TIE- JA VESIRAKENNUSHALLITUS
Järjestelytoimisto

KIRJEKURSSI

TYÖNJOHTO-OPPI

Koulutuspäällikkö Erkki Lahti

T V H 73/66 A5 2000.2.66

SISÄLLYSLUETTELO sivu

I Organisaatiorakenteita .. 1
II Johtajuuden käsite ja ns. johtajaominaisuudet .. 3
III Johtajaan kohdistuvat odotukset .. 5
IV Työnjohtaja .. 6
A. Työnjohtaja työnantajan edustajana ja määräysten toteuttajana
— Työn suunnittelu .. 8
— Tehtävän antaminen .. 11
— Alaisten kannustaminen .. 16
— Kurin ja järjestyksen luominen ja ylläpitäminen työpaikalla
1. Mitä kurilla tarkoitetaan .. 21
2. Mielialoihin vaikuttavat tekijät .. 23
3. Mielialojen hoitaminen .. 24
4. Riitaisuuksien sovittelu .. 26
5. Valitukset .. 27
6. Häiritsevät yksilöt .. 27
7. Suhtautuminen levottomuuksiin .. 29
8. Suhtautuminen huhuihin ja ilmiantoihin .. 31
9. Työmaajuopottelu .. 32
10. Majoituspaikkojen valvonta .. 34
11. Alaisten ojentaminen .. 35
— Työnopetus .. 38
— Työnjohtajan tiedotustoiminta .. 44
— Työnjohtajan osallistuminen työhön .. 45
— Työnjohtaja työntekijäin palkkausta määräämässä .. 46
— Työnjohtajan muut, kuin varsinaiseen työnjohtoon kuuluvat tehtävät
Työnjohtaja valtion omaisuuden hoitajana .. 48
Kuljetusten järjestely .. 49
Kirjalliset työt .. 50
Työntekijäin työhönotto ja erottaminen .. 51
Suhtautuminen työntutkimukseen .. 53

B. Työnjohtaja alaistensa huoltajana
Työväensuojelu
Terveydelliset olosuhteet työpaikalla 54
Tapaturmantorjunta 55
Ensiapu 57
— Työn fysiologiaa 58
— "Oikea mies oikealle paikalle" 59
— Alaisen etujen valvonta 60
— Aloitetoiminta 61
C. Työnjohtaja alaistensa esikuvana 62
V. Työnjohtajan kokonaiskuva 63
Lähdekirjallisuutta 64

TYÖNJOHTO-OPPI

I. Organisaatiorakenteita

Ihmisten yhteiskuntaelämä perustuu siihen, että useimmilla ihmisyksilöillä on taipumus ja halu elää yhdessä toisten samankaltaisten kanssa. Siitä johtuen on yhteiskunta vähitellen kehittynyt alkaen perheestä ja perheiden muodostamista heimoista kansakunniksi ja kehitys näyttää jatkuvan siitäkin eteenpäin. Kansakunnat ovat muodostaneet ensiksi pienempiä ja lyhytaikaisempia liittoja, mutta nykyisin on tuskin enää kansakuntaa, joka ei kuuluisi jonkinlaiseen ryhmittymään. Voidaan melkein sanoa, että nykyisellä tekniikan aikakaudella mikään suurempikaan kansakunta ei tule toimeen yksin ja omin voimin. Alkuperäisen, yksinkertaisen yhteiskuntarakenteen tilalle on näin tullut yhä monimutkaisempia rakenteita. Vaikka ihmisyksilö näissä jää yhä pienemmäksi tekijäksi, on kuitenkin selvää, että ilman johdonmukaista, jatkuvasti ylläpidettyä järjestystä ei ihmisten hyvinvointi ja elintason nousu ole mahdollista. Suurissa vallankumouksissa on nähty, miten voimassa olevan järjestelmän särkyminen saa aikaan romahduksen kaikilla elämän aloilla, eikä uuden elämän kehitys ole mahdollista, ennenkuin on luotu myös uusi järjestys, uusi järjestelmä.

