

Yhteistyön kulttuuri ja kehittäminen rakennusalalla

Suomalaisessa työelämässä yhteistyötä arvostetaan, mutta sen toteutus ei aina ole mutkatonta. Rakennusalalla, jossa perinteet, hierarkiat ja toimintatavat ovat vahvasti juurtuneet, yhteistyötä tukevaan kulttuuriin ja sen johtamiseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota vasta viime vuosina. Hyvä yhteistyö on keskeinen onnistumisen tekijä rakennushankkeissa, joissa useat tekijät eri organisaatioista ja eri vaiheissa työskentelevät kohti yhteistä tavoitetta.

Rakennusalalla vaikuttaa edelleen paikoitellen autoritääriin johtamistyyli, jossa hierarkiat ovat vahvoja ja palautekulttuuri niukkaa. Positiivista palautetta annetaan harvoin, ja huomio kiinnittyy pääosin virheisiin. Työpäivien venyminen, taukojen puute ja jatkuva kiire nähdään usein merkkeinä kovasta työstä, mutta samalla unohdetaan inhimillisyys sekä työntekijöiden tunteet ja tarpeet. Näiden huomioinen kuitenkin rakentaisi yhteistyötä tukevaa kulttuuria ja lisäisi motivaatiota sekä työhyvinvointia.

Rakennusalalla oman haasteensa yhteistyön muodostumiseen antaa se, että hankkeissa toimii usein eri organisaatioiden henkilöstöä. Mitä paremmin hankkeessa onnistutaan luomaan yhteisöllinen työyhteisö, sitä sujuvammin myös yhteistyö ja hyvä ilmapiiri rakentuvat.

Yhteistyö vaikuttaa tuottavuuteen, laatuun ja ilmapiiriin

Toimiva yhteistyö rakentuu siitä, että jokainen hoitaa oman tehtävänsä hyvin ja hyvässä hengessä. Kyse on yhteispelistä, jossa häiriötekijöiden minimointi, keskinäinen kunnioitus ja sujuva johtaminen luovat edellytykset onnistumiselle.

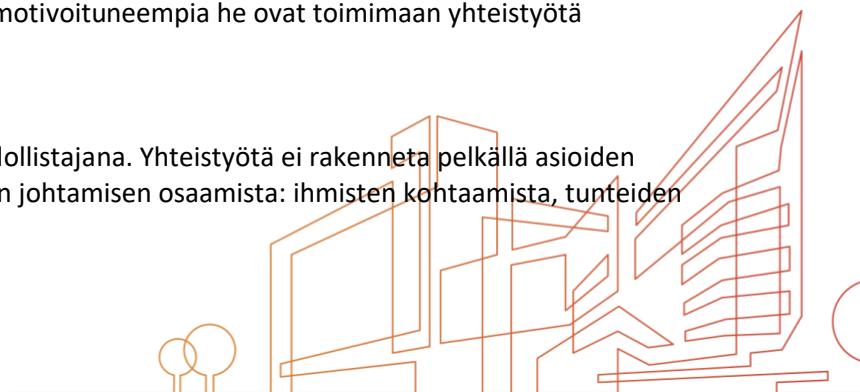
Hyvän yhteistyön rakentumisessa on tärkeää, että tiimi tuntee toisensa ja jokainen kokee itsensä merkitykselliseksi ja nähdyksi. Kun työntekijät ja esihenkilöt tuntevat toisensa ja kohtelevat toisiaan kunnioittavasti, kasvaa motivaatio suorittaa oma työ siten, että se tukee myös muiden työtä.

Yhteistyö vaikuttaa suoraan työn laatuun, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Kun ilmapiiri on hyvä ja viestintä avointa sekä selkeää, ihmiset voivat keskittyä ydintehtäviinsä, hyödyntää vahvuuksiaan ja oppia uutta – virheitä pelkäämättä. Kiire, huono ilmapiiri, ristiriidat ja epäluottamus sen sijaan esimerkiksi voivat aiheuttaa konflikteja, kuormittavat työntekijöitä ja heikentävät tuloksia.

Yhteistyön kehittämisessä keskeistä on, että työntekijät ymmärtävät yhteistyön merkityksen. Vaikka yhteistyön hyödyt voivat tuntua itsestään selviltä, kaikille ne eivät välttämättä sitä ole. Mitä paremmin työntekijät ymmärtävät yhteistyön hyödyt, sitä motivoituneempia he ovat toimimaan yhteistyötä edistävällä tavalla.

Johto mahdollistaa yhteistyön rakentumisen

Johtamisella on keskeinen rooli yhteistyön mahdollistajana. Yhteistyötä ei rakenneta pelkällä asioiden johtamisella, vaan siihen tarvitaan myös ihmisten johtamisen osaamista: ihmisten kohtaamista, tunteiden huomioimista ja turvallisen ilmapiirin vaalimista.



Yhteistyötä tukevassa kulttuurissa keskeistä on psykologinen turvallisuus. Sillä viitataan työyhteisössä ilmapiiriin, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, kuultuja ja jossa uskalletaan keskustella niin hyvistä kuin huonoista asioista.

Psykologisen turvallisuuden muodostuminen vaatii johtamista. Esihenkilön on tärkeää varata aikaa työntekijöiden kuuntelemiselle, kohtaamiselle ja tukemiselle, sillä nämä tekijät ovat avainasemassa luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden muodostumiselle. Johdon tehtävänä on puolestaan varmistaa, että esihenkilöillä on riittävästi resursseja ja tukea ihmisten johtamiselle.

Avoin viestintä on olennainen osa johtamista – ja näin ollen psykologisen turvallisuuden ja yhteistyön rakentumista. Jatkuvan, ennakoivan ja ajantasaisen viestinnän tarve korostuu erityisesti rakennushankkeissa, joissa voi tulla yllätyksiä ja joissa on tärkeää, että jokainen tekijä on ajan tasalla muutoksista, mutta myös omista vastuistaan. Jos tieto ei kulje, työyhteisössä voi syntyä väärinkäsityksiä ja konflikteja, jotka nakertavat luottamusta ja yhteistyötä. Kun kaikille on selvillä yhteiset tavoitteet, roolit ja pelisäännöt, se luo perustan, jolle hyvää yhteistyötä voidaan rakentaa.

Työyhteisön muodostuminen luo yhteistyötä

Hankkeissa, joissa työskentelee tekijöitä eri organisaatioista, yhteistyön rakentumiseen kannattaa panostaa heti alusta alkaen. Ensimmäinen askel on määrittää henkilö, jonka vastuulla yhteistyön johtaminen on hankkeen aikana – vastuuhenkilö voi olla esimerkiksi hankkeen avainhenkilö tai ulkopuolinen valmentaja.

Rakennuslehden Vuoden työmaa 2024 -kilpailun voittaneessa Säätytalon peruskorjaushankkeessa yhteistyön vastuutahoksi valittiin työyhteisövalmentaja Luotaavalta. Mittavassa hankkeessa haluttiin luoda yhteistyön kulttuuri työmaalla, jossa toimi paljon henkilöstöä eri organisaatioista.

Avainasemassa oli rakentaa toimiva työyhteisö hankkeen ajaksi. Työyhteisön syntymisen varmisti hyvä ryhmäytyminen ja yhteisten pelisääntöjen luominen hankkeen alussa. Ryhmäytymisessä olennaista on se, että työntekijät kohtaavat toisensa myös kiireettömässä ympäristössä, kuten tauoilla ja mieluiten myös työmaan ulkopuolella järjestetyssä aktiviteetissa. Näin työntekijät oppivat tuntemaan toisiaan, mikä lisää toisten kunnioittamista, luottamusta ja luo pohjaa avoimelle viestinnälle ja yhteistyölle.

Säätytalo-hankkeen alussa luotiin myös yhdessä pelisäännöt. Yhteisten pelisääntöjen luominen on myös tärkeä osa ryhmäytymistä, ja se kannattaa tehdä jokaisen hankkeen alkaessa. Kun työntekijä osallistuu pelisääntöjen luomiseen, hän on myös motivoitunut noudattamaan niitä.

Pelisäännöt on hyvä luoda yhdessä koko tiimin tai vähintään avainhenkilöiden kesken, jolloin sovitaan mitä hyvä yhteistyö merkitsee ja miten se näkyy hankkeessa. Ryhmän keskustelun tueksi on hyvä antaa apukysymyksiä, kuten: miten yhteisöllisyyttä rakennetaan, millaista viestinnän toivotaan olevan käytännössä, miten ristiriitatilanteissa toimitaan ja miten palautetta annetaan.

Mitä enemmän ihmiset oikeasti kohtaavat kasvokkain, sen sujuvampaa ja joustavampaa yhteistyö on. Urakoissa ja hankkeissa onkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että esimerkiksi taukotilojen arkkitehtuuri tukee kohtaamista. Kaikille avoin taukotila tukee työyhteisön syntymistä paremmin kuin eri työporukoille tarkoitettut omat kopit. Säätytalo-hankkeessa kiitosta sai esimerkiksi työmaatoimiston tilaratkaisu, joka loi mahdollisuuden matalan kynnyksen kohtaamisiin.



Käytännön ohjeita yhteistyötä tukevan kulttuurin rakentamiseen

Yhteistyön kehittäminen ei vaadi suuria investointeja, vaan ennen kaikkea arjen tekoja ja johdonmukaista toimintaa. Alla olevat ohjeet toimivat niin oman organisaation tiimin kuin suuremman hankeporukan yhteistyön johtamiseen.

Määritä, kenen vastuulla yhteistyön johtaminen on. Ensimmäinen askel hyvän yhteistyön rakentumiselle on, että sen johtamiselle määritetään vastuuhenkilö tai -henkilöt. Vaikka oletettaisiin vastuun kuuluvan tietylle esihenkilölle, on hyvä varmistaa, että myös esihenkilö itse on tietoinen vastuustaan.

Perustele yhteistyön merkitys. Kerro yhteistyön hyödyistä – siitä, miten se auttaa työntekijöiden työtä ja vaikuttaa koko hankkeen etenemiseen. Esimerkiksi hankkeen aloituspalaverissa on hyvä käydä yhdessä läpi yhteistyön kehittämisen hyötyjä.

Luo yhteiset pelisäännöt ja palaa niihin. Yhteistyön tavoitteet ja toimintamallit kannattaa määritellä yhdessä heti hankkeen alussa, kun kiire ja paineet eivät vielä paina päälle. Pelisääntöjen luominen antaa myös selkeyttä hankkeissa, joiden eri organisaatioista tulleet työntekijät ovat tottuneet ”oman talon tapoihin”. Pelisääntöihin tulisi palata säännöllisesti, esimerkiksi 1–2 kuukauden välein ja arvioida niiden onnistumista.

Puutu ongelmatilanteisiin varhain. Kun yhteisissä pelisäännöissä on sovittu toimintamalli ongelmatilanteisiin, se helpottaa sekä kertomaan niistä että puuttumaan niihin ajoissa. Lisäksi työyhteisössä, jossa työntekijät kokevat psykologista turvallisuutta, omista virheistä on helpompi kertoa, jolloin ne voidaan yhdessä ratkoa ajoissa.

Seuraa, mittaa ja toimi. Yhteistyötä voidaan – ja kannattaa – seurata aivan kuten aikatauluja, budjettia tai laatua. Esimerkiksi säännölliset pulssikyselyt viestinnän, johtamisen, työssä jaksamisen ja yhteistyön onnistumisesta henkilöstölle auttavat tunnistamaan ongelmakohtia ja onnistumisia. Tulokset toimivat hyvänä pohjana yhteiselle keskustelulle ja toiminnan kehittämiseksi.

Mahdollista jatkuva vuoropuhelu. Aikaa ja tilaa kohtaamisille on varattava tietoisesti. Esimerkiksi viikoittaiset fiiliskierrokset tiimin palavereiden alussa auttavat ryhmäytymään ja lisäävät turvallisuuden tunnetta. ”Mitä kuuluu?” on yksinkertainen kysymys, mutta merkitykseltään suuri. Myös mahdollisuus matalan kynnyksen yksilötapaamisiin on tärkeää. Jos yksilötapaaminen ei onnistu spontaanisti haluttuun aikaan, toivetta ei kannata sivuuttaa, vaan sopia saman tien myöhemmäksi aika tapaamiselle.

Kiitä, kun sille on aihetta. Positiivinen palaute on voimavara, jota käytetään liian vähän. Kiitos hyvin tehdystä työstä kannustaa työntekijää tai kollegaa ja vahvistaa tunnetta siitä, että oma työ on merkityksellistä ja arvostettua. Kun työstään saa positiivista palautetta, on myös helpompi vastaanottaa rakentavaakin palautetta. Kiittäminen myös lisää kunnioitettavaa ja positiivista ilmapiiriä, joka vahvistaa yhteistyötä.

Varmista ja vahvista johtamisosaamista. Johdon tehtävänä on tarjota esihenkilöille mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ihmisten johtamisesta. Koulutusten ja valmennusten lisäksi yksilötapaamiset ja sparraukset tukevat tätä kehitystä, ja niitä kannattaakin järjestää säännöllisesti koko hankkeen aikana.



Tunnista muutosvastarinta ja johda sitä. Muutos ei aina ole helppoa – varsinkaan rakennusalan kaltaisilla toimialoilla, joissa toimintamallit ovat olleet vuosikymmeniä samanlaisia. Muutosvastarinta ei kuitenkaan tarkoita haluttomuutta kehittyä, vaan usein tarvetta tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Esihenkilön tehtävä on käydä keskusteluja, kuunnella ja perustella muutoksen hyötyjä. Myös ulkopuolinen tuki, kuten valmennukset ja fasilitointi, voivat auttaa murroskohdissa.

*Artikkeliin haastateltiin työyhteisövalmentajina ja -sovittelijoina toimivia **Riikka Wirpiä ja Sanna Rovasaloa Luotaavalta**. Johtamis- ja yhteistyövalmennusta, sekä työyhteisösovittelua tarjoava Luotaava on toiminut asiantuntijakumppanina useissa rakennusalan hankkeissa yhteistyön ja johtamisen kehittämisen parissa. Luotaava vastasi yhteistyön kehittämisestä Rakennuslehden Vuoden työmaa 2024 -kilpailun voittaneessa Säätytalon peruskorjaushankkeessa.*

