

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN RAKENNUSLIIKKEEN TYÖNJOHTAJIEN TYÖSSÄ

Pitää oppia tuntemaan ihminen ja lukea ihmistä. Ei se ihan yksinkertainen asia ole.

TEKIJÄ Risto Tabell

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Tutkinto-ohjelma Rakennusmestarin tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Risto Tabell	
Työn nimi Vuorovaikutusosaaminen rakennusliikkeen työnjohtajien työssä. <i>Pitää oppia tuntemaan ihminen ja lukea ihmistä. Ei se ihan yksinkertainen asia ole.</i>	
Päiväys	19.4.2023
Sivumäärä/Liitteet	76/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella rakennusliikkeen työnjohtajien ja vastaavien työnjohtajien vuorovaikutusosaamista. Tutkimuskysymykset olivat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Miten työnjohtajat määrittelevät vuorovaikutusosaamisen omassa työssään? 2. Millä tavalla vuorovaikutusosaaminen tulee esille työnjohtajien työssä? 3. Mitkä asiat tukevat työnjohtajien vuorovaikutusosaamista ja viestintää? <p>Rakennushankkeen suunnittelussa ja ohjauksessa keskeisessä roolissa ovat esimerkiksi aikataulutukseen, hankintaan, lupamenettelyyn, valvontaan, sopimukseen ja viranomaisyhteistyöhön liittyvät suunnitelmat ja asiakirjat. Asajohtamisen lisäksi työnjohtajat tarvitsevat ihmistenjohtamiseen liittyviä taitoja, joista vuorovaikutusosaaminen on laajuudeltaan yksi merkittävimmistä alueista työssä.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan vuorovaikutusosaamisesta tehty keskeinen tutkimus ja sen lisäksi teoriaosassa tarkastellaan johtamisteorioiden kehitystä Suomessa sekä avataan muutamia johtamiseen liittyviä ilmiöitä, jotka vaikuttavat työnjohtajien työhön joko suoraan tai välillisesti. Opinnäytetyön tiedonkeruun menetelmänä käytettiin verkkokyselyä ja teemahaastattelua. Seuraavaksi lähdemateriaali analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jonka tukena käytettiin teoriaohjaavuutta.</p> <p>Työnjohtajat kokivat, että heidän vuorovaikutusosaamisensa on riittävän hyvä, jotta he voivat johtaa ja tukea työntekijöitä. He kokivat, että työhön liittyy jonkin verran haastavia vuorovaikutustilanteita, joissa työtä tukee se, että he tuntevat työntekijät ja osaavat tarvittaessa toimia erilaisissa neuvottelutilanteissa tilaajan, urakoitsijoiden ja asiakkaiden kanssa. Onnistumisen kokemukset vuorovaikutusosaamisessa liittyivät useimmiten aikataulutuksessa onnistumiseen, ongelmatilanteisiin puuttumiseen rohkaistumisessa sekä hyvään yhteishengen työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä. Vuorovaikutusosaamisessa korostui kyky antaa ja vastaanottaa palautetta ja toimia osana työryhmää. Organisaation tasolla tärkeä tuki muodostui siitä, että vertikaalitason viestintä oli tarkasti kohdennuttua ja etukäteen suodatettua. Laitteiden ja ohjelmistojen toiminnan tulisi olla sujuvaa ja aineiston dokumentoinnissa tulisi hyödyntää yhteisiä tietokantoja.</p> <p>Jatkotutkimusta voidaan kohdentaa niihin työväliseisiin, joilla työnjohtajien vuorovaikutusosaamista voitaisiin tukea entistä paremmin sekä opintojen aikana että työelämässä täydennyskoulutuksena. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että rakennusalan ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmiin lisättäisiin ihmisten johtamiseen liittyvää opetusta joko erillisenä opintojaksona tai sisällytettynä muiden opintojaksojen sisään. Rakennusliikkeiden tulisi tarkastella mahdollisuutta täydennyskoulutukseen, jolla tuettaisiin työnjohtajien vuorovaikutus- ja viestintäosaamista.</p>	
Avainsanat vuorovaikutusosaaminen, viestintätaidot, työnjohtaja, rakennusalan johtaminen	

Field of Study Technology, Communication and Transport	
Degree Programme Degree Programme in Construction Management	
Author Risto Tabell	
Title of Thesis Interaction Skills in the Work of Construction Manager of a Construction Company.	
Date 19 April 2023	Pages/Appendices 76/3
Client Organisation /Partners	
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to examine the interaction skills of construction managers in a construction company. The research questions were:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. How do construction managers define interaction skills in their own work? 2. In what way does interaction competence come to the fore in the work of construction managers? 3. Which things support the interaction skills and communication of construction managers? <p>For example, plans and documents related to scheduling, procurement, permit procedures, supervision, contracts and cooperation with authorities play a central role in the planning and control of a construction project. In addition to case management, construction managers need skills related to people management, of which interaction skills are one of the most significant areas at work.</p> <p>The theoretical framework describes the key research on interaction skills, and in addition to that, the theoretical part examines the development of management theories in Finland and opens a few management-related phenomena that affect the work of foremen either directly or indirectly. An online survey and thematic interview were used as data collection methods for the thesis. Next, the source material was analyzed with a material-oriented content analysis, which was supported by theoretical guidance.</p> <p>The construction managers felt that their interaction skills are good enough to lead and support employees. They felt that the work involves somewhat challenging interaction situations, where the work is supported by the fact that they know the employees and, if necessary, know how to act in different negotiation situations with the client, contractors and customers. Experiences of success in interaction skills were most often related to success in scheduling, intervention in problem situations in encouragement, and a good sense of togetherness between employees and white-collar workers. Interaction skills highlighted the ability to give and receive feedback and work as part of a work group. At the organizational level, important support consisted of the fact that the communication at the vertical level was precisely targeted and filtered in advance. The operation of the devices and software should be smooth, and common databases should be used for documenting the material.</p> <p>Further research can be focused on the work tools with which the interaction skills of construction managers could be better supported both during studies and in working life as continuing education. This could mean, for example, that teaching related to people management would be added to the curricula of universities of applied sciences in the construction industry, as a separate study course or included in other study courses. Construction companies should look into the possibility of continuing education, which would support the interaction and communication skills of construction managers.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Interaction skills, communication skills, construction manager, construction industry management</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	KATSAUS JOHTAMISEN TUTKIMUKSEEN	6
2.1	Johtamisteorioiden historia	6
2.2	Johtamisen opetus rakennusmestarikoulutuksissa	8
2.3	Ihmisten johtamiseen liittyvä osaaminen	9
2.4	Johtamistutkimus rakennusalalla	12
3	VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA IHMISSUHDETAIDOT	14
3.1	Vuorovaikutusosaamisen määritelmä	14
3.2	Yksilön taso	16
3.3	Työryhmän taso	17
3.4	Työyhteisön taso	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	21
4.1	Verkkokysely	21
4.2	Teemahaastattelu	21
4.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	22
4.4	Tutkimuksen kuvaus	22
5	TUTKIMUSTULOKSET	25
5.1	Verkkokyselyn analyysi	25
5.2	Teemahaastattelujen analyysi	38
5.2.1	Ammatillisen vuorovaikutuksen osaaja	39
5.2.2	Henkilökohtaiset vahvuudet vuorovaikutusosaamisessa	40
5.2.3	Työnjohtaja palautteen antajana ja vastaanottajana	42
5.2.4	Vuorovaikutusosaamisen haasteet ja siinä kehittyminen	43
5.2.5	Vuorovaikutusosaaminen organisaation tasolla	45
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	48
7	POHDINTA	53
	LÄHTEET	55
	LIITE 1: VERKKOKYSYMYSLOMAKE	59
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO	67
	LIITE 3: AINEISTOLÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSIN TAULUKOT	68

1 JOHDANTO

Vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa on meille tuttua niin arkipäiväisessä elämässä kuin työssä. Usein emme ajattele sitä, millä tavalla viestimme toisten ihmisten kanssa tai mitkä asiat vaikuttavat siihen, miten saamme ryhmän tai yksittäisen ihmisen toimimaan haluamallamme tavalla. Tässä opinnäytetyössä tarkastelen rakennusliikkeen keskijohdon, työnjohtajien ja vastaavien työnjohtajien, vuorovaikutusosaamista. Kohdeyritykseni on suomalainen rakennusyhtiö, jonka työnjohtajien vuorovaikutusosaaminen on tutkimukseni kohteena.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työnjohtajat määrittelevät vuorovaikutusosaamisen omassa työssään?
2. Millä tavalla vuorovaikutusosaaminen tulee esille työnjohtajien työssä?
3. Mitkä asiat tukevat työnjohtajien vuorovaikutusta ja viestintää?

Rakennusalalla johtamista tarkastellaan usein hankkeen tai projektin johtamisen näkökulmasta. Tällöin johtamisen keskiössä on usein asiajohtaminen, ei ihmisten johtaminen. Ammattikorkeakoulujen talonrakennusalan tuotannonhallinnan ja työnjohdon opetus suunnitelmissa ihmisten johtamiseen keskittyvän opetuksen määrä on vähäinen suhteessa siihen, miten paljon johtamista tarvitaan tulevassa ammatissa.

Rakennusmestarit toimivat yleensä rakennushankkeen työnjohdollisissa tehtävissä. Rakennustoiminnan erityisiä tunnusmerkkejä ovat työmaaprojektit, joilla on tilaaja ja päätoteuttaja ja kohteen koon mukaan muutamia tai useita urakoitsijoita. Esihenkilönä toimiminen vaatii rakennusliikkeen keskijohdossa sitä, että vuorovaikutusta on sekä ylemmän johdon että työntekijöiden suuntaan. Samoin työnjohtajat ovat tekemisissä toistensa kanssa. Tällaisessa tilanteessa työryhmän esihenkilönä toimiminen vaatii laajaa vuorovaikutusosaamista.

Opinnäytetyön aineistonkeruussa käytetään verkkokyselylomaketta ja teemahaastattelua. Aineiston analyysi toteutetaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja sen tukena käytetään teoriaohjaavaa sisällön analyysiä. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysi- ja pohdintaluvuissa saatua tietoa liitetään työn teoreettiseen viitekehykseen ja aiheeseen liittyvään tutkimukseen.

Tilaajaorganisaation lähtökohtana henkilöstön kehittämisen ja osaamisen syventämisessä on yksittäisen työntekijän sitoutumisen ja työtyytyväisyyden vahvistaminen hyvin toimivan lähiesihenkilöjohtamisen avulla. Vuorovaikutusosaamisen määrittelyyn ei ole olemassa yksiselitteistä mittaria, koska ihminen mukauttaa toimintaansa eri tilanteisiin ja ympäristöihin. Tässä opinnäytetyössä yhdistetään tekniseen alaan liittyvä johtaminen sekä ihmistieteisiin tukeutuva tieto yksilön käyttäytymisessä.

2 KATSAUS JOHTAMISEN TUTKIMUKSEEN

2.1 Johtamisteorioiden historia

Rakennusmestareiden työssä keskeisessä roolissa on johtaminen. Johtamistyössä korostuu rakentamiseen liittyvä lainsäädännöllinen, sopimustekninen ja varsinaisen rakentamisen osaamiseen liittyvät osa-alueet. Vahvan alakohtaisen tiedon lisäksi tarvitaan taitoa johtaa ja ohjata työntekijöitä. Eri toimialoilla johtamisperinteet ovat muokkautuneet edeltävien vuosikymmenien aikana. Tästä syystä on tärkeää ymmärtää, millainen kehityskulku johtamisperinteessä on tapahtunut. Johtamisteorioista ei ole vain rakennusteollisuuden johtamista määrittelevää, tekniikan aloja kuitenkin yhdistävät tietynlaiset perinteet verrattuna esimerkiksi humanistisiin aloihin. Työnjohtajien vuorovaikutusosaamista tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää johtamisessa tapahtuneet muutokset, jotka ovat vaikuttaneet siihen, millaista johtamistapaa on pidetty hyvänä. Vaikka ajattelumallit ovat vuosikymmenien aikana muuttuneet ja ihmisen toiminnan ymmärtäminen on lisääntynyt, tietyt asiat ihmisten käyttäytymisessä siirtyvät ainakin osittain sukupolvelta toiselle.

Johtamista, johtajuutta ja johtamisteorioita on tutkittu paljon niin kansainvälisesti kuin Suomen tasolla. Rakennusalaan keskittyvää tutkimusta on sen sijaan julkaistu varsin vähän. Suomalainen johtamisteoreettinen perinne nojaa muualla tehtyihin johtamistapojen innovaatioihin. Suomen teollisuus aloitti nousunsa vasta toisen maailmansodan jälkeen, ennen tätä Suomessa ei ollut suuria teollisuuslaitoksia tai yrityksiä, jolloin ei ollut tarvetta myöskään tieteelliselle johtamisen tutkimukselle tai teorioille. Sodan jälkeen suomalainen teollisuustuotanto kasvoi nopeasti, parhaimmillaan jopa 20 prosentin vuosinopeudella. Tämän kehityksen myötä myös Suomessa alettiin kiinnostua johtamisen teoreettisesta tarkastelusta. Tuotantomenetelmien ja johtamisen tehostaminen paransi teollisuuden tuloksia, mutta liikkeenjohdon tieteellinen soveltaminen oli Suomessa jäljessä muuta Eurooppaa. (Seeck 2008, 276–278.)

Rakentamista ohjauksen vaikuttaa edelleen voimakkaasti tehokkuuteen pohjautuva ajattelu. Sitä raamittavat laadun ja työturvallisuuden huomioiminen sekä voimassa olevien rakennusmääräysten noudattaminen yhdessä aikatauluoptimoinnin kanssa. Suurin osa rakentamisesta tapahtuu yritysten toteuttamina, jolloin lähtökohtana toiminnan jatkumiselle on tuloksen tekeminen.

Vähitellen tieteellinen liikkeenjohdon malli sai Suomessa jalansijaa ja sitä käytettiin erityisesti konfliktien estämiseen työnjohtajien ja työntekijöiden välillä. Tieteellinen liikkeenjohto kosketti erityisesti tekniikan alaa. Tullessa 1940-luvulta 1960-luvulle suomalainen johtamisajattelu alkoi saada vaikutteita ihmishdekoulukunnalta. Tieteellinen liikkeenjohdon malli tehosti yrityksen tulosta, mutta se vähensi työntekijöiden työhyvinvointia. Suomalainen työpsykologian tutkimus ja opetustyö aloittivat 1950-luvun taitteessa. Vähitellen suomalaisten yritysten organisaatiot kasvoivat ja byrokratian määrä lisääntyi. Tämän kehityksen myötä johtamiseen liittyen alettiin puhua rakenneteoreettisista malleista. (Seeck 2008, 282.)

Yksi merkittävä muutos Suomessa oli ammattijohtajien yleistyminen 1960-luvulla. Tämä lisäsi tarvetta johtamiskoulutukselle. Tullessa 1970–80-luvuille palvelusektori alkoi kasvaa voimakkaasti. Työmarkkinoille tuli uusia ammattiryhmiä, jotka olivat sidoksissa omaan ammatti-identiteettiinsä

enemmän kuin työnantajansa organisaatioon. Tällaisten asiantuntija-ammattien edustajat olivat vaikeammin hallittavia ja he vaativat johtamiselta enemmän kuin perinteisessä työntekijäammattissa olevat tekivät. (Seeck 2008, 282.) Tämä kehitys vaikutti osaltaan siihen, että 1970-luvulla yrityksiin ja organisaatioihin alettiin perustaa henkilöstöosastoja, joiden tehtävänä oli henkilöstön hyvinvoinnin ja työteon mahdollistavien palvelujen tuottaminen (Sauri 2015, 42).

Siirryttäessä 1980–90-luvuille johtamisteoreettisessa keskustelussa alettiin puhua innovaatioteorioista. Sitä vauhditti ensin suomalaisen metsäteollisuuden ja myöhemmin elektroniikka- ja sähkötuotteiden valmistus, joka oli 1990-luvulla Suomen tärkein toimiala. Innovaatioteorioiden myötä valtio lähti ensimmäistä kertaa tukemaan voimakkaasti johtajuusteoreettista mallia, jonka tavoitteena on ollut luova ja innovatiivinen toiminta. Innovaatioteoreettinen johtamismalli on tämän jälkeen jäänyt vallitsevaksi johtamisteoreettiseksi malliksi. (Seeck 2008, 284–285.) Johtamisteorioiden ja suuntausten kenttä elää kuitenkin koko ajan ja tutkimusta seuraamalla on mahdoton sanoa, mikä on milläkin hetkellä vallitseva ajattelutapa parhaasta johtamista ohjaavasta teoriasta. Tutkimuksen kautta on havaittu, että tällä hetkellä johtamisessa korostuvat vuorovaikutus, sosiaaliset taidot, tunnetaidot sekä oppimiskäsityksen merkityksen painottuminen johtajuuden tausta-ajattelussa (Fredriksson & Saarivirta 2015, 17–18).

Yksi tällä hetkellä pinnalla olevista keskeisistä johtamisteorioista tai suuntauksista on Lean-johtaminen. Leanin käyttö määritellään usein kuuden, yhtäaikaaisesti käytössä olevan, tavoitteen kautta. Perusajatus on arvoketjujen määrittelyssä ja niiden käyttämisessä, arvon virtaamisen huolehtimisesta, hukkatoimenpiteiden poistamisesta sekä ihmisten arvostamisesta ja kehittymisestä. (Mikkonen 2022, 22–23.) Vuorovaikutusosaamisen kannalta keskeistä on ajatus siitä, että työntekijät ja yhteistyökumppanit ovat organisaation tai yrityksen arvon tuojia. Kun organisaatiossa huomioidaan vuorovaikutusosaaminen mahdollistaa se yrityksen arvon parantamiseen työntekijöiden toiminnan kautta. Rakennusala on yksi aloista, jonne Lean-johtaminen on saanut vankan jalansijan. Lean-johtamisessa tehokkuuden tavoitteluun liittyy arvoajattelu, jossa huomioidaan ihmisten välinen vuorovaikutus. Voidaan siis ajatella, että kyseisessä teoreettisessa mallissa on nähtävissä johtamisteoreettisessa ajattelussa tapahtunut muutos, joka huomioi ihmisten yhteistoiminnassa tarvittavat tasot ja osaamisen, jota ei voida mitata vain taloudellisella tuloksella.

Tiivistetysti ja konkretian tasolla ilmaistuna suomalainen johtamisteoreettinen ajattelumalli on edennyt seuraavalla tavalla: 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä Suomi teollistui nopeasti, vaikka yritysten koko ei eurooppalaiselle tasolla noussutkaan. Johtamisessa oli tärkeää luoda työpaikoille selkeät säännöt ja ohjeet ja tehdä työstä helposti hallittavia kokonaisuuksia, jotta tuottavuus saatiin paranemaan. Ihmissuhdekoulukunta painotti 1950-luvun lähestyessä työtaistelujen vähentämistä ja työntekijöiden kontrollointia. Rahapalkan lisäksi kiinnitettiin huomioita siihen, että työ koettaisiin palkitsevaksi ja työpaikalla olisi hyvä ilmapiiri. Työpaikoilla ja organisaatioissa tavoiteltiin yhteenkuuluvuutta. Rakenneteoreettinen ajattelumalli 1950–80 luvuilla vastaisi yritysten keskijohdon tarpeisiin ja johtamistarpeen lisääntymiseen yleisesti. Ammattijohtajien määrä lisääntyi ja johtajat tarvitsivat työnsä tueksi perusteet sille, mikä oikeuttaa heidän asemansa johtajina. Palvelusektorin nousun

myötä 1980-luvulla keskiössä olivat kulttuuriteoriat, jotka toivat eri ammattien edustajille kokemuksen asiantuntijuudesta ja organisaation jäsenyydestä. Innovaatioteoria taas painottaa jatkuvaa uusiutumisen tarvetta, tietotyöläisyyttä ja ideoiden tuotteistamista. (Seeck 2008, 288–292.)

Johtamistyötä yleisesti ja rakennusalaan johtamista erikseen tarkastellessa, on perustelua sanoa, että johtamisajattelussa on mukana osa-alueita eri vuosikymmenien johtamisteoreettisista suunnista. Suomalaista rakennusalan johtamiseen historiaan keskittyvää tutkimusta ei ole julkaistu. Edellä kuvatun pohjalta voidaan kuitenkin päätellä, että rakennusalan johtamisajattelu on seurannut valtavirran johtajuusajattelu, painottuen kuitenkin teknisten alojen ja teollisuuden suuntaan. Rakentamisen voimakas lainsäädännöllinen ja normatiivinen ohjaus ja rakentamisen projektiluontoisuus ovat antaneet oman vaikutuksensa sille, miten työnjohtajat johtamistyötänsä tekevät ja millä tavoin asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen painottuvat työssä. Johtamisteorioiden historiallinen ymmärtäminen auttaa hahmottamaan sitä kehityskulkua, joka johtamisessa on tapahtunut. Uudet työnjohtajat mallioppivat johtamiseen liittyviä toimintamalleja vanhemmilta johtajilta ja tätä kautta edellisten sukupolvien tavat siirtyvät osittain uusille esihenkilöille. On perusteltua ajatella, että eri alojen johtamisessa tarvittavat taidot siirtyvät osittain mallioppimisen kautta aloittaville työnjohtajille (Laa-jalahti 2014, 269).

2.2 Johtamisen opetus rakennusmestarikoulutuksissa

Rakennusmestarit valmistuvat rakennusyriyten ja julkisten toimijoiden asiantuntija-, johtamis- ja tuotantotehtäviin. Heidän tulisi kyetä hallitsemaan rakennusprosessien eri vaiheet esimerkiksi energiatehokkuus, rakennusten elinkaariajattelu ja loppukäyttäjien toiveet huomioiden. (Seinäjoen-ammattikorkeakoulu 2022a; Lapin ammattikorkeakoulu 2022.) Taulukossa 1 kuvataan Suomen ammattikorkeakoulujen rakennusmestarikoulutusten johtamisopin sisältö. Taulukkoon on koottu ne opintojaksot, joiden sisältö liittyy suoraan johtamiseen.

TAULUKKO 1. Johtamisopinnot ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmissa

Ammattikorkeakoulu	Opintojakson nimi	Opintojakson laajuus op	Sijoittuminen opetussuunnitelmassa
HAMK	Työnjohto ja esihenkilötoiminta	3	2. lukuvuosi
	Työnjohtaminen	3	3. lukuvuosi
JAMK	Esihenkilön vuorovaikutustaidot	5	ei määritelty
LAB	Johtaminen ja yritystoiminta	5	4. vuosi
Lapin ammattikorkeakoulu	Rakennusalan esimiesosaaminen	5	2. lukuvuosi
Metropolia	Johtaminen ja esimiestyö	5	valinnainen opintojakso
Novia	Grunder i arbetsledning och produktionsplanering	6	2.lukuvuosi
Oulun amk	-		
Savonia	Rakennustyömaan johtaminen	5	3. lukuvuosi

Seinäjoen amk	Johtamistaidot ja työlain-säädäntö	4	2. lukuvuosi
	Johtaminen rakennustyö-maalla	3	3.lukuvuosi
Tampereen amk	Johtamistaito ja kokous-tekniikka	3	4. lukuvuosi
Turun amk	Johtaminen	3	1. lukuvuosi

Rakennusmestariopintojen opetussuunnitelmiin sisältyy paljon tuotannon suunnitteluun ja ohjaamiseen liittyviä opintoja, jotka ovat keskeistä rakennustyömaan johtamisen opetusta. Taulukkoon kootut opintojaksot sisältävät myös ihmisten johtamiseen liittyvää opetusta. Esimerkiksi Seinäjoen-ammattikorkeakoulun Johtamistaidot ja työainsäädäntö opintojaksolla sisältöön kuuluvat organisaatioiden johtamistaidot ja toiminnot, johtamismallit, työpsykologian ja henkilöstöhallinnon perusteet ja opiskelijan johtamisprofiilin arviointi. Opintojaksoon kuuluvat myös lainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvät asiat. (Seinäjoen-ammattikorkeakoulu 2022b.) Metropolia-ammattikorkeakoulun Johtaminen ja esimiestyö opintojaksolla sisällön muodostavat ihmisen perustarpeet, työhyvinvointi, organisaatioiden työyhteisöt, johtamismallit ja kriittisten tilanteiden hoitaminen sekä rakennustyömaan johtamisen ja yhteistyön hyvät käytänteet. Myös Metropolian opintojaksoon on yhdistetty työ-sopimukseen, työaikaan ja työainsäädäntöön liittyviä osa-alueita. (Metropolia-ammattikorkeakoulu 2022.)

Savonia-ammattikorkeakoulun rakennusmestariopintoihin kuuluu rakennustyömaan johtaminen opintojakso. Ihmisten johtamiseen liittyviä sisältöisiä ovat johtamisen psykologia, työryhmän esi-henkilönä toimiminen, mestarityöryhmän osana toimiminen ja palautteen hyödyntäminen johtamis-toiminnassa. Muuten opintojakson sisällön muodostavat toteutusorganisaation työntekijöiden tehtä-vät, työmaan käynnistämiseen liittyvät asiat, sopimusten laadinta, palkkaus- ja työaikalainsäädäntö sekä työmaan kokouskäytännöt. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2022.)

Opetussuunnitelmia tarkastelemalla huomataan, että opetuksen johtamisopintojen osuus muodostaa noin 5 opintopisteen laajuuden ja tästä osa käsittelee enemmän johtamisen taustalla toimivia asioita kuin varsinaista ihmisten johtamista. Työaikalainsäädännön tai sopimusteknisten asioiden osaaminen on erittäin keskeinen asia työnjohtajan työssä, mutta varsinainen johtamistaidon opetus ja sitä kautta esimerkiksi vuorovaikutustaitojen opetus jää varsin vähäiseksi rakennusmestarien koulutuk- sessa. Opetussuunnitelmia tarkastellessa huomataan myös se, että johtamiseen liittyvät opintojaksot sisältyvät opintojen päättymisvaiheeseen. Vain Turun-ammattikorkeakoulussa johtamisopinnot on sijoitettu opetussuunnitelmassa ensimmäisen opiskeluvuoteen.

2.3 Ihmisten johtamiseen liittyvä osaaminen

Luvussa 2.1 on kuvattu johtamisteorioiden muutosta viimeisten vuosikymmenien aikana. Riippu-matta siitä, mikä on vallitseva virtaus johtajuudessa, johtamista toteuttavat aina yksittäiset ihmiset. Tässä luvussa siirrytään tarkastelemaan niitä ominaisuuksia, joita hyvältä johtajalta odotetaan. Joh-tamiskäyttäytymistä tutkittaessa, hyvän johtajan osaamistasoiksi on löydetty seitsemän osa-aluetta. Niitä ovat etiikka, tahto, toimeenpano, vuorovaikutus, yhteistoiminta sekä henkinen ja sosiaalinen jousto. Kaikkia näitä osa-alueita voisi liittää vuorovaikutusosaamisen alle, mutta selvimmin sinne

kuuluvat vuorovaikutus, yhteistoiminta ja sosiaalinen jousto. Etiikka tulee esille esihenkilön kykynä kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja arvostavasti. Tahtomiseen liittyvät piirteet tulevat esille päämäärätietoisuutena ja vastuullisuutena. Toimeenpanokykyyn liittyvät taito suunnitella toimintaa ja varmistaa, että suunnitellut asiat tulevat tehdyiksi tai niille määritetään uusi aikataulu. Toimeenpanokykyyn liittyy myös selkeät tehtävänannot ja toiminnan tulosten seuraaminen. (Hyppänen 2013, 32.)

Ihmissuhteiden hoidossa korostuu ymmärrys niistä mekanismeista, jotka vaikuttavat ihmissuhdeongelmien taustalla, kyky ratkaista niitä ja tukea alaisia riittävästi. Ihmissuhteiden hyvään hoitamiseen liittyy se, että esihenkilö tuntee työntekijät ja pystyy huomioimaan heidän vahvuutensa ja kehittämiskohteet. Tämä vaatii kykyä vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan. (Hyppänen 2013, 32). Suomalaisen johtajien työssä painottuvat tutkimuksen mukaan erityisesti eettisyys, tahto ja sosiaalinen joustavuus. Tarkasteltaessa Johtamistaidon Opiston tutkimuksia 1980-luvulta eteenpäin huomataan, että tulokset ovat parantuneet sosiaalisessa joustavuudessa ja ihmisten ymmärtämisen alueella. (Hyppänen 2013, 32–34). Vuorovaikutusosaamisen parantaminen kehittää sekä sosiaalista joustavuutta että ihmisten ymmärtämistä. Esihenkilön on helpompaa myöntää virheensä, kun työyhteisö on turvallinen ja samalla luovuus sekä ihmisten kehittymisen huomaaminen parantavat kaikkien organisaatiossa työskentelevien työhyvinvointia.

