystä, että myös rakennuttajan olisi järkevämpää käyttää, ainakin osittain, samoja työryhmiä myös seuraavissa projekteissaan. Usein käy niin, että hankkeen lyhytjänteinen taloudellinen tarkastelu nousee ratkaisevaksi tekijäksi ja kilpailuttamisella hajotetaan hyvin toimiva työyhteisö.

Rakennushankkeen aikana pääsuunnittelijalla on vastuu osaltaan suunnitteluryhmän yhteenkuuluvuuden luomisesta. Pääsuunnittelijan oma sitoutumisaste hankkeeseen vaikuttaa myös muihin osapuoliin. Mitä motivoituneempi, innostuneempi ja kiinnostuneempi työstään sekä siinä toimivista ihmisistä on, sitä paremmin myös muut osapuolet sitoutuvat työryhmän tavoitteisiin.

4.4 Vuorovaikutusjohtajuus

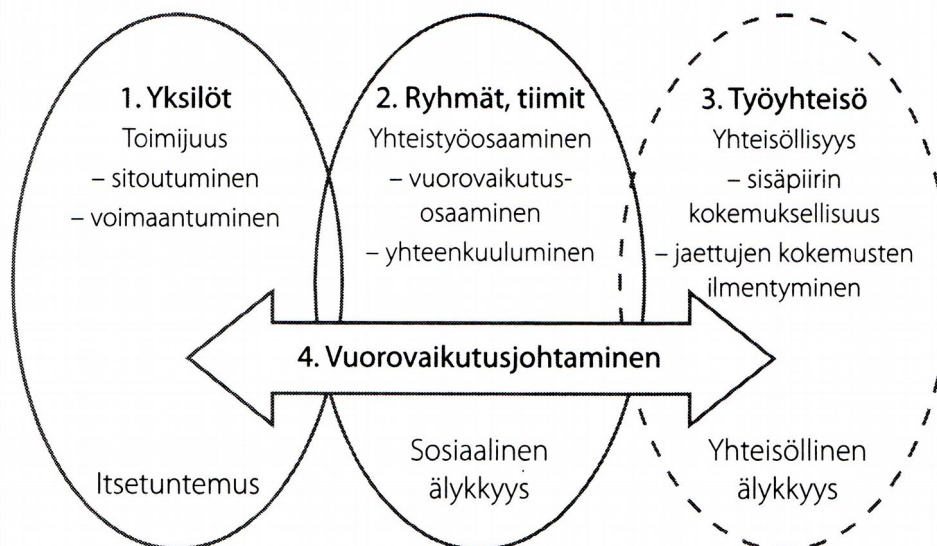
Sosiaalista vuorovaikutus yksilön ja työyhteisön välillä tapahtuu molempiin suuntiin. Yksilökeskeisessä ideologiassa voi olla riskinä liiallinen rakenteiden ja prosessien purku, jolloin toiminta rajoittuu ja ei pystytä tekemään asioita tarpeeksi tehokkaasti, kun taas työyhteisökeskeisessä ideologiassa voi olla päinvastoin eli rakenteet jarruttavat tulosten saavuttamista (Paasivaara 2012). Kultainen keskitie löytyy jostain tältä väliltä riippuen organisaation tehtävästä.

Työyhteisössä toimiminen vaatii vuorovaikutusosaamista, jolla tarkoitetaan työelämässä tarvittavia erilaisia taitoja, tietoja, ominaisuuksia, motivaatiota, asennetta, ymmärrystä ja periaatteita. Vuorovaikutusosaaminen voi olla kielellistä tai kieleltöntä, kahden tai useamman ihmisen välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutustaitoja on alettu pitää jo kiinteänä osana ammatillista osaamista (Paasivaara 2012).

Kaikki yhteenkuuluvuuteen liittyvät tilanteet ovat johtamistilanteita ja vuorovaikutus työyhteisössä tarvitsee johtajuutta. Vuorovaikutusjohtaminen on ajatustapa tai filosofia, jossa työyhteisö ja yksilöiden väliset

suhteet ovat keskiössä. Vuorovaikutusjohtamisen ymmärtämiseksi on luotu erilaisia teorioita. Esimerkkinä *LMX-teoria* (engl. *Leader-member exchange*), jossa hahmotellaan johtajan ja yksilön välistä suhdetta kaksisuuntaisena. Siinä havaittiin että hyvin toimiva vuorovaikutussuhde tuottaa parempia työtuloksia ja vaikuttaa vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Osa teorian tarkastelusta linkittyy aiemmin johtamisoppien yhteydessä käsiteltyyn *ihmissuhdekoulukunnan* johtamisperinteeseen (Paasivaara 2012).