Ihmisten ja ihmisryhmien välisten järjestelmien luomista ja kehittämistä sanotaan organisoimiseksi. Näin syntyvät erilaiset järjestelmät ovat organisaatioita. Nykyaikaisessa yhteiskunnassa niitä on sangen monenlaisia, perustuen yleensä mahdollisimman suureen tarkoituksenmukaisuuteen tai aikaisempaan kehitykseen. Usein voidaan todeta, että jokin organisaatio, vaikka sitä ajan mittaan täydennetäänkin, menettää yhä enemmän tarkoituksenmukaisuuttaan, kunnes tullaan pisteeseen, jolloin organisaation perusteellinen uudistus on välttämätön. Joskus käy niinkin, että uusi organisaatio on jo syntyessään vanhentunut. Näin tapahtuu kehityksen ollessa niin nopea, että organisaation luojat eivät ole pysyneet kehityksen mukana.

Jokainen ihminen on jo syntymästään asti osallisena erilaisissa organisaatioissa. Usein voidaan todeta, varsinkin työelämän aloilla, että esiintyy monenlaista kitkaa ja hankausta, joka on epämiellyttävää ja alentaa tehokkuutta. Monesti ollaan suoralta kädeltä, varsinkin nuorempien yksilöiden taholta, valmiita tuomitsemaan voimassa oleva organisaatio syypääksi kaikkiin epäkohtiin, vaivautumatta syventymään mahdollisiin muihin, usein painavampiin syihin. Tulisi kuitenkin aina muistaa, että ennenkuin jokin organisaatio lopullisesti tuomitaan korvattavaksi uudella, on perusteellisesti oltava perillä siitä, miten ja millaiseksi uusi rakennetaan, muuten joudutaan loputtoman kokeilun ja entistä suurempien epäkohtien tielle.

Organisaatio edellyttää aina jonkinlaista järjestelmää. Sillä on omat, virallisesti vahvistetut tai muuten sovitut sääntönsä, joita kaikkien organisaatioon kuuluvien odotetaan noudattavan. Jokaisessa organisaatiossa on myös yksilöiden välinen arvojärjestelmä. On makuasia, puhutaanko ylemmästä ja alemmasta, esimiehestä ja alaisesta, johtajasta ja johdettavasta jne. Useimmat organisaatiot, ainakin virallisesti vahvistetut, voidaan kuvata kartioksi tai kiilaksi, jonka kärkeä kohti mentäessä yksilöiden luku vähenee, mutta kunkin yksilön henkilökohtainen vastuu ja tehtävät kasvavat, jolloin hänen valtuuksiensa on myös luonnollisesti lisäännyttävä samassa suhteessa. Jos yksilön arvon mittana pidetään asemaa jossakin organisaatiossa, voidaan sanoa, että tässä mielessä ei voi olla olemassa tasa-arvoisuutta. Kun puhutaan ihmisten tasa-arvoisuudesta, on muistettava, että mittana voidaan tavallisesti pitää vain yleistä ihmisarvoa koskevia seikkoja. Kaikilla, ja tekisi mieli sanoa useimmilla inhimillisen elämän aloilla sitä ei voida toteuttaa.

Esimerkkinä erilaisista organisaatioista mainittakoon koululaitos, ammattijärjestö, urheiluseura, seurakunta, osuuskauppa, tukkukauppa, teollisuuslaitos, pankki, erilaiset kunnan ja valtion virastot, puolustuslaitos ym. Kuvassa 1 esitetään kaaviokuva Tie- ja vesirakennushallinnon organisaatiosta.