Esihenkilöosaamisen voidaan katsoa koostuvan tiedosta, taidosta ja tahdosta. Yhtenä työn lähtökohdaksi voidaan pitää sitä, että ihminen haluaa toimia esihenkilötehtävässä. Empaattisuus, joustavuus sekä optimistisuus tukevat johtamistyössä onnistumista. (Hyppänen 2013, 35.) Vuorovaikutusosaaminen liittyy taitojen alueelle tunneälyn ja johtamisen työkalujen hyödyntämisen ohella. Järvinen (2005, 124–132) mainitsee avoimen vuorovaikutustilanteen rakentamisen kulmakiviksi yksikön perustehtävän tarkentamisen, erilaisten viestintätapojen käytön, kyselyn ja havainnoinnin, vuorovaikutuksen pelisääntöjen sopimisen ja vuorovaikutuksen toimivuuden arvioinnin. Yksittäiseen vuorovaikutustilanteeseen vaikuttavat aihe ja teema, puheen voimakkuus, nopeus ja sävy, sanaton viestintä sekä ihmisen ulkoinen asema. (Hyppänen 2013, 36.)

Moradi (2021) tutki rakennusliikkeen projektipäälliköiden kompetensseja eli sitä, mitkä piirteet määrittävät onnistumista projektipäällikön työssä. Tutkimuksen mukaan keskeisimpiä kompetensseja ovat kommunikointi, johtajuus, tiimityö ja yhteistyö, joustavuus, ongelmanratkaisu, tavoitteellisuus, muiden kehittäminen, vaikuttaminen sekä sidosryhmien hallinta. (Moradi 2021, 38.) Tutkimuksen lähtökohdaksi oli rakennushankkeissa tapahtunut toimitusmallien muutos perinteisestä suunnittele-rakennemallista kohden kumppanuus-, allianssi- ja projektinjohtomalleja. Moradin tavoitteena oli selvittää miten tämä muutos rakennushankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa on vaikuttanut projektipäälliköiden työn kompetensseihin.

Johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyy myös kysymys vallasta. Vallasta puhuessamme olemme kaukana siitä 1940–50-lukujen autoritäärisestä tehtaanjohtajasta, jonka määräyksiä tuli noudattaa sanatarkasti. Tästä huolimatta esihenkilötyötä ei voi erottaa siitä, että siihen liittyy valtaa. Samaan aikaan on muistettava, että valtaan liittyy myös vastuu päätöksistään. Vallankäytöstä puhuminen ei ole suotavaa, mutta siitä on kuitenkin pystyttävä puhumaan. Vallan voidaan katsoa rakentuvan sosiaalisissa

tilanteissa vuorovaikutuksen kautta ja siinä toteutuu eri osapuolien odotukset ja tavoitteet, joka niiden toteutuminen tai toteutumatta jääminen (Kuusela 2010, 6). Valta tulee esille rakennustyömaalla esimerkiksi työtehtäviä jaettaessa, työvuorolistoja tehtäessä ja päätöksiä perusteltaessa. Arkikielessä vallan käsite liitetään yleensä yksilön tai ryhmän toiseen yksilöön tai ryhmään käyttämän alistamisen voimana. Vallan käsite on tutkimuksessa monisyinen. Valta voidaan nähdä mahdollisuutena tai keinona saavuttaa omat tai ryhmän tavoitteet. Valta tulee esille päätöksenteko- ja valintatilanteissa eikä valtaa omista tilanteen toinen osapuoli vaan valtaa on tilanteen kaikilla osapuolilla. (Kuusela 2010, 19–21).

Valta toteutuu parhaiten silloin, kun käytetty vuorovaikutus, puhe ja teot, ovat linjassa toistensa kanssa. Jos ihminen ei ole osa työryhmää ja työyhteisöä, hänen on vaikea käyttää valta-asemaansa. Valta edellyttää siis vuorovaikutussuhteesta olemista ja työryhmässä eristäytyminen tarkoittaa myös vallan menettämistä (Kuusela 2010, 27). Pelkkä titteli tai asema yrityksessä ei siis takaa sitä, että esihenkilö voisi käyttää valtaansa niin että se on merkityksellistä työntekijöiden, hänen itsensä tai yrityksen kannalta. Toimiva esihenkilö-työntekijäsuhde edellyttää ymmärrystä siitä, että valta on kaksisuuntaista ja toimiakseen sen on oltava avoin molempiin suuntiin.

Kuusela tähdentää sitä, että keskustelut ovat vallankäytön konteksti eli ympäristö, jossa vallankäyttö konkreettisesti tapahtuu. Hän kuvaa tutkimuksessaan tyypillisiä vuorovaikutustilanteita, joissa valta tulee esille. Tyypillisiä tilanteita, joissa valtaa käytetään ovat kokoukset ja kahdenväliset keskustelut. Kokoukset ovat usein tärkeitä päätöksentekotilanteita, jotka koetaan ajoittain haasteellisiksi. Tutkimuksessaan Kuusela rakensi vallan käyttöön liittyvän mallin vuorovaikutusprosessista. Sen mukaan vuorovaikutusprosessiin vaikuttavat eniten esihenkilön tunnetila sekä tilanteen aloitusvaihe. Vuorovaikutusprosessi voi päättyä kahden ääritilan välille. Toinen johtaa onnistumisen tunteeseen ja menestymiseen, toinen ääripää taas lannistavaan ja epäoikeudenmukaiseksi koettuun tilanteeseen. Merkittävää on, että tutkimuksen mukaan vallankäytön kohteena oleva näkee vuorovaikutusprosessin etenemisen ja vastuun olevan lähes kokonaan vallankäyttäjän vastuulla. (Kuusela 2010, 149–151.)

Tässä alaluvussa kuvattu johtamiseen liittyvä teoreettinen tieto muodostaa osan siitä ympäristöstä, jossa työnjohtajat työskentelevät. Tähän lukuun olisi voinut sisällyttää esimerkiksi tarkempaa kuvausta johtamisen piirreteoreettisesta tutkimuksesta, mutta se ei ole tarkoituksenmukaista työn tavoitteita ja laajuutta ajatellen. Hyppäsen ja Moradin tutkimusten tulosten kuvaus tuo näkyväksi sen, että vuorovaikutusosaaminen on vain yksi osa-alue johtamistyössä. Esihenkilötyössä käytetään aina valtaa suhteessa työntekijöihin. Vallan käsite tai sen osuus johtamisessa ei ole tämän työn keskiössä, mutta sillä sekä johtajaan liitetyillä ominaisuuksilla, kuten joustavuudella, eettisellä ajattelukyvyllä ja ongelmanratkaisutaidoilla luodaan perusteet esihenkilötyössä onnistumiselle. Näiden osa-alueiden ei tarvitse olla koko ajan läsnä johtajan ajattelussa ja itsereflektiossa. Kaiken johtajuuteen liittyvän osaamisen ja ajattelumallien siirtäminen johtamistyöhön tapahtuu kuitenkin vuorovaikutuksen kautta.

2.4 Johtamistutkimus rakennusalalla

Rakennushankkeiden johtamisen kehittäminen tutkimuksen ja korkeakouluopetuksen avulla on nähty tärkeäksi tavoitteeksi. Johtamisen merkitys on erityisen tärkeä rakentamisen laadun näkökulmasta. Johtamista varten kehitettyjen työkalujen käyttöä tulisi opettaa alan korkeakoulutuksessa. Näitä työkaluja ovat esimerkiksi kustannuslaskentaohjelmistot, aikatauluohjelmat ja konfliktien ratkaisumenetelmät. Johtamisen teoreettinen tutkimus koetaan helposti sellaiseksi, ettei se kohtaa käytännön työelämää. (Kruus 2015.) Tässä luvussa esitellään tutkimuksia, joiden tuloksia voidaan ajatella sovellettavan, joko suoraan tai välillisesti rakennusalan johtamista tarkasteltaessa. Tavoitteena ei ole tehdä kattavaa metaselvitystä kaikista julkaisuista lähivuosien ajalta, mutta riittävässä laajuudessa tämän opinnäytetyön tavoitteet huomioiden. Tutkimuskatsaus on rajattu edeltävää viittä vuotta koskevaksi ja tutkimus selvityksessä käytetään vain rakennusalan tiedekunnissa tai laitoksissa tehtyjä tutkimuksia tai selkeästi rakennusalaa koskevaa tutkimusta.

Työmaan työnjohdon työtä ja yhteistyötä tarkasteltiin Mäen (2021) väitöskirjassa ”Se on ihmisten kanssa tehtävää työtä” – Toimintateoreettinen tutkimus työmaan työnjohdon työstä, yhteistyöstä ja uusista välineistä rakennushakkeessa. Työ luonteeseen kuuluu, että se on liikkuvaa, sisältää keskeytyksiä, siihen kuuluu paljon yhteistyötä sekä ongelmien ratkaisua. Työmaakokoukset ovat keskeinen osa työtä ja niissä nousevat esiin yleensä samat kysymykset projektista riippumatta. (Mäki 2021, 66.) Tutkimuksessa nousi esille se, että varsinkin vastaavan työnjohtajan työ sisälsi paljon liikkuvaa työmaatoimiston, työmaan ja eri osakohteiden välillä.

Riskin (2022) diplomityössä selvitettiin suunnittelun johtamista ja suunnittelun johtamiseen liittyviä osa-alueita. Informaation siirtyminen on tärkeä osa onnistunutta suunnittelutyötä. Sen haasteiksi huomattiin se, että oikeat ihmiset eivät ole oikeissa kokouksissa ja tietojen tallentamiseen ei ole yhtenäistä käytäntöä. Suunnittelua haittaa myös se, että tarvittava tieto ei tule ajoissa toiselta osapuolelta tai saadut lähtötiedot ovat puutteelliset. Suunnittelun tukena toimivat erilaiset suunnitteluohjelmistot, joiden käyttöön kaikkien tulee kuitenkin sitoutua. Sitoutuminen koskee koko projektiin sitoutumista. Riskin mukaan suunnitteluun vaikuttavat myös kyky kommunikoida sekä luottaa toisiinsa. (Riski 2022, 49–50.) Keskeisenä tuloksena suunnittelun johtamisen onnistumisessa on Riskin mukaan uusien ja vanhojen menetelmien yhdistäminen.

Organisaatiokulttuurilla on varsin suuri merkitys rakentamisen tehokkuudelle. Rakennusala on niin sanottu työvoimavaltainen ala, jolloin ihmisten käyttäytyminen ja ryhmien muodostuminen vaikuttavat suoraan toiminnan tehokkuuteen. Teräväisen (2021) väitöskirjassa selvitettiin ensin rakennusalan organisaatiokulttuureista tehtyjä tutkimuksia. Toisessa vaiheessa analysoitiin rakennusalan toimivien yritysten organisaatiokulttuurien muuttamista tehokkaammiksi. Tutkimustulosten perusteella organisaatiokulttuureissa tulisi korostaa klanikulttuurin ja adhokratia piirteiden lisäämistä. Adhokratialla tarkoitetaan joustavaa ja mukautuvaa työskentelytapaa, vastakohtana byrokraattiselle toimintatavalle. Työntekijöitä pyritään osallistamaan vahvemmin, horisontaalista kommunikaatiota ja työntekijöille annettavan palautteen määrää lisätään sekä ensimmäisen kerran virheiden sietämistä ja asiakkaan kuulemistä lisätään. Lopuksi tutkimuksessa luotiin malli, joka selkiyttää sitä, millä tavalla orga-

nisaatiot voivat hakeutua kohti muutosta toiminnassaan. Teräväisen mukaan muutoksen täytyy tapahtua samanaikaisesti yksilön, rakennusyhtiön organisaatiokulttuurin ja toimialan organisaatiokulttuurin tasolla. (Teräväinen 2021, 32, 36, 45.)

Savolainen tutki väitöskirjassaan *Managing Collaborative Design Processes in Construction Projects* käyttöarvotiedon hyödyntämistä. Taustalla tutkimuksessa on erilaisten yhteistyöurakamuotojen käyttö rakennushankkeissa ja niihin liittyvä tutkimus. Savolaisen tutkimuksessa yhteistyön lähtökohdaksi oli kustannushallinnan ja hukan sijaan käyttöarvotiedon hyödyntäminen. Sidosryhmien, tutkimuksessa rakennusliikkeen ja julkisen palvelun tuottajan välisessä kommunikaatiossa sidosryhmä luo tietoa ja välittää sen toiselle sidosryhmälle, jonka tehtävä on vastaanottaa tietoa ja hyödyntää sitä sekä käyttää tietoa uuden tiedon luomiseen. (Savolainen 2019, 42.) Tutkimuksessa huomattiin, ettei tietovirta asiakastarpeista liiku vain asiakkaalta rakentajan suuntaan. Merkittävää on myös se, että rakentajat kertovat asiakkaille eri vaihtoehdoista. (Tampereen yliopisto 2019.) Tällä tavalla rakennushankkeessa saadaan luotua käyttöarvoa rakennuksen loppukäyttäjille.

Nämä rakennusalan johtamiseen liittyvät tutkimukset eivät ole meta-analyysin tasolla tehty läpileikkaus viime vuosien rakennusalan johtamisen tutkimuksesta. Lyhyen analyysin perusteella on todettavissa se, että rakennusalan johtamistutkimus keskittyy usein enemmän asioiden kuin ihmisten johtamiseen. Merkillepantavaa on se, että näissä tutkimuksissa, joita tarkasteltiin, huomioidaan kuitenkin ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä osa-alueita esihenkilötyössä.

3 VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA IHMISSUHDETAIDOT

3.1 Vuorovaikutusosaamisen määritelmä

Kolmannessa luvussa määritellään vuorovaikutusosaamisen teoreettinen tausta ja se näkökulma, jota opinnäytetyössä käytetään. Käsite on poikkitieteellinen eli ei ole olemassa mitään erillistä vuorovaikutusosaamista juuri rakentamisen johtamista ja työyhteisön toimintaa ajatellen. Kun ihminen tekee työtä ja toimii tavallisissa arkipäiväisissä tilanteissa, hän on päivittäin tekemissä toisten ihmisten kanssa. Kommunikointi tapahtuu yleensä puheella tai jollakin puhetta korvaavalla tavalla ja siinä on mukana myös sanatonta viestintää, kuten kehon liikkeet ja käytetty äänenpaino.

Vuorovaikutusosaamista määritellään *kognitiivisen, affektiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuden* kautta (Horila 2018, 17). Kognitiivinen ulottuvuus tarkoittaa vuorovaikutukseen liittyvää tietoa ja ymmärrystä. Affektiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan vuorovaikutusosaamiseen liittyviä asenteita, tunteita ja motivaatiota. Behavioraalisen ulottuvuudella tarkoitetaan viestintäkäyttäytymistä eli vuorovaikutustilanteessa näkyvissä olevaa toimintaa. Jos työn tilaaja huomauttaa laaturvirheestä, joka on työryhmäsi vastuulla ja tästä syntyy ristiriitatilanne, voidaan näitä vuorovaikutusosaamisen eri ulottuvuuksia havainnollistaa seuraavalla tavalla.

Kognitiivinen ulottuvuus näkyy toiminnassasi ja ajattelussasi esimerkiksi seuraavalla tavalla. Koska olet työpaikalla ja työryhmäsi on vastuussa esille tuodusta, asennoidut tilanteeseen eri tavalla kuin olisit työn tilaajan roolissa tai vastaavassa reklamaatiotilanteessa omassa kodissasi tilattuasi jonkin tuotteen. *Kognitiiviseen ulottuvuuteen* liittyy myös oman toiminnan reflektointi eli sen pohdinta, miten minun tässä tilanteessa kannattaisi toimia. *Affektiivinen ulottuvuus* taas näkyisi esimerkiksi siinä, että valitsisit itsellesi toimintamallin, joka on toiminut vastaavissa tilanteissa aikaisemmin. Samoin tilanteeseen vaikuttaisi se, millainen tunnetilasi on ollut ennen konfliktitilannetta. Jos olet ennen tilanteen alkua ollut rauhallinen, voit todennäköisemmin hallita tilanteen paremmin verrattuna tilanteeseen, jossa olet ollut jo valmiiksi voimakkaiden tunteiden vaikutuksen alaisena. *Behavioraalinen ulottuvuus* tulisi esille muille näkyvänä käyttäytymisen. Saattaisit korottaa ääntäsi tai puhua korostetun rauhallisesti. Kädet saattaisivat tukea puhettasi tai kehosi voisi liikkua tavallista enemmän.

Näistä vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksista *behavioraalisen ulottuvuuden* havainnointi toisten ihmisten toimintaa seuraamalla on helpointa. Samalla tavoin muut ihmiset voivat tehdä havainnoita myös sinun tunnetilastasi ja vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutusosaaminen rakentuu näiden kolmen osa-alueen yhteisvaikutuksesta, jotka kaikki ovat limittäisiä toistensa kanssa. (Horila 2018, 18.) Vuorovaikutustilannetta ohjaavat *tehokkuuden* ja *tarkoituksenmukaisuuden* kriteerit. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, miten vuorovaikutustilanteessa saavutetaan asetetut tavoitteet. Yleensä vuorovaikutustilanteella on jokin tavoite, vaikka sitä aina tietoisesti määritellä. Tavoitteena voi olla esimerkiksi yhteisymmärryksen saavuttaminen urakkaneuvottelussa. Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan vuorovaikutuksen viestintäkäyttäytymisen hyväksyttävyyttä ja sopivuutta. (Horila 2018, 18–19.)

Vastaavan työnjohtajan ja työnjohtajan työpäivään sisältyy paljon erilaisia vuorovaikutustilanteita. Suurin osa vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta on varmasti tiedostamatonta toimintaa, johon vaikuttavat yksilön persoona ja toiminta, johon hän on oppinut työkokemuksensa kautta sekä työ-

paikan viestintäkulttuuri. Kun edessä on jokin tärkeä neuvottelu tai esimerkiksi eri näkemyksiä sisältävä reklamaatiotilanne, on luontevaa, että työntekijä tai tiimi valmistautuu siihen. Valmistautuminen voi tarkoittaa vastapuolen näkemyksien ennakointia ja niihin valmistautumista tai työryhmä voi miettiä, missä kulkee se raja, jonka jälkeen toista osapuolta ei enää tulla vastaan. Neuvottelun jälkeen voidaan sitten todeta, millä tavoin siinä onnistuttiin. Usein onnistumista mitataan rahalla, mutta kyky perustella näkemyksensä vaikuttaa siihen paljon. Tällöin voidaan puhua vuorovaikutusosaamisen tehokkuuden kriteereistä.

Tarkoituksenmukaisuuden arviointiin vaikuttaa vahvasti esimerkiksi se kulttuuriperinne, jossa toimitaan. Suomalaisessa tapakulttuurissa puhutaan yleensä rauhallisesti ja sanallinen viestintä on varsin hillittyä. Jos puheäänentaso nousee ja kehonkieli voimistuu, tulkitsemme sen heti niin, että toinen puhuja on jonkinlaisen tunnekuohun vallassa. Toisessa kulttuuriperinnössä vastaava vuorovaikutustyyli on osa päivittäistä viestintää. Se mikä toisessa kulttuurissa on hyväksyttävää ja sopivaa, voi toisessa yhteydessä olla epäsopivaa käytöstä. Vuorovaikutuksen osalta on vaikeaa arvioida jälkempäin sitä, miten jokin tietty tilanne on vaikuttanut kokonaisuuteen. Yksittäisten virkkeiden vaikutusta on mahdoton arvioida. Tällöin on huomioitava se yleistunne, joka jää yksilöille jonkin vuorovaikutustilanteen jälkeen.

Vuorovaikutusosaamisesta voidaan käyttää käsitteitä viestintäkompetenssi, relationaalinen kompetenssi, kielellinen kompetenssi, kulttuurinen lukutaito sekä kommunikatiivinen kompetenssi. Näiden lisäksi joissakin tutkimuksissa puhutaan sosiaalisesta kompetenssista ja sosiaalisista taidoista. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 19–20.) Vuorovaikutusosaamisen rinnakkaiskäsitteitä ovat taas relationaalinen ja sosiaalinen kompetenssi sekä viestintäkompetenssi. Yhteistä erilaisille tavoille määrittää vuorovaikutusosaamista on yhteistoiminnallisuus. Vuorovaikutus tapahtuu siis aina toisen ihmisen kanssa, vaikka vuorovaikutustaidot ovat yksilön ominaisuus. Viestintäosaaminen ja vuorovaikutusosaaminen voivat tarkoittaa samaa asiaa, mutta viestintäosaamisella voidaan tarkoittaa hieman laajempaa osaamisaluetta, joka sisältää myös kirjoittamisen ja lukemisen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 20.)

Tutkimuksen mukaan vuorovaikutusosaaminen on keskeisessä roolissa johtajan kompetenssiin eli pätevyyteen liittyen. Tietoperusteista työtä tutkittaessa johtajat itse arvioivat, että vuorovaikutusosaaminen on tärkein ominaisuus johtamistyössä heti omaan alaan liittyvät osaamisen ja tiedon jälkeen. Saman tutkimuksen mukaan vuorovaikutusosaaminen perustuu johtajan ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja vuorovaikutusosaaminen näkyy organisaatiossa esimerkiksi vaikuttamisen ja sitouttamisen, tiedon hankinnan, vuorovaikutussuhteiden ja ylläpitämisen, ohjauksen ja palautteen annon sekä alaisten välisen vuorovaikutuksen funktiona. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 175–177.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoitan vuorovaikutusosaamisella yksilön tietoa viestinnästä, metagognitiivisia taitoja käyttää tietoa viestinnästä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, taitoa ja halua viestintään sekä tahtoa olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tämä määritelmä mukailee Horilan (2018) ja Rouhiainen-Neunhäuserin (2009, 20) määritelmää vuorovaikutusosaamisesta. Edellä kuvatun mukaisesti myös viestintä on osa vuorovaikutusta ja siten kyky viestiä selkeästi sekä puheella että kirjoit-

tamalla on osa vuorovaikutusosaamista. Rakennusalalla on paljon ohjeistuksia, piirustuksia ja erilaisia selostuksia sekä dokumentointia, jotka määrittävät toimintaa. Tällöin niiden käytön hallitseminen ja vuorovaikutus työryhmän sisällä vaatii kykyä muuttaa ohjeistus sanalliseksi viestinnäksi.

Tutkimustulosten mukaan voidaan myös todeta, että vuorovaikutustilanteet esihenkilön ja työntekijän välillä ovat aina kahdensuuntaisia (Kuusela 2010), mutta vastuu niistä koetaan olevan esihenkilöllä. Tämän voidaan ajatella koskevan nimenomaan päätöksentekotilanteita, ei kaikkea vuorovaikutusta, jota työpaikalla tapahtuu. Ajatuskulkua voi tästä jatkaa siten, että tutkimustiedon perusteella esihenkilön on tiedostettava oman vuorovaikutuksensa merkitys työn sujumiselle. Työyhteisössä ja työryhmässä on myös paljon epävirallista vuorovaikutusta, kuulumisten vaihtoa, kahvipöytäkeskusteluja ja nopeita ajatustenvaihtoja kesken työpäivän. Näiden kautta esihenkilöllä on mahdollista rakentaa luonteva vuorovaikutussuhde työntekijöihin, joka on tärkeässä roolissa siinä tilanteessa, kun tehdään päätöksiä tai ratkaistaan konfliktitilanteita.

3.2 Yksilön taso

Suomalaisessa työ kulttuurissa on omat kirjoittamattomat säännöt siitä, millainen käytös on eri tilanteissa sopivaa. Käyttäytymisen perussäännöt lähtevät tervehtimisestä ja esittäytymisestä, jotka ovat nekin tilanne- ja kulttuurikohtaisia. Työryhmälle voivat muotoutua omat toimintatavat, jotka eroavat saman työyhteisön muiden työryhmien vuorovaikutustavoista. Saman ryhmän jäsenille toiminnan päätavoite saattaa olla erilainen, toiset painottavat enemmän tehokkuutta ja toiset tarkoituksenmukaisuutta. (Horila 2018, 18–19.) Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu myös moraalinen ja eettinen vastuu, jotka tulevat näkyviksi työryhmän muiden jäsenten tavoitteiden ja tarpeiden huomioimisessa sekä vastuun jakamisessa ja kantamisessa. Samoin moraaliseen osa-alueeseen kuuluu avoin tiedon jakaminen. Tämä ei tarkoita sitä, että yrityksen kilpailuetuna käytettävää tietoa jaetaan tilaajalle tai asiakkaille, mutta vuorovaikutuksessa on kuitenkin aina jaettava se tieto, joka lain ja sopimusten mukaan kuuluu antaa. Työyhteisön ja työryhmän sisäisessä viestinnässä avoin tiedon jakaminen on erityisen tärkeää, jotta kaikki voivat tuntea saaneensa tiedon asioista samanaikaisesti.

Vuorovaikutusosaamiseen liittyy myös vuorovaikutusosaamisen sijainnin eli sen määrittely, kenen osaamista se on. (Horila 2018, 57) Tämä kuulostaa alkuun abstraktilta käsitteeltä, mutta sillä tarkoitetaan sitä ympäristöä, kontekstia, jossa vuorovaikutus tapahtuu ja siihen liittyvät yksilöiden vuorovaikutussuhteet. Tutkimuksissa keskitytään usein yksittäisen ihmisen kykyihin ja osaamiseen, mutta vuorovaikutus tapahtuu aina sidoksissa toisiin ihmisiin. Kun vuorovaikutuksen ja viestinnän tarkastelua laajennetaan, niin varsinkin työyhteisöstä puhuttaessa voidaan ajatella, että vuorovaikutusosaaminen on myös työryhmän osaamista, johon yksittäiset ihmiset tuovat oman osaamisensa ja sitä kautta mahdollistavat tehokkaan työryhmän toiminnan ja haluttuun tavoitteeseen pääsemisen. (Horila 2018, 61–62). Kun tätä näkökulmaa edelleen laajennetaan niin kaikkein taitavinkaan yksilö ei omaa vuorovaikutustaitoja, jotka toimisivat kaikissa mahdollisissa ryhmissä ja työpaikoissa.

Työpaikan organisaatio rakentuu ihmisistä. Yleensä valtakunnan tasolla toimivien yritysten organisaatio on moniportainen. Yksilön toiminta vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja toisaalta työyhteisö vaikuttaa yksilöön. Yksilöiden ja työyhteisön tai organisaation välillä vallitsee siis eräänlainen riippu-

vuussuhde. Kaikki toiminta, joka työpaikalla toteutuu, tapahtuu ihmisten välisten vuorovaikutussuhdeiden kautta. (Paasivaara 2012, 55–56.) Työntekijän ja työyhteisön suhdetta voidaan tarkastella yksilöpsykologisesta, organisaation, työpsykologian tai hallintoteoreettisesta näkökulmasta. Yksilöpsykologinen näkökulma huomioi yksittäisen työntekijän piirteitä, taitoja ja käyttäytymistä, kun taas organisaatiotasolla tarkastellaan työyhteisöä ja ryhmädynamiikan eri ulottuvuuksia. (Paasivaara 2012, 57.)

Ihmisen sitoutumiseen työryhmään ja koko työyhteisöön lisää se, kun hän voi kokea työyhteisön jollakin tavalla itselleen merkitykselliseksi. Tämä kokemus ei muodostu pelkästään palkasta vaan siihen vaikuttavat kokemukset työstä ja työyhteisöstä tunnetasolla. (Paasivaara 2012, 57.) Kokemus työstä syntyy vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden kanssa. Yksittäisistä työntekijöistä muodostuu työryhmiä, jossa yksilöiden tavoitteet yhdistyvät organisaation tavoitteiden kanssa.

Yksilön sitoutuminen työhön ja työyhteisöön on riippuvainen hänen ja työryhmän välisestä sitoutumisesta. Sitoutuminen tapahtuu tunteiden, tottumuksen ja rationaalisen valinnan kautta ja näiden lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa työn haasteellisuus sekä mahdollisuus kokea autonomian tunnetta. (Paasivaara 2012, 61.) Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilö voi kokea voivansa vaikuttaa työssä tapahtuviin valintatilanteisiin ja kokea voivansa vaikuttaa työryhmän aikaan saamiin tuloksiin. Merkitystä on myös sillä, kokeeko yksilö työryhmän itselleen turvalliseksi. Turvallisuuden tunteen syntyyn vaikuttavat yksilön hyvä itsetunto ja itsearvostus, jolloin ihmisen käyttäytymisen säätely on enemmän riippuvainen hänen itsensä sisältä nousevista kokemuksista kuin ulkopuolelta tulevista odotuksista. (Paasivaara 2012, 62.)

Parhaimmillaan työryhmä toimii ryhmän jäsenten tarpeiden tyydyttäjänä ja erityisesti ne ryhmät, jotka tyydyttävät psykologisia tarpeita toimivat hyvin (Paasivaara 2012, 64). Kääntäen ajateltuna ryhmä voi myös vaikuttaa negatiivisesti työntekijän kokemukseen työn mielekkyydestä. Työryhmän vuorovaikutuksesta muodostuu yksilöiden ryhmäidentiteetti, joka työ ryhmälle parhaimmillaan luotamuksen toimintaa kohden. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan työyhteisössä vuorovaikutukseen tarvittavia taitoja, tietoja, ominaisuuksia, valmiuksia, motivaatiota, asenteita ja kykyä eettiseen pohdintaan. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava yksilö pystyy ymmärtämään toisia ihmisiä ja viestimään myös omista tarpeistaan ja toimintaan vaikuttavista huomioista toisille ryhmän jäsenille. Vuorovaikutusosaamisen synonyyminä käytetään intersoonallista eli kahden välisen vuorovaikutustilanteen kompetenssia, jolla tarkoitetaan yksittäisen ihmisen valmiutta saavuttaa omia tavoitteitaan vuorovaikutustilanteissa. (Paasivaara 2012, 66–67.)