Vuorovaikutusjohtaminen on vastavoima ja haastaja perinteisemmälle ylhäältä johdetulle johtamistavalle. Vuorovaikutteinen johtamisprosessi on avoin, ymmärtävä, keskusteleva ja yksilöitä osallistava. Yksittäisten onnistumisten ja tuloksellisuuden arvioinnin sijaan johtaja pitää yllä työyhteisön itsearviointia. Vuorovaikutusjohtamista on sosiaalinen vuorovaikutus sekä tuki yksilöille, yksilön osallisuus, arvostus ja hyväksyntä. Vuorovaikutusjohtamisessa oletetaan että yksilöt ovat vastuuntuntoisia ja motivoituneita sekä haluavat edistää asioita työyhteisössä. Johtajuudessa korostetaan positiivisuutta, annetaan myötätuntoa ja hyväksytään erilaiset mielipiteet ja tunteet. Näillä keinoilla ylläpidetään motivaatiota, päinvastoin kuin esimerkiksi jatkuvasti korostuneen negatiivisella palautteella (Paasivaara 2012). Ryhmätoiminnan kannalta vuorovaikutusjohtaminen on oleellista. Asioiden sujuminen joustavasti ja virheettömästi aina on mahdotonta joten konflikteja ei voida ikinä välttää kokonaan. Vuorovaikutusjohtamisen taidoilla ja tiedoilla voidaan vaikuttaa siihen miten ongelma- ja ristiriitatilanteissa toimitaan (Paasivaara 2012) (kaavio 1).



Kaavio 1. Vuorovaikutusjohtaminen

4.4.1 Pääsuunnittelijan vuorovaikutusjohtajuus

Pääsuunnittelijan näkökulmasta suunnitteluryhmän johtaminen on vuorovaikutusjohtamista ja pääsuunnittelija on yhtenä tärkeänä osana luomassa työryhmän ilmapiiriä. Suunnitteluryhmän johtamisessa tulisi muistaa se, että työtä tehdään yhdessä ja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Muodollisen viestinnän keinoina voivat olla suunnittelukokoukset, työmaakokoukset ja viranomaispalaverit. Epävirallista vuorovaikutusta voi pitää yllä keskusteluilla ja esimerkiksi kahvi- ja lounastapaamisilla (Haavisto 2014). Pääsuunnittelijan on hyvä olla proaktiivinen ja pyrkiä ottamaan huomioon tulevat haasteet ennakkoon esimerkiksi riskienhallintajärjestelmiä ja pääsuunnittelijan tehtäväluetteloita apuna käyttäen sekä aikaisempia kokemuksia hyväksikäyttäen (Posti 2014).

4.5 Positiivisuus

Positiivisuuden tarkoituksena on tuottaa hyvää elämää. Työelämässä positiivisuuden taustatekijöinä on positiivisen psykologian ja positiivisen organisaatio-opin näkökulma. Ihmistä lähestytään myönteisten asioiden kautta, joita ovat esimerkiksi mielihyvä, arvot, flow, vahvuudet, lahjakkuus, tunneäly, optimismi ja luovuus. Positiivisuus työelä-

mässä ja johtajuudessa tuottaa miellyttävää työelämää, jossa positiiviset tunteet korostuvat. Kyse on samalla autenttisesta työelämässä, jossa kokemukset ovat aidosti hyviä. Ihmiset ymmärretään kokonaisvaltaisesti ja johtajuudella tuetaan ja edistetään työntekijöiden hyvinvointia. Muutostilanteissa ihmisläheisellä johtamisella on yhteys työelämän muutokseen mukautumisessa (Syväjärvi ja Vakkala 2012).

Positiivisuutta täytyy kuitenkin tarkastella myös kriittisesti. Työyhteisön positiivisen ilmapiirin tulee olla aito hyveineen ja puutteineen. Ilman kritiikkiä positiivinen johtajuus voi kääntyä epäaidoksi niin, että johtajuutta pidetään harhaisesti ylivertaisena ja ristiriitoja välttelevänä (Syväjärvi ja Vakkala 2012).

4.5.1 Positiivinen pääsuunnittelija

Suunnitteluryhmän johtajana pääsuunnittelijan positiivinen asenne ja aito innostus auttaa koko ryhmää toimimaan. Positiivisuudella on tapana tarttua muihin ihmisiin ja koko työyhteisöön.