II Johtajuuden käsite ja ns. johtajaominaisuudet

Ihmisten keskeistä vuorovaikutusta tutkittaessa on todettu, että esim. naapurien keskeisessä seurustelussa, työpaikoilla, järjestöjen piirissä jne. muodostuu muutamia henkilöitä käsittäviä ryhmiä, "sakkeja", joiden jäsenet ovat kosketuksessa toisiinsa useammin kuin ryhmän ulkopuolisiin henkilöihin. Ryhmän kannanotot ja asenteet vaikuttavat jäsentenkin toimintaan ja asenteihin. Jokaisessa ryhmässä on myös aina yksilö tai yksilöitä, jotka muita enemmän vaikuttavat toisten jäsenten mielipiteisiin. He ovat eräänlaisia j o h t a j i a. Jokainen omaa ympäristöään avoimin silmin ja mahdollisimman puolueettomasti tarkasteleva voi havaita tällaisia ryhmittymiä ja vaikut-

tajayksilöitä, johtajia, joskaan näitä seikkoja ei tavallisesti tulla tietoisesti ajatelleeksi. Tämä osoittaa, että jokaisella ryhmällä, muuten täysin vapaamuotoisellakin, on pyrkimys järjestäytymiseen. Siitä on luonnollisena seurauksena, että sellaiset ryhmät, jotka muodostuvat määrätyn päämäärän tavoittamiseksi, esim. edellä luetellut erilaiset organisaatiot, pyrkivät määrätietoisesti muodostamaan organisaationsa sellaiseksi, että se mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti palvelee tavoitteen saavuttamista. Vapaamuotoista ryhmää, jolla ei ole tiettyä tarkoitusta, vaan joka palvelee ihmisten yhdessäolon tarvetta, esim. työpaikkasakki, voidaan kutsua yhdessäolo-organisaatioksi. Tietyn päämäärän saavuttamiseksi muodostunut tai muodostettu ryhmä on silloin päämääräorganisaatio. Kun yleisessä kielenkäytössä puhutaan organisaatioista, tarkoitetaan niillä yleensä vain viimemainittuja. Niille on ominaista, että niissä johtajuus on selvästi määritelty, ja tavallisesti organisaation jäsenet on järjestetty portaisiin, joissa jokaisen henkilön tehtävät on myös määrätty. Tässä yhteydessä tulee siis esiin käsite, jolla jokapäiväisessä puheessa tarkoitetaan johtajaa. Edellä huomasimme, miten johtajuutta esiintyy kaikkialla ihmisten kanssakäymisessä. Jonkin liikkeen johtaja, viraston johtaja, insinööri, työnjohtaja jne. ovat vain siis tämän kaikkialla esiintyvän johtajuuden eräänlaisia pelkistettyjä, tietoisesti määriteltyjä ja vahvistettuja muotoja. Ajatelkaamme esimerkiksi suurehkoa teollisuuslaitosta. Sen ylimpänä portaana on hallintoneuvosto tai johtokunta, jonka alaisena on toimitusjohtaja. Hänen alaisinaan toimivat teknillinen, kaupallinen ja sosiaalijohtaja, konttoripäällikkö jne. Teknillisen johtajan alaisia ovat suunnitteluja osastoinsinöörit, näiden alaisia ylimestarit ja työnjohtajat. Työnjohtajat puolestaan ovat yhden tai useamman työryhmän esimiehiä. Ottaaksemme esimerkin tie- ja vesirakennushallinnosta, saadaan seuraava (kuva 1) organisaatio: Pääjohtajan alaisia ovat piiri-insinöörit, edelleen piiri-insinöörin alaisia rakennuspäällikkö, kunnossapitoinsinööri, huoltopäällikkö, piirikamreeri ym. piirikonttorin henkilökunta. Kunnossapitoinsinööri on ylitiemestarin ja tiemestareitten esimies, jotka taas puolestaan ovat piirinsä alityönjohtajien esimiehiä. Jokaisella alityönjohtajalla on johdossaan työryhmänsä, johon kuuluu vaihteleva määrä miehiä, erilaisia koneita ja autoja. Tällä tavalla organisaatio kärjestä lähdettäessä haaraantuu ja erikoistuu. Kunkin johtajan ala tavallaan supistuu, mutta samalla siihen sisältyy lisää yksityiskohtia, joita laajempaa alaa hoitava johtaja ei useinkaan hallitse. Kokonaisuuden kitkattoman toiminnan kannalta ovat sen kaikki osat yhtä tärkeitä, olkoonkin että määrätietoisen ja nopean toiminnan vuoksi portaikon eri osat ovat toisiinsa nähden alistussuhteessa.