3.3 Työryhmän taso

Tutkimusta vuorovaikutusosaamisesta on tehty jo usean vuosikymmenen ajan. Tyypillistä tutkimuksille on kuitenkin ollut se, että työelämän tiimejä tai työryhmiä on tutkittu suhteellisen vähän. Tarkastelu on keskittynyt yksittäisiin ryhmätilanteisiin ja lyhytkestoisiiin ryhmiin. (Horila 2018, 24.) Horilan mukaan vuorovaikutussuhteita ja niiden ylläpitämistä pidettiin tärkeänä erityisesti pysyvissä tiimeissä, joiden jäsenet tuntevat toisensa pitkältä ajalta. Tällöin vuorovaikutussuhteet saattoivat muodostua ystävyysuhteiksi ja ne lisäsivät motivaatiota viestiä osaavasti sekä ne tukivat johtamisen tukemista ja esimerkiksi työtehtävien jakamista joustavasti. Toisaalta Horilan tutkimuksessa tehtiin

se havainto, että työryhmässä tai tiimissä koettu läheisyys voi haitata vuorovaikutuksen haasteiden havaitsemista. Työryhmän tai tiimin ajallinen kesto vaikuttaa siihen, millainen vuorovaikutusosaamisen taso niissä muodostuu. Tämän lisäksi havaittiin se, että työryhmien päätöksenteko liikkuu eri aikatasoilla. Päätöksenteossa kohdistuu osittain vanhojen päätösten vahvistamiseen, niiden uudelleen arviointiin ja tulevaisuuden tehtävien ennakoointiin. (Horila 2018, 52–53.)

Rakennusalalle on tyypillistä se, että varsinkin isoissa työkohteissa liikkuu useita urakoitsijoita, joilla on omat työryhmät. Sama työryhmä saattaa vaihtaa työkohdetta muutaman päivän välein. Tällaisessa toimintamallissa on tärkeää, että työryhmän sisäinen vuorovaikutus on sujuvaa. Työryhmässä tapahtuvien työntekijämuutosten arviointi on mahdotonta eikä siitä löytynyt mitään tilastotietoa, mutta tämän tutkimuksen perusteella vuorovaikutussuhteet ovat sitä tiiviimpiä, mitä pidemmältä ajalta työryhmä tuntee toisensa. Tällöin on oletettavaa, että vuorovaikutusosaamisen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus paranee. Toisaalta huonojen tai haasteellisten käyttäytymismallien vahvistuminen on muistettava huomioida.

Työryhmän yksilöillä on aina myös omia tavoitteita, jotka voivat liittyä ammatillisen osaamisen kasvattamiseen tai etenemiseen omalla uralla. Myös työryhmän sisäiset tavoitteet voivat olla ristiriitaisia ja osalla ryhmään kuuluvista voi olla suhteellisesti enemmän valtaa kuin toisilla. (Horila 2018, 53.) Jotta työryhmä voi toimia, on luontevaa, että enemmän kokemusta omaavat työntekijät tekevät useammin päätöksiä siitä, miten jossakin tietyssä tilanteessa toimitaan. Ihannetilanne olisi se, että myös vähemmän kokemusta omaavat työntekijät kuitenkin uskaltaisivat ilmaista oman mielipiteensä ja opitusta toimintamalleista voitaisiin tehdä poikkeuksia.

3.4 Työyhteisön taso

Ruopsa (2013) tutki keskisuuren rakennusyhtiön sisälle esiin tulevia diskursseja rakentamisen laatuun liittyen. Tutkimus osoitti sen, että tutkittavan organisaation työntekijät muodostavat oman diskurssinsa tehtävän työn ja laadun välille. Tuloksen mukaan ylimmällä johdolla, keskijohdolla ja suorittavalla tasolla on toisistaan eroavat diskurssit. (Ruopsa 2013, 179.) Diskurssilla tarkoitetaan puhutun ja kirjoitetun tekstin yhdistelmä eli diskurssi tarkoittaa puhutun kanssakäymisen, muodollisen ja epämuodollisen, ilmenemismuotoa. Vuorovaikutusosaamiseen liittyy myös yksilön sanaton viestintä, joten vuorovaikutusosaamisen ja diskurssin välille ei voi piirtää on yhtä kuin merkkiä, mutta diskurssi pitää sisällään osia ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja sen kautta voidaan tarkastella myös vuorovaikutusosaamista. (Ruopsa 2013, 39.)

Vuorovaikutusosaamisen avulla yksittäiset työntekijät käyttävät diskursseja omien oikeuksien puolustamiseen ja korostavat identiteettiään tärkeänä organisaation jäsenenä. Ylimmän johdon diskurssipuheessa laatuun liitetään kontrolli, joka tarkoittaa työprosessien suorittamista ja ylläpitämistä siten, että taloudellinen tulos on hyvä. Sen saavuttamisen työkaluna on ajan hallinta ja ajan käyttö. Työprosessien aikataulut laaditaan ylimmän johdon tavoitteiden mukaan, jolloin tavoitteena on minimoida työprosessiin sitoutuneen pääoman kiertoaika. (Ruopsa 2013, 39.) Keskijohdolle tämä aiheuttaa ongelmia kireiden aikataulujen muodossa. Yhtiön keskijohdon diskurssi rakentuu käytännön työkokemukselle. Keskijohdon tulee tavoitella ylimmän johdon asettamia aikatauluja ja toteuttaa ne

annetuilla resursseilla. Keskijohdon diskurssissa korostuu kiinteä suhde työntekijöihin, ylimmän johdon suuntaan suhtautuminen on kriittisempää. (Ruopsa 2013, 192–193.)

Keskijohdon diskurssia eli tapaa viestiä värittää eräänlainen sankaruuden rooli, jossa on yhtä aikaa hallittava laatuvaatimukset, aikataulu ja resurssien tehokas hyödyntäminen. Tässä roolissa toimiesaan he tarvitsevat suoran keskusteluyhteyden työntekijöihin. Tutkimuksen mukaan keskijohto näkee, että todellinen tulos rakennusprosessissa tehdään työmaalla. Keskijohto tuntee voimakasta riskitietoisuutta ylimmän johdon ja asiakkaan vaatimusten välillä. (Ruopsa 2013, 193, 195–196.) Keskijohdon diskurssiin liittyy keskeisesti toiminta asiakkaan suuntaan. Ruopsan mukaan keskijohdon laatuikäsiyty poikkeaa sekä määritelmällisesti että konkreettisesti ylimmän johdon laatuikäsiytyksestä. Keskijohdon kokemuksen mukaan heidän kokemustaan työskentelystä kohteessa ei arvosteta riittävästi, vaan esimerkiksi työmaapalavereissa keskitytään liikaa kohteen toteutuneisiin kustannuksiin ja ylimmän johdon asettaman aikataulun pitävyyteen. (Ruopsa 2013, 197.) Organisaation ja toimivan työyhteisön perustana toimii selkeä perustehtävä, joka tuli olla jokaisen työntekijän tiedossa. Järvinen toteaa, että yhtenä toimivan työyhteisön perusrakenteena toimii avoin vuorovaikutus (Järvinen 2003, 28). Kun ajatellaan rakentamista, niin laadukas lopputulos tulisi olla yksi yrityksen perustehtävistä asiakkaan suuntaan. Ruopsan tutkimusta sovellettaessa voidaan päätellä, että rakennusliikkeen keskijohtoa tulisi kuunnella lopputuotteen laatuvaatimuksia määritettäessä.

Työntekijöiden kokemuksia sävyttää tunne ammattitaidosta, josta he kokevat osittain joutuneensa luopumaan. He kokevat ylimmän johdon puheet ”yhdestä perheestä” perusteettomiksi. Ylimmän johdon puhe laadusta koetaan vaan tavaksi kiristää työtahtia, jonka takia työntekijä ei pysty käyttämään omaa ammattitaitoaan haluamallaan tavalla. Ylin johto koetaan tietämättömäksi konkreettisesti työmaalla tapahtuvasta työstä ja keskijohdon taas koetaan toimivan siten, että kustannukset pysyvät mahdollisimman matalina. (Ruopsa 2013, 203–205.) Edellä kuvattu tiivistys Ruopsan tutkimuksesta tuo hyvin esille vuorovaikutusosaamisen tarpeen lävitse koko rakennusyrityksen eri tasojen. Jos vuorovaikutusosaamisessa ja yhteydessä ylimmän johdon, keskijohdon ja työntekijöiden välillä on ongelmia, muuttuu vuorovaikutus Ruopsan (2013, 216) mukaan helposti taisteluksi vallasta ja oman identiteetin säilyttämisestä. Työntekijöiden tulisi olla mahdollista vaikuttaa rakennusprosessin kulkuun. Tämä on toki haastavaa, koska eri toimivat ovat usein jo fyysisesti eri paikoissa.

Vuorovaikutusosaamisen nousi esille Vesan (2014) tutkimuksessa, jossa hän selvitti innovaatio- ja tuotekehitysteoriaa rakennustuoteteollisuudessa. Tutkimuksessa on vuorovaikutukseen liittyen mielenkiintoinen näkökulma. Siinä vuorovaikutusta tarkastellaan yrityksen ja innovaatioympäristön välisenä toimintana. Perinteisesti ja tässäkin opinnäytetyössä vuorovaikutusosaaminen on enemmän yksilön ominaisuus, jota on toteuttaa osana työryhmää. Vesa käyttää vuorovaikutusta enemmän organisaation tapana vaikuttaa ja viestiä yhteiskunnan ja ympäristön kanssa. (Vesa 2014, 8.)

Tutkimuksessa nostetaan esille myös strateginen vuorovaikutusjohtaminen, joka on yksi strategisen johtamisen kehitysvaiheista. Vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu rakennusliikkeissä monikerroksisen asiakas- ja arvovalkon hallitsemisessa ja niiden ymmärtämisessä. Innovaatiotoiminnassa ja muutosten hallinnassa hyvä vuorovaikutus mahdollistaa paremman onnistumisen, josta hyötyvät sekä yritys että asiakas. Edelleen Vesa nostaa esille hiljaisen tiedon merkityksen yrityksen toiminnassa.

nalle. Tässäkin kohden hyvät vuorovaikutussuhteet yrityksen sisällä mahdollistavat ensiarvoisen tiedon siirtymisen organisaation sisällä. Tutkimuksessa vuorovaikutus liitetään teknologiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen, joita tärkeimpänä pidetään sosiaalista vuorovaikutusta. (Vesa 2014, 29, 30, 44, 52–54.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Verkkokysely

Verkkopohjaiset kyselyt ovat tulleet viimeisen vuosikymmenen aikana osaksi tutkimusaineiston lähdemateriaalien keräämistä. Verkkokyselyn toteuttaminen on kustannustehokas tapa kerätä lähdemateriaalia ja usein niihin liitetään myös mahdollisuus saada tuloksista valmiita kuvaajia ja taulukoita. Verkkokyselyn, varsinkin anonyymina tehtävän, etuna on se, että vastaajan on helpompi vastata itseään koskeviin kysymyksiin, kun hän kokee vastaustilanteen etäiseksi suhteessa kyselyn tekijään. (Räsänen & Sarpila 2013.)

Verkkopohjaisen lomakkeen käytön etuja ovat esimerkiksi tietojen tallentuminen automaattisesti sähköiseen muotoon sekä erilaisten kuvaajien luominen vastausten pohjalta. Verkkolomakkeen käyttöön voi liittyä vastausväsymystä, jolla tarkoitetaan joko liian pitkää kyselylomaketta tai sitä, että vastaavia kyselyitä toteutetaan liian usein. Tätä voidaan ennakoida lomakkeen testaamisella. (Vehkalahti 2019, 48) Valitsin aineistonkeruun ensimmäisen vaiheen toteutusmuodoksi verkkokyselyn, koska se mahdollistaa kyselyn jakamisen suurelle vastaajajoukolle nopeasti. Verkkokyselylomake on liitteessä yksi (liite 1).

4.2 Teemahaastattelu

Opinnäytetyön lähdeaineiston keräämisessä käytettiin verkkokyselyn lisäksi tutkimushaastattelua. Haastattelumenetelmät jaetaan lomakehaastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun. Lomakehaastattelulla tarkoitetaan haastattelumenetelmää, jossa kysymysten muoto ja järjestys pysyvät samana kaikkien vastaajien kohdalla. Strukturoimattomassa haastattelussa on taas kyse enemmänkin keskustelusta jonkin aihepiirin ympärillä, ja sitä ovat käyttäneet esimerkiksi lääkärit kliinisessä lääketieteessä ja psykologit psykologisen tutkimuksen yhteydessä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 46–47.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa on kyse edellä kuvattujen menetelmien välimuodosta. Siinä haastattelua varten luodaan teemat, jotka nousevat tutkimuskysymyksistä ja ovat kaikille vastaajille samat. Teemoittain luodaan kysymyksiä, joista keskustellaan varsinaisen haastattelun aikana. Kysymysten järjestystä voidaan vaihtaa kesken haastattelun tai haastattelua voidaan painottaa keskustelun aikana nouseviin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Tässä opinnäytetyössä tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että vuorovaikutuksesta keskusteltaessa jossakin haastattelussa saattoi painottua vastaajan yksilöllinen osaaminen vuorovaikutusosaamisessa, toisessa haastattelussa painopiste taas saattoi olla työryhmän keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelua ei ole ensisijaisesti kvalitatiivisen eikä kvantitatiivisen tutkimuksen lähdeaineistonkeräämismenetelmä eli se antaa liikkumisvapautta haastattelun tekijälle. Teemahaastattelun etuna on myös se, että siinä ihmisten tulkinnat ja heidän asioilleen antamat merkityksensä pääsevät esille, samoin kuin se, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Tämän teemahaastattelun kohdejoukoksi valittiin sama ryhmä, kuin edellä kuvatussa verkkokyselyssä. Haastatteluun osallistui viisi työnjohtajaa tai vastaavaa työnjohtajaa, heistä kukaan ei kuitenkaan ollut osallistunut verkkokyselyyn. Koska tutkimuksen kohteena oli yksi rakennusliike, niin tutkimuksen tavoite ei lähtökohtaisesti ole tehdä tutkimusta, jota voisi yleistää koskemaan esimerkiksi koko Suomea. Teemahaastattelun rungossa käytettiin pohjana verkkokyselyrunkoa ja tuloksia. Teemahaastattelurunko on liitteessä kaksi (liite 2).

4.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sekä verkkokyselyn että teemahaastattelun analyysissä käytetään laadullista analyysia. Verkkokyselyaineisto itsessään edustaa usein määrällistä aineistonkeruuta, mutta analyysi noudattelee laadullisen analyysin peruseräitä. Verkkokyselyn osalta tulosten analyysissä on määrällisen analyysin piirteitä sen osalta, että vastauksia esitetään kuvaajien muodossa. Teemahaastattelun analyysi taas on puhtaasti laadullinen. Laadullisessa analyysissä aineiston käsittely alkaa usein jo haastatteluvaiheessa. Haastattelun aikana on mahdollista löytää ja seurata eri ilmiöiden esiintyvyyttä ja jakautumista saman haastattelun sisällä ja eri haastattelujen välillä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136).

Laadullisen aineiston analyysissä varsinainen aineisto säilyttää sen alkuperäisen muodon. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi säilyttävät lähdeaineiston alkuperäisen muodon. Aineistolähtöisessä analyysissä käytetään yleensä induktiivista päättelyä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 136), joka tarkoittaa sitä, että yksittäisistä havainnoista muodostetaan esimerkiksi jokin teoria tai tässä opinnäytetyössä voidaan puhua päätelmästä tai analyysin tuloksesta. Induktiivinen päättely tuottaa uutta tietoa, mutta se ei ole varmaa vaan todennäköistä.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi jaetaan kolmeen päävaiheeseen. Aineiston redusointiin eli pelkistämiseen, aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn ja aineiston abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden tuottamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91) Opinnäytetyön verkkokyselylomakkeelta valittiin valmiit kuvaajat, joiden avulla on havainnollistettu kyselyn tuloksia. Teemahaastattelujen aineiston pelkistäminen tapahtui haastattelujen litteroinnilla eri puhtaaksikirjoittamisella. Tässä analyysissä lähdemateriaalin ryhmittely tapahtui teemahaastattelurungon perusteella eri teemojen kautta. Analyysin päävaihe, teoreettisten käsitteiden muodostaminen, on kuvattu luvuissa kuusi ja seitsemän. Opinnäytetyön analyysi tapahtuu aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta. Teoriaohjaavuus tarkoittaa sitä, että lähdemateriaalin analyysia liitetään teoreettisen viitekehysten teemoihin ja analyysin kautta mahdollisesti nouseviin uusiin teoreettisiin ilmiöihin.

Verkkokyselyn analyysissä tuodaan mukaan uutta teoreettista tietoa, joka tukee analyysin tuloksia. Teemahaastattelun analyysissä taas tukeudutaan sekä syventävään että opinnäytetyössä aiemmin esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen. Tällainen ratkaisu mahdollistaa sen, että analyysissä tuodaan esille tutkimustuloksiin liittyvää aineistoa ja toisaalta liitetään analyysia edeltävään teoreettiseen viitekehykseen.

4.4 Tutkimuksen kuvaus

Tutkimusaineiston kerääminen jakaantui kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa toteutettiin verkkopohjainen kysely (liite 1), jossa oli 25 kysymystä. Kyselyn alussa oli kuusi vastaajan taustatietoja keräävää kysymystä, sen jälkeen 17 vuorovaikutusosaamisen liittyvää monivalintakysymystä ja kaksi

avointa kysymystä. Verkkokyselyn kysymysten valinta ja muokkaaminen tapahtuivat teoreettisessa viitekehysten esitettyjen, vuorovaikutusosaamista kuvaavien teorioiden ja tutkimusten kautta. Kysymyksistä pyydettiin kommentteja sekä opinnäytetyön tilaajilta että ohjaajilta. Prosessin loppuvaiheessa kysymyksiä testattiin muutamien vastaajien avulla, jotka toimivat työnjohtotehtävissä. Tällä tavoin kysymyksistä saatiin muokattua sellaiset, että ne ohjaavat vastaajat vuorovaikutusosaamisen arviointiin omassa työssään.

Ennen verkkokyselyn julkaisua tilaajan kanssa keskusteltiin otoksen kokoluokasta. Tätä kutsutaan tavoiteperusjoukon määrittelemiseksi (Miettinen 2011, 11). Vaihtoehtoina olivat valtakunnallinen kysely tai tietylle alueelle kohdennettu kysely. Opinnäytetyön laajuutta ja kyselystä saatavan tiedon hyödyntämistä ajatellen päädyttiin tietylle alueelle kohdennettuun kyselyyn. Tutkimusalueeksi muodostuivat Itä- ja Keski-Suomen alue. Verkkokysely lähetettiin 54 työnjohtajalle ja vastaavalle työnjohtajalle. Tällöin kysymyksessä on otosperustainen menetelmä, koska tietyistä perusjoukosta valitaan erillinen ryhmä tai joukko, joille kysely kohdennetaan (Miettinen 2011, 18).

Verkkokyselyyn tuli 15 vastausta eli vastausprosentti oli noin 28 prosenttia. Kirjoittajalla itsellään ei ollut mahdollisuutta saada kohderyhmän yhteystietoja ja siksi tilaaja lähetti kyselyn. Kyselyn lähettämistä varten laadittiin saateteksti (liite 1), jossa kerrottiin tutkimukseni aiheesta ja esimerkiksi siitä, että vastaukset käsitellään anonymisti eli vastaajien ja vastauksia ei voi yhdistää tutkimuksen analyysiä lukiessa. Vastausajan puolivälissä kohderyhmälle lähetettiin opinnäytetyön tilaajan järjestelmästä muistutusviesti verkkokyselyyn vastaamisesta.

Verkkokyselylomakkeen suunnittelussa haastavinta oli laatia kysymysten monivalintavastaukset. Avointen kysymysten määrä jätettiin kahteen, koska useiden avointen kysymysten mukana oleminen olisi lisännyt tutkimukseen vastaamiseen käytettävää aikaa. Monivalintavastausten laadinnassa haasteena on se, että niistä pitäisi pystyä löytämään en vaihtoehtot, joita kysymykseen vastaaminen vaatii. Kysymyksistä yhdeksän oli vastausvaihtoehdoiltaan kyllä-ei-kysymyksiä. Näissä kysymyksissä oli erityisen tärkeää muotoilla itse kysymys tarkasti. Loput kahdeksan monivalintakysymyksistä olivat sellaisia, joissa vastausvaihtoehtoja on useampia. Vastausvaihtoehtoja valitessa hyödynnettiin teoreettista aineistoa, opinnäytetyön tekijän aikaisempaa koulutustaustaa ja työkokemusta sekä rakennusmestariopintojen sisältöä. On mahdotonta saavuttaa täysin onnistunutta monivalintakyselyä jostakin ilmiöstä, mutta tavoitteena oli laatia vastausvaihtoehtot, jotka kattavat kysytyn asian mahdollisimman laajasti kasvattamatta kuitenkaan vaihtoehtojen määrää loputtomasti.

Yhtenä vaihtoehtona oli se, että saatetekstissä olisi ennakoon avattu tutkimuksen teoreettista viitekehystä, mutta tilaajan kanssa päädyttiin yhdessä siihen, että tällaista kuvausta ei tehdä. Perusteluna tälle valinnalle oli se, että määrittelyn antaminen voisi suunnata vastaajien vastauksia tiettyyn suuntaan.

Teemahaastattelun runko hahmottui verkkokyselyn tulosten ja ohjauskeskustelujen, syventävän teoreettisen tiedon sekä opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten kautta. Teemahaastattelun perusperiaatteita on kuvattu luvussa 4.2. Haastattelun ensimmäisenä kysymyksenä pyydettiin kertomaan pääkohtia koulutus- ja työhistoriasta. Tämän kysymyksen tarkoitus oli toimia keskustelua avaavana kysymyksenä ja sitä ei ole litteroitu analyysin aikana.

Varsinaiset haastattelun teemat olivat vuorovaikutusosaaminen johtamistyössä ja vuorovaikutusosaaminen organisaation tasolla. Ensimmäinen teema koskee vastaajien henkilökohtaista vuorovaikutusosaamista ja siihen vaikuttavia asioita ja toinen osio taas koko organisaation tasolla näkyvää vuorovaikutusosaamista. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä huomataan, että vuorovaikutusosaaminen ei ole yksittäinen, muusta vuorovaikutuksesta ja ihmisten kanssa toimimisesta irrallinen alue, vaan se liittyy hyvin läheisesti johtamiseen, suulliseen ja kirjalliseen viestintään sekä kykyyn käyttää erilaisia johtajan ominaisuuksia. Teemahaastattelun valittiin menetelmäksi juuri edellä kuvattuun syyhyn liittyen. Teemahaastattelu menetelmänä mahdollistaa vuorovaikutusosaamisen tutkimisen siinä laajuudessa, kuin se tulee esille työnjohtajien työssä.

Tilaaajan ehtona opinnäytetyön toteuttamiselle oli se, että yrityksen nimi ei tule esille opinnäytetyön raportissa. Tämän takia analyysiosioista on häivytetty esimerkiksi muutamia sanoja ja ilmaisuja, jotka mahdollistaisivat kohdeyrityksen tunnistamisen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Verkkokyselyn analyysi

Otosperusteisella otannalla tehtyyn verkkokyselyyn vastasi 28 prosenttia koko otosjoukosta (54 henkilöä). Tässä alaluvussa esitellään verkkokyselystä saadut tulokset liittämällä lähdeaineistoa opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen sekä syventämällä ja laajentamalla teoreettista viitekehystä analyysin tulosten kautta. Tällöin voidaan puhua teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä. Verkkokyselyn ensimmäiset kuusi kysymystä käsittelivät vastaajien taustatietoja esimerkiksi iän, työkokemuksen ja työskentelypaikkakunnan mukaan. Tässä analyysissä en käsittele vastaajien työskentelypaikkakuntia. Tätä valintaa perustelen vastaajien ja tilaajan anonyymiteetin suojalla.

Vastaajista seitsemän oli vastaavia työnjohtajia ja seitsemän työnjohtajia, yksi vastaajista ei ollut määritellyt kumpaan ryhmään kuului. Vastaajista yhdeksällä työkokemusta oli alle 10 vuotta ja kuudella yli kymmenen vuotta. Taustatietojen analysointi tämän laajemmin ei ole merkittävää tutkimuskysymyksiä ajatellen. Suurempi otosjoukko oli mahdollistanut esimerkiksi sen, että vuorovaikutusosaamista olisi tarkasteltu työkokemuksen kautta tai analyysissä olisi tarkasteltu työyksikkökohtaisia eroja ja niiden mahdollisia syy-seuraussuhteita, mutta tämän opinnäytetyön tavoitteita ajatellen se ei olisi tarkoituksenmukaista. Analyysissä käytetään vastaajista termejä A1-A15.

Loput verkkolomakkeen kysymykset käsittelevät vuorovaikutusosaamista. Kysymykset 7–23 olivat monivalintakysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot olivat valmiina. Tässä luvussa kuvaan verkkokyselystä nousevat keskeiset tulokset kysymyskohtaisesti.

Koetko omaavasi riittävät vuorovaikutustaidot työssäsi selviämiseksi?

7. Koetko omaavasi riittävät vuorovaikutustaidot työssäsi selviämiseksi (0 piste)

[Lisätietoja](#)

 Oivallukset

	kyllä	15
	en	0



KUVA 1. Kysymys 7

Tähän kysymykseen kaikki vastaajat vastasivat kyllä. Melkein kaikilla vastaajilla oli useamman vuoden kokemus työnjohtajan työstä, jossa tarvitaan päivittäin vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Sen perusteella voidaan todeta, että vastaajien oma arvio vuorovaikutusosaamisesta on työtä tukeva. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että kysyttäessä vastaajan itsearvioita omista vuorovaikutustaidoistaan saadaan selville erityisesti hänen vuorovaikutustilanteissa toimistapansa motivaatioon, viestintätyytyväisyyteen ja vuorovaikutustilanteiden herättämiin kysymyksiin liittyen. Itsearviointi on





tärkeää myös siksi, että vastaus vaikuttaa yksilön toimintaan vuorovaikutustilanteissa ja oman vuorovaikutusosaamisen arvion ollessa positiivinen vahvistaa esimerkiksi itsetuntoa. (Laajalahti 2014, 34–35.)

Miten usein kohtaat työssäsi haastavia vuorovaikutustilanteita?

8. Miten usein kohtaat työssäsi haastavia vuorovaikutustilanteita? (0 piste)

[Lisätietoja](#)

 Oivallukset

	päivittäin	1
	viikoittain	10
	kerran kuussa	2
	harvemmin kuin kerran kuussa	2



KUVA 2. Kysymys 8

Vastaajista 80 prosenttia oli kokenut haastavia vuorovaikutustilanteita vähintään kerran kuussa ja yli 60 prosenttia viikoittain. Tämän kysymyksen perusteella haastavien vuorovaikutustilanteiden yleisyyttä ei voi arvioida rakennusalaalla yleisesti, mutta tässä tutkimusjoukossa ne ovat yleisiä. Haastavia vuorovaikutustilanteita on tutkittu esimerkiksi poliisin (Komulainen 2020), opettajan (Karivaara 2019) ja hoitajan (Pekuri 2018) työhön liittyen. Näissä tutkimuksissa vuorovaikutustilanteiden haasteet liittyvät poliisien ja hoitajien työssä asiakkaan aggressiiviseen käytökseen. Aggressiivisuudella ei kuitenkaan tarkoiteta pelkästään ulospäin näkyvää toimintaa vaan se voi ilmetä epäsuorana aggressiivisuutena, jolloin se toimii ainoastaan ihmisen sisäisenä voimana tai se näyttäytyy esimerkiksi työ-kaverin sulkemisena pois muusta työryhmästä tai toisesta ihmisestä puhumisena silloin kun hän itse ei ole mukana keskustelussa (Kokko 2015, 132–133). Aggressiivisuus on osa ihmisen kehitystä ja sillä on myös ihmisen persoonallisuutta suojaava vaikutus. Keskeistä johtamistyössä on se, miten aggressiivisuus näyttäytyy ihmisen toimintaa ohjaavana voimana niin työssä kuin muussa elämässä ja tähän taas vaikuttavat yksilön temperamentti ja persoonallisuuden kehitys (Kokko 2015, 134).

Aggressiivinen käytös on vain yksi mahdollinen työnjohtajan työssään kohtaama haastava tilanne. Tähän analyysiin se on nostettu mukaan siitä syystä, että yksilön muille näkyvän haastavan käyttäytymisen taustalla on usein aggressiivisuus nimenomaan epäsuorana sisäisenä voimana, kuten edellä on kuvattu (Kokko 2015, 132–133). Suomalaista tutkimusta johtamistyön vuorovaikutukseen liittyvistä haastavista tilanteista ei ole julkaistu. Aihetta käsitellään johtamista koskevassa tutkimuksessa jonkin verran, mutta ei suoraan vuorovaikutusosaamiseen liittyen. Tässä opinnäytetyössä haastavilla tilanteilla voidaan ajatella tarkoitettavan kysymykseen 15 nostettuja, työnjohtajien mahdollisesti työssään kohtaamia, haastavia tilanteita.