Pääsuunnittelija huolehtii ja varmistaa suunnitelmiin liittyviä asioita ja saa usein antaa palautetta muille suunnittelijoille ja rakennuttajalle. Palautteen voi esittää positiivisella tavalla ja kohteliaasti, mutta kuitenkin rehellisesti ja ymmärrettävästi. Jos palaute annetaan kärkevästi, kärkevästi tai negatiivisella tavalla, niin työryhmän yhteenkuuluvuuden tunne kärsii tavalla tai toisella. Toisaalta voi olla että palautetta ei anneta siinä pelossa, että joku suuttuu. Tällöin ongelmien ratkaisemista siirretään ja toivotaan, että ne hoituvat ikään kuin itsestään. Yleensä rakennusprojektissa käy niin, että siirretty ongelma pulpahtaa taas esiin ja tavallisesti silloin siihen liittyvillä ratkaisuilla ja päätöksillä on aikataulullisia ja taloudellisia vaikutuksia, joka taas puolestaan lisää ihmisten kuormitusta ja stressaantumista.

4.6 Ristiriidat

Johtajan asennoituminen ristiriitatilanteihin vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Ihmisten välisten ristiriitojen tiedostaminen ja jäsentäminen auttaa pääsemään lähemmäksi ratkaisua. Tavallisesti työryhmän

yksimielisen enemmistön mielipide ohjaa yksilön mielipidettä. Esimerkiksi yksi pessimisti ei yleensä vaikuta ryhmän yleiseen mielipiteeseen ellei hän ole erityisen arvostettu persoona. Myöskään yltiöoptimisti ei saa mielipiteitään läpi, ellei ole ryhmässä arvostettu mielipidevaikuttaja. Huipputiimissä on yleensä useita huippuyksilöitä. Heikosti suoriutuvissa tiimeissä on useampia kuin yksi edellä mainittuja pessimistejä ja kehityksen vastustajia. Uusia asioita vastustava ei automaattisesti ole huono ryhmän jäsen, vaan hänen toimintansa tulee ymmärtää luonnollisena osana ryhmän toimintaa. Uudistusten kriittinen arviointi tuo esille erilaisia näkemyksiä. Kyynisyyttä ja kriittisyyttä voi ilmetä esimerkiksi liiallisen stressin takia ja työssä epäonnistumiset voivat vaikuttaa itseluottamukseen. Kaikki tämä itsearvostuksen puute suhteessa työryhmään voi aiheuttaa negatiivisen kierteen, josta nouseminen voi olla vaikeaa (Pietiläinen ja Kesti 2012).

Ristiriitoja voidaan myös hyödyntää johtamisessa. Ryhmän ristiriitatasapainoteoriassa ovat mukana vaikuttavat tahot, joita ovat esimies, mielipidevaikuttajat, kyynikot ja mukautujat. Esimies on ryhmän johtaja ja vastaa päätöksistä. Kyynikot suhtautuvat aina ensin negatiivisesti uusiin asioihin. Mielipidevaikuttajat ovat työyhteisön suuresti arvostamia asiantuntijoita, joiden näkemyksillä on suurta vaikutusta päätöksiin ja ryhmän toimintaan. Mukautujat ovat myötäilijöitä ja yleensä suurin ryhmä työyhteisössä. Ristiriitatasapainoteoriassa lähtökohtana on se, että ryhmän jäsenet haluavat työskennellä yhdessä ja ylläpitää ryhmän koossa (Pietiläinen ja Kesti 2012).

Jos esimies pyrkii valtaa käyttämällä liian nopeaan ratkaisuun, ryhmä ei sitoudu niin helposti tehtyyn ehdotukseen. Mielipidevaikuttajat haluavat tuntea olevansa arvostettuja ja he saattavat tulkita esimiehen vallankäytön henkilökohtaiseksi epäluottamukseksi. Mukautuja sopeutuvat ryhmän enemmistön mielipiteeseen ja on vaarana että esimiehen yksin määräämät asiat koetaan negatiivisiksi, jolloin ryhmän yhteenkuuluvuus kärsii. Kyynikot pitävät työyhteisön rutiineja yllä ja heidän sitouttaminen on pysyvyyden ja jatkuvuuden kannalta tärkeää. Kun kaikki tahot saavat jotain saavutettua, niin ristiriitatasapaino saavutetaan (Pietiläinen ja Kesti 2012).