Olemme edellä todenneet, että johtajia esiintyy hyvin monissa erilaisissa tilanteissa. Nyt voidaan kysyä, mitkä ovat ne tuntomerkit,

joista heidät tunnetaan ja mitä ominaisuuksia ihmisellä pitää olla, jotta hänestä voisi tulla johtaja, ja vielä kolmanneksi saatetaan kysyä, ovatko nämä johtajaominaisuudet synnynnäisiä vai voidaanko niitä hankkia. Ns. johtajaominaisuuksista on yritetty saada yhdenmukaista luetteloa, mutta mitään pätevää ei tällä alalla ole saavutettu. Tämä merkitsee sitä, että johtajuutta on tavattoman vaikea määritellä, mitä se itse asiassa on, sillä näyttää siltä, että se jokaisessa tilanteessa on aina jollain tavalla erilainen. Ei siis voida antaa yleispätevää ohjetta siitä, millaisia ominaisuuksia yksilöllä tulee olla ollakseen hyvä johtaja. Joskus puhutaan ns. synnynnäisistä johtajista, jolla tarkoitetaan sitä, että joku omaisi ikäänkuin perintönä saadut johtajaominaisuudet. Saattaahan olla, että joissakin tilanteissa joku tällainen johtaja menestyy hyvin, mutta se ei silti merkitse sitä, että tällaiset ominaisuudet periytyisivät sukupolvesta toiseen. Sääntönä voidaan paremminkin pitää, että johtamistaito voidaa oppia tutkimalla käytännön kokemuksia ja etsimällä niistä käyttökelpoisia opetuksia tulevaisuutta varten.

III Johtajaan kohdistuvat odotukset

Jokainen työelämässä pitkähkön aikaa mukana ollut on varmaan nähnyt tapauksia, miten joku erittäin hyvä ammattimies saattaa käydä epäsäännölliseksi työssään. Hän saattaa olla poissa työstä päivän, kaksi, jopa enemmänkin, hänelle annetaan varoituksia, joskus voi olla edessä lopputilikin, mutta ammattitaitonsa vuoksi hän on kuitenkin korvaamaton, joten esimies kerran toisensa jälkeen katsoo sormien läpi hänen rikkeitään. Tällaisella yksilöllä on tietenkin sangen haitallinen vaikutus työpaikan henkeen ja kurinpito vaikeutuu, mutta kuitenkin esimies voi pitää sitä pienempänä pahana kuin niitä seurauksia, mitä koituisi ammattitaitoisen työntekijän menettämisestä työn viivästymisenä ja työn laadun huonontumisena. Esimiesasemassa olevaa, esim. työnjohtajaa, emme hevin voi kuvitella samanlaiseen tilanteeseen. Tosin sattuu esimiestenkin kohdalla vastaavia tapauksia, mutta koska vahingollinen vaikutus kohdistuu laajempaan alaan kuin yksityisen työntekijän tapauksessa, johdettavana olevaan työryhmään tai jopa suurempaan työntekijäjoukkoon, eivät asianomaisen henkilön esimiehet voi kovin kauan ummistaa silmiänsä, vaan ennen pitkää tulee pää vetäjän käteen, kuten sanotaan. Tämän tapaisia esimerkkejä voitaisiin ottaa muitakin, ja niistä huomataan, että jokaiseen johtajaan kohdistetaan määrättyjä vaatimuksia, t.s. hänen odotetaan käyttäytyvän määrätyllä tavalla asemansa mukaisesti. Mitä suurempi vastuu johtajalla on, sitä enemmän hän tavallaan kohoaa näkyviin, sitä useammat silmät seuraavat arvostellen hänen toimiaan ja sitä vähemmän hän voi poiketa yleisesti hyväksytystä käyttäytymistavasta. Edelläolevassa esimerkissämme työnte-