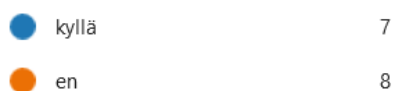
Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta vuorovaikutus- ja viestintätaidoissa?

Verkkokyselyn yhdeksännessä kysymyksessä sivutaan edellisen kysymyksen aihepiiriä kouluttautumisen osalta. Verkkokyselyssä nousi esille kouluttautumisen tarve vuorovaikutustaitoihin liittyen, mutta teemahaastatteluissa koulutuksen tarve koettiin vähäisempänä. Teemahaastatteluissa yksi vastaajista oli selkeästi sitä mieltä, että lisäkoulutus johtamiseen liittyvästä vuorovaikutusosaamisesta olisi tärkeä. Koponen (2021) tutki väitöskirjassaan yritysten välistä myynnin vuorovaikutusosaamista. Tutkimuksessa todettiin, että yritysvälisen myynnin, suhdemyynnin kannalta, on tärkeää, että yrityksellä on selkeä strategia, jonka mukaan hoidetaan yritysten välisiä suhteita. Tässä kokonaisuudessa koulutuksella on merkittävä vaikutus (Koponen 2021, 9). Tässä tutkimuksessani keskiössä on työnjohtajien vuorovaikutusosaaminen, mutta edellä kuvattua tutkimusta voidaan hyödyntää koulutuksen merkityksen arvioinnissa. Samalla se tuo vuorovaikutusosaamiseen mukaan organisaatioiden tason. Rakennusalalla tapahtuu paljon yritysten välistä vuorovaikutusta ja sillä on mielestäni merkitystä sekä yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa että yrityksen hyvän tuloksen tavoittelussa.

9. Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta vuorovaikutus- ja viestintätaidoissa? (0 piste)

[Lisätietoja](#)

 Oivallukset



KUVA 3. Kysymys 9

Kuvan 9 perusteella voidaan todeta, että arvio koulutustarpeesta jakaantuu tasaisesti. Kun huomioidaan myös haastattelututkimuksen viiden vastaajan vastaus, koulutustarpeen näkee hyödyllisenä 40 prosenttia (8/20) vastaajista.

Pääsetkö neuvottelutilanteessa useimmiten haluamaasi lopputulokseen ja mukautatko vuorovaikutus- ja viestintäkäyttäytymistäsi toisen osapuolen toiminnan mukaan?

Työnjohtajien teemahaastatteluissa nousi esille se, että työssä on usein neuvottelutilanteita sekä oman työryhmän, organisaation toisten työryhmien sekä toimihenkilöiden sekä urakoitsijoiden kanssa. Vastaajat kokivat, että he pystyvät useimmiten saavuttamaan haluamansa lopputuloksen neuvottelutilanteessa (kuva 4). Tähän kappaleeseen sopii myös kysymys yksitoista, jossa vastaajat arvioivat omaa vuorovaikutusosaamisensa mukauttamista toisten ihmisten toimintaan. Kuvassa 4 nähdään, että kaikki vastaajat kokevat pystyvänsä mukauttamaan omaa viestintäänsä ja vuorovaikutusta tilanteen ja toisen osapuolen mukaiseksi.

Kaave (2022) tutki vakiosopimuksia ja sopimistilanteita väitöskirjassaan Irti vakiosopimustoiminnan polkuriippuvuudesta ennakoivalla sopimisella. Oikeustieteen alan tutkimuksessa tarkastellaan paljon

sopimusten juridista puolta, mutta siinä huomioidaan myös itse sopimistilanne, joka on verrattavissa neuvottelutilanteeseen monelta osin. Tutkijan mukaan käyttäjälähtöinen ja tehokas sopiminen vaatii yksilön substanssiosaamisen lisäksi asiantuntijaryhmien välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta, ristiinoppimista ja toimintatapojen kehittämistä. Niiden lisäksi onnistunut neuvottelutulos ja sopimus vaatii suunnittelua sekä ennakkointia ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten huomioimista. (Kaave 2022, 117.)

Vuorovaikutusosaamisen määritelmää tarkasteltaessa oman vuorovaikutusosaamisen mukauttaminen esimerkiksi neuvottelutilanteessa toimimiseen liittyy osaamisen kognitiivisen ja affektiivisen ulottuvuuden alueelle (Horila 2018, 17). Kognitiivisen ulottuvuuden osalta toiminnan mukauttamisen voidaan ajatella olevan enemmän tiedostamatonta. Työnjohtajien työssä eteen tulevissa keskustelutilanteissa vaikuttavat yksilön aiemmin oppimat tavat sekä tieto siitä, miten kannattaa viestiä eri tilanteissa. Affektiivinen ulottuvuus taas voi tulla esille esimerkiksi siinä, millainen työnjohtajan motivaatio vuorovaikutukseen tilanteessa on ja miten hän huomaa toisen osapuolen reagoivan tilanteeseen tunteiden tasolla.

10. Pääsetkö neuvottelutilanteessa usein miten haluamaasi lopputulokseen? (0 piste)

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

● kyllä 14
● en 1



11. Mukautatko vuorovaikutus- ja viestintäkäyttäytymistä toisen osapuolen toiminnan mukaan? (0 piste)

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

● kyllä 15
● en 0



KUVA 4. Kysymykset 10 ja 11

Ihmisellä on kyky mukauttaa omaa toimintaansa tilanteen vaatimalla tavalla. Kysymyksen 11 perusteella vastaajien oma kokemus on se, että he pystyvät toimimaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla. Teemahaastattelun vastauksissa nousi esille se, että toisen osapuolen tuntemisella on merkittävä vaikutus siihen, miten erilaisissa neuvottelutilanteissa toimitaan. Toiminta- ja tulkintatavoilla tarkoitetaan psykologiassa sitä, millaisia psykologisia keinoja ihminen käyttää haastavissa tilanteissa. Näitä ovat esimerkiksi tilanteen ennakkointi, tavoitteen asettelu, tunteiden hallinta ja toiminnan arviointi jälkeenpäin (Nurmi 2015, 92). Tähän toiminnansäätelyyn vaikuttavat

luonnollisesti ihmisen aikaisemmat kokemukset vastaavista tilanteista. Edelleen syvemmälle yksilön sisäiseen toiminnanohjaukseen mentäessä nousee esille ihmisen minäkäsitys ja palaute, jota vastaavissa tilanteissa on aiemmin saatu. Jos ihminen ennakoii, että tulevassa neuvottelutilanteessa on hyvä mahdollisuus onnistua, hän pystyy keskittymään tilanteeseen paremmin. Jos taas ennakkoodotuksiin liittyy epäonnistumisen mahdollisuus, se vähentää motivaatiota ja voi johtaa välttelevään toimintamalliin. (Nurmi 2015, 95.)

Lähtökohtaisesti kysymyksen 11 mukainen ajatusmalli siitä, että vastaajalla on kyky mukauttaa omaa toimintaansa sekä kysymyksen 10 kokemus menestymisestä neuvottelutilanteissa antavat hyvän lähtökohdan työnjohtajan työssä eteen tuleviin vuorovaikutustilanteisiin. Edellä kuvattu yksilön toiminnanohjaus on varsin automaattista toimintaa, jota ihminen ei yleensä tiedosta, ellei siihen kiinnitä erikseen huomiota. Haasteeksi voi muodostua esimerkiksi sellainen tilanne, jossa ihmisellä on asemansa kautta valtaa, jolla hän saavuttaa tavoitteensa. Tällöin hän ei välttämättä huomaa omaan vuorovaikutukseensa liittyviä ongelmakohtia toimintansa ohjaamisessa. Edellä kuvattu teoreettinen malli tukee sitä, että työntekijöitä ohjataan refleктоimaan omaa vuorovaikutusosaamistaan.

Kuinka usein keuhut tai annat positiivista palautetta työntekijälle ja saatko itse riittävästi palautetta työstäsi?

Edellisissä kysymyksissä tarkasteltiin vastaajan näkemystä omasta vuorovaikutusosaamisesta neuvottelutilanteiden ja toisen osapuolen toiminnan perusteella. Tässä kysymyksessä siirretään tarkastelua yksilöstä suoraan toiseen osapuoleen kohdistuvaan toimintaan. Palaute voi olla tilanteesta riippuen positiivista, negatiivista tai suhteellisen neutraalia. Tutkimusten mukaan onnistunut palautetilanne edellyttää tilanteen, palautteen sisällön merkitysten ja kannustavan vuorovaikutuksen osaluokkien onnistumista. Erityisen tärkeää palautteen antamisessa on sen spontaanisuus. Kehityskeskustelussa annettu palaute koettiin merkityksellisenä, kun palautteen saaja koko sisällön olevan hänen toimintaansa kuvaavaa, mutta suurin vaikutus oli työn ohessa saadulla palautteella. (Berlin 2008, 198.) Pitkänen tutki väitöskirjassaan suomalaisten johtajien palautekäytäntöjä. Tutkimuksen mukaan johtajat toivoivat erityisesti epävirallista palautetta, jota annetaan virallisten palautekanavien ulkopuolella (Pitkänen 2013, 123–124).

Kasvatustieteen alaan liittyvässä pro gradu -tutkielmassa (Harju 2007) selvitettiin rakennustyömaan palautteenantamisprosesseja. Saatujen tulosten mukaan esihenkilöt kokivat palautteen antamisen hankalaksi ja sitä ei koettu luonnostaan tulevaksi asiaksi. Yhtenä mielenkiintoisena nyanssina tutkimuksessa todetaan, että vastuuta negatiivisen palautteen antamisesta siirretään. Vastaava työnjohtaja siirtää vastuun työnjohtajille ja varmistaa sitten työnjohtajilta, että työtä on jatkettu palautteenannon mukaisesti. (Harju 2007, 72–73.)

12. Kuinka usein kehut tai annat positiivista palautetta työntekijöille? (0 piste)

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

● päivittäin	5
● viikoittain	10
● kuukausittain	0
● harvemmin kuin kerran kuukaud...	0



13. Saatko itse riittävästi palautetta esihenkilöltäsi? (0 piste)

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

● kyllä	11
● en	4



KUVA 5. Kysymykset 12 ja 13

Kuvassa 5 nähdään, että kaikki vastaajat antavat positiivista palautetta vähintään viikoittain, kolmannes päivittäin. Teemahaastatteluissa nousi esille se, että vastaajat kokivat haluavansa antaa positiivista palautetta nykyistä useammin. Kysymyksessä 13 taas kysyttiin työnjohtajien saamaa palautetta omilta esihenkilöiltään. Vastaajista 70 prosenttia koki saavansa riittävästi palautetta. Teemahaastattelussa kaikki viisi haastateltua sanoivat toivovansa enemmän palautetta esihenkilöiltään. Työnjohtajat ja vastaavat työnjohtajat ovat palautteen annon ja saamisen osalta kaksisuuntaisessa asemassa. Heidän johtamistyötänsä tukisi se, että he saavat palautetta omalta esihenkilöltään. Tämä auttaa heitä oman työn reflektoinnissa ja sitä kautta palautteen antamisessa työntekijöille.

Onnistumiset ja haasteet vuorovaikutustilanteissa

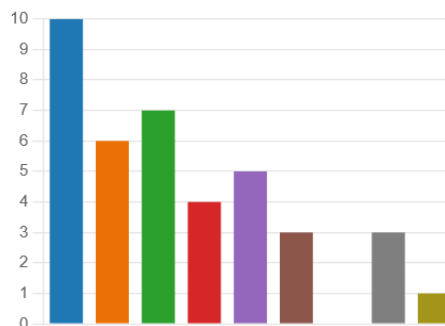
Kysymyksissä 15. ja 16. tarkastelen vuorovaikutustilanteissa koettuja haasteita ja onnistumisia. Haastavissa tilanteissa korostuvat ohjeiden noudattamatta jättäminen, epäasiallinen käytös sekä kielitaitoon liittyvät haasteet. Onnistumisen kokemuksissa korostuvat työkavereiden kohtaaminen, kuuluksi tuleminen ja esihenkilön antama positiivinen palaute työstä. Tässä kohden kiinnittäisin huomiota kielitaitoon liittyviin haasteisiin. Viimeisimmän, vuonna 2019 julkaistun, Rakennusteollisuuden työvoimakyselyn perusteella koko maan tasolla noin 22 prosenttia työntekijöistä on ulkomaalaistaustaisia. (Rakennusteollisuus RT 2019.) Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrä näyttää vakiintuneen noin 20 prosentin tasolle vuosina 2011–2019 tehtyjen kyselyjen perusteella. Tästä voidaan päätellä, että kielitaitoon liittyvät haasteet tulevat olemaan esillä myös tulevaisuudessa. Kielitaitoa ei lasketa suoraan vuorovaikutusosaamiseen kuuluvaksi osa-alueeksi. Yksilöllä voi olla erittäin hyvät vuorovaikutustaidot, mutta yhteisen kommunikointikielen puuttuminen muodostuu kuitenkin vuorovaikutusta estäväksi, jolloin myös hyvät vuorovaikutustaidot omaava ihminen saattaa kohdata ongelmia vuorovaikutuksessa.

15. Millaisia vuorovaikutukseen ja viestintään liittyviä haasteita ole kohdannut työssäsi viimeisen kuuden kuukauden aikana? Voit valita useita vaihtoehtoja.

(0 piste)

[Lisätietoja](#)

● ohjeitasi ei noudateta	10
● työntekijän kielitaito ei ole riittä...	6
● joudut puuttumaan epäasiallise...	7
● sinua kohtaan on käytydytty ep...	4
● tarvittavaa tietoa päätöksenteko...	5
● toinen osapuoli ei kuuntele sinua	3
● sinua ei ole tervehditty työpaika...	0
● koet, ettei tekemääsi työtä ole h...	3
● olet saanut palautetta, jota et m...	1



KUVA 6. Vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteet työnjohtajan työssä

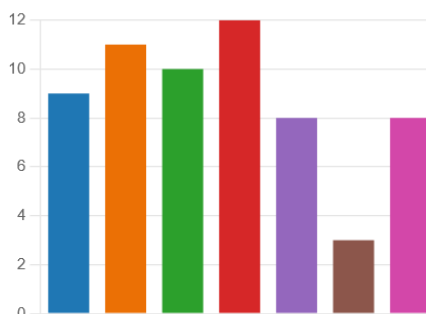
Koko maata tarkasteltaessa on huomioitava, että kielitaitoon liittyvät haasteet ovat erisuuruisia eri alueilla. Uudellamaalla ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä on 33 prosenttia työntekijöistä, kun muualla Suomessa heitä on keskimäärin 9,3 prosenttia työntekijöistä. Itä-Suomessa luku on vastaavasti hiukan yli neljä prosenttia ja Sisä-Suomessa 3,4 prosenttia. (Rakennusteollisuus RT 2019.) Yhtenä vaihtoehtona on lisätä kieliopetusta suomalaisessa rakennusalan koulutuksessa perustutkintotasolta lähtien (Ahonen, Ali-Yrkkö, Avela, Junnonen, Kulvik, Kuusi, Mäkäräinen & Puhto 2020, 176). Suomessa järjestetään maahanmuuttajataustaisille henkilöille kohdennettua, rakennusalan sanastoon keskittyvää koulutusta. Se on kuitenkin tarkoitettu työttömyysuhan alaisille tai rakennusalan mahdollisesti suuntautuville henkilöille ja ei näin tavoita työssä olevia ihmisiä.

16. Millaisia vuorovaikutukseen ja viestintään liittyviä onnistumisia olet kohdannut työssäsi viimeisen kuuden kuukauden aikana? Voit valita useita vaihtoehtoja.

(0 piste)

[Lisätietoja](#)

● olet saanut tarvittavan tiedon/in...	9
● olet tullut kuulukuksi	11
● esihenkilösi on kehunut/kiittänyt...	10
● työkavereiden kohtaaminen on t...	12
● olet saanut hyvää palautetta ali...	8
● pärjäsit hyvin tilanteessa, jossa k...	3
● huomasit työryhmän tsemppaav...	8



KUVA 7. Onnistumiset työnjohtajan vuorovaikutus- ja viestintätilanteissa

Vuorovaikutustilanteiden onnistumista arvioidessa vastaajat kokevat, että työkavereiden kohtaaminen on merkittävän vuorovaikutusta tukeva asia. Yksi näkökulma tämän kysymyksen vastausten tarkastelussa ovat työyhteisötaidot. Työyhteisötaidot ovat yksilön sisäiseen rooliin kuuluvia käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavia taitoja. Ne ovat tavallaan ihmisen perusosaamista, jonka tulisi toteutua riippumatta siitä, millaista työtä ihminen tekee. Vaikka sitä ei tule aina ajatelleeksi, niin tavalliset

käyttäytymiseen liittyvät asiat, kuten tervehtiminen ja toisen kuunteleminen, ovat merkityksellisiä ihmisen työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksessa on huomattu, että esihenkilöasemassa työskentelevältä vaaditaan parempia työyhteisötaitoja kuin alaisen roolissa olevalta. Tämäkin näkökulma on tärkeää muistaa työnjohtajana toimisessa. (Hietanen 2021, 220–221.) Vastaajilla korostuu se kokemus, että he tulevat kuulluiksi työssään ja saavat positiivista ja kehittävää palautetta työstään. Tätä tukee myös kysymyksen 19 vastaukset. Osa vastaajista kokee saavansa riittävästi palautetta, toiset taas kokevat, etteivät saa riittävästi palautetta.

Teemahaastatteluissa nousi kuitenkin selkeästi esille se, että työnjohtajat ja vastaavat työnjohtajat toivoivat, että heidän esihenkilönsä kävisivät useamman työkohteessa. Organisaation tasolla tulisi tunnistaa se, että ihmiset tarvitsevat myös henkilökohtaista kohtaamista verkkotapaamisten lisäksi. Verkkokyselyn perusteella lähes kaikki työnjohtajat kokevat palautteen antamisen luontevaksi osaksi työtään. Tämä tukee heidän johtamistyötään, kuten kysymyksen 12 kohdalla todettiin. Teoreettisessa viitekehityksessä esiteltiin vuorovaikutusosaamisen merkitystä johtajan pätevyyttä ajatellen. Yhtenä osa-alueena on tutkimuksen mukaan (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009) työntekijöiden vuorovaikutuksen tukeminen. Kun tarkastellaan näitä vuorovaikutukseen liittyviä haasteita ja onnistumisia, huomataan, että monia niistä voidaan liittää tähän tukemisen funktioon. Johtaja pystyy omalla toiminnallaan tukemaan palautteen antamista, mahdollistamaan omien mielipiteiden esille tuomisen sekä ohjaamaan palautteenantamista.

Tunnetilojen merkitys vuorovaikutuksessa

Kysymyksessä 17. kysyttiin negatiivisten tunnetilojen vaikutusta omaan toimintaan vuorovaikutustilanteissa. Noin puolet vastaajista koki, että ne vaikuttavat ajoittain omaan toimintaan ja toinen puoli taas vastasi, etteivät ne vaikuta vuorovaikutukseen. Tässä tulee esille ihmisten persoonallisuus ja malli, jolla he ovat tottuneet tekemään työtään ja mukauttamaan omaa toimintaansa. Ihmisen tunteiden kehitys alkaa varhaisessa lapsuudessa ja toiminnan säätely, johon tunteet vaikuttavat, opitaan vähitellen kehityksen aikana.

17. Vaikuttavatko kiire ja voimakkaat negatiiviset tunnetilat, kuten ärtymys, siihen, millä tavoin toimit usein miten vuorovaikutustilanteissa? (0 piste)

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

- Kyllä, koen, että ne vaikuttavat u... 0
- Ei, kiire ja voimakkaat tunnetilat ... 8
- Kyllä, ne vaikuttavat joskus siihe... 7



KUVA 8. Tunnetilojen vaikutus vuorovaikutustilanteissa

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Kysymykset 18. ja 19. ovat liittyvät kysymyksiin 12. ja 13. Vastaajista 10 antaa viikoittain palautetta työntekijöilleen ja 14 heistä kokee, että palautteen antaminen on luontevaa. Kysymyksessä 11 kysyttiin palautteen määrää esihenkilöltä, kysymyksessä 19. taas palautteen määrää yleisesti. Molempien kysymysten perusteella vastaajista yli puolet kokee saavansa riittävästi palautetta. Kuten edellä todetaan, johtajat arvostavat myös muuta, kuin virallista tietä tulevaa palautetta. (Pitkänen 2013.) Työyhteisön tai organisaation kannalta olisi tärkeää löytää keinoja, jotka kannustavat avoimeen palautteen antoon. Monissa yrityksissä käytetään kyselyjä, sähköisiä palautejärjestelmiä sekä kehityskeskusteluita. Niiden rinnalla olisi tärkeää ilmapiiri, joka kannustaa viikoittaiseen palautteen antamiseen eri tilanteissa työpäivän aikana. Tämän voidaan ajatella lisäävän vuorovaikutusosaamisen tehokkuutta (Horila 2018) sekä tukevan työyhteisön vuorovaikutuksen mahdollistavaa ilmapiiriä (Rouhiainen-Neunhäuserer).

18. Koetko, että sinun on yleensä luontevaa antaa palautetta (sekä rakentavaa että kehittämisen kohteet) työryhmällesi? (0 piste)

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

● kyllä 14
● en 1

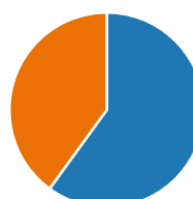


19. Saatto itse riittävästi palautetta työstäsi, jolloin voit kehittää itseäsi johtajana? (0 piste)

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

● kyllä 9
● en 6



KUVA 9. Kysymykset 18 ja 19

Arvosanat vuorovaikutusosaamisesta

Kysymyksissä 21. ja 22. pyydettiin arvioimaan omaa ja esihenkilön vuorovaikutusosaamista arvostamalla. Tämä ei tietenkään mittaa vuorovaikutusosaamista sen laajuudessa oikealla painoarvoilla, mutta antaa kuitenkin yksilön näkemyksen vuorovaikutukseen liittyen. Oma vuorovaikutusosaaminen arvioitiin keskiarvolla mitattuna hieman paremmaksi kuin esihenkilön vuorovaikutusosaaminen. Yksittäisiä arviointeja katsoessa huomataan, että kolme vastaajista on antanut esihenkilölleen arvioinnin huomattavasti muita vastaajia huonompana.

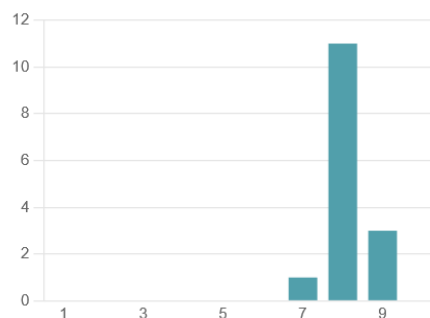
Vuorovaikutustaitojen arviointiin vaikuttaa se, kuka taitoja arvioi. Yksilön itsearvio vuorovaikutustaidoista voi poiketa huomattavasti siitä, miten toinen osapuoli arvioi taitoja. Tämän lisäksi ulkopuolisen havainnoijan arvio voi poiketa vielä kahden vuorovaikutustilanteessa toimineen ihmisen arviosta. Sen määrittely, mikä on juuri oikeanlaista vuorovaikutusta, on lähes mahdotonta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 28.) Työnjohtamisen kannalta olisi tärkeää, että työnjohtaja ymmärtää vuorovaikutuksen arvioinnin subjektiivisuuden. Se tapa, joka toimii toisen kanssa ei ole sopiva kaikille. Yhtä tärkeää asian tiedostaminen olisi myös työnjohtajan ja hänen esihenkilönsä välisessä vuorovaikutussuhteessa. Erityisen tärkeää olisi löytää ne vuorovaikutustavat, jotka aiheuttavat toisessa osapuolella niin voimakkaan reaktion, että se vaikuttaa hänen kykyynsä tehdä työtä. Esimerkiksi kysymykseen 22 arvosanan 4–6 antaneiden kohdalla on todennäköistä, että he kokevat esihenkilön toimivan ainakin ajoittain siten, että se vaikuttaa heidän työhönsä tehoa alentavasti.

21. Minkälaisen arvosanan antaisit itsellesi vuorovaikutusosaamisesta nykyisessä työtehtävässäsi? (0 piste)

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

8.13
Keskimmääinen arvio



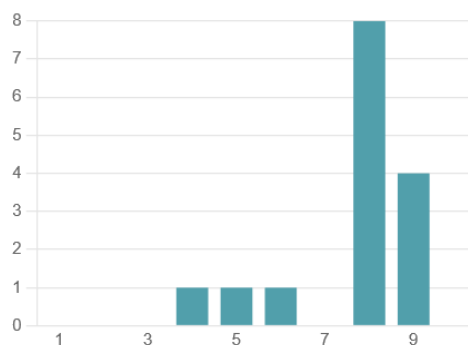
KUVA 10. Itsearviointi vuorovaikutusosaamisesta

22. Minkälaisen arvosanan antaisit lähiesihenkilösi vuorovaikutusosaamiselle? (0 piste)

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

7.67
Keskimmääinen arvio



KUVA 11. Kysymykset 21 ja 22

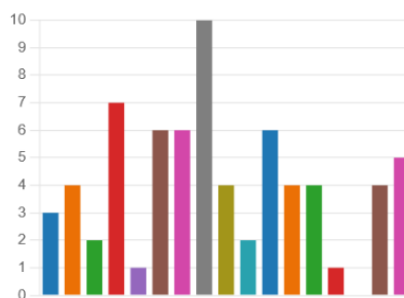
Miten kuvaat itseäsi vuorovaikuttajana?

Kysymyksessä 23. vastaajia pyydettiin arvioimaan niitä piirteitä, joilla he kuvaisivat itseään vuorovaikuttajina. Vaihtoehtoista erottuivat selkeästi ratkaisukeskeisyys, kannustavuus, rehellisyys, sopeutu-
vuus, rauhallisuus ja helposti lähestyttävyyys. Kuten edellä todetaan, on kokemus omasta vuorovai-
kutusosaamisesta subjektiivinen. Vuorovaikutusosaamisesta sen erilaisista ilmenemismuodoista, piir-
teistä puhuttaessa, on muistettava ettei vuorovaikutusosaaminen ole ominaisuus jota toisilla on ja
toisille ei ole. Se ei ole myöskään persoonallisuuteen liittyvä piirre vaan persoonallisuus vaikuttaa
osaltaan yhdessä ympäristön kanssa siihen, millaisia kokemuksia yksilöllä on ennestään vuorovai-
kustilanteista. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

23. Millaisena vuorovaikuttajana pidät itseäsi? **Valitse neljä** sinua parhaiten kuvaavaa ominaisuutta. (0 piste)

[Lisätietoja](#)

● joustava	3
● pohdiskeleva	4
● positiivinen	2
● kannustava	7
● empaattinen	1
● helposti lähestyttävä	6
● rauhallinen	6
● ratkaisukeskeinen	10
● pohdiskeleva	4
● hyvä delegoimaan	2
● rehellinen	6
● hyvä kuuntelija	4
● huumorintajuinen	4
● rento	1
● motivoiva	0
● kehittämismyönteinen	4
● sopeutuva	5



KUVA 12. Kysymys 23

Haastavat vuorovaikutustilanteet

Kysymyksessä 24 pyydettiin kuvailemaan haastavia vuorovaikutustilanteita työnjohtajan työssä. Vas-
taajat nimisevät haastaviksi tilanteiksi ristiriitatilanteet, kielitaitoon liittyvän haasteet, nuoren ja ko-
keneemman työntekijän välisen kommunikaation, asiakkaiden tönkeyn toiminnan, oman edun tavoit-
telun kaikin mahdollisin tavoin, tiedon saannin hankaluuden ja haasteet tilaajan edustajan kanssa.

Ristiriitatilanteita vastaajat kuvaavat seuraavalla tavalla.

Usein ne tilanteet, kun jotain toimintatapaa/yhteisiä pelisääntöjä on sovittu mutta sitten vastapuoli ei noudata niitä heti töiden alettua. A4

Ristiriitatilanteet laskutusasioissa ja reklamaatiot. A7

Ristiriitatilanteiden ratkaisut, negatiiviset palautteet. A8

Eniten on haasteita haastavien asiakkaiden kanssa, jotka ovat todella ärtyneitä ja käyttäytyvät hyökkäävästi. A12

Henkilöt/asiakkaat, jotka ajavat omaa etuaan läpi kaikin mahdollisin tavoin. A11

Yhteisten pelisääntöjen sopiminen nousi esille myös teemahaastatteluissa. Nämä yhteiset pelisääntöt voivat tarkoittaa sekä kirjallisesti sovittuja sääntöjä että työyhteisön sisällä sovittuja sääntöjä siitä, miten asiat hoidetaan. Haastatteluissa vastaajat tarkoittivat jälkimmäisiä, yhteisesti sovittuja tapoja hoitaa asiat, joita ei ollut kirjattu erikseen. Jossain määrin voidaan arvioida, että vuorovaikutukseen vaikuttavat enemmän tällaiset sovittujen, kirjoittamattomien sääntöjen, rikkomiset kuin kirjallisissa sopimuksissa pysyminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että hyvin tehdyt kirjalliset sopimukset jättävät vähemmän tulkinnan varaa. Jos sopimusehtoja ei ole noudatettu seuraamukset ovat selkeät eri osapuolille. Jos taas yhdessä sovituista säännöistä ei pidetä kiinni niin siihen on vaikeampi puuttua ja se aiheuttaa helposti turhautumista työryhmässä.