4.6.1 Pääsuunnittelija ja ristiriita-tasapainoteoria

Pääsuunnittelija kertoo suunnittelupalaverissa, että asiakas ei ole tyytyväinen suunnitelmiin. Kynnikko (suunnittelija X) ilmoittaa että alun perin oli liian tiukka aikataulu ja tällä aikataululla ei parempaa saada aikaiseksi. Mielipidevaikuttajan (suunnittelija Y) mielestä aikataulun viive johtuu yllättävistä viranomaisohjeista ja niiden vaikutuksista arkkitehtisuunnitelmiin, jonka takia myös muu suunnittelu on jäljessä. Pääsuunnittelija ehdottaa että suunnittelijoiden täytyy tehdä uudet ehdotustasoiset suunnitelmat asiakkaan kanssa yhteistyössä sekä niin, että viranomaisohjeet toteutuvat. Kynnikko ilmoittaa, että ei ole aikaa tehdä uusia ehdotuksia nykyisen aikataulun puitteissa. Näin pääsuunnittelija on esitellyt ongelman ja tehnyt ehdotuksen ratkaisuksi. Kynnikot suhtautuvat siihen negatiivisesti ja muut miettivät ratkaisua tasapainon saavuttamiseksi ryhmässä. Pääsuunnittelija voisi käyttää auktoriteettiaan, mutta tämä voisi olla liian nopea ratkaisu ja muut eivät ehdi sitoutua ratkaisuun. Kynnikon kritiikin voi ottaa rakentavana ja miettiä yhdessä miten uudet suunnitelmat saataisiin tehtyä. Pääsuunnittelija voi ehdottaa että hän osallistuu ehdotussuunnitelmien tekemiseen ja on yhteydessä asiakkaaseen pyytäen lisää aikaa suunnitelmien tekemiseen. Mielipidevaikuttajat pitävät ehdotusta hyvänä ja mukautujat myötäleivät mukana. Myös kynnikot lähtevät ajatukseen mukaan, sillä heidän näkemyksensä aikataulusta on huomioitu (Pietiläinen ja Kesti 2012).

4.7 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen ulottuu muuallekin kuin työelämään ja itsensä johtamisen voidaan katsoa olevan ihmisen koko elämän asia. Ihmisen luonteen perustana voidaan katsoa olevan synnynnäinen temperamentti, jonka perustalta persoonallisuus muokkautuu pikkuhiljaa ympäristön muokkaamana. Persoonallisuudesta huolimatta itseään voi koko elämän ajan kehittää ja oppia tuntemaan paremmin. Tämä itsensä kehittäminen on samalla myös itsensä johtamista.

4.7.1 Ihmiskäsitykset

Jokaisella ihmisellä on jonkinlainen ihmiskäsitys, joka määrittelee sen, millä edellytyksellä elävää olentoa voidaan kutsua ihmiseksi. Länsimaiset ihmiskäsitykset voidaan nimetä neljäksi eri malliksi (Kannisto 1994).

Essentialistinen ihmiskäsitys on mallikuva ihmiselle ja se käsittelee ihmisen olemusta yleisinhimillisenä ja universaalina. Ihmiset ovat perimmäisesti samanlaisia, joten jokaista voidaan arvioida samoin perustein (Kannisto 1994). Essentialistinen ihmiskäsityksessä ihmisten johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jossa johtaja tietää millaisia ihmisiä johtamisella saadaan aikaan. Johtaminen on johtajakeskeistä ja itsensä johtaminen muistuttaa strategista johtamista (Perttula 2012).

Naturalistinen ihmiskäsitys muodostuu siitä, mitä ihmisestä voi havaita. Se mitä ei havaita jää ihmiskäsityksen ulkopuolelle. Kun essentialistinen ihmiskäsitys rajaa oletuksensa ihmisiin, niin naturalistinen ihmiskäsitys ulottaa sen koko luonnolliseen objektien vuorovaikutusjärjestelmään. Ihminen on perimmältään samanlainen kuin kaikki muu elollinen (Kannisto 1994). Johtaja välttää työssään kaikkea uskomuksiin perustuvaa tietoa ja luotettavinta on nojata tieteeseen. Naturalistisessa ihmiskäsityksessä johtaminen perustuu tietoon ja enemmän tietäminen luo johtajalle auktoriteettia. Itsensä johtamisen näkökulmasta johtaminen on tietynlaisen asennoitumisen oppimista ja harjoittamista sekä suuren tietomäärän hallitsemista ja jakamista (Perttula 2012).