kijään kohdistuu pääasiassa vain esimiehen arvostelu, mutta säännöistä poikkeavaan johtajaan suunnataan moitteita sekä esimiehen, että alaisten taholta. Jokainen johtaja on siis tavallaan vasaran ja alasimen välissä, ja hänen tulee toiminnassaan pystyä ottamaan huomioon molemmat osapuolet. Missään tapauksessa ei riitä, että toinen puoli on tyytyväinen. On sellaisia työnjohtajia, tosin nykyaikana jo harvemmin, jotka kuvittelevat, että he ovat hoitaneet tehtävänsä kaikella kunnialla, kun oma esimies on tyytyväinen, vaikkapa alaiset samanaikaisesti olisivat avoimen kapinan partaalla. Vastakkainen tapaus on tietenkin sellainen työnjohtaja, jonka ainoana päämääränä on saavuttaa johtamansa joukon hyväksyminen. Äärimmilleen kehittyneenä viimemainitusta tapauksesta voidaan sanoa, että silloin ei enää juuri voida puhua johtajasta, vaan johdettavat ovat muuttuneet johtajiksi. Valitettavasti täytyy todeta, että tällaiset, asemansa väärin käsittävät "johtajat" ovat aivan liiaksi yleistyneet viime vuosina. Jokainen tällaisen esimiehen alaisena toiminut tietää kuitenkin omasta kokemuksestaan, että joukko pysyy hajanaisena, esiintyy paljon epätietoisuutta siitä mitä ja miten pitäisi tehdä, ja yleinen viihtyvyys on vähintäin kyseenalainen. Toiselta puolen monella voi olla kokemuksia esimiehestä, joka on saattanut olla vaativa, jopa ankarakin aikanaan, mutta ehdottoman oikeudenmukainen ja sanassaan pysyvä, johon on kerta kaikkiaan voitu luottaa. Vaikkapa pientä purnausta olisikin esiintynyt, (ja missä muuten on sellainen suomalainen työryhmä, jossa sitä ei ollenkaan esiinny), niin kuitenkin yleinen viihtyvyys tällaisen esimiehen alaisena on tavallisesti ollut hyvä.

Voimme siis todeta, että jokaiseen johtaja-asemaan kohdistuu määrättyjä odotuksia ympäristön taholta. Nämä odotukset eivät sinänsä kohdistu suoraan asianomaista asemaa hallussaan pitävään henkilöön, vaan ennen kaikkea asemaan. On totuttu odottamaan, että tietyssä asemassa oleva henkilö käyttäytyy tietyllä tavalla. Jos tämä henkilö poikkeaa paljon yleisesti hyväksytyistä käyttäytymissäännöistä, sanotaan hyvin helposti, että hän ei pysty täyttämään tehtäväänsä, olkoonkin, että hän esimerkiksi ammattitiedoiltaan on keskitasoa parempi. Jokaisen johtajan on näinollen itse kyettävä löytämään sopiva keskitie, jonka noudattaminen tyydyttää sekä esimiesten että alaisten odotuksia.

IV Työnjohtaja

Edellä olemme tarkastelleet johtamista yleensä ja johtajaa erilaisten organisaatioiden jäsenenä niiden eri portaissa. Seuraavassa keskitymme johtajuuden erääseen tärkeään osaan, nimittäin työnjohtoon, ja kiinnitämme erikoisesti huomiota niihin seikkoihin, mitkä

ovat tärkeitä maa- ja vesirakennusalalla sekä teiden kunnossapidossa. Olosuhteethan ovat näissä töissä erilaiset kuin esimerkiksi teollisuudessa. Työnjohtaja joutuu monesti toimimaan kaukana lähimmistä esimiehistään, ja hänen täytyy yksinään pystyä ratkaisemaan laadultaan hyvin moninaisia pulmia. Työ on pääasiassa teknillistä, ja tuloksiin pääseminen siinä edellyttää hyvää ammattitaitoa ja kokemusta. Tällöin ei kuitenkaan saa unohtaa sitä sangen tärkeätä seikkaa, että kaikessa teknillisessä työssä on edelleen osatekijänä ihminen, joka ei ole mikään koneen ratas, vaikka häntä joskus sellaiseen verrataankin. Työnjohtajan täytyy oppia tuntemaan johdettavinaan olevat työntekijät, ymmärtää mielialojen vaikutus työntekoon, osata käskeä, ja valvoa oikealla tavalla, osata opettaa työtä, tietää mitä työväen huolto terveyden kannalta vaatii ym. lukemattomia yksityiskohtia, jotka liittyvät siihen käsitteeseen, jota sanotaan työnjohdoksi.

Saadaksemme itsellemme selvitetyksi, mitä työnjohtaja oikein on, meidän täytyy tarkastelussa lähteä niistä vaatimuksista eli odotuksista, joita esimiehet ja alaiset työnjohtajaan kohdistavat. Edellä jo oli puhetta erilaisista työnjohtajatyypeistä, miten toiset heistä tuntevat itseensä kohdistuvan paineen joko esimiesten tai alaisten taholta suurempana. Koska työnjohtaja on yleensä enemmän kosketuksessa alaisiinsa kuin esimiehiinsä, kun lisäksi alaisia on vielä enemmän kuin esimiehiä, niin on usein nähty, että alaisten mielipiteet pyrkivät suuresti määräämään työnjohtajan toimintaa, ts. hän tuntee paineen siltä taholta suurempana, saattaapa hän katsoa pääasialliseksi velvollisuudekseen toimia eräänlaisena työntekijäin edusmiehenä ylempää työnjohtoa vastaan. On heti sanottava, että tämä on virheellinen käsitys. Palaamme myöhemmin työnjohtajan velvollisuuksiin alaistensa etujen valvojana, mutta korostettakoon tässä sitä seikkaa, joka määrittelee työnjohtajan aseman organisaatiossa: Työnjohtaja on ennenkaikkea työnantajan edustaja. Jos työnjohtaja unohtaa tämän, ei hän enää ole työn johtaja, vaan jotain muuta.

Kaiken työn tarkoituksena on tavallisesti saavuttaa joku päämäärä mahdollisimman edullisella tavalla. Jos esimerkiksi jonkun työnjohtajan hoitoon annetaan jokin tieosa, tulee hänen huolehtia saamiensa ohjeiden ja määräysten toteuttamisesta parhaan kykynsä mukaan. Työnjohtaja on siis eräänlainen suunnitelmien toimeenpaneva voima, hän on esimiestensä antamien käskyjen, ohjeiden ja määräysten toteuttaja.

Tullakseen toimeen alaistensa kanssa ja saadakseen heidät yhteistoimintaan kanssaan on työnjohtajan osoitettava, että hän kykyjensä ja mahdollisuuksiensa mukaan pitää huolta alaistensa hyvinvoinnista. Tällä ei suinkaan tarkoiteta yksinomaan sitä, että työn-

johtaja huolehtisi vain palkoista, että kukin saa ansionsa mukaan, vaan ainakin yhtä tärkeitä ovat huolenpito yleisestä viihtyvyydestä, terveydellisten tekijäin huomioiminen, tapaturmien välttäminen, keskinäinen luottamus ja monet muut samantapaiset asiat. Kaikki tämä kuuluu työnjohtajan toimintaan a l a i s t e n s a h u o l t a j a n a.