Ristiriitatilanteita ei vastauksissa ole tarkemmin eritelty laskutusta lukuun ottamatta. Erilaiset ristiriitatilanteet ovat osa työelämän vuorovaikutusta alasta riippumatta. Rakentamisessa ajattelen yleisimpien ristiriitojen liittyvä asioiden johtamisessa puhuttaessa erilaisten sopimusten, urakkarajojen, valmiin työn laadun ja maksutapahtumien hoitamiseen. Vuorovaikutukseen kuuluu se, että asioista ei aina olla samaa mieltä (Isotalus & Rajalahti 2017.) Jos toiminnassa pyritään yksimielisyyteen, on riskinä se, ettei erilaisia mielipiteitä uskalleta sanoa ja siitä saattaa seurauksena olla pahimmassa tapauksessa se, että tehdään isoja virheitä, kun kukaan ei uskalla sanoa asioita, jotka on huomannut. Vuorovaikutusosaamisessa korostuu tällöin taito toimia ristiriitatilanteessa.

Rakennushankkeen johtamistyössä tarvitaan paljon tietoa suunnittelun varsinaisen rakentamisvaiheen sekä jälkilaskennan aikana. Tiedon jakamiseen liittyviä haasteita vastaajat kuvaavat seuraavalla tavalla.

Oikeanlaisen tiedon saaminen/kalastaminen eri osapuolilta ja niiden yhteensovittaminen. Etenkin tilanteissa, joissa suunnittelijallakaan ei ole täyttä tietoa miten asia tulisi tehdä, ongelmia etenkin xxxxxx-suunnittelualassa (sana poistettu anonymiteetin säilyttämiseksi), jota myös rakennuspuolen tulee viedä eteenpäin. A13

Tietoa pitäisi jakaa valtava määrä jokaiselle, ei riitä aika, muisti eikä vastaanottajan kapasiteetti. A15

Vuorovaikutusosaamisessa viestin selkeä muotoilu, sen ymmärtämisen varmistus sekä kyky ymmärtää erilaisia viestijöitä on keskeisessä roolissa. Yrityksen ja organisaation tasolla on taas varmistettava se, että tietoa jaetaan järkevästi. Viestinnässä on kyettävä tunnistamaan mikä tieto on hyödyllistä missäkin tehtävässä. Tällä ei tarkoiteta tiedonsaannon rajoittamista, mutta liian suuri määrä esimerkiksi sähköposteja tai muuta sisäistä viestintää eri kanavissa aiheuttaa sen, että vastaanottaja ei kerkeä lukea kaikkea ja varsinaisen työtehtävän kannalta olennainen tieto voi mennä häneltä ohitse.

Vastauksissa nousi esille myös kokemuksen merkitys vuorovaikutustilanteissa.

Henkilö, jolle ohjeita annetaan on itseäni huomattavasti vanhempi henkilö. Heidän on usein hankala ottaa vastaan ohjeita nuoremmaltaan. A10

Vastaava esimerkki tuli esille myös teemahaastatteluissa. Siinä haastateltu oli tehnyt huomion siitä, että hyvä perustelut ohjeistuksille auttaa niissä tilanteissa, kun hänen asemaansa kyseenalaistetaan

iän ja työkokemuksen takia. Ikä ja työkokemus ovat asioita, jotka vaikuttavat vuorovaikutukseen. Haastattelun mukaan tilannetta tukee se, että työnjohtaja on tasapuolinen ja toisaalta myöntää sen, ettei tiedä kaikkea. Työntekijän mielipiteen kysyminen on myös tärkeää.

Onnistumiset vuorovaikutustilanteissa

Viimeisessä verkkokyselyn kohdassa pyydettiin kuvaamaan vuorovaikutus- ja viestintätilannetta, jossa vastaaja kokee erityisesti onnistuneensa.

Suhteessa asiakkaisiin

Viestiminen asiakkaiden ja tilaajan kanssa. Olen kokenut, että he luottavat ammattitaitooni ja pitävät minua helposti lähestyttävänä. olen saanut kiitosta viestinnästäni tilaajan suuntaan. A7

Luottamuksen luominen asiakkaaseen, kun aiemmin hommat eivät ole menneet toivotulla tavalla. A11

Kun on päässyt sopuun haastavien asiakkaiden kanssa, jotka ovat aluksi olleet hyvin ärtyneitä ja hyökkäviä. Positiiviset palautteet alaisilta. A12

Aikataulutukseen liittyen

Asioiden aikataulutukset. A8

Runkoaikatautus ja toteutus 5-6 eri urakoitsijan kanssa. Apuna käyttäen Last Planner- ja tietomalliaikataulutusta. A13

Kylpyhuoneiden laatoituksen aloituspalaverissa, missä käytiin työjärjestys ja mestojen vastaanotto läpi. A1

Työryhmässä toimiessa

Kun olen saanut työryhmän kaikki osapuolet olemaan samaa mieltä. A3

Hyvä yhteishenki työnjohdon ja työntekijöiden välillä. A2

Ei yhtä tiettyä tilannetta. Esimerkiksi työvaiheiden alussa keskustellaan työntekijöiden kanssa, kuinka asiat tehdään. Kysytään työntekijöiden mielipidettä ja kuinka he ovat tottuneet tekemään. A10

Henkilökohtaiset kokemukset

Olen kehittynyt sellaisessa taidossa, että puutun rohkeasti ongelmatilanteisiin ja etsimme yhdessä ratkaisua. A15

Aina niissä on loppujen lopuksi onnistuttu. Ei tule erityistä mieleen. A9

Teemahaastatteluissa nousi esille se, että vuorovaikutusosaaminen on hieman vaikeasti määriteltävissä oleva käsite, kun vastaajat miettivät sitä oman työnsä kautta. Toimimme jatkuvasti vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja moni osa-alue vuorovaikutuksessa tapahtuu toistuvasti samalla tavalla. Jokaisen yksilön olisi hyvä aika ajoin pysähtyä miettimään sitä, millaista hänen vuorovaikutuksensa on. Vuorovaikutusosaamisen määrittelyssä tuotiin esille tutkimusten kautta sen eri ulottuvuudet.

Onnistumiset vuorovaikutustilanteissa vaikuttavat yksilön motivaatioon, joka taas lasketaan vuorovaikutusosaamisen affektiivisen ulottuvuuden alle. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Kun ihminen alkaa

pohtia omaa toimintaansa esimerkiksi vuorovaikutuksen osalta, hänelle syntyy kuva siitä, millainen hän on vuorovaikuttajana. Kokemuksessa on mukana paljon subjektiivisuutta, koska yksilöllä on tavallisesti vähän niitä tilanteita, joissa saadaan ulkopuolisen antamaa palautetta vuorovaikutuksesta. Riippumatta siitä, millainen tämä yksilön itsereflektion kautta luoma kuva itsestään vuorovaikuttajana on, voidaan todeta, että jokaisella on positiivisia ja onnistumiseen liittyviä kokemuksia vuorovaikutustilanteista, joissa on ollut osallisena.

Edellä kuvattujen onnistumisten kautta vastaajien motivaatio vuorovaikutusosaamisen kehittämistä kohtaa voi kasvaa. Vaikka kyse on varsin subjektiivisesta kokemuksesta, motivaatio on merkittävässä roolissa kaikessa toiminnassamme ja on tärkeää, että löydämme sisäisen motivaation vuorovaikutustilanteita kohtaan. On selvää, että ihmisillä on myös väriä tapoja toimia vuorovaikutustilanteissa ja he eivät aina ole itse tietoisia siitä. Sen takia olisi ensi arvoisen tärkeää, että jokainen työnjohtaja saisi rehellistä palautetta tavastaan toimia vuorovaikutustilanteissa.

Verkkokyselyn perusteella voidaan luoda kolme erilaista osa-aluetta, joissa onnistumisia on koettu. Työnjohtajien ja vastaavien työnjohtajien työssä ollaan usein tekemisissä asiakkaan ja tilaajan sekä aliurakoitsijan kanssa. Teemahaastatteluissa nousi esille se, että varsinkin vastaavan työnjohtajan työssä toimintaa moneen eri suuntaan ja vuorovaikutusosaamisen yksi ulottuvuus on siinä, että kykenee toimimaan tilanteessa, jossa viestejä tulee eri suunnista.

Aikataulut on keskeisessä osassa työnjohtajien työssä. Aikataulun laadinnassa käytetään eri tapoja, edellisten kohteiden toteutumia, työryhmän tuntemisen perusteella laadittavaa aikataulua sekä Rakennustiedon eri lähdemateriaaleja. Vastaajan A13 onnistuminen kuvaa tilannetta, jossa runkovaihetta on ollut toteuttamassa useampi urakoitsija. Vastaaja on käyttänyt suunnittelussa Last Planneria sekä BIM-tietomallia. Tämä kuvaa hyvin rakennusalalla tarvittavaa vuorovaikutusosaamista. Työn suunnittelua ja johtamista varten tarvitaan tietoa, jota saadaan eri tavoilla. Varsinainen ihmisten johtaminen tapahtuu asiajohtamisen pohjalta.

Varsinainen ihmisten johtaminen tulee esille hyvin kolmannella osa-alueella, työryhmässä toimimiseen liittyvissä onnistumisissa. Vastaajat mainitsevan hyvän työhengen, keskustelun työntekijöiden kanssa sekä työntekijöiden mielipiteen kysymisen. Vuorovaikutusosaamista voidaan tarkastella myös ryhmätason taitojen kautta. Työnjohtajan työssä tämä voi tarkoittaa vastaajan esimerkin mukaista toimintaa, jossa huomioidaan työntekijöiden osaaminen. Vuorovaikutustilanteesta tulee luonteva, koska voidaan ajatella, että suurin osa työntekijöistä kertoo mielellään sen, millä tavoin jonkin tietyn työvaiheen toteuttaisi. Samalla työntekijälle syntyy kokemus, että häntä kuunnellaan ja tämä motivoi häntä lisää myös tulevaisuuden osalta. Tällöin hän uskaltaa tuoda mielipiteensä esille, vaikka sitä ei aina muistettaisi kysyä.

5.2 Teemahaastattelujen analyysi

Teemahaastattelussa käytettiin ennakkoon tehty kysymysrunkoa. Teemahaastattelurunko on liitteenä työn lopussa (liite 2). Analyysissä käytettiin soveltuvien osien luvussa 4.3 kuvattua aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Opinnäytetyön teoriaosassa kuvataan vuorovaikutusosaamisen teoreettista viitekehystä ja sitä käytetään pohjana tässä analyysissä. Tällöin voidaan puhua teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä. Analyysin vaiheet etenevät samalla tavoin kuin aineistolähtöisessä analyysissä,

mutta viimeisessä klusterointi eli aineiston käsitteellistämisvaiheessa, aineistoa liitetään teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Analyysi on toteutettu edellä kuvatulla tavalla luokittelamalla lähdemateriaalin teemoittain. Sen jälkeen lähdemateriaalista on kerätty alkuperäisilmaukset, jotka on pelkistetty. Pelkistetyistä ilmauksista syntyivät ensin alaluokat, joista saatiin yläluokat ja viimeisenä luokitukset koottiin teemoittain yhdistäviksi käsitteiksi, jotka ovat analyysin pääteemoja.

Lukijaa pyydetään huomioimaan se, että analyysissa osa pääteemojen alaluokista on päällekkäisiä. Tämä kuvaa hyvin vuorovaikutusosaamisen ja viestinnän moniulotteisuutta. Analyysissa käytetään vastaajista termejä V1-V5.

5.2.1 Ammatillisen vuorovaikutuksen osaaja

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin vuorovaikutusosaamista yleisellä tasolla liittäen sitä jonkin verran myös rakennusalan vuorovaikutusosaamiseen. Vuorovaikutuksesta puhuttaessa voidaan toisistaan erotella vuorovaikutusosaaminen yleisesti ja ammatillisella tasolla. Molemmat käsitteet limittyvät toistensa kanssa, mutta ammatillisesta vuorovaikutuksesta puhuttaessa voidaan käyttää termiä alakohtainen vuorovaikutusosaaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokaisella alalla on oma määritelmänsä sille, mikä on tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutusta. Siihen vaikuttavat kyseisen alan arvot, odotukset, normit ja hyväksytyt käytännöt. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Tämä vaikuttaa luonnollisesti siihen, millaista viestintää ja vuorovaikutusta työnjohtajalta rakennusalalla odotetaan.

Ammatillisella vuorovaikutusosaamisella tai alakohtaisella vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan myös sitä, että viestintäsuhteet ovat tavoitteellisia eli sen avulla pyritään saavuttamaan tietty tavoite (Isotalus & Rajalahti 2017). Usein vuorovaikutukseen liittyy jokin tavoite riippumatta siitä, olemmeko työssä vai vapaa-ajalla. Ammatillisessa vuorovaikutusosaamisessa korostuu se, että vuorovaikutussuhteeseen liittyy epäsymmetrisyys. Sillä tarkoitetaan sitä, että johtavassa asemassa olevalla on erilaiset tiedot ja näkökulma esimerkiksi menossa olevaan tehtävään liittyen. Tällöin hänellä on tilanteessa myös erilaiset oikeudet sekä vastuut (Isotalus & Rajalahti 2017). Työnjohtajan työssä tämä tarkoittaa sitä, että hän ei vertaissuhteessa työntekijöihin. Toisaalta hän on samaan aikaan myös alaisuudessa omaan esihenkilöön ja tasavertaisessa suhteessa toisiin työnjohtajiin.

Taulukossa 2 (liite 3) esitellään pääteema **ammatillisen vuorovaikutuksen osaaja**. Pääteeman yläluokkia ovat vuorovaikutuksen affektiivinen osa-alue ja vuorovaikutuksen eri tasot ja paikat.

Perustan ammatilliselle vuorovaikutukselle muodostavat yksilön yleiset vuorovaikutusosaamisen taidot. Kuten edellä on todettu, kokemus omasta vuorovaikutusosaamisesta on subjektiivinen kokemus. Tässä pääteeman analyysissa huomataan, että vastaajilla on käsitys siitä, millaisia he ovat työnjohtajana toimiessaan. Hyvähermoisuus kuvaa tietynlaista tapaa toimia esimerkiksi konfliktitilanteissa. Samoin vastaaja V2 kuvaa sitä, että hän kykenee pysymään rauhallisena ja lukemaan tilannetta, jos toinen osapuoli on kiihtynyt.

Mulla on semmoinen vahvuus, että olen rauhallinen, en lähde, vaikka vuorovaikutustilanteessa. Aika rauhallisesti otan tilanteen ja pystyn lukemaan tilannetta jos joku on vaikka kiihtyneenä, en lähde mukaan siihen. V2

Tässä pääteemassa tulee esille myös työnjohtajan vuorovaikutussuhteiden monisuuntaisuus. Vastaaaja V1 kuvaa sitä, miten hänen pitää olla välikädessä joka suuntaan ja samalla tavalla asian määrittelee myös vastaaja V4, jonka vastauksessa näkyy myös se, että vuorovaikutus työssä on jatkuvaa. Nämä ovat hyviä esimerkkejä ammatillisesta vuorovaikutusosaamisesta. Vastaavissa tilanteissa työn ulkopuolella saatettaisiin toimia eri tavalla.

No se on sitä päivittäistä työntekemistä työntekijöiden kanssa, alihankkijoiden kanssa, tavarantoimittajien kanssa. Ollaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa, sovitaan asioista. V4

Vastaajan V5 vastauksessa on nähtävissä se, että hän on reflektoinut omaa ammatillista vuorovaikutusosaamista syvemmillä tasolla. Työuransa alkuvaiheessa hän on ajatellut, että hänen herkkyytensä voi olla kokemuksen puutteen ohella johtamiseen vaikuttava asia. Työkokemuksen myötä hän on kuitenkin huomannut, että ennakoitu heikkous tai kehittämialue onkin itse asiassa hänen vahvuutensa työnjohtajana toimiessa. Herkkyytensä kautta hän huomaa helpommin asioita, joita muut eivät välttämättä huomaa.

Ajattelin alkuun, että kuinka voisin toimia työnjohtaja, kun minulla ei ole alan kokemusta ja olen myös herkkä ihminen. Olen tajunnut että herkkyyys on minun vahvuus ja huomaan asioita joita muut eivät huomaa. V5

Ammatillisen vuorovaikutuksen osaaja pääteemassa nousevat esille vuorovaikutusosaamiseen behavioraalinen, kognitiivinen ja affektiivinen ulottuvuus (Horila 2018, 17). Affektiivinen ulottuvuus tulee esille esimerkiksi vastaajan V2 kohdalla siinä, että tunnistaa vahvuudekseen rauhallisuuden tai vastaajan V5 kohdalla se näkyy siinä, että nimeää herkkyyden yhdeksi asiaksi, joka vaikuttaa hänen vuorovaikutusosaamiseensa. Behavioraalinen ulottuvuus taas näkyy vuorovaikutustaitojen nimeämisinä, rauhallisuuden ja herkkyyden voisi liittää myös behavioraaliseen puoleen, mutta se näkyy myös vastaajan V4 kohdalla esimerkiksi siinä, että hän korostaa asioista sopimista ja vastaajan V2 kohdalla siinä, kun hän mainitsee lukevansa tilannetta sen mukaan, kenen kanssa hän on vuorovaikutuksessa.

5.2.2 Henkilökohtaiset vahvuudet vuorovaikutusosaamisessa

Työnjohtajana toimiminen edellyttää sitä, että yksilöllä on riittävä itsetuntemus ja itsensä johtamisen taidot. Itsetuntemuksella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ihmisellä on kyky havainnoida omaa toimintaansa, toimintakykyä ja pyrkiä vaikuttamaan niihin siten, että pystyy toimimaan tehtävässään (Moisio & Starczewski 2022, 60). Itsetuntemus liittyy hyvin keskeisesti toimintakykyyn, siihen, että johtaja kykenee säilyttämään toimintakykynsä erilaisissa tilanteissa, ajoittain paineen ja kiireen keskellä. Tähän taas vaikuttavat esimerkiksi ihmisen stressinkäsittelykyky ja vuorovaikutusosaamisesta puhuttaessa erityisesti toimintakyvyn sosiaalisen toimintakyvyn osa-alue. Sosiaalinen toimintakyky tarkoittaa yksilön toimintaa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Stressitilanteissa toimiminen kuuluu johtajan työhön, keskeistä ovat ne taidot, joita hänellä on tilanteissa toimimiseen ja niistä palautumiseen. Elimistön stressitilaa ei tule ymmärtää vain negatiivisena asiana vaan sen tarkoitus on tukea suoriutumista painetilanteessa, jolloin stressitila nostaa ihmisen aktiiviatilaa ja mahdollistaa esimerkiksi nopeamman päätöksen teon. (Moisio & Starczewski 2022, 58–60.)

Hyvän itsetuntemuksen kautta työnjohtajan on mahdollista tunnistaa tilanteet ja ajanjaksot, jolloin stressitila jää päälle ja voi aiheuttaa esimerkiksi työssä uupumista tai toimintakyvyn alenemista. Tässä auttaa itselle toimivien palautumiskeinojen löytyminen, kyky pyytää apua ja perustella.

Taulukossa 3 (liite 3) esitellään pääteema **Henkilökohtaiset vahvuudet vuorovaikutusosaamisessa**. Sen yläluokat muodostavat vuorovaikutusympäristöjen moninaisuus, kyky luottaa ja delegoida sekä ihmisten johtamiseen liittyvät taidot.

Teemahaastatteluiissa nousi toistuvasti esille se, että työnjohtajien työssä vuorovaikutusta ja viestintää tapahtuu jatkuvasti. Vastaavien työnjohtajien kohdalla vuorovaikutussuuntia on vielä enemmän kuin työnjohtajien työssä. Työnjohtajilla tilanteet liittyvät työntekijöiden suuntaan tapahtuvaan vuorovaikutukseen sekä viestintään joidenkin urakoitsijoiden sekä työmaan suunnittelijoiden suuntaan. vastaavien työnjohtajien työssä korostuu vielä viestintä yrityksen ylempien toimihenkilöiden sekä asiakkaiden kanssa.

Haastattelujen perusteella työnjohtajat pitivät tärkeänä sitä, että työntekijöitä kuunnellaan esimerkiksi uutta työvaihetta aloitettaessa. Se voi tapahtua aloituspalaverissa tai muun työn lomassa työmaalla kiertäessä. Mielipiteiden kysyminen myös työvaiheen edetessä on tärkeää. Työnjohtajan on tiedettävä, miten jokin tietty työvaihe tehdään ja osattava lukea esimerkiksi rakennesuunnittelijan tekemiä piirustuksia. Työntekijät ovat kuitenkin niitä, jotka hallitsevat työvaiheet tehokkaasti ja osaavat kertoa, miten jokin tehtävä kannattaa toteuttaa.

Aamulla teen aamukierroksen ja jututan jätkeä onko jotain ongelmia ja jututan niitä miten menee ja pyrin varmistamaan että asiat on valmiina että työ jatkuu. V4

Sun pitää tietää miten joku tehdään, mutta ammattilainen tekee sen paljon nopeammin. V4

Työnjohtajan on pystyttävä muodostamaan tästä kokonaisuudesta päätös, jonka mukaan työtehtävä toteutetaan tehokkaasti, rakennesuunnitelmien mukaisesti ja laadukkaalla lopputuloksella. Tässä kappaleessa kuvattua vuorovaikutusosaamista voidaan liittää teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuun osallistamisen ja horisontaalisen kommunikaation osa-alueisiin (Teräväinen 2021, 32, 36, 45).

Henkilökohtaisen vuorovaikutusosaamisen kehittymistä tukee se, että työnjohtaja tuntee omat työntekijänsä. Vastaaja V2 käyttää ilmaisua ”oppia lukemaan ihmistä”. Tämän lyhyen ilmaisun merkitys pitää sisällään ison määrän kokemusta ja työtä, jonka kautta ihmistuntemus kasvaa.

Pitää oppi tuntemaan ihminen ja lukea ihmistä. Ei se ihan yksinkertainen asia ole. Ammattikorkeassa ei tätä asiaa ollut. Hyvin pieni osa on se johtaminen mitä siellä käydään lävitse. Ei itselläkään sellaista johtaja koulutusta ole, psykologia enemmän lukiopohjalta. V2

Ihmisellä on tietty persoonallisuuteen kuuluva tapa luoda vaikutelmia toisista ihmisistä. Ryhmässä toimiessaan yksilöllä on yleensä tietty rooli, joka voi vaihdella esimerkiksi vapaa-ajan ryhmissä ja työpaikalla. Työnjohtajan johtamista tukee se, että hän tuntee oman työryhmänsä ihmiset hyvin. Tähän voivat kuulua sekä omat työntekijät että urakoitsijoiden työntekijät. Työkokemuksen myötä työnjohtajalle tulee lisää kokemusta erilaisten tilanteiden hoitamisesta ja siitä, miten ihmiset yleensä käyttäytyvät tietyissä tilanteissa. Motivaatio oppia tuntemaan työryhmänsä jäsenet voidaan liittää

vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen (Horila 2018, 17-18), jossa korostuu motivaation merkitys vuorovaikutusosaamisen taustalla.

Edellä kuvattu, vuorovaikutustilanteiden taustalla toimiva, kyky tuntea ne ihmiset, joiden kanssa toimii, on isossa roolissa työnjohtajan ihmisten johtamisen taidoissa. Vaikka johtamistyö yleensä aina liittyy siihen, että jokin tehtävä tai työvaihe on saatava valmiiksi, siihen päästäkseen on pystyttävä johtamaan ihmisiä. Tähän taas vaikuttaa se, että työnjohtaja on kuunnellut työntekijöitä ja uskaltaa luottaa heidän ammattitaitoonsa. Työnjohtajan on mahdotonta valvoa jokaista tilannetta ja hänen on pystyttävä hoitamaan suunnittelua sekä valmistelutyötä varsinaisten meneillään olevien työvaiheiden lisäksi.

Tämän analyysin pääteeman, henkilökohtaisen vuorovaikutusosaamisen varsinaiseen ihmisten johtamisen osuuteen kuuluvat esimerkiksi vastaajan V5 mainitsema empaattisuus, avoimuus ja johdonmukaisuus sekä maalaisjärjen käyttö, jolla vastaaja V4 laajemmassa kontekstissa tarkoittanee sitä, että toimintaan ja tilanteisiin vaikuttavat ihmisten toiminnan yleiset lainalaisuudet ovat yleensä sellaista kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista, jota on vaikea määritellä tarkasti, mutta jonka useimmat ihmiset tunnistavat.

5.2.3 Työnjohtaja palautteen antajana ja vastaanottajana

Vuorovaikutusosaamiseen työnjohtajan työssä liittyy kyky antaa palautetta ja ottaa palautetta vastaan. Kolmantena teemahaastattelun lähdeaineistosta nousevana pääteemana on **Työnjohtaja palautteen saajana ja antajana**. Tämän pääteeman rakentuminen kuvataan taulukossa 4 (liite 3).

Teemahaastattelun perusteella kaikki vastaajat toivoivat saavansa enemmän palautetta työstään. Haastatteluissa toistui se, että he toivoivat erityisesti välitöntä, työn sisällä tulevaa palautetta eikä niinkään esimerkiksi jonkin kyselyn kautta tulevaa palautetta. Vastaajat toivoivat sekä hyvää että rakentavaa palautetta.

Kyllähän sellaista välitöntä palautetta saisi olla, mikä se on sitten riittävästi. Alaisilta ei kovin usein tule palautetta, mutta kyllä ne sanoo jos jotakin on unohtunut. V2

Palautteen antamisessa korostuu helposti negatiiviset asiat eli tilanteet, jossa joku asia on esimerkiksi unohtunut hoitaa. Erityisen tärkeää palautteen saaminen olisi siksi, että se auttaa kehittymään omassa työssään. Työuran alkuvaiheessa olevat vastaajat kokivat, että heidän kohdallaan palaute voisi tukea oman toiminnan muuttamisessa, jos heillä on jokin toimintamalli, joka ei ole hyvä. Palautteenantotaito liitetään aiemmassa tutkimuksessa vuorovaikutusosaamisen taitoihin eli behavioraaliseen ulottuvuuteen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 32).

Olisi se hyvä, palaute auttaa kehittymään. Jos mitään ei tule niin mennään samaa kaavaa. Totta kai kokemus kehittää, mutta palaute olisi hyvästä. V2

Työnjohtajat toivoivat palautetta johtamisestaan erityisesti omilta esihenkilöiltään. Haastattelujen perusteella tätä vaikeuttaa usein se, että esihenkilöt ovat fyysisesti eri paikassa ja palaute, jota annetaan, keskittyy työkohteen valmistumiseen ja siinä tarkastellaan usein varsinaisessa hankkeessa onnistumista, jota mitataan luvuilla. Tämän haastateltavat ymmärsivät, koska kyse on tuloksellisen

liiketoiminnan tavoittelusta. Selkeä toive oli se, että esihenkilöt kävisivät työmaalla useammin ja antaisivat palautetta ja juttelisivat välillä myös muusta kuin suoraan työhön liittyvistä asioista.

En. En koe saavani. Toivoisin palautetta laidasta laitaan. Työurani on alussa...minä en ole vielä kaavoihin kangistunut. Minulla on motivaatiota ja kykyä muuttaa toimintaani, jos toimin väärin. V5

Kyllä, kyllä se aina kehittää (kun saa palautetta) mutta meillä on semmoinen haaste esihenkilön kanssa, joka on toimistolla aja sitä saattaa nähdä parin kuukauden välein. V4

Tärkeä huomio on myös yhden vastaajan kokemus siitä, että oma esihenkilö toimii suodattimena ylhäältä päin tuleville asioille. Tämä voidaan ymmärtää niin, että tämä esihenkilö osaa tulkita esimerkiksi ohjeistuksia siten, että se tukee työkohteen työnjohtajien työtä. Kaikki ohjeistukset, joita esimerkiksi valtakunnallisella tasolla annetaan eivät sovellu aina suoraan paikallisen tason työkohteisiin.

Työnjohtajat kokivat, että myös he itse voisivat antaa palautetta enemmän työntekijöilleen. Yksi vastaajista mainitsee, että hyvän palautteen antaminen on helpompaa. Usein palautteen saajat kokevat niin, että negatiiviset asiat huomataan helpommin. Haastatteluissa nousi esille myös se, että palautteen antaminen on samalla työntekijöiden huomioimista. Toinen vastaajista mainitsee sen, että hän haluaa jutella työntekijöiden kanssa myös muusta kuin työhön liittyvistä asioista. Tässä korostuu tietysti se, että jokainen työntekijä päättää itse, mitä asioita haluaa omasta elämästään jakaa niin esihenkilölle kuin toisille työntekijöille. Työturvallisuus nähtiin yhdeksi luontevaksi mahdollisuudeksi antaa palautetta. Siinäkin korostuu helposti se, että korjattavat asiat huomataan kuvien kanssa mutta ei niitä asioita, jotka on hoidettu hyvin. TR-mittauksiin olisi mahdollista huomioida myös ne asiat, jotka on erityisen hyvin hoidettu tai jotka ovat korjaantuneet palautteen myötä.