Kulturalistinen ihmiskäsitys olettaa että on olemassa järjestelmä, joka ohjaa ihmisten elämää. Ihmiset ovat tehneet järjestelmän ja ylläpitävät sitä, kun essentialistisessa ihmiskäsityksessä järjestelmä on universaali, mallikuva ja aina olemassa ollut. Kieli on tärkeä osa kulturalistista ihmiskäsitystä (Kannisto 1994). Ihmisten johtaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen johtamista. Vuorovaikutus on sanallista, mutta myös työyhteisön kulttuuriin ja siinä rakentuviin toimintatapoihin sidottua kommunikointia. Johtamisessa työyhteisöön luodaan toimintaa, joka saattaa ihmiset vuorovaikutukseen toistensa kanssa. It-

seään johtaa esimerkiksi silloin, kun opettelee vieraita kieliä. Johtaja on aktiivinen toimija ja hänellä on rohkeutta osallistua työyhteisöön jäsenenä muiden joukossa (Perttula 2012).

Eksistentialistinen ihmiskäsitys on ihmisen olemassaolon ihmiskäsitys. Ihmisen olemassaolo tarkoittaa, että ihminen on kokonaisvaltainen ihminen maailmassa ja ilman olemista olento ei ole ihminen. Kahta samanlaista ihmistä ei ole ja olemassa ololle ei ole normeja (Kannisto 1994). Ihmisen olemassa olosta puuttuu kaikki järjestys, ja elämä on keskeneräinen. Ahdistumisen kaltainen kokemus vie ihmistä eteenpäin kun taas elämän pelko, ilmentyen rutiineina ja perinteinä, jarruttaa kehitystä. Johtaja ja johdettavat ovat yksilöitä, ihmisiä. Ihmisten johtajana taidot tulevat esiin silloin kun hän on tukemassa työntekijää hyvin ja huonoina aikoina. Rohkeus, epäonnistumisen salliminen ja uudelleen valinnan mahdollisuus sallitaan työyhteisössä. Itsensä johtamisessa itseä koskevat valinnat ovat vastuun kantamista toisista ja valintojen tekemistä ilman tietoa valinnan seurauksista. Johtaminen on toimintaa, jonka voi nimetä elämänrohkeuden harjoittamiseksi (Perttula 2012).

4.7.2 Itsen johtaminen

Sveitsiläisen psykiatrin Carl Gustav Jungin (s.1875-k.1961) analyyttisen psykologia on teoria psyyken kokonaisuudesta. Jungin keskeisin aikuisuuden kehitystä kuvaava käsite on itse (engl. Self). Itse on kehityksen päämäärä, joka voi toteutua vasta kuin aikuinen on antanut muiden psyyken rakenteidensa kehittyä (Perttula 2012).

Itsensä johtaminen voidaan määritellä aikuisuuden asiaksi. Kehityspsykologia määrittelee aikuisuutta eri tavoin. Tämän hetken psykologiassa 30 - vuotias on orastava aikuinen. Vastuun ottaminen itseltään, itsenäinen päätöksenteko ja taloudellinen itsenäisyys ovat kriteerejä aikuisuudelle. Aikuisuus on toimintaa, jossa itsensä johtaminen on itseen keskittyvää ihmisen kokemuksellista kehitystä. Itsensä johtaminen voidaan katsoa olevan siis itsen johtamista (Perttula 2012).

Jung päätteli, että itse pääsee kehittymään aikaisintaan keski-iässä, joka hänen aikakaudellaan tarkoitti noin 40 vuoden ikää. Tänä päivänä voidaan olettaa, että itse tulee esiin vasta 50-vuotiaana tai jopa myöhemmin ja itsestäänselvyytenä sitäkään ei voi pitää. Keski-ikäistymisellä ja itsen esille pyrkimisellä voidaan tarkoittaa kokemusta, jossa tunne-elämän ja intuitiivisen ymmärtämisen tärkeys lisääntyy ja rationaalinen ymmärtäminen vähenee. Ihminen seestyy ja rauhoittuu. Jungin näkemyksessä itsestä on myös eksistentiaalisen ihmiskäsityksen piirteitä. Jungin yksilöitymisen käsite on kehittymistä enemmän ihmiseksi ja se kuvaa itsen vähittäistä esiintuloa aikuisessa. Yksilöityminen eroaa ratkaisevasti yksilöllistymisestä. Yksilöllistymisen synonyymeja ovat individualismi ja äärimuodossaan narsismi (Perttula 2012).

