



**Heidi Erha**  
johtaja  
Asiantuntijapalvelut ja  
liiketoiminnan kehitys  
Destia Oy

# Johtaminen alan murroksessa edellyttää vuorovaikutusta

Älykäs liikenne, automaattiset autot,  
tietomallit, virtuaalimallit, laajennettu todellisuus,  
oppivat robotit, big data, avoin data...

*Paljon on jo saatu  
aikaan: harva  
koneenkuljettaja  
enää luopuisi  
työkoneautomaatiosta  
tai suunnittelija  
tietomalleista.*

Infra-ala on murroksessa, ja tässä vain osan asioista, jotka muokkaavat alaa nyt ja tulevana vuosina. Joillakin asioilla on pienempi, mutta osalla paikoin jopa murtava vaikutus.

Nämä kaikki vilisevät puheissamme ja kiehtovat meitä visioimaan tulevaisuutta. Kehityksen lähtökohtana ovat tehokkuus, vastuullisuus ja käyttäjälähtöisyys. Paljon on jo saatu aikaan: harva koneenkuljettaja enää luopuisi työkoneautomaatiosta tai suunnittelija tietomalleista. Silti suuria askelia on vielä edessä.

## Mitä sils seuraavaksi?

Kuljemmeko virtuaalilasit päässä tuijottelemassa maata vai saammeko nappia

painamalla vaihtoehtoratkaisujen kustannukset malleista vai huomautteleeko oppiva turvallisuusrobotti korvaamme varoituksia työmaan vaaranpaikoista? Kehitystä visioidaan alan foorumeilla, erikokoisissa yrityksissä ja miksei kaljan tai kahvikupin ääressä opiskelijakaverien kesken. Ennen näkemättömiä tulevaisuuden teknologioita ja toimintamalleja syntyy ja jalostuu näissä pöydissä.

Kiinnostava, kuitenkin hiukan vähemmälle huomiolle jäänyt osatekijä on

*Arjen työssä niin  
konsultit kuin työmaan  
henkilöstö tietää  
ärsytyksen määrän  
kun uusia menetelmiä  
otetaan käyttöön tai  
niitä ei osata käyttää ja  
laatu on huonoa.*

organisaation ja sen yksilöiden roolit. Ne joko toimeenpanevat muutoksen tai eivät. Toimeenpannun muutoksen kautta vasta ulosmitataan hyödyt hienoimmistakin visioista. Virtuaalimalleja on kiva katsella

ja laseja testailla toimistolla tai messuilla. Arjen työssä niin konsultit kuin työmaan henkilöstö tietää ärsytyksen määrän kun uusia menetelmiä otetaan käyttöön tai niitä ei osata käyttää ja laatu on huonoa. Usein tehoja ei saada irti ainakaan sen henkilön työhön joka uuden innovaation kanssa taistelee. Miten me alan organisaatiot vastaamme tähän kiihtyvään johtamisen muutoshasteeseen?

Muutoksesta kieltäytyminen ajaa meidät ennen pitkää pois liiketoiminnasta, mutta huonosti johdettu jatkuva muutos voi ajaa henkilöstön jatkuvaan stressi- tai uupumustilaan turvallisuuden ja merkityksellisyyden tunteen hävitessä. Murrosvaiheessa organisaation kaikkia työntekijöitä vaaditaan astumaan epämurrosalueensa ulkopuolelle. Miten pystymme alallamme johtamaan ja ohjaamaan tiimejämme muu-

*Työmaan tiukat  
tilanteet tarvitsevat  
kuitenkin usein  
myös suoraviivaista  
ja käskyttävää  
asiajohtamista.*



## Pomo piilossa

toksen keskellä ja siinä onnistuaksemme? Ja vielä lisäksi miten pystymme johtamaan ja innostamaan alalle niin keskeisiä nuoria tulijoita.

Alallamme on toisaalta erinomaiset lähtökohdat jatkuvan muutoksen johtamiseen. Perusprojekteissa maapohja, säät tai ihmiset yllättävät usein, ja joustavuutta tarvitaan eikä päätöksissä ole aikaa aikailla. Toimiva ja joustava johtaminen on lähtökohtaisesti keskiössä. Työmaan tiukat tilanteet tarvitsevat kuitenkin usein myös suoraviivaista ja käskyttävää asijahtamista. Muutoksen läpivieminen edellyttää puolestaan hyvää henkilöstö- ja tilannejohtamista, jossa keskeisin keino on vuorovaikutus muutoksen visioijan, ajärin ja toteuttajan välillä.

## Enemmän kohtaamisia

Muuttuvan henkilöstön johtoryhmätasosta lapiomieheen on keskeisintä ymmärtää mitä ollaan tekemässä ja miksi joku asia tehdään uudella tavalla tai teknologialla. Perustelujen ei tarvitse olla kuorrutusta vaan aitoa puhetta uudesta kokeilusta

*Tutkimusten mukaan turvallisuuden ja merkityksellisyyden tunne ovat keskeiset tekijät, joita ihmiset työympäristössään arvostavat.*

ongelmiseen. Kun uutta kokeillaan avoin palautteen liikkuminen toteuttajalta muutoksen ajurille ja toisin päin on keskeistä. Kaikki tämä tapahtuu vuorovaikutuksessa eri osapuolten välillä ja siksi muuttuvassa työympäristössä tarvitsemme kohtaamisia, joissa meillä on aikaa selittää ja perustella sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Myös epäonnistumisia on siedettävä, jotta uskalletaan astua epä-mukavuusalueelle.

Uusia teknologioita käyttöönotettaessa muutoksen ajuri voikin olla yllättäen

se kokematon ja nuori kollega jolloin kokenut ei enää opeta kokemattomaa vaan oppiminen on molemminpuolista. Tämä voi haastaa perinteisemmät roolit ja organisaatiokulttuurit.

Tutkimusten mukaan turvallisuuden ja merkityksellisyyden tunne ovat keskeiset tekijät, joita ihmiset työympäristössään arvostavat. Siten uudella tavalla toimittaessa korostuu vahva johtajuus ja näkemyksellisyys, jotta turvallisuuden tunne ei häviä kokonaan. Innostavuus on myös tunnistettu keskeiseksi tekijäksi muutosjohtamisessa, jolloin uudella tavalla toimimiseen syntyy sisäinen, ei pakotettu into.

Tiivistäen sekä organisaatioiden kulttuurista että johtamisesta on kyettävä rakentamaan vuorovaikutteinen, jotta saamme alana vietyä muutokset käytäntöön mahdollisimman nopeasti tuottamaan hyötyä pudonneina kustannuksina, vastuullisempaan toimintaan tai laadukkaampana lopputuotoksena.

Ehkä meistä jokainen voi tehdä yhden asian työarjensa toisin. Minä aion raivata kalenteristani aikaa, jotta löydän aikaa keskustella, kuunnella ja perustella paremmin. Vain vuorovaikutuksessa syntyy ja voidaan viedä käytäntöön uutta!