Jatkuva palaute mahdollistaisi myös sen, että asiat eivät pääse kärjistymään työpaikalla. Avoin keskusteluhde työntekijöiden ja työnjohtajien välillä tukisi sitä, että asioista voidaan puhua niiden tapahtumahetkillä. Yksi vastaajista mainitsi myös sen, että hänen kokemuksensa mukaan rakennusalalla puhutaan suoraan. Vastaajalla oli kokemusta myös muista aloista ja hän koki, että tällainen suoraan asioista puhuminen tuki hänen johtamistyötään ja vuorovaikutusta.

Tämä on ympäristö, jossa voin tuntea lepäävänsä. Täällä raksalla kaikki sanotaan suoraan niin silloin ei tarvitse itse tulkita mitä tuo tarkoitti. Se antaa tällaiselle herkälle ihmiselle lepoa. Toisilla aloilla asioita puhutaan selän takana ja ei sanota suoraan. V5

Palautteen antaminen tukee vuorovaikutustaidoissa ja -osaamisessa kehittymistä. Kun esihenkilö viestii jostakin työhön kuuluvasta asiasta niin tällaisessa tilanteessa häneltä odotetaan selkeää ja ytimekästä puhetta, palautteenantotilanteessa taas tarvitaan kykyä kuunnella ja keskustella (Rouhainen-Neunhäuserer 2009, 35). Tällaisten vuorovaikutukseen liittyvien taitojen kehittyminen mahdollistuu, kun esihenkilö saa palautetta työstään.

5.2.4 Vuorovaikutusosaamisen haasteet ja siinä kehittyminen

Tässä luvussa pääteeman muodostaa työnjohtajien **vuorovaikutusosaamisen haasteet ja taidoissa kehittymisen** osa-alueet. Tähän pääteemaan ei muodostunut selkeitä yläluokkia. Alaluokiksi analyysistä nousivat esimerkiksi vuorovaikutuksen eri tasot, työturvallisuuden suunnittelu ja

johtaminen, suunnittelun merkitys, itsereflektio, neuvotteluosaaminen ja luottamuksen rakentamisen merkitys. Pääteeman analyysi on taulukossa 5 (liite 3).

Vuorovaikutusosaamisen haasteita tarkastellessa korostui vuorovaikutuksen moniulotteisuus. Työnjohtajien päivään mahtuu vuorovaikutusta niin työntekijöiden, esihenkilöiden, urakoitsijoiden kuin tilaajan ja asiakkaiden kanssa. Työkohteet ja työpäivät ovat erilaisia, vuorovaikutuksen määrä vaihtelee. Vaikka työnjohtajalla on hyvät ja monipuoliset vuorovaikutustaidot, vuorovaikutustilanteiden määrä ja intensiteetti tekee vuorovaikutuksesta haastavaa. Tämä kuvaa hyvin teoreettisessa viitekehksessä kuvattua vuorovaikutusosaamisen eri ulottuvuuksien yhteensulautumista (Horila 2018; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009) vuorovaikutustilanteissa. Behavioraalinen ulottuvuus tulee esille siinä, miten eri osapuolet toistensa toiminnassa ja käyttäytymisessä näkevät. Kognitiivinen ulottuvuus taas on kaikkea sitä osaamista, joka nousee vastaavista aiemmista tilanteista ja affektiivinen osa-alue tulee esille tilanteessa vaikuttavien motivaatiotekijöiden kautta. Työnjohtajat kuvasivat tilanteita, joissa heillä on yhtä aikaa menossa seuraavan työvaiheen suunnittelu, hankintojen teko, menossa olevan työvaiheen ohjeistus sekä jonkin tilanteen selvittely tilaajan ja suunnittelijan kanssa. Vastaaja V1 kuvaa vuorovaikutuksen moniulotteisuutta näin:

Sen määrä, että joka suuntaan pitää olla yhteydessä. Asiakkaisiin, urakoitsijoihin, moniin erilaisiin työntekijöihin ja heidän aliorakoitsijoihin, erilaisiin palavereihin. Sitten tilaajien edustajiin. V1

Työturvallisuus nousi esille myös edellisessä luvussa. Työnjohtajat vastaavat usein TR-mittauksista, joita tehdessään he kohtaavat työntekijöitä. Yksi vastaajista (V2) kuvasi sitä, miten hän kokee vastuun työturvallisuudesta suurena. Hän huolehtii ohjeistuksista ja tekee mittaukset ja tarpeen mukaan huolehtii, että puutteet korjataan. Vaikka hän hoitaa asian niin hyvin kuin pystyy, hän kantaa silti vastuuta työturvallisuudesta, vaikka sen toteuttaminen on lopulta työntekijästä itsestään kiinni.

Mitähän ne nyt olisi. Se on niin kuin esimerkiksi työturvallisuus ja vastuu. Se on hankala tarkentaa mikä se vaikein on. Sitä on periaatteessa vastuussa työntekijöiden hengestä, että kaikki toimii sääntöjen mukaan ja saa sen paketin pysymään kasassa. V2

Vuorovaikutusosaamisessa korostuu ihmisten tapa toimia eri tavalla. Uusien ihmisten kanssa toimiessa työnjohtajan tulee saada rakennettua ensin luottamuksellinen suhde toiseen osapuoleen ja sen jälkeen toiminta on luontevampaa. Vastaajat kuvasivat sitä, että rakennushankkeessa tulee jatkuvasti esille ongelmanratkaisutilanteita. Ne kuitenkin kuuluvat rakennushankkeisiin ja eivät sitä kautta ole ylimääräinen osa, joka tuo haastetta johtamistyöhön vaan en tavallaan kuuluvat työn osana työnjohtajan ammattitaitoa. Vastaajat osasivat nimetä kokemuksen tuoman osaamisen yhdeksi keskeiseksi tekijäksi työssään. Työkokemuksen myötä heille muodostuu malleja siitä, miten esimerkiksi jossakin ongelmatilanteessa kannattaa toimia ja se tukee johtamista merkittäväällä tavalla.

Vuorovaikutusosaamiseen liittyvää kehittymisen tarvetta vastaajat kuvaavat esimerkiksi urakkaneuvottelujen ja taloudellisten loppuselvitysten kautta. Ne ovat haastavia tilanteita, joissa on tärkeää olla hyvin valmistautunut ja asiat on merkittävä sopimukseen tarkasti, jotta myöhemmin voidaan todeta perusteet esimerkiksi lisä- ja muutostöihin liittyen. Vastaajien puheessa toistuivat myös aika- ja talutukseen liittyvät haasteet, josta vastaaja V4 antaa esimerkin:

Rungolla meillä oli kireä aikataulu ja kiristin ruuvia ja meinasi motivaatio loppua. Siinä piti keskustella rauhassa ja antaa tunteiden laskea yön yli ja seuraavan aamuna vähän muokata aikataulua, että saatiin yksi päivä pelivaraa, niin se meni sitten ihan ok. V4

Esimerkki kuvaa muutenkin työnjohtajien vuorovaikutusosaamisen haasteita. Aikataulutusta ei ole suoraan vuorovaikutusosaamiseen liittyvä asia, mutta aikataulun vieminen eteenpäin taas liittyy vuorovaikutusosaamiseen. Kireässä tilanteessa työryhmä täytyy saada toimimaan yhdessä, jotta aikataulussa pysytään tai sitä saadaan kirittyä.

Vastaaja V3 taas toteaa sen, että hän ei oikein osaa eritellä niitä osa-alueita, joissa haluaisi kehittyä. Haastatteluja tehdessä tämän nousi muissakin kysymyksissä esille. Vuorovaikutus ja siihen liittyvä osaaminen ovat minusta niin keskeinen osa työtä, että niitä ei tule useinkaan tarkastelua oman toimintansa kautta tai vaikka niin tapahtuisi, sitä ei tule liittäneeksi siihen, että kyse on vuorovaikutusosaamisesta. Yksi tärkeä nosto on myös vastaajan V4 maininta siitä, että virheistä oppii. Tämän huomaaminen mahdollistaa vuorovaikutusosaamisessa ja sitä kautta johtamisessa kehittymisen.

Kun tekee virheitä niin niistä oppii mihin kannattaa kiinnittää huomiota tietyssä työvaiheessa. Rakentaminen koostuu pienistä virheistä. V4

Tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa keskusteltiin tilaajan kanssa mahdollisuudesta arvioida opinnäytetyön kautta vuorovaikutusosaamiseen liittyvää koulutustarvetta työnjohtajien työssä. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen liittyvää koulutusta pohdittaessa on arvioitava sen vaikuttavuutta varsinaiseen työhön. Yhden tutkimuksen mukaan koulutuksella ei ole saatu tuloksia johtajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta tarkasteltaessa, mutta sillä oli kuitenkin merkitystä johtajan henkilökohtaiseen vuorovaikutusosaamiseen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 143). Tämä tutkimustulos voi kuvastaa sitä, että vuorovaikutusosaamisen määritelmä on hyvin subjektiivinen. Kun työnjohtaja ajattelee omaa vuorovaikutusta, hän voi tehdä siitä jonkinlainen reflektiivisen arvion. Kun mukaan liittyy toinen osapuoli, on vuorovaikutuksen arvioiminen jo hankalampaa ja esimerkiksi koulutuksen vaikutusta siihen on vaikeaa arvioida.

5.2.5 Vuorovaikutusosaaminen organisaation tasolla

Viimeisenä haastatteluanalyysin pääteemana on **vuorovaikutusosaaminen organisaation tasolla**. Tämän teeman aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kuvattu taulukossa 6 (liite 3). Viidenteen pääteemaan ei muodostunut yläluokkia. Alaluokkina toimivat esimerkiksi organisaatiotason viestintä, ohjelmistojen käyttö, viestinnän kohdentaminen oikein, toiminnanohjausjärjestelmät, dokumentointi, resursointi ja vertaistuki alueellisesti.

Siirryttäessä organisaatiotason vuorovaikutusosaamisen on tärkeää muistaa, että sitä toteuttavat aina yksilöt. Organisaatiotason vuorovaikutuksesta puhuttaessa vastaajat liittävät siihen työyhteisön, jossa toimivat sekä työalueen muut meneillään olevat hankkeet ja niissä olevat toimihenkilöt. Kaksi vastaajaa mainitsee, että heidän työtään tukee yhteiset palaverit muiden toisten hankkeiden vetäjien kanssa. Haasteita tulee ajoittain tiedon suuresta määrästä ja siitä ettei sitä ole kohdennettu, resurssien alimitoituksesta työnjohdon osalta sekä päätöksenteossa tarvittavan tiedon hajanaisu-

desta eri sovellusten ja ohjelmien välillä. Tässäkin pääteemassa huomataan se, että vaikka kysymykset koskevat vuorovaikutusosaamista niin vastaajat eivät aina vastaa suoraan vuorovaikutukseen liittyviä vastauksia. Tästä voidaan päätellä, että vuorovaikutusosaaminen läpäisee johtamista hyvin monella tasolla ja sillä on paljon sellaisia merkityksiä, joita ei voida yhdistää suoraan vuorovaikutukseen. On selvää, että esimerkiksi eri hankkeiden toimihenkilöiden tavatessa kyky viestiä ja vuorovaikuttaa, on hyvin keskeisessä roolissa.

Kaikissa haastatteluissa vastaajat mainitsivat, että he kokevat alueen eri hankkeiden toimihenkilöiden tapaamiset omaa työtä tukevana asiana. Niissä voidaan jakaa kokemuksia ja tietoa eri projektien vaiheista ja niissä voi kysyä mielipiteitä sekä neuvoja omaan hankkeeseen liittyen. Vastaaja V1 kiteyttää asian näin:

Semmoisen voisi sanoa positiivisena, että sillä hetkellä, kun päätin jäädä xxxx (sana poistettu anonymiteetin säilyttämiseksi) niin työmaatoimiporukka ja osa konttorihenkilöstöstä eri työmaitten porukka on tosi hyvä, puhalletaan yhteen hiileen ja välillä on ollut benchmarkkausta ja joskus on pidetty eri työmaitten välillä benchmarkkausta, siitä saa pirusti jaksamista että voi soittaa tai laittaa ryhmään viestiä. Työmaalla on ryhmä ja toimihenkilöillä on oma ja koko xxxx (sana poistettu anonymiteetin säilyttämiseksi) alueen työmailla on kanssa oma ryhmä. V1

Työnjohtajan johtamistyön kannalta on tärkeää, että työmaan toimihenkilöiden määrä on resursoitu oikein. Rakennushankkeen johtaminen vaatii monien eri tietoprosessien hallintaa, jotka tehdään pääasiassa erilaisten ohjelmien ja sovellusten kautta. Mikäli resurssit eivät ole riittävät, joutuu työnjohtaja tasapainottelemaan sen välillä, miten paljon hänellä jää aikaa asioiden ja ihmisten johtamiselle esimerkiksi työmaalla liikkumalla ja minkä verran hän taas jättää aikaa paperitöiden tekemiselle. Yksi vastaajista kuvasi edellistä työkohdetta, jossa toimihenkilöresurssi ei ollut oikein mitoitettu. Hän oli harkinnut työpaikan vaihtamista, mutta keskustelujen jälkeen resurssia oli lisätty ja tilanne työkohteessa sitä myötä korjaantunut.

En tiedä, joskus työnjohdon resurssoinnissa on ollut ongelmia. Työnjohtoa ei ole ollut riittävästi saatavilla. Muuten tulee esihenkilöiltä tukea. Se riippuu siitä, miten on saatavilla hyvää työnjohtoa. V3

Nyhdän meillä resurssitilanne on hyvä, niin kuin se kuuluisi olla, kun huomioi miten paljon täällä työmaalla on työtä. Jos kaikki se hoidetaan, joka löytyy xxxxx (toiminnanohjausjärjestelmästä, sana poistettu anonymiteetin säilyttämiseksi) per työmaa. V1

Osa vastaajista kritisoi sitä, että hankkeessa tarvittavia tietoja täytyy hallinnoida monessa eri ohjelmassa, osittain käytetään vielä manuaalisia lomakkeita ja kaikkia ohjelmat eivät keskustele toistensa kanssa.

Meillä on paljon asioita vielä paperilla, ei tarvitsisi olla noin paljon. Kansioitten määrää olen itse vähentänyt. Todella paljon on dokumentteja, joihin otetaan neljältä ihmiseltä nimiä. Jossain joku katsoo sen yhdestä paikasta, toinen toisesta paikasta ja kolmas kolmanesta. V1

Siellä on päällekkäisyyksiä, samaa asiaa käsitellään monessa eri tiedossa ja sieltä sitten arvot mikä palvelisi meidän työmaata parhaiten. V4

Toisaalta organisaatiotason viestintään liittyvät asiat saavat myös kiitosta.

Pääsääntöisesti sana hyvin tukea. Yksittäisiä ohjelmia on, jotka on työläitä ja ajasta jälkeen jääneitä. Kokonaiskuva on hyvä. Laitteet on pääsääntöisesti hyvät. V2

Ohjelmien ja laitteiden, tietokoneen ja puhelimen käyttö, voidaan hyvin laskea osaksi viestintää ja niiden sujuvan käytön osaksi vuorovaikutustaitoja. Organisaation on tällöin varmistettava se, että ohjelmistot ja laitteet toimivat ja työntekijöiden aikaa ei mene toimimattomien ohjelmien takia. Mitä isommasta rakennusliikkeestä on kyse, sitä todennäköisempää on se, että erilaisia ohjelmistoja on paljon käytössä. Organisaation tietohallinnosta vastaavien olisi kuunneltava käyttäjiä siitä, miten ohjelmat toivat, onko niissä kehitettävää ja onko jokin ohjelma tai sovellus sellainen, josta ei ole hyötyä työntekeksen kannalta.

Tällä hetkellä osa vuorovaikutuksesta tapahtuu etäyhteyden välityksellä tai sähköpostilla ja erilaisilla pikaviestisovelluksilla. Nämä rikkovat perinteisen viestinnän ja sitä kautta vuorovaikutuksen mallia. Viimeisen kahden vuoden aikana monia alueellisia tai valtakunnallisia työryhmiä on pidetty etäyhteydellä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi uutena ihmisenä työryhmään tullut on voinut nähdä työ-kaverinsa kasvotusten vasta kuukausien päästä töiden alkamisesta. Viestintätilanteiden vaikuttavuuden (Åberg 2012) perusteella henkilökohtainen viestintä ja pienryhmäkokoukset ovat parempia kuin esimerkiksi sähköpostien ja muistioiden käyttö.

Vuorovaikutuksen osalta on huomionarvoista se, että rakennusalan työntekijöistä noin 20 prosenttia on eri äidinkieltä puhuvia ja eri kulttuureista tulevia ihmisiä. Se vaihtelee alueittain siten, että Uudellamaalla osuus on paljon isompi ja se pienenee tasaisesti siirryttäessä pohjoisemmaksi. Tämä kysely toteutettiin Suomen keskiosassa, jolloin kielitaitoon liittyvät merkitykset eivät korostu haastattelututkimuksessa.

Teemahaastattelussa kysyttiin myös sitä, miten organisaation tulisi varautua tulevaisuuteen. Rakennusala on suhdanneherkkää, joka tarkoittaa sitä, että rakennusliikkeiden tulee kyetä ennakoimaan alalla tapahtuvat muutokset. Suuremmilla rakennusliikkeillä on isommat taloudelliset puskurit verrattuna pienempiin yrityksiin. Yrityksen työntekijöiden kannalta olisi tärkeää, että seuraavat kohteet ovat tiedossa ennakkoon. Tämä takaa kaikille työntekijöille jatkuvuuden tunteen ja vaikuttaa sitä kautta työskentelyrauhaan. Haastateltavat mainitsivat, että korjausrakentamiseen ja projektiurakat ovat mahdollisia lähivuosien nousevia trendejä rakentamisessa.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten rakennusliikkeen työnjohtajat määrittelevät vuorovaikutusosaamisen ja millä tavalla vuorovaikutusosaaminen ja siihen kuuluvat ilmiöt vaikuttavat ja tulevat esille heidän työssään. Tämän lisäksi tavoitteena oli tarkastella niitä asioita, jotka tukevat työnjohtajien vuorovaikutusta ja viestintää. Rakennusmestarit valmistuvat erilaisiin työnjohdollisiin tehtäviin, joihin liittyy hyvin yleisesti esihenkilönä toimimista. Tuotannon hallinta- ja työnjohtotehtävissä työtehtäviin voivat kuulua esimerkiksi laadun, turvallisuuden, kustannusten ja aikataulujen hallinnan, rakennushankkeen tehtävien suunnittelun ja ohjauksen sekä työmaan organisoinnin ja hankintojen tehtäviä (Savonia-ammattikorkeakoulu 2023). Tämä kaikki edellyttää rakennusmestarilta johtajuuden omaksumista omassa työssään.

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä luvussa tarkasteltiin johtamiseen liittyviä peruseriaatteita ja tämänhetkisen tutkimuksen mukaisia, johtajuutta määritteleviä osa-alueita. Johtamisen määrittelyssä tyypillinen jako tapahtuu ihmisten ja asioiden johtamisen kesken. Niitä ei voi erottaa toisistaan, mutta niiden määrä suhteessa toisiinsa vaihtelee eri alojen välillä. Työnjohtajan työtä ajatellen johtamistyössä korostuu asioiden johtaminen. Johtajuuden tutkimuksen perusteella johtamistyössä tarvitaan vuorovaikutustaitoja yhtenä ihmisten johtamisen osa-alueena. Kuten edellä todettiin, asioiden ja ihmisten johtamista ei voi erottaa toisistaan, mutta teknisillä aloilla esihenkilötyössä korostuu asioiden johtamisen sisällöt.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, millä tavalla työnjohtajat määrittelevät vuorovaikutusosaamisen. Tätä asiaa ei tietoisesti kysytty suoraan, vaan sen määrittely tapahtui verkkokyselyn ja aineiston analyysin kautta. Niiden perusteella huomataan, että vuorovaikutusosaamiseen liittyvät työnjohtajien kuvailuissa ihmisten väliseen kohtaamiseen liittyvät toiminnot kuten tervehtiminen ja kuulumisten vaihtaminen, eri sidosryhmien kanssa käytävä vuorovaikutus, neuvottelu- ja konfliktitilanteissa toimiminen sekä henkilökohtaisissa vuorovaikutustaidoissa kehittyminen. Verkkokyselyn ja teemahaastattelujen perusteella työnjohtajien vuorovaikutusosaamisesta voidaan todeta seuraavia asioita. Työnjohtajat kokevat omaavansa riittävät vuorovaikutustaidot työtehtäviensä hoitamista ajatellen, verkkokyselyn perusteella noin puolet vastaajista toivoisi lisäkoulutusta vuorovaikutusosaamiseen liittyen. Nämä kohdat vastaavat opinnäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen. Tämän tutkimuskysymyksen tuloksia avataan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa erityisesti teemahaastattelun pääteemoja tarkastelun kautta

Kolmantena tavoitteena oli löytää työnjohtajien vuorovaikutusosaamista tukevia alueita heidän työssään. Vuorovaikutusosaamista ja viestintää tukevia asioita ovat organisaation tasolta oikein kohdennettu viestintä, työssä tarvittavien päätelaitteiden ja ohjelmistojen sekä dokumentoinnin sujuva toiminta sekä toimihenkilöiden oikea resursointi työmaalla. Teemahaastatteluun osallistuneista kaksi vastaajaa totesi, että voisi osallistua vuorovaikutukseen liittyvään koulutukseen. Lähes kaikki vastaajat kokivat, että he pystyvät antamaan palautetta työryhmälleen, 60 prosenttia koki, että he saavat riittävästi palautetta omilta esihenkilöiltään.

Verkkokyselyn vastaajat arvioivat oman vuorovaikutusosaamisensa hieman paremmaksi kuin omien esihenkilöidensä vuorovaikutusosaamisen. Verkkokyselyn vastaajista yli puolet kohtaa haastavia vuorovaikutustilanteita vähintään kerran viikossa. Ne liittyvät yleensä ohjeiden noudattamatta jättämiseen, epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumiseen, puutteelliseen kielitaitoon ja päätöksenteossa tarvittavan tiedon puuttumiseen. Verkkokyselyn vastaajat nimeävät haastaviksi vuorovaikutustilanteiksi konfliktitilanteet tai ristiriitatilanteet, asiakkaiden haastavan käytöksen tai tilanteet, joissa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ei noudateta.

Verkkokyselyn perusteella vastaajat nimesivät vuorovaikutustilanteissa onnistumisiksi työkavereiden kohtaamisen, kuulluksi tulemisen, esihenkilöltä kehujen saamisen ja päätöksenteossa tarvittavan tiedon saamisen riittävän ajoissa sekä kannustavan palautteen saamisen. Avoimissa kysymyksissä onnistumisen kokemukset liittyivät aikataulutuksessa onnistumisiin ja eri tehtävien ohjeistukseen ja niissä onnistumiseen, ongelmatilanteisiin puuttumiseen rohkaistumisessa sekä hyvään yhteishengen työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä. Teemahaastattelut syvensivät verkkokyselystä saatuja tuloksia. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin pääteemat olivat Ammatillisen vuorovaikutuksen osaaja, Henkilökohtaiset vahvuudet vuorovaikutusosaamisessa, Työnjohtaja palautteen antajana ja vastaanottajana, Vuorovaikutusosaamisen haasteet ja siinä kehittyminen sekä Vuorovaikutusosaaminen organisaation tasolla.

Teemahaastattelun perusteella voidaan todeta, että työnjohtajat ja vastaavat työnjohtajat tunnistavat työssään ammatillisen vuorovaikutuksen osa-alueita (Isotalus ja Rajalahti 2017). Rakentaminen on voimakkaasti säännelty ala, joka näkyy työnjohtajien työssä ja sitä kautta tarvittavassa vuorovaikutusosaamisen tasossa. Tiettyjen vaatimusten on täytyttävä niin työturvallisuuden, rakennesuunnittelun kuin esimerkiksi dokumentoinnin ja lopputuloksen laadun suhteen. Työnjohtaja tarvitsee kykyä toimia erilaisissa neuvottelutilanteissa, joihin taas vaikuttavat esimerkiksi sopimukset päätoteuttajan, tilaajan ja urakoitsijoiden välillä. Työnjohtajan vuorovaikutusosaamisessa korostuvat neuvottelutaidot ja alaa koskevan normiston sekä sopimusten tunteminen. Ammatillisen ja alakohtaisen vuorovaikutusosaaminen hallinta näkyy vastaajien kohdalla siinä, että he pystyvät säilyttämään rauhallisuutensa vaativissa konfliktitilanteissa, he tuntevat työryhmänsä ja osaavat lukea ihmisiä sekä hallitsevat viestinnän eri ympäristöt kasvokkain tapahtuvasta kohtaamisesta sähköiseen viestintään.

Ammatillisessa vuorovaikutusosaamisessa tulee esille erityisesti kognitiivinen ja affektiivinen osa-alue (Horila 2018, 17). Työnjohtajat ymmärtävät vuorovaikutusosaamisen merkityksen työssään ja heillä on perustiedot vuorovaikutuksen merkityksestä omassa työssään. Tämä tuo esille vuorovaikutusosaamisen kognitiivisen osa-alueen. Kognitiivisen osa-alueen hallinta tulee esille ajoittain ei tiedostettuna toimintana eli yksilö ei aktiivisesti suunnittelu omaa vuorovaikutustaan tietystä tilanteessa. Affektiivinen osa-alue tulee esille siinä, että työnjohtajat ovat motivoituneita käyttämään vuorovaikutustapaa, joka auttaa saavuttamaan työmaan tavoitteet sekä koko hanketta ajatellen että yksittäisten tehtävien osalta. Työnjohtajan kohdalla voidaan mielestäni ajatella, että kognitiiviseen ja affektiiviseen vuorovaikutusosaamiseen voidaan laskea myös itse vuorovaikutustilanteen taustalla tarvittavien tietojen hallinta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi aikataulutuksen, työturvallisuuden ja tehtäväsuunnittelun ja niiden yhdistämisen hallintaa.

Henkilökohtaiset valmiudet vuorovaikutusosaamisessa pääteeman kohdalla teemahaastattelussa ja analyysissa korostuu työnjohtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyvä viestinnän monisuuntaisuus. Työnjohtajalla on rakennushankkeen mukaan tietyt vastualueet, joiden suunnittelusta ja toteutuksesta hän vastaa omalta osaltaan yhdessä muun työryhmän kanssa. Viestintää ja vuorovaikutusta tapahtuu oman toimihenkilötyöryhmän kanssa, työntekijöiden kanssa, esihenkilöiden kanssa, urakoitsijan sekä urakoitsijoiden työntekijöiden kanssa. Keskeisessä roolissa on myös vuorovaikutus tilaajan ja asiakkaiden kanssa. Työnjohtajan vuorovaikutusosaamisessa tulee esille Paasivaaran (2012) tutkimuksessa esille tullut yksilöiden, työryhmän ja organisaation välinen riippuvuussuhde. Vaikka rakennushankkeessa korostuu asioiden johtaminen, niin toiminnan johtaminen tapahtuu vuorovaikutussuhteiden kautta, jossa työnjohtajan työtä tukee hyvät vuorovaikutustaidot.

Henkilökohtaisten valmiuksien pääteemasta nostetaan esille työntekijöiden kuuntelemisen sekä itsensä johtamisen taidot, jotka liittyvät osittain hyvään itsetuntemukseen (Laajalahti 2014). Itsetuntemus on ihmisen sisäinen ajatusmalli siitä, millainen yksilö on esimerkiksi johtajana ja itsensä johtaminen taas on kykyä saada itsetuntemuksen kautta tuleva ajattelumalli toiminnaksi omassa työssä. Yksi keino kehittää vuorovaikutusosaamista ja sitä kautta johtamista on kolmannessa pääteemassa esiin tuleva palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Tiivistetysti voidaan todeta, että jokainen haastattelussa mukana ollut kokee palautteen saamisen omaa työtä tukevana asiana. Palautteen antaminen koetaan sekä luontevana asiana että johtamisen osa-alueena, jota haluttaisiin lisätä omassa työssä. Taito antaa palautetta on osa vuorovaikutusosaamista. Siihen liittyy kyky perustella annettu palaute ja kuunnella toista osapuolta. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 33.) Työnjohtajat nostivat esille sen, että palautteen olisi tärkeää olla tarkoituksenmukaista eli sen tulisi perustua johonkin todettavissa olevaan asiaan. Tämän voi ymmärtää siten, että ihminen huomaa sen, jos palaute tulee ilman perusteita. Tässä kohden on tärkeää huomioida, että jossakin tilanteessa kehuminen ja palaute voi olla myös enemmän kannustavaa eikä sen silloin tarvitse olla esimerkiksi tiettyyn tehtävään liittyvää.