Sveitsiläinen kehityspsykologi Jean Piaget (s.1896-k.1980) loi ihmisen kehitysteorian vaiheittain kehittymisestä neljässä vaiheessa. Teoriassa lapsen sosiaalinen, henkinen ja fyysinen kehitys etenevät samanaikaisesti nuoruusvuosiin asti. Ajattelu ei enää aikuisuudessa kehittyisi uudelle tasolle. Itsensä johtamisen kannalta teoriaan on jälkikäteen otettu mukaan ns. postformaaliajattelu, joka olisi mahdollista vasta aikuisena. Postformaalissa ajattelussa vasta aikuisena pystytään yhdistämään erilaisia loogisia rakenteita, ohjaamaan itseään ajattelulla ja mieltämään todellisuus muuttuvaksi ja ristiriitaiseksi. Voidaan puhua kokonaisvaltaisemmin aikuisen henkisestä taidosta. Viisas ihminen pystyy tekemään päätöksiä sekä omasta että yleispestävästä eli muiden ihmisten näkökulmasta katsottuna (Perttula 2012).

4.7.3 Itsensä johtamisen kehittäminen

Johtajana kehittyminen on itsensä kehittämistä. Itseään voi kehittää joka päivä esimerkiksi opiskelemalla, lukemalla, käymällä koulutuksissa, keskustelemalla ihmisten kanssa sekä pitämällä mielen avoimena. Lisäksi johtajana kehittymiseen on kehitetty erilaisia työkaluja. Itsensä johtamisen apuna on viime vuosina alettu käyttää mentoreita, valmentajia ja työnohjaajia, jotka voivat yksilöllisesti keskittyä kunkin johtajan tarpeisiin. Mentorointi on menetelmä, jossa hiljaista

tietoa siirretään kokeneemmalta kokemattomammalle säännöllisten keskusteluiden avulla. Valmentaminen eli coaching on tavoitehakuista ja tuloksellista toimintaa. Valmennusprosessille annetaan tarkemat tavoitteet ja pyritään keskustelukumppanin avulla kehittymään ja saavuttamaan tavoitteet. Työnohjaus on lähellä coachingia ja perinteisesti nimikettä on käytetty sosiaali- ja terveydenhoitoalalla. Työnohjaus ei ole konsultaatiota, koulutusta eikä mentorointia, eikä työnohjaaja opeta tai keksi ratkaisuja ohjattavan puolesta. Tarkoitus on ohjata ohjattavaa kohti parempaa itseymmärrystä. Työnohjausprosessit ovat pitkäkestoisempia kuin coaching-prosessit (Lehti ja Pynnönen 2011).

Itsensä johtamisen kehittämisessä maailman yleisimmin käytetty työkalu on MBTI indikaattori (Myers-Briggs Type Indicator). Se on väline ihmisten persoonallisuus erojen arvioimiseen ja hyödyntämiseen. Sitä käytetään Suomessakin muun muassa johtajien koulutuksessa. MBTI ei ole persoonallisuustesti vaan analyysi synnynnäisistä taipumuksista. MBTI-taipumuksia kuvataan vastakohtapareilla:

(E) Extravertti – **(I)** Introvertti

(S) Tosiasiallinen – **(N)** Intuitiivinen

(T) Ajatteleva – **(F)** Tunteva

(J) Järjestelmällinen – **(P)** Spontaani

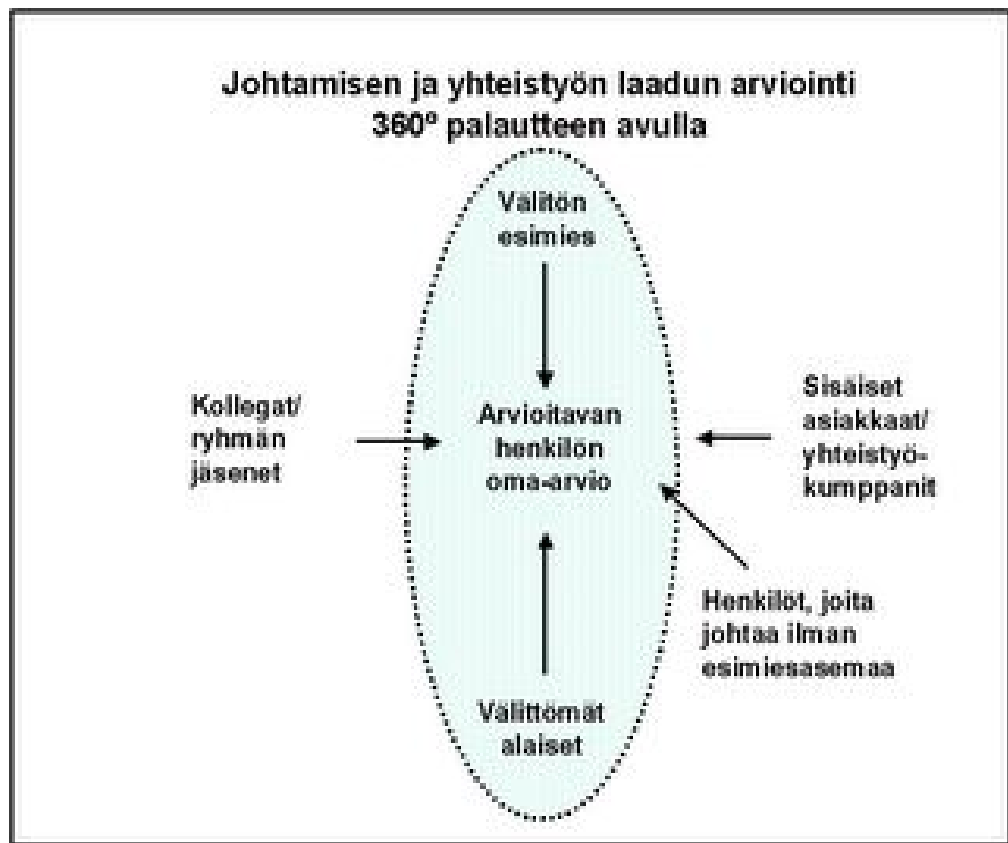
Jokainen meistä käyttää molempia vastapareja joka päivä, mutta luontaisesti käytämme synnynnäisesti kehittynyttä ominaisuutta. Neljästä vastakohtaparista muodostuu 16 erilaista persoonallisuustyyppiä. MBTI-analyysin voi suorittaa ainoastaan siihen koulutuksen saanut henkilö (Lehti ja Pynnönen 2011).

16 tyyppiä

ISTJ täsmällinen luotettava	ISFJ tarkka avulias	INFJ pohdiskeleva muut huomioiva	INTJ itsenäinen päättäväinen
ISTP konkreettinen yksityis- kohtainen	ISFP herkkä vaihtelun- haluinen	INFP idealistinen ymmärtä- väinen	INTP ideoiva analysoiva
ESTP joustava sopeutuva	ESFP käytännöllinen innostava	ENFP positiivinen motivoiva	ENTP innostava vakuuttava
ESTJ päättäväinen tehokas	ESFJ tunnollinen järjestel- mällinen	ENFJ vakuuttava järjestel- mällinen	ENTJ tavoitteellinen suora- puheinen

Taulukko 2. MBTI työkalu

360 asteen esimieskartoitus tai johtamispalaute on yksi tapa tehdä johtajan itsearviointia. Se tehdään siten, että johtajan välittömät alaiset sekä mahdollisesti myös yhteistyökumppanit ja asiakkaat arvioivat kysymyslomakkeen avulla hänen johtamistapaansa. Samalla johtaja vastaa myös itse samoihin kysymyksiin. (Lehti ja Pynnönen 2011)(kaavio 2). Kartoituksen ongelmina ovat luotettavuus, sovellettavuus sekä tehottomuus (Pietiläinen ja Kesti 2012)



Kaavio 2. 360 asteen kartoitus

5 Johtopäätökset - pääsuunnittelija ja ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen on yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Hyvä johtaja tuntee itsensä, on innostunut ja haluaa aidosti oppia ja kehittyä. Samat lainalaisuudet koskevat pääsuunnittelijaa kuin muitakin esimies- ja johtamisasemassa olevia ihmisiä. Myös jokaisella työryhmän jäsenellä on oma vastuunsa, mutta johtajan tulee olla esimerkki, sparraaja, valmentaja, ymmärtäjä ja kuuntelija. Mitä paremmin vuorovaikutus toimii ihmisten välillä sitä paremmin ihmiset viihtyvät työyhteisössä. Ihmisten osallisuus päätöksiin, yleisesti ottaen kokemus tarpeellisuudesta on väylä hyvään työyhteisöön. Taylorismin periaate ”töissä ei pidä viihtyä, vaan pitää saada mahdollisimman paljon aikaa” on aikansa elänyt.

Rakennushankkeessa rakennuksesta laadittavat suunnitelmat ja projektin hallinta ratkaisevat sen miten sujuvasti rakennus saadaan lo-

pulta rakennettua. Projektia hallitaan esimerkiksi virallisilla kokouksilla, riskienhallintasuunnittelulla ja tilanneraportoinnilla, mutta henkilöiden ominaisuudet ja keskinäiset suhteet ratkaisevat loppujen lopuksi sen kuinka sujuvasti projekti etenee. Suunnitelmien laatuun vaikuttaa suunnittelutoimistoissa toimivien ihmisten kokemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ammatilliset taidot ja persoonallisuus. Suunnitelmien laatua yritetään hallita laatujärjestelmillä ja suunnitteluohjeilla. Esimerkiksi jalkapallojoukkue tarvitsee yhdessäpelaamisen rungonsi pelitavan ja pelisuunnitelman, jonka kautta jokainen joukkueen pelaaja tietää roolinsa. Johtajuudella saadaan yksilö sitoutumaan pelitapaa ja pelaamaan järjestelmän mukaan ja yleensä silloin tuloskin on paras mahdollinen. Samalla tavalla hyvä suunnitteluryhmäkin on joukkue, jossa jokainen tietää roolinsa ja paikkansa. Muodollinen ammatillinen pätevyys ei ole kuin lähtökohta tai toinen puoli kolikosta. Johtajuus ratkaisee sen miten ihmiset saadaan parhaalla mahdollisella tavalla toimimaan yhdessä järjestelmän puitteissa. Johtamisen psykologian näkökulmasta itsen tunteminen ja sitä kautta itsensä johtaminen ovat tässä avainasemassa. Johtajan persoonallisuus ja temperamentti sekä stressinsietokyky ovat ainakin osittain synnynnäisiä, joten jokaisen johtajan on löydettävä oma johtamistapansa ja keinonsa itsensä kehittämiseen.

6 Lähdeluettelo

- 2014, Juha Posti, *Pääsuunnittelija ja hankkeen johtamisen roolit, PSPro kurssin luennot*
- 2014, Tapani Haavisto, *Ihmisten johtaminen ja vuorovaikutus, PSPro kurssin luennot*
- 2012, Hannele Seeck: *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin 2012*
- 2012, Antti Syväjärvi ja Juha Perttula: *Aluksi*, toim. Juhani Perttula ja Antti Syväjärvi: *Johtamisen psykologia, 2012*
- 2012, Leena Paasivaara: *Yksilöistä työyhteisöksi*, toim. Juhani Perttula ja Antti Syväjärvi: *Johtamisen psykologia, 2012*
- 2012, Antti Syväjärvi ja Hanna Vakkala: *Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa*, toim. Juhani Perttula ja Antti Syväjärvi: *Johtamisen psykologia, 2012*
- 2012, Ville Pietiläinen ja Marko Kesti: *Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus*, toim. Juhani Perttula ja Antti Syväjärvi: *Johtamisen psykologia, 2012*
- 2012, Juha Perttula: *Itsensä johtaminen*, toim. Juhani Perttula ja Antti Syväjärvi: *Johtamisen psykologia, 2012*
- 2011, Maiju Lehti ja Pirjo Pynnönen: *Lupa Johtaa, persoonallisia tarinoita, 2011*
- 2005, Rami Saarniaho,
http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps1/1_psykologian_perusteet/
- 1999, MRA 48§, *Maankäyttö- ja rakennuslaki*
- 1994, Heikki Kannisto: *Ihminen ja normatiivinen järjestys: ehdotus filosofisten ihmiskäsitysten typologiaksi*, toim. Timo Laine: *Ihmisen mallit, symposiumi filosofisesta antropologiasta 1994*
- Taulukko- ja kaavioluettelo:
- Taulukko 1:* Leena Paasivaara: *Yksilöistä työyhteisöksi*, toim. Juhani Perttula ja Antti Syväjärvi: *Johtamisen psykologia, 2012*
- Taulukko 2:* Maiju Lehti ja Pirjo Pynnönen, *Lupa Johtaa, persoonallisia tarinoita, 2011*

Kaavio 1: Leena Paasivaara: Yksilöistä työyhteisöksi, toim. Juhani Perttula ja Antti Syväjärvi: Johtamisen psykologia, 2012

Kaavio 2: Taulukko 1: Kari Lahti,

<http://360palaute.blogspot.fi/2006/06/johtamispalaute-on-360-asteen.html>, 2006