Monet tietävät jo omasta kokemuksestaan, että voi olla esimiehiä, työnjohtajia tai muita, jotka osaavat antaa selvät tehtävät, ja muutenkin tuntuvat olevan perillä asioista, mutta jollain tavalla kuitenkin tuntuu, että jotakin puuttuu. Voi olla, että tällainen esimies usein joutuu alaisensa kanssa sanaharkkaan, hän ei herätä tarpeeksi luottamusta ja kunnioitusta, vaan jotenkin, ehkä tahtomattaan, ärsyttää johdettaviaan. Tällaisessa tapauksessa tulisi työnjohtajan vakavasti tarkkailla käytöstään ja pyrkiä itse korjaamaan virheensä. Syyt voivat tietenkin olla moninaiset, mutta varmaa ainakin on, että työnjohtaja ei ole pystynyt olemaan a l a i s t e n s a e s i k u v a n a, niinkuin pitäisi. Työnjohtajan ei tarvitse olla joukkonsa keskitasoa älykkäämpi, ammattitaitoisempi eikä muissakaan suhteissa ylivoimaisempi. Voidaan jopa väittää, ettei hän saakaan olla, sillä on oikeastaan luonnollista, että alaiset joskus ja joissakin tehtävissä haluavat ottaa mittaa esimiehestään, ja jos esimiehen arvovalta lepää oikealla perustalla, ei häviö joissakin asioissa sitä mitenkään horjuta, päinvastoin se yllyttää alaisia ponnistamaan lisää ja pitää vireillä heidän mielenkiintoaan työhön. Jos tämmöinen "mitanotto" saa uhmaavan luonteen, "nyt näytetään sille", niin on todennäköistä, että esimies ei ole pystynyt pääsemään alaistensa esikuvaksi.

Emme tässä pyri laatimaan mitään tyhjentävää määritelmää siitä, mikä ja millainen henkilö työnjohtaja oikeastaan on, mutta kootaksemme lyhyesti yhteen edellä sanotun, voimme todeta, että työnjohtaja on

— työnantajan edustaja
— määräysten toteuttaja
— alaistensa huoltaja
— alaistensa esikuva,

ja lähdemme seuraavassa tarkemmin tutkimaan näitä eri puolia työnjohtajan "muotokuvassa".

A. Työnjohtaja työnantajan edustajana ja määräysten toteuttajana

— Työn suunnittelu

Sanokaamme, että työnjohtaja saa tiemestarilta seuraavanlaisen tehtävän: "Järjestä niin, että huomenna savetaan tie välillä A—B!" Mitä toimenpiteitä se aiheuttaa? Tuskin on sellaista työnjohtajaa, joka antaa aamun valjeta ja miesten kokoontua töihin lähtöä var-

ten, ajatellen, että aika neuvon tuo. Jos näin kävisi, menisi todennäköisesti ensimmäinen työpäivä tuumailuun. Jokainen työnjohtotehtävissä toiminut tietää, että tämä "tuumailu" on suoritettava ennakolta, ts. työnjohtajan on s u u n n i t e l t a v a etukäteen työ niin, ettei synny turhia viivytyksiä eikä tarpeettomia kuluja. Käytännössä on usein niin, että tällaiset tehtävät lähtevät käyntiin vanhan kokemuksen perusteella, ilman sen enempiä suunnitteluja, koska tehtävät ovat tuttuja.

Toisin on asia, jos työ on uusi ja outo. Silloin on asiallista tehdä harkittu suunnitelma, jolloin on kiinnitettävä huomiota seuraavanlaisiin seikkoihin:

1. On varmistauduttava siitä, että on ymmärtänyt oikein tehtävän ja annetut ohjeet ("Kysyvä ei tieltä eksy").

2. On luotava itselle yleispiirteittäin selvä kuva tehtävästä ja omista mahdollisuuksista sen toteuttamiseen (käytettävissä olevat miehet, tarvittavat aineet, työkalut, koneet, kuljetusvälineet, sääsuhteet, liikennejärjestelyt ym). Jos jossain suhteessa tuntuu aiheutuvan vaikeuksia, on niistä heti neuvoteltava tehtävän antajan kanssa.

3. Suoritettava ykstyiskohtainen työn suunnittelu, johon kuuluu:
— tarvittavan ajan arviointi ja jako sopiviin jaksoihin (aikataulu).
— konetyömahdollisuuksien arviointi
— selvitettävä tarpeellisten koneiden saantimahdollisuudet
— työmenetelmät (mitä tehdään, miten ja millä ja missä järjestyksessä)
— miestyövoiman tarpeen arviointi ja miesten sijoittelu
— ainelaskelmat
— aineiden varaus ja hankinta
— tarvittavat työkalut ja niiden varaus
— kuljetusten järjestely
— mahdolliset aputyöt (mittaukset, paalutukset, merkitsemiset, liikenteen järjestely, urakoitsijat ym)
— töiden mittaamisen ja urakkatöiden järjestely
— tapaturmantorjunta (tarpeelliset suojalaitteet, varoitustaulut, työväen varoittaminen, ohjeet ym)
— mahdollisten työlakien ja työehtosopimuksen erikoismääräysten huomioiminen
— työväen huolto (ruokailun ja ruokailupaikan järjestäminen, mahdollisesti majoitus, ensiapuvälineet, tiedusteltava lähin sopiva lääkäri, peseytymis- ja saunomismahdollisuudet, vaatteiden kuivaus jne).

4. Suunnitelma tulisi laatia riittävän aikaisin, koska jonkun koneen tai joidenkin tarvikkeiden saanti voi viedä aikaa.

5. Suunnitelma olisi tehtävä mikäli mahdollista koko työtä var-

ten, koska työn eri osien niveltäminen toisiinsa voi muuten aiheuttaa kitkaa.

6. Mitä enemmän suunnitelmassa voidaan ottaa huomioon kaikki mahdolliset yksityiskohdat, sitä paremmin suunnitelmaa voidaan noudattaa. Usein on todettu, että pieni yksityiskohta, jota ei ole aikoinaan huomioitu, kaataa koko rakennelman. Sanokaamme esimerkiksi, että murskausasemaa suunniteltaessa ei ole varauduttu seulaverkkojen täydennykseen. Kun verkko menee rikki ja uutta ei ole varastossa eikä tilattuna, voi asema joutua seisomaan useita päiviäkin. Siitä seuraa, että miehille on katsottava jotain tilapäistyötä, autot joutuvat työttömiksi, louhinnasta kasaantuu välivarastoa, joka lisää työtä yms. Työn rytmi siis häiriytyy kaikella tavalla. Tulisi aina muistaa, että jokainen häiriö lisää kustannuksia, ja maa- sekä vesirakennustöiden ollessa kysymyksessä ne yleensä eivät ole varsin vaatimatonta luokkaa.

Suunnitelmaa laadittaessa ei pelkästään oma pää tai Saimaa-askin kansi ole paras mahdollinen muistiinpanoväline. Asioiden vain muistin varaan jättäminen ensinnäkin rasittaa tarpeettomasti ja toiseksi virheitä ei useimmiten voida välttää. Tupakkalaatikon kannet ovat liian pieniä ja niillä on taipumus hävitä. Työnjohtajan tulisi totutella käyttämään kynää ja paperia. Mukana olisi aina oltava työilmoituslomakkeiden lisäksi muistikirja, jonka koon tulisi olla melko suuri, mutta kuitenkin sellainen, että se mukavasti sopii taskuun. Parhaat kannet ovat sellaiset, jotka ovat taipuisat ja kulutusta kestävät. Tähän kirjaan voi laatia työsuunnitelman esimerkiksi taulukon muotoon, johon vasemmalle sivulle kirjoitetaan allekkain työvaiheet ja niihin liittyvät koneet, aineet, työkalut ja tarvikkeet sekä muut asiat, sekä pystysuoriin sarakkeisiin merkitään päivämäärät, jolloin asiarivin ja