Neljännessä pääteemassa tarkasteltiin vuorovaikutusosaamisen haasteita ja vuorovaikutusosaamisessa kehittymistä. Työnjohtajien johtamistyötä tukee se, että he pystyvät toimimaan tilanteissa, joissa vuorovaikutusta tapahtuu moneen eri suuntaan. Tämä edellyttää sitä, että työnjohtajan ammattiin liittyvä osaaminen on korkealla tasolla. Kun sisältöosaaminen, esimerkiksi työmaan keskeisten toimintojen suunnittelu ja ohjaaminen, ovat hallinnassa voi työnjohtaja kiinnittää enemmän huomiota omaan vuorovaikutukseensa. Tämä taas tukee ihmisten johtamisessa onnistumista, kun asioiden hallinta ei vie kaikkea huomiota. Tämä tulisi huomioida nuorempien työnjohtajien työssä, jotta he voivat kasvattaa osaamistaan riittävän turvallisesä ympäristössä. Työn täytyy sisältää asioita, joissa opitaan uutta ja työtä tehdään ammattitaidon ylärajoilla, mutta heidän on tarvittaessa saatava tukea kokeneemmalta työntekijältä. Kokemuksen myötä työnjohtajalle muodostuu erilaisia malleja siitä, miten työmaan erilaisissa tilanteissa on järkevää toimia.

Tämän luvun edellisissä kappaleissa keskiössä on ollut yksilön vuorovaikutusosaaminen. Analyysin viidennen pääteeman muodostaa vuorovaikutusosaaminen organisaation tasolla. Organisaation tasolla toimivat yksilöt, mutta organisaatiota voidaan tarkastella myös viestijän roolista käsin. Tiiviste-

tysti voidaan sanoa, että organisaation tehtävänä on tukea työnjohtajien johtamistyötä myös vuorovaikutuksen ja viestinnän osalta. Tämä tarkoittaa oikein kohdennettua viestintää, jolloin työnjohtajat saavat käyttöönsä työnteon ja kohteen kannalta olennaiset tiedot. Toiminnanohjausjärjestelmissä tulisi olla päivitetty ja ajankohtaiset tiedot esimerkiksi eri menetelmistä ja aikaisemmista kohteista. Dokumentointi tulisi hoitaa siten, että yhdellä tallennuksella tieto siirtyy kaikkiin niihin asiakirjoihin, joissa sitä tarvitaan. Tämä ei liity suoraan vuorovaikutusosaamiseen, mutta vastaajat nostivat vuorovaikutuksen haasteeksi se, että aina aika ei riitä esimerkiksi työn ohjaamiseen, kun se menee eri ohjelmien kanssa tai dokumentoinnin haasteissa. Yhtenä tärkeänä osa-alueena vastaajat mainitsivat myös työmaan oikean resursoinnin, jolla mahdollistetaan se, että toimenkuvaan kuuluvat työt kerehtään tehdä huolellisesti.

Tämä opinnäytetyö on tehty Savonia-ammattikorkeakoulun ohjeistusten mukaisesti. Siinä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeistusta, jonka mukaan tutkimuksessa on noudatettava tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta niin tulosten tallentamisessa kuin esittämisessä sekä tulosten analysoinnissa. Työssä on noudatettu muiden tutkijoiden työn ja saavutusten asianmukaista huomioimista tekstiviitteiden ja lähdeluettelon käytöllä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.) Ennen työn aloittamista pidettiin yhteinen neuvottelu työn tekijän, koulun edustajan sekä tilaajan kanssa ja tässä tehtiin kirjallinen sopimus, jossa todettiin osapuolten oikeudet ja velvollisuudet.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on huomioitava se, että kyseessä on pääasiassa laadullisen tutkimuksen menetelmin toteutettu opinnäytetyö. Usein tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetin avulla vastataan kysymykseen siitä, että opinnäytetyössä on tarkasteltu sitä ilmiötä, mitä on luvattu tutkia. Reliabiliteetin avulla taas tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen osalta on todettu, etteivät nämä kaksi määritelmää sovi luotettavuuden arviointiin, koska ne on kehitetty määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–161.) Opinnäytetyöni kuitenkin täyttää validiteetin määritelmän, koska siinä vastataan työn alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetin osalta arvioiminen on mahdotonta, koska tällaisessa tutkimusasetelmassa juuri samanlaisen tutkimuksen toistaminen ei ole mahdollista.

Opinnäytetyön laadun arvioinnissa käytetään Tuomen ja Sarajärven (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164) esittämää sisäisen johdonmukaisuuden menetelmää, jossa arvioinnissa käytetään seuraavia osa-alueita: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi sekä raportointi. Tutkimuksen kohteena oli työnjohtajien vuorovaikutusosaaminen. Se on keskinen osa-alue johtamistyötä ja esihenkilön osaamista ajatellen. Valitsin opinnäytetyöni kiinnostukseni ja aikaisemman koulutuksen sekä osaamiseni pohjalta. Olen taustaltani psykologian opettaja, psykologian ja pedagogiikan ilmiöistä vuorovaikutusosaamisessa yhdistyvät esimerkiksi ihmisen persoonallisuus, kognitiiviset toiminnot, oppiminen sekä ryhmäilmiöt.

Aineiston keruun osalta verkkokyselyn osalta haasteeksi muodostui se, että vastausprosentti jäi alhaiseksi. Kysely lähetettiin kohdeyrityksen tietyn alueen 54 työnjohtajalle ja vastaavalle työnjohtajalle. Vastauksia tuli 15 eli vastausprosentiksi tuli noin 28 prosenttia. Vastausaikana lähetettiin yksi

muistutusviesti. Verkkokyselyn saateteksti ja itse kysely lähetettiin tilaajan kautta eli tekijä ei voinut itse tehdä muistutusviestejä ja esimerkiksi perustella tarkemmin sitä, miksi vastaaminen olisi tärkeää. Verkkokyselyn julkaisu- ja vastausajankohtaa pohdittiin yhdessä tilaajan kanssa. Sen julkaisua siirrettiin suunnitellusta noin kuukaudella yrityksen sisäisten kyselyiden ja kesälomajakson takia. Verkkokyselyn otosjoukkoa ajatellen vastausprosentti kuitenkin mahdollistaa sen, että tätä joukkoa koskien siitä voi tehdä joitakin yleistyksiä sekä analysoida vastauksia laadullisilla menetelmillä.

Haastateltavien löytäminen opinnäytetyön lähdeaineiston keruun toiseen vaiheeseen oli myös haastavaa, mutta siinä auttoi se, että kirjoittaja sai käyttöönsä työnjohtajien puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet. Henkilökohtaiset puhelut työnjohtajille nopeuttivat haastattelujen sopimista. Tiedonantajina eli tutkimusjoukkona toimivat tietyn rakennusliikkeen työnjohtajat ja vastaavat työnjohtajat. Vaikka verkkokyselyn vastausprosentti oli vain 26, se edustaa kuitenkin varsin isoa osaa siitä joukosta, jota tutkimus kosketti. Opinnäytetyön tavoitteena ei ollut luoda teoreettista mallia, jota voisi soveltaa esimerkiksi kaikkiin Suomen työnjohtajiin. Tavoitteena oli tutkia yhden rakennusliikkeen työnjohtajien vuorovaikutusosaamista. Opinnäytetyön tilaajan toiveiden mukaisesti sekä eettiset ohjeet huomioiden vastaajien henkilöllisyys ei paljastu opinnäytetyössä ja tutkimuksen tilaajan nimi ei myöskään tule esille.

Tutkija-tiedonantaja-suhdetta arvioitaessa voidaan todeta, että verkkokyselyyn ja haastatteluun osallistuneet eivät saaneet lukea analyysia ennen sen julkaisua. Opinnäytetyön aloituspalaveri oli kesäkuun 2022 alussa, verkkokysely syys-lokakuussa ja haastattelut marras-joulukuussa 2022. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kirjoitettiin kesällä 2022 ja analyysi sekä pohdinta ja johtopäätökset tammi-maaliskuun aikana 2023. Aikataululla haluttiin varmistaa se, että verkkokysely voidaan toteuttaa lomajakson jälkeen ja siinä huomioitiin myös tilaajan sisäiset kyselyt, jotta yhtäaikaista kyselyjä ei ole liian monta. Aineiston analyysissa käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysia sekä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Ilmiönä vuorovaikutusosaaminen on niin moniulotteinen, ettei sen tarkastelu määrällisen tutkimuksen kautta ole järkevää. Verkkoaineistokysely osoitti osaltaan sen, että monivalintakysymysten laadinta on haasteellista sellaisen ilmiön osalta, joka lähtökohdiltaan on hyvin subjektiivinen kokemus yksilön elämässä. Opinnäytetyön analyysi ja raportointi on kuvattu mahdollisimman tarkasti, koska se lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Analyysissa on yhdistetty tuloksia opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen liittäen tuloksiani aikaisempaan tutkimukseen. Tieteellisen tutkimuksen tiedon on tarkoitus olla kumuloituvaa, jolloin uusi tieto liitetään aiemmin tutkittuun tietoon.

7 POHDINTA

Ihmisten toiminta niin työelämässä kuin vapaa-ajalla perustuu vuorovaikutukseen toisten ihmisten kanssa. Osa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta on tiedostamatonta toimintaa, mutta usein siihen liittyy jokin tavoite, jonka haluamme saavuttaa. Kun pohdin tämän opinnäytetyön aihetta, halusin yhdistää siinä kiinnostukseni ihmisten toiminnan tarkkailuun ja havainnointiin, aikaisemman koulutukseni ja työkokemukseni sekä minulle täysin uuden toimialana, rakentamisen. Ihmisten johtaminen on taito, johon on olemassa paljon oppaita ja opintojaksoja. Opinnäytetyön aihetta pohtiessani tein listaa niistä asioista, jotka ovat keskeisiä johtamistyötä ja johtajan ominaisuuksia ajatellen. Päädyin valitsemaan tarkastelun kohteeksi työnjohtajien ja vastaavien työnjohtajien vuorovaikutusosaamisen. Kun tarkastelin listalla olevia, johtajuuteen liittyviä teemoja, huomasin, että lähes kaikki niistä viedään käytännön toteutukseen vuorovaikutuksen ja viestinnän kautta.

Työnjohtajalla voi olla todella laaja substanssiosaaminen rakennusalaan liittyen, mutta jos hän ei kykene siirtämään tätä tietoa työryhmän toiminnan ohjaamiseen, osa hänen osaamisestaan hukataan. Opinnäytetyön suunnittelu ja toteutus syvensivät osaamistani johtamiseen liittyen, koska aiheeseen perehtymiseen vaadittiin johtamisesta tehtyyn tutkimukseen ja kirjallisuuteen perehtymistä. Pysin pitämään fokukseni rakentamisen johtamisessa, mutta on tärkeää huomata, että tietyt lainalaisuudet liittyvät johtamiseen toimialasta riippumatta. Minulla ei ole aikaisempaa kokemusta rakennusalaista, joten kaikki siihen liittyvä toiminta opinnäytetyössä kasvatti koko ajan ammatillista osaamistani. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat haastattelut, jotka tein tilaajan kohteissa. Jokainen haastattelutilanne tapahtui työympäristössä ja alleviivasi niitä raameja, joissa työnjohtajat johtamistyötänsä tekevät. Kun vertaan rakennustyömaan toimihenkilöiden toimistoa ja esimerkiksi opettajienhuonetta toisiinsa niin ympäristössä on jotakin kaikille työpaikkojen toimistotiloille yhteistä, mutta samaan aikaan ympäristöt ovat myös erilaisia.

Mielestäni onnistuin opinnäytetyön suunnittelussa ja toteutuksessa hyvin. Alkuvaiheessa opinnäytetyön aihe muokkaantui ja teoreettisen viitekehyksen kirjoitin kahteen kertaan ennen kuin sain siitä sellaisen, johon olin tyytyväinen. Jälkeenpäin arvioituna aineistonkeruussa käytetyn verkkokyselyn toteutusta olisi pitänyt miettiä tarkemmin. Kysely lähetettiin 54 työnjohtajalle ja vastaavalle työnjohtajalle, joista vain 15 vastasi kyselyyn. Kohdejoukoksi valikoitui rakennusliikkeen tietyn alueen työnjohtajat maantieteellisen sijainnin perusteella. Aineistonkäsittelyn osalta kysely olisi ollut mahdollista kohdistaa koko Suomen alueelle. Tässä on tosin huomioitava se, että vastausprosentti ei olisi välttämättä silloinkaan noussut korkeammaksi, mutta vastaajien määrä olisi toki kasvanut. Haastattelujen sopiminen oli aluksi hankalaa, mutta kun sain käyttööni mahdollisten osallistujien yhteystiedot, sain sovittua haastattelut suhteellisen nopeasti. Teemahaastattelun valinta lähdeaineiston keruumenetelmäksi oli onnistunut valinta. Haastattelujen kautta vuorovaikutusilmiön tutkiminen syveni huomattavasti ja se mahdollisti teoreettisen viitekehyksen ja ilmiön analysoinnin laajemmin. Haastatteluaineiston analyysi myös vahvisti sitä, että vuorovaikutusosaaminen on keskeinen osa-alue johtamistyössä. Samaan aikaan se lisäsi ymmärrystä siitä, että yksittäisenä ilmiönä vuorovaikutuksen ja viestinnän

osuutta johtajan muusta kompetenssista on vaikea erottaa omaksi alueekseen, vaikka se on keskeisessä roolissa ohjaamisessa ja johtamisessa.

Opinnäytetyön aihe tarkentui prosessin aikana jonkin verran opinnäytetyösopimuksen laadintahetkeen verrattuna. Verkkokyselyn tulokset ja teemahaastattelujen aineisto osoittivat sen, että vuorovaikutusosaaminen on monitulkintainen ilmiö. Tämä näkyi erityisesti teemahaastatteluissa, joissa vastaajat kuvasivat vuorovaikutusosaamiseen kuuluvia teemoja, mutta saattoivat itse todeta, että tämä ei liity suoraan aiheeseen. Kun asiaa pohdittiin tarkemmin, niin voitiin huomata, että esillä oleva asia oli osa vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutus ja viestintä ovat ne keinot, joilla johtamistyötä tehdään. vahvasti säädellyllä ja normitetulla alalla korostuu kuitenkin asioiden johtaminen ja vuorovaikutuksen eri ulottuvuudet jäävät helposti piiloon, vaikka ne ovat keskeinen osa johtamista ja työn ohjaamista.

Opinnäytetyön perusteella ei voi mielestäni tehdä kovin pitkälle meneviä toimenpide-ehdotuksia. Yksi opinnäytetyön aloitusvaiheen tavoitteistani oli tarkastella sitä, olisiko työnjohtajille mahdollista järjestää täydennyskoulutusta vuorovaikutusosaamiseen liittyen. Teoreettista tietoa vuorovaikutusosaamisesta löytyy paljon, mutta sen siirtäminen koulutuksen konkreettiseksi työvälineeksi työnjohtajille on haastava tehtävä ja se vaatisi lisää tutkimusta, jotta työnjohtajat ja toimihenkilöt kokisivat täydennyskoulutuksen heidän työtään tukevana asiana. Mielestäni on kuitenkin selvää, että opinnäytetyön perusteella sekä tilaajan että kaikkien rakennusliikkeiden organisaatioissa tulisi varmistaa työnjohtajien johtamistyön raamit. Tarkoitan näillä toimihenkilömäärän riittävää resurssointia, työssä tarvitsevien ohjelmien ja laitteistojen toimivuuden ja tarkoituksenmukaisuuden varmistamista, työnjohtajien esihenkilöiden säännöllistä yhteydenpitoa työnjohtajiin sekä viestinnän kohdentamista ja suodattamista siten, että sen määrä on mahdollista omaksua ja jaettu tieto tukee työnjohtajien työtä.

Jatkotutkimuskohteita ajatellen lisäksi rakennusalan johtamisen tutkimusta, jossa vuorovaikutusosaaminen on yksi osa-alue johtajan kompetenssia arvioidessa. Tätä voitaisiin tutkia esimerkiksi lähiesihenkilön tasolla sekä suhteessa työnjohtajien ja heidän lähiesihenkilöiden että työnjohtajien ja työntekijöiden välillä. Työnjohtajien työssä korostuu vuorovaikutuksen ja viestinnän monitasoisuus ja suuntaisuus. Ammattikorkeakoulujen rakennusalan opetussuunnitelmiin tulisi lisätä johtamisen koulutusta ihmisten johtamiseen liittyvät kysymykset huomioiden. Asioiden ja rakennushankkeiden johtamista ajatellen opetuksen määrä on hyvällä tasolla. Yksi vaihtoehto olisi lisätä vuorovaikutusosaamisen koulutusta täydennyskoulutuksen kautta. Työkokemuksen kautta työnjohtajat huomaavat, mitkä asiat korostuvat esihenkilötyössä ja sitä kautta olisi mahdollista tarjota lisäkoulutusta rakennusalan työntekijöille. Vuorovaikutusosaamisen koulutus olisi tärkeää järjestää siten, että se tukisi mahdollisimman konkreettisella tasolla esihenkilötyössä tarvittavien taitojen oppimista ja syventämistä.

LÄHTEET

- Ahonen, Ari, Ali-Yrkkö, Jyrki, Avela, Aleks, Junnonen, Juha-Matti, Kulvik, Martti, Kuusi, Tero, Mäkäräinen, Kalle & Puhto, Jukka 2020. Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:24. Verkkojulkaisu. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162186/VNTEAS_2020_24.pdf. Viitattu 12.1.2023.
- Berlin, Satu 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Verkkojulkaisu. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf. Viitattu 6.1.2023.
- Fredriksson, Marika & Saarivirta, Toni 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Verkkojulkaisu. Julkaisuaika tuntematon. <https://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf>. Viitattu 29.3.2023.
- Harju, Aija 2007. Palauteprosessin merkitys esimiestyössä, esimiehille. Palauteprosessin kontekstina rakennustyömaa. Verkkojulkaisu. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/78706/gradu02313.pdf?se->. Viitattu 6.1.2023.
- Hietanen, Arto 2021. Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisissa. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma. Tampereen yliopisto. Verkkojulkaisu. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134413/978-952-03-2109-3.pdf?sequence=2>. Viitattu 14.1.2023.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Horila, Tessa 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Verkkojulkaisu. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 30.6.2022.
- Hyppänen Riitta 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Järvinen, Pekka 2003. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Kaave, Piia 2022. Irti vakiosopimustoiminnan polkuriippuvuudesta ennakoivalla sopimisella. Väitöskirja. Helsingin Kamari Oy. Viitattu 4.1.2023. Kirjaa käytetty verkkojulkaisuna Itä-Suomen yliopiston kirjaston kautta.
- Karivaara, Iida 2019. Opettaja luottamuksen rakentajana haastavissa vuorovaikutustilanteissa oppilaan kanssa. ”Sun täytyy nähdä miten ihania ne on. Muuten sää et pysty sitä hommaa tekemään.” Oulun yliopisto. Verkkojulkaisu. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201910192994.pdf>. Viitattu 3.1.2023
- Kokko, Katja-Riikka 2015. Aggressiivisuus persoonallisuuteen liittyvänä toimintatapana. Teoksessa Riitta-Leena Metsäpelto ja Taru Feldt (toim.) Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet. Helsinki: PS-kustannus.
- Komulainen, Kristiina 2020. Haastava vuorovaikutus ja yhteyden muodostaminen. ”Hyvällä poliisilla on vähintään keskivaikea entinen jakomielitauti, nykyinen skitsofrenia.” Poliisiammattikorkeakoulu.

- Verkkajulkaisu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345696/ON_Komulainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 3.1.2023.
- Koponen, Jonna 2021. Sales Communication Competence in Modern B2B Relationship Selling. Väitöskirja Itä-Suomen Yliopisto. Verkkajulkaisu. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/26434/urn_isbn_978-952-61-4383-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 4.1.2023.
- Kruus, Matti 2015. Rakennushankkeiden johtamista on kehitettävä. Rakennuslehti 17.3.2015. Verkkajulkaisu <https://www.rakennuslehti.fi/blogit/rakennushankkeiden-johtamista-on-kehittettava/>. Viitattu 1.7.2022
- Kuusela, Sari 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Tampereen yliopisto. Verkkajulkaisu. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66677/978-951-44-8297-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 2.7.2022.
- Laajalahti, Anne. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijan työssä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Verkkajulkaisu. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43093/978-951-39-5618-9_vaitos29032014.pdf?sequence=1. Viitattu 6.11.2022.
- Lapin ammattikorkeakoulu 2022. Rakennusmestariopintokoulutus (monimuoto-opinnot), Rovaniemi, syksy 2022: Talonrakennustekniikka tuotanto. Verkkajulkaisu. <https://opinto-opas-amk.peppi.lapin.csc.fi/709/fi/90/60834/872/90>. Viitattu 5.3.2023.
- Metropolia ammattikorkeakoulu 2022. Opinto-opas. Verkkajulkaisu. <https://opinto-opas.metropolia.fi/88094/fi/67/70335/3118/2374/42196>. Viitattu 5.3.2023.
- Miettinen, Jani. 2011. Itsevalikoituminen verkkokyselytutkimuksen haasteena. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Verkkajulkaisu. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29260/itsevalikoituminen_verkkokyselytutkimuksen_haasteena.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 6.11.2022.
- Mikkonen, Tuomas 2022. Lean käytäntöön: opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 22.1.2023.
- Moisio, Riikka & Starczewski, Hanna 2022. Palautuminen johtamistyössä – lähtökohtana itsetuntemus ja työkonteksti. Teoksessa Johtamisvainu. Toimittanut Annastiina Mäki. Verkkokirja. Basam Books 2022.
- Moradi, Sina 2021. Project Managers' Competencies in Collaborative Construction Projects. Tampere University. Verkkajulkaisu. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132760/978-952-03-2002-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 5.3.2023.
- Mäki, Tarja 2021. "Se on ihmisten kanssa tehtävää työtä" – Toimintateoreettinen tutkimus työmaan työnjohdon työstä, yhteistyöstä ja uusista välineistä rakennushankkeissa. Väitöskirja. Verkkajulkaisu. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/335682/m%C3%A4ki_tarja_v%C3%A4it%C3%B6skirja_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 1.2.2023.
- Paasivaara, Leena 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: Bookwell Oy.
- Pitkänen, Hanna 2013. Theorizing formal and informal feedback practices in management accounting through three dimensions. Verkkajulkaisu. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/88747/dissTSE2013HannaPitkanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 6.1.2023.
- Rakennusteollisuus RT 2019. Rakennusteollisuuden työvoimakysely. Verkkajulkaisu. https://www.rt.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/tyovoimakyselyt/2019-kysely/280519_rakennusteollisuuden-tyovoimakysely-2019-tulokset-talonrakentaminen-alueittain.pdf. Viitattu 23.1.2023.

- Riski, Sini 2022. Suunnittelun johtamisen menetelmien hyödyntäminen. Verkkojulkaisu. https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/118398/master_Riski_Sini_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 1.2.2023
- Rouhiainen-Neunhäuserer, Majjastiina 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Verkkojulkaisu. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 24.10.2022.
- Ruopsa, Jukka 2013. Laatu ja työprosessi. Diskurssien taistelu työmaalla. Oulun yliopisto. Verkkojulkaisu. <http://jultika oulu.fi/files/isbn9789526201207.pdf>. Viitattu 28.6.2022
- Räsänen & Sarpila 2013. Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Toim. Salla-Maaria Laaksonen, Janne Matikainen & Minttu Tikka. E-kirja Tampere: Vastapaino. Viitattu 29.12.2022.
- Savolainen, Jussi 2019. Managing Collaborative Design Processes in Construction Projects. Verkkojulkaisu. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/117372/978-952-03-1249-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 13.1.2023.
- Savonia-ammattikorkeakoulu 2022. Opetussuunnitelma. Verkkojulkaisu. <https://www.savonia.fi/opiskele-tutkinto/tutkinnot-ja-hakeminen/opetussuunnitelmat/?yks=KT&krtid=1517&tab=6&krtid2=95254>. Viitattu 5.3.2023.
- Savonia-ammattikorkeakoulu 2023. Rakennusmestari (AMK), monimuotokoulutus. Verkkojulkaisu. <https://www.savonia.fi/opiskele-tutkinto/tutkinnot-ja-hakeminen/amk-ja-yamk-tutkinnot-tarjonta/rakennusmestari-amk-monimuotototeutus/>. Viitattu 7.3.2023.
- Sauri, Markku 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys. Teoksessa Juhani Kauhanen & Sirkka Leppävuori & Seppo Mansukoski (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys. Pdf-julkaisu. Julkaisuaika tuntematon. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf>. Viitattu 29.3.2023.
- Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa print Oy.
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2022a. Rakennusmestari (AMK), Rakennustekniikka. Verkkojulkaisu. <https://opinto-opas.seamk.fi/21/fi/48/67>. Viitattu 5.3.2023.
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2022b. Opinto-opas. Verkkojulkaisu. <https://opinto-opas.seamk.fi/21/fi/48/67/1022/0/2332>. Viitattu 5.3.2023.
- Sivunen, Matti 2015. Clients role in construction innovation management process. Verkkojulkaisu. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/17858/isbn9789526063898.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 27.11.2022.
- Tampereen yliopisto 2019. Tampereen yliopiston tiedote 8.11.2019. Verkkojulkaisu. <https://sites.tuni.fi/rak/rakennustekniikka/syva-yhteistyö-parantaa-suunnitelmien-laata-rakennushankkeissa/>. Viitattu 14.1.2023
- Teräväinen, Ville Juhani 2022. Rakennusyrityksen organisaatiokulttuuri ja sen merkitys rakentamisen tehokkuuteen. Väitöskirja. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/125146/978-952-03-1892-5.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 25.1.2023.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Verkkojulkaisu. <https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Viitattu 7.3.2023.

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Verkkojulkaisu. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 5.3.2023.

Vesa, Markku 2014. Innovaatiotoiminnan johtaminen rakennusteollisuudessa. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1251. Verkkojulkaisu. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114620/vesa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 2.7.2022.

Åberg, L 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infoviestintä Oy.

LIITE 1: VERKKOKYSYMYSLOMAKE

Vuorovaikutusosaaminen työnjohtajien ja vastaavien työnjohtajien työssä

Olen Savonia ammattikorkeakoulun 3. vuoden rakennusmestariopiskelija.
Opinnäytetyössäni tutkin työnjohtajien ja vastaavien työnjohtajien
vuorovaikutusosaamista.

Vastaukset käsitellään täysin anonyymisti eikä yksittäisen vastaajan vastauksia ja
esimerkiksi työskentelypaikkakuntaa, työnimikettä, ikää tai työkokemusta tulla
yhdistämään analyysissä. Tällä varmistetaan se, että vastaajien henkilöllisyys ei tule
missään vaiheessa esille.

Tutkimukseni toisessa osassa pyydän muutamia teistä haastatteluun, jossa tavoitteena on
syventää aiheen tarkastelua.

Lomakkeessa on 25 kysymystä. Alussa on taustatietoihin liittyviä kysymyksiä (5 kpl), sen
jälkeen vuorovaikutusosaamiseen liittyviä monivalintakysymyksiä (17 kpl) ja kaksi avointa
kysymystä. Arvioitu vastausaika 5-10 minuuttia.

Lisätiedot: Risto Tabeli, risto.tabeli@edu.savonia.fi

1. Vastaajan ikä *

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69 vuotta

2. Työkokemus rakennusalalta *

-

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- yli 25 vuotta

3. Olen... *

- työnjohtaja
- vastaava työnjohtaja

4. Työkokemus työnjohtajan tai vastaavan työnjohtajan työstä *

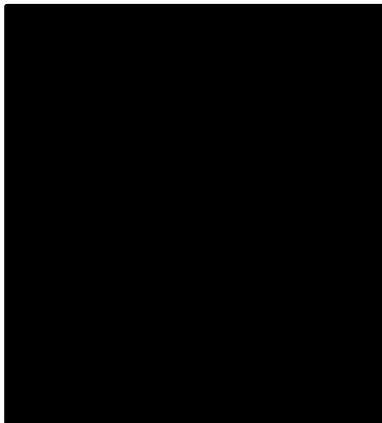
- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- yli 25 vuotta

5. Työkokemus nykyisestä työtehtävästä *

- 0-3
- 4-6
- 7-9

- 10-12
- 13-15
- yli 15 vuotta

6. Työalue *



7. Koetko omaavasi riittävät vuorovaikutustaidot työssäsi selviämiseksi *

- kyllä
- en

8. Miten usein kohtaat työssäsi haastavia vuorovaikutustilanteita? *

- päivittäin
- viikoittain
- kerran kuussa
- harvemmin kuin kerran kuussa

9. Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta vuorovaikutus- ja viestintätaidoissa? *

kyllä

en

10. Pääsetkö neuvottelutilanteessa usein miten haluamaasi lopputulokseen? *

kyllä

en

11. Mukautatko vuorovaikutus- ja viestintäkäyttäytymistä toisen osapuolen toiminnan mukaan? *

kyllä

en

12. Kuinka usein kehu tai annat positiivista palautetta työntekijöille? *

päivittäin

viikoittain

kuukausittain

harvemmin kuin kerran kuukaudessa

13. Saatko itse riittävästi palautetta esihenkilöltäsi? *

kyllä

en

14. Oletko joskus "menettänyt malttisi" työpäivän aikana niin, että se on

näkynyt ulospäin toisille työntekijöille? *

- kyllä
- en

15. Millaisia vuorovaikutukseen ja viestintään liittyviä haasteita ole kohdannut työssäsi viimeisen kuuden kuukauden aikana? Voit valita useita vaihtoehtoja. *

- ohjeitasi ei noudateta
- työntekijän kielitaito ei ole riittävä
- joudut puuttumaan epäasialliseen käytökseen tai toimintaan
- sinua kohtaan on käyttydytty epäasiallisesti
- tarvittavaa tietoa päätöksentekoa varten ei ole ollut saatavilla tai sitä on pimitetty tarkoituksella
- toinen osapuoli ei kuuntele sinua
- sinua ei ole tervehditty työpaikalla
- koet, ettei tekemääsi työtä ole huomattu esihenkilötasolla
- olet saanut palautetta, jota et mielestäsi ansaitse

16. Millaisia vuorovaikutukseen ja viestintään liittyviä onnistumisia olet kohdannut työssäsi viimeisen kuuden kuukauden aikana? Voit valita useita vaihtoehtoja. *

- olet saanut tarvittavan tiedon/informaation ajoissa johonkin tärkeään päätöksentekolanteeseen liittyen
- olet tullut kuulluksi
- esihenkilösi on kehoittanut/kiittänyt sinua työstäsi
- työkavereiden kohtaaminen on tuntunut hyvälle
- olet saanut hyvää palautetta alunkehoitsijalta/asiakkaalta
- pärjäsit hyvin tilanteessa, jossa keskustelijoiden välillä oli kielestä johtuvia haasteita

-
17. Vaikuttavatko kiire ja voimakkaat negatiiviset tunnetilat, kuten ärtymys, siihen, millä tavoin toimit usein miten vuorovaikutustilanteissa? *
- Kyllä, koen, että ne vaikuttavat usein vuorovaikutukseeni
 - Ei, kiire ja voimakkaat tunnetilat eivät yleensä näy ulospäin.
 - Kyllä, ne vaikuttavat joskus siihen, miten toimin vuorovaikutustilanteissa.
18. Koetko, että sinun on yleensä luontevaa antaa palautetta (sekä rakentavaa että kehittämisen kohteet) työryhmällesi? *
- kyllä
 - en
19. Saatko itse riittävästi palautetta työstäsi, jolloin voit kehittää itseäsi johtajana? *
- kyllä
 - en
20. Koetko työyhteisön vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteiden tai onnistumisten vaikuttaneen työn tuloksellisuuteen viimeisen kuuden kuukauden aikana? *
- kyllä
 - en
21. Minkälaisen arvosanan antaisit itsellesi vuorovaikutusosaamisesta nykyisessä työtehtävissäsi? *
- _____

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22. Minkälaisen arvosanan antaisit lähiesihenkilösi vuorovaikutusosaamiselle? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23. Millaisena vuorovaikuttajana pidät itseäsi? **Valitse neljä** sinua parhaiten kuvaavaa ominaisuutta. *

- joustava
- pohdiskeleva
- positiivinen
- kannustava
- empaattinen
- helposti lähestyttävä
- rauhallinen
- ratkaisukeskeinen
- pohdiskeleva
- hyvä delegoimaan
- rehellinen
- hyvä kuuntelija
- haumorintajuinen
- rento
- motivoiva
- kehittämismyönteinen
- sopeutuva

24. Kuvaile millaiset vuorovaikutus- ja viestintätilanteet ovat työssäsi haastavia. *

25. Kerro lyhyesti jostakin vuorovaikutus- ja viestintätilanteesta, jossa olet työurasi aikana kokenut erityisesti onnistuneesi? *

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelurunko

Vuorovaikutusosaaminen työnjohtajien ja vastaavien työnjohtajien työssä

Taustatiedot:

Pääkohdat koulutus- ja työhistoriasta.

Vuorovaikutusosaamisen merkitys johtamistyössä:

Mitä vuorovaikutusosaaminen sinun mielestäsi tarkoittaa?

Mitkä ovat sinun vahvuuksiasi vuorovaikutusosaamisessa/taidoissa? Millä tavalla kuvailisit itseäsi johtajana?

Millaista palautetta olet saanut esihenkilöiltäsi/johdettavilta?

Millä osa-alueilla haluaisit vielä kehittyä?

Kerro esimerkkejä haastavasta vuorovaikutus/johtamistilanteesta, jonka hoitamisessa onnistuit hyvin.

Millä tavoin kuvailisit itseäsi johtajana/esihenkilönä?

Vuorovaikutusosaaminen organisaation tasolla:

Millaista tukea toivoisit saavasi organisaatiolta omaa johtamistyötäsi ajatellen? Mitkä asiat ovat hyvin, mihin asioihin pitäisi mielestäsi saada lisää tukea?

Mitä vahvuuksia ja haasteita [REDACTED] on johtamiseen liittyvässä viestinnässä?

Miten [REDACTED] vastaa tulevaisuuden haasteisiin johtamisviestintään liittyen?

Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta vuorovaikutusosaamiseen liittyen?

LIITE 3: AINEISTOLÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSIN TAULUKOT

TAULUKKO 2. Ammatillisen vuorovaikutuksen osaaja

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<p><i>Olen kokenut, että olen hyvä hermainen...V1</i></p> <p><i>Ajattelin alkuun, että kuinka voisin toimia työnjohtaja, kun minulla ei ole alan kokemusta ja olen myös herkkä ihminen...olen tajunnut että herkyys on minun vahvuus ja huomaan asioita joita muut eivät huomaa. V5</i></p> <p><i>Mulla on semmoinen vahvuus, että olen rauhallinen, en lähde, vaikka vuorovaikutustilanteessa...aika rauhallisesti otan tilanteen ja pystyn lukemaan tilannetta jos joku on vaikka kiihtynyt, en lähde mukaan siihen. V2</i></p>	<p>Henkilökohtaisen kuvaus osaamisesta</p> <p>Oletetusta heikkoudesta muodostuu vahvuus</p> <p>Ympäristössä tapahtuvat vuorovaikutus ei muuta toimintaa</p>	Subjektiiivinen kokemus vuorovaikuttajana toimimisesta	Vuorovaikutusosaamisen affektiivinen osa-alue	Ammatillisen vuorovaikutuksen osaaja
<p><i>Onhan tämä henkisesti aika raskasta työtä, kun mun pitää olla joka suuntaan välillädessä joka suuntaan. Sekä työntekijöiden että ylöspäin päälliköiden suuntaan ja vielä sinnekin eteenpäin saatika sitten asiakkaan suuntaan. V1</i></p> <p><i>Vuorovaikutusta ja viestintää voi olla ihan joka suuntaan. Riippuu minkälainen projekti on. Gryndikohteessa viestintään paljon sisäisesti, asiakkaiden kanssa. V3</i></p> <p><i>No se on sitä päivittäistä työntekemistä työntekijöiden kanssa, alihankkijoiden kanssa, tavarantoimittajien kanssa. Ollaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa, sovitaan asioista. V4</i></p> <p><i>No siis suurin osa on kasvotusten työntekijöiden kanssa. Paljon on puhelimesta oloa ja sähköpostin laittoa. V2</i></p> <p><i>Työnjohtotehtävissä kun on niin työmaalla ohjeistetaan porukkaa ja kommunikoidaan työntekijöiden kanssa. Urakoitsijoiden kanssa ja eri kieltä käytetään. Pitää lukea</i></p>	<p>Viestintää työntekijöiden, esihenkilöiden ja asiakkaan kanssa</p> <p>Vuorovaikutus on jatkuvaa</p> <p>Vuorovaikutusta sekä kasvokkain että puhelimen ja sähköpostin välityksellä</p> <p>Työntekijöiden tunteminen on tärkeää</p>	<p>Työntekijät, esihenkilöt ja asiakkaat</p> <p>Vuorovaikutus jatkuu läpi työpäivän</p> <p>Vuorovaikutussuhteen eritilat</p> <p>Ihmistuntemus korostuu</p>	Vuorovaikutuksen eri tasot ja paikat	

<i>ihmistä miten kenenkin kanssa pitää toimia. V2</i>				
---	--	--	--	--

TAULUKKO 3. Henkilökohtaiset vahvuudet vuorovaikutusosaamisessa

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<p><i>Olen helvetin hyvä asiakkaiden kanssa toimimisessa. Asiakaspalvelu on mun vahvuus. V1</i></p> <p><i>Suhteellisen rauhallinen, ei jaksa enää nykyään ottaa syyttäjä. Työssä täällä vaan ollaan. Pitää yrittää hoitaa se mistä sovitaan. V3</i></p> <p><i>Olen suunnitelmallinen. Pysin varmistamaan että kaikki on kunnossa ja käyn työntekijöiden kanssa lävitse mitä on suunniteltu ja otan niiden ehdotukset suunnitellaan mukaan että se on myös heille mieluinen tehdä. Ne kuitenkin tekee sen työn. Minä hallitsen kokonaisuuden paremmin. V4</i></p> <p><i>Minä luon sellaisen rennomman hengen, hommat hoituu. Se on mun tahtotila. Tehdään hommat hyvin leppoisammassa hengessä. Vähän kaverillinen tyyli mutta säilyttäen sen, että minä olen se joka päättää asiat. V1</i></p> <p><i>Sun pitää tietää miten joku tehdään, mutta ammattilainen tekee sen paljon nopeammin. V4</i></p> <p><i>Aamulla teen aamukierroksen ja jututan jätkeä onko jotain ongelmia ja jututan niitä miten menee ja pyrin varmistamaan että asiat on valmiina että työ jatkuu. V4</i></p> <p><i>Kyllä minä uskoisin että tarkkailen omaa käyttäytymistäni. V5</i></p>	<p>Asiakaspalvelu on vahvuus.</p> <p>Työelämässä on opittu toimimaan rauhallisesti riippumatta toisen osapuolen käytöksestä.</p> <p>Toimin suunnitelmallisesti työntekijöiden osaamisen huomioiden.</p> <p>Pystyn luomaan työpaikalle rennon ilmapiirin.</p> <p>Luotan ammattilaisiin.</p> <p>Kuuntelen työntekijöitä.</p> <p>Oman johtamisen reflektointi.</p>	<p>Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa toimiminen.</p> <p>Työkokemuksen kautta saatu osaaminen.</p> <p>Työntekijöiden kuunteleminen ja osaamiseen luottaminen.</p> <p>Itsensä johtamisen taidot.</p>	<p>Vuorovaikutusympäristöjen moninaisuus</p> <p>Kyky luottaa ja delegoida.</p>	<p>Henkilökohtaiset vahvuudet vuorovaikutusosaamisessa.</p>
<p><i>Empaattisuus. Minä olen johdonmukainen, jos jotakin on sovittu niin siitä pidetään kiinni oli se hyvää tai huonoa. V5</i></p> <p><i>Pitää oppi tuntemaan ihmisen ja lukea ihmistä. Ei se ihan yksinkertainen asia ole. Ammattikorkeassa ei tätä</i></p>	<p>Empaattinen työote.</p> <p>Sovituista asioista huolehtiminen.</p>	<p>Persoonallisten piirteiden kautta tuleva osaaminen.</p>	<p>Ihmisten johtamiseen liittyvä osaaminen.</p>	

<p><i>asiaa ollut. Hyvin pieni osa on se johtaminen mitä siellä käydään lävitse. Ei itselläkään sellaista johtaja koulutusta ole, psykologia enemmän lukiopohjalta. V2</i></p> <p><i>Se luo turvallisuuden tunnetta, en ole ailahtelevainen, myös silloin jos se on negatiivinen asia...että työntekijä voi luottaa minun sanaani. Sitten myös avoimuus, olen puhelias, tykkään jutella myös niitä näitä. V5</i></p> <p><i>Osa huomioida tehokkuuden. Pitää ajatella maalaisjärjellä. V4</i></p>	<p>Työn kautta saatu ihmistuntemus osana johtamistyötä.</p> <p>Avoimuuden, keskustelun ja tasaisuuden kautta toimiminen.</p> <p>Maalaisjärjen käyttö tukee tehokkuutta.</p>			
--	---	--	--	--

TAULUKKO 4. Työnjohtaja palautteen antajana ja saajana

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<p><i>Ei saa riittävästi palautetta. Yleensä huonosta saa... kivempi olisi saada enemmän palautetta sekä hyvää että huonoa. V1</i></p> <p><i>Kyllähän sellaista välitöntä palautetta saisi olla, mikä se on sitten riittävästi. Alaisilta ei kovin usein tule palautetta, mutta kyllä ne sanoo jos jokin on unohtunut. V2</i></p> <p><i>Olen saanut palautetta esimieheltä, työntekijöiltä harvemmin mutta sen aistii jos ilmapiiri on hyvä, jos se ei toimi niin sen aistii myös. Ei ne yleensä suoraan sanoa sitä, jos ei homma toimi. Kynnys sanoa suoraan on iso, ne ei tuo sitä ilmi. V4</i></p> <p><i>Olisi se hyvä, palaute auttaa kehittymään. Jos mitään ei tule niin mennään samaa kaavaa. Totta kai kokemus kehittää, mutta palaute olisi hyvästä. V2</i></p> <p><i>On niitä joskus ollut tämmösiä henkilökohtaisia palautteita joltain kautta tullut kysytyä, molemmista suunnista. Siitä sai yhteenvedon, jota pääsi tarkastelemaan. Se oli ihan jees. Ei siinä mitään yllätyksiä tullut. V3</i></p> <p><i>En. En koe saavani. Toivoisin palautetta laidasta laitaan. Työurani on alussa...minä en</i></p>	<p>Toivon palautetta enemmän</p> <p>Välitöntä, tietystä tilanteesta annettua palautetta enemmän.</p> <p>Unohdukset muistetaan.</p> <p>Horisontaalinen palaute toimii ylöspäin, ei alaspäin.</p> <p>Epäsuoraan palautetta annetaan helpommin.</p> <p>Palaute mahdollistaa toimintatapojen muuttamisen.</p> <p>Kirjoitettu palaute johtamisen tukena.</p>	<p>Palautteen määrä ylöspäin</p> <p>Kehittämiskohteet muistetaan helpommin ja epäsuoraan palautetta on helpompi antaa.</p> <p>Palaute työvälineenä johtamisen kehittämisessä</p> <p>Palaute työvälineenä johtamisen kehittämisessä</p>	<p>Määrää ja suoraa palautetta lisää</p>	<p>Työnjohtaja palautteen saajana ja antajana</p>

<p><i>ole vielä kaavoihin kangistunut. Minulla on motivaatiota ja kykyä muuttaa toimintaani jos toimin väärin. V5</i></p> <p><i>Olisi mukavaa saada työntekijöiltä palautetta. Heille olen sanonut, että olen uran alussa, että pystyn muuttamaan toimintaani, että en tee tahallaan väärin. V5</i></p> <p><i>Ei ainakaan...juuri, se että monenlaisia ihmisiä mahtuu työmaalle. Ei pidä ottaa nokkiinsa. Joidenkin tapa on se että murahdetaan ja hetken päästä hymyillään. Nykyään herkemmin sanotaan takaisin. V2</i></p>	<p>Kaikenlainen palaute olisi hyvä.</p>			
<p><i>Nykyinen esimies on erittäin hyvä johtaja tällä xxxx xxxxx alueella, hän tekee parhaansa, toimii suodattamina, kun ylhäältä päin tulee asioita. V1</i></p> <p><i>Ylempää aika harvoin tulee, tietysti työmaan jälkeen tulee palautetta ja työmaan alussa. Aika vähän sivutaan sitä, suoraan ei kyllä johtamiseen tule palautetta. V2</i></p> <p><i>Kyllä, kyllä se aina kehittää (kun saa palautetta) mutta meillä on semmonen haaste esihenkilön kanssa joka on toimistolla aja sitä saattaa nähdä parin kuukauden välein. V4</i></p>	<p>Esihenkilö voi toimia suodattimena.</p> <p>Palaute toteutuneen työn kautta.</p> <p>Palautteen esteenä fyysinen välimatka.</p>	<p>Esihenkilö palautteen antajana.</p> <p>Työ tekijäänsä kiittää?</p>	<p>Esihenkilö johtamisen tukena</p>	
<p><i>Helpompi on minusta sanoa ne hyvät asiat ja olen sanonutkin jätkeille. V1</i></p> <p><i>Oon pyrkinyt siihen, että työntekijöiden suuntaan positiivista palautetta, kun se on tärkeää, että katson tuota työtä. V2</i></p> <p><i>Herkästi menee siihen, kun työturvallisuus on yksi mitä katsotaan niin se menee helposti negatiiviseksi. Hyvää pitää korostaa välillä. V2</i></p>	<p>Positiivinen palaute helpompaa antaa.</p> <p>Työntekijän on tärkeä tulla huomatuksi.</p> <p>Palautteen kärki positiivisen palautteen kautta.</p>	<p>Eri tavat antaa palautetta</p> <p>Tilan mahdollistaminen vuorovaikutukselle</p>	<p>Palautteen antaminen työssä</p>	
<p><i>Sain tuossa työnjohtajalta just palautetta että yksi työntekijä on painanut eläimen lailla tuolla eikä ole nurissut ja naurissut mistään niin laitoin hänelle tänään x summan rahaa kun ei ne tule pyytämäänkaan. V1</i></p>	<p>Rahalla voi myös kannustaa</p> <p>Tärkeää antaa palaute tapahtuma hetkellä.</p>	<p>Palautteen eri keinot</p> <p>Palautteen konteksti tärkeä</p>		

<p><i>Asiat pitäisi käsitellä heti kun ongelma ilmenee. Asioita ei sa- nota ennen kuin asia räjähtää. V5</i></p> <p><i>Tietyt johtohenkilöt eivät ole aina saa mieltä mun johtamis- tyylistä. Mun on paljon hel- pompi olla täällä kuin olen sel- lainen kuin olen...V1</i></p>	<p>Näkemykset johtamista- voista eroavat, tärkeää saada toimia itselle luonte- valla tavalla.</p>			
---	---	--	--	--

TAULUKKO 5. Vuorovaikutusosaamisen haasteet ja siinä kehittyminen

Alkuperäinen il- maus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<p><i>Sen määrä, että joka suun- taan pitää olla yhteydessä. Asiakkaisiin, urakoitsijoihin, moniin erilaisiin työntekijöi- hin ja heidän aliurakoitsijoi- hin, erilaisiin palavereihin. Sitten tilaajien edustajiin. V1</i></p> <p><i>Mitähän ne nyt olisi. Se on niin kuin esimerkiksi työtur- vallisuus ja vastuu. Se on hankala tarkentaa mikä se vaikein on. Sitä on periaat- teessa vastuussa työntekijöi- den hengestä, että kaikki toi- mii sääntöjen mukaan ja saa sen paketin pysymään ka- sassa. V2</i></p>	<p>Vuorovaikutus monen eri to- mijan kanssa.</p> <p>Suuri vastuu työntekijöiden turvallisuudesta</p>	<p>Vuorovaikutuksen eri tasot</p> <p>Vastuu turvallisuudesta osana viestintää</p>		<p>Vuorovaikutusosaamisen haasteet ja siinä kehitty- minen</p>
<p><i>Urakkaneuvottelut ovat tär- keitä että ne on tehty hyvin ja että on kaikki tarkasti sovittu. Niissä olen onnistu- nut hyvin että on saatu hyviä urakoita. V3</i></p> <p><i>Taloudellisissa loppuselvityk- sissä molemmiin puolin jäisi hyvä fiilis. Minusta olen on- nistunut niissä hyvin. Olen pitänyt oman kantani, en ole suostunut tietyissä rajoissa joustamaan ja minulla on ol- lut hyvät välit aliurakoitsijoi- hin. V5</i></p>	<p>Sopimusten huolellinen teke- minen tukee vuorovaiku- tusta.</p> <p>Taloudellisissa loppuselvityk- sissä onnistumiset.</p>	<p>Huolellinen suunnittelutyö tu- kee viestintää projektin eri vaiheissa.</p> <p>Neuvotteluosaaminen</p>		
<p><i>Että osaat kaikille olla oike- alla tavalla. Kaikki vastapuo- len pelaajat eivät ole saman- laisia. Ensin pitää saada luot- tamus syntymään ja se että oppii tuntemaan porukan. V1</i></p> <p><i>Ongelmia tulee ja niiden rat- kominen kuuluu työhön., Ylit- sepääsemättömän vaikeaa ei ole.</i></p> <p><i>Rungolla meillä oli kireä aika- taulua ja kiristin ruuvia ja meinasi motivaatio loppua.</i></p>	<p>Luottamuksen kautta hyvään lopputulokseen.</p> <p>Työnjohtajan työhön kuuluu ongelmanratkaisukyky.</p> <p>Pysähtyminen auttaa joskus.</p>	<p>Luottamuksen rakentaminen ja ongelmaratkaisukyky vuor- ovaikutusosaamisen osa- alueina.</p>		

<p><i>Siinä piti keskustella rauhassa ja antaa tunteiden laskea yön yli ja seuraavan aamuna vähän muokata aikataulua että saatiin yksi päivä pelivaraa niin se meni sitten ihan ok. V4</i></p> <p><i>Taloudelliset loppuseivitykset on todella haastavia tilanteita. Samaan aikana pitää olla tiukkana taloudellisesti vaateista ja myös jos alu-urakoitsijoilla on vaateita, ei voi antaa periksi. Raha on kuitenkin tärkein asia, jos siitä ei huolehdi niin kohta ei ole työpaikkoja. V5</i></p>	Tuloksella on merkitystä.	Yritystoiminnassa talous asettaa raameja toiminnalle.		
<p><i>No en tiedä. rauhallisuus on vahvuus, en ala riitelemään kenenkään kanssa. Varmasti monessa asiaa voisi kehittyä. En osaa eritellä sitä. V3</i></p> <p><i>Se on tietysti se kokemus, sitä kaipaisi lisää. Osaisi miettiä pidemmälle, moni vaihe liittyy toisiinsa että osaisi miettiä pidemmälle ja miettiä liikkuvat työvaiheet. V4</i></p> <p><i>Aika vähän tulee mietittyä tai analysoitua johtamista. Se on vaan niin kuin, se menee tuossa työnohella kun pitää saada työmaa toimimaan. V2</i></p> <p><i>Ristiriitatilanteet. Ne voi jäädä kaihertamaan mieltä vaikka tietäisi että on toiminnut oikein. Minä en saa siitä mitään kikkettä että joudun sanomaan jostain asiasta hyvin suoraan. V5</i></p> <p><i>Kun tekee virheitä niin niistä oppii mihin kannattaa kiinnittää huomiota tietyssä työvaiheessa. Rakentaminen koostuu pienistä virheistä. V4</i></p>	<p>Oman toiminnan analysointi ei ole aina helppoa.</p> <p>Kokemus tuo osaamista.</p> <p>Tämä on osa-alue, jota ei usein mieltä.</p> <p>Ristiriitatilanteiden kohtaamisessa tarvittava osaaminen.</p> <p>Virheiden kautta on mahdollista oppia.</p>	<p>Itsereflektion taidot ja kokemus osana vuorovaikutusosaamista.</p> <p>Jääkö työnjohtajalla aikaa oman johtamistyön reflektointiin.</p>		

TAULUKKO 6. Organisaatiotason vuorovaikutus

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<p><i>Ainakin tässä kollegoiden kesken toimii hyvin. Koko ajan tiedotetaan mitä tapahtuu. Ylhäältä meille päin tu-</i></p>				<p>Organisaatiotason vuorovaikutus</p>

<p><i>lee, ainakin minä olen tyytyväinen siihen. En tarvitse enempää tietoa oman työni tekemiseksi. Se on että mitä kukakin haluaa. Kyllä tällä infolla jokainen suoriutuu töistään. V3</i></p> <p><i>Ohjelmat päivittyi pirusti, viime vuonna koulutusta oli niin saatanasti että välillä mietti että pi-tääkö tämä kaikki osata ja tietää. V1</i></p> <p><i>Pääsääntöisesti sana hyvin tukea. Yksittäisiä ohjelmia on, jotka on työläitä ja ajasta jälkeen jääneitä. Kokonaiskuva on hyvä. Laitteet on pääsääntöisesti hyvät. V2</i></p> <p><i>Nyt on annettu palautetta ja se on nyt kohdennettu enemmän niin että se kuuluu mulle, jos tulee sähköposti niin se liippaa minun hommaa. V1</i></p>	<p>Organisaatiotason viestintä on riittävää työnjohtajan työtä ajatellen.</p> <p>Uusia ohjelmia tulee käyttöön ja niihin liittyvää koulutusta on paljon.</p> <p>Organisaatio tukee työtäni ja laitteet toimivat. osa ohjelmista vanhentuneita käyttö-tarkoitukseensa.</p> <p>Viestinnän kohdentamisessa on onnistuttu.</p>	<p>Organisaatiotason viestintä</p> <p>Ohjelmistot osana viestintää</p> <p>Viestinnän kohdistaminen</p>		
<p><i>En tiedä, joskus työnjohdon resurssoinnissa on ollut ongelmia. Työnjohtoa ei ole ollut riittävästi saatavilla. Muuten tulee esihenkilöiltä tukea. Se riippuu siitä, miten on saatavilla hyvää työnjohtoa. V3</i></p> <p><i>Nythän meillä resurssitilanne on hyvä, niin kuin se kuuluisi olla kun huomioi miten paljon täällä työmaalla on työtä. Jos kaikki se hoidetaan joka löytyy xxxxx (toiminnanohjausjärjestelmästä) per työmaa. V1</i></p> <p><i>Meillä on todella laaja toiminnanohjausjärjestelmä, sieltä saa todella paljon apua. Voit lähteä melkein mitä vaan pystymetsästä vetämään. vaikeaa löytää kehitettävää. V4</i></p> <p><i>Meillä on paljon asioita vielä paperilla, ei tarvitsi olla noin paljon. Kansioitten määrä olen itse vähentänyt. To-</i></p>	<p>Työnjohdon resurssointi on tärkeää.</p> <p><i>Nythän meillä resurssitilanne on hyvä, niin kuin se kuuluisi olla kun huomioi miten paljon täällä työmaalla on työtä. Jos kaikki se hoidetaan joka löytyy xxxxx (toiminnanohjausjärjestelmästä) per työmaa. V1</i></p> <p>Toiminnan ohjausjärjestelmä tukee johtamistyötä.</p>	<p>Resurssointi organisaation eri tasoilla.</p> <p>Toiminnanohjaus järjestelmät.</p>		

<p><i>della paljon on dokumentteja, joihin otetaan neljältä ihmiseltä nimiä. Jossain joku katsoo sen yhdestä paikasta, toinen toisesta paikasta ja kolmas kolmannesta. V1</i></p> <p><i>Meillä on hyviä palavereja joissa saadaan yleisesti tietoa myös muista hankkeista. Mitä hankkeita on tulossa. Se on positiivista, kuukausittain olevat yksikköinfot ja mesta-ripalaverit. V5</i></p> <p><i>Minun mielestä olisi kiva, jos työmaalla kävisi useammin, esimerkiksi kerran kuussa, esimerkiksi tuotantopäällikkö tai aluepäällikkö. Jos kaipa- sin henkistä tukea niin lä- hiesimies ei välttämättä ole se, jolta sitä kysyn. V5</i></p>	<p>Dokumentointia on paljon ja sen tallennusta täytyisi järje- vöittää.</p> <p>Palaverit ja kokoukset anta- vat tietoa menossa olevista ja tulevista hankkeista.</p> <p>Toivon, että esihenkilö kävisi useammin työmaalla.</p>	<p>Dokumentoinnin järkevää koh- dentaminen</p> <p>Vertaistuki alueellisesti</p> <p>Kohtaaminen on osa esihen- kilön työtä</p>		
<p><i>Monimuotoisuus lisääntyy, kulttuurit, muutenkin väki täällä työmaalla. Aika han- kala mieltä. Satunnaisia ali- urakoitsija on. Kulttuurierot näkyvät siinä, miten aletaan ratkoa asioita. V2</i></p> <p><i>Korjausrakentaminen on aika vähissä. Se on minimaalista. Onko sieltä hankalampi saada katetta. Tämä on bis- nestä. Hankala saneeraus- työmaalla, vaikea ennakoida mitä sieltä tulee. V2</i></p> <p><i>Erikoisprojektimallien opet- telu ja näihin riittää resurssia työmailla. Nämä on raskaita malleja. Tilajat pyrkii näihin mitä isompi kohde. Projek- tiurakassa rakennusliike on ohjaamassa toimintaa. Mo- nella ei ole taitoa lähteä täl- laisiin kohteisiin, joku voi olla hinnassa parempi mutta kai- killa ei riitä porukkaa tällai- siin. Toinen on remppapuoli, pitäisi siihen säilyttää taito. V3 .</i></p> <p><i>Etelä-Suomessa ohjataan ehkä enemmän koulutuksiin. Turvallisuusjohtamisen kou- lutus on pakollinen. Kyllähän sitä porukkaa ohjataan tiet-</i></p>	<p>Kulttuurierot näkyvät siinä, miten työtä tehdään, ohjeita noudatetaan ja neuvoa kysytään.</p> <p>Saneerauskohteissa suunnit- telutyö hankalaa. Pitäisikö korjausrakentamiseen kui- tenkin panostaa?</p> <p>Erikoisprojektimallit tulevai- suuden rakennusprojekteissa tulevat lisääntymään.</p> <p>Tarjotaanko kouluttautumis- mahdollisuuksia tasaisesti eri puolilla maata.</p>	<p>Kulttuuri ja kielitaito huomi- oitava</p>	<p>Rakentamisessa varaudutaan mahdolliseen uudisrakenta- misen määrän pienenemi- seen.</p>	

<i>tyihin koulutuksiin, esimerkiksi rakennustyön erikoisammattitutkintoon. V3</i>				
---	--	--	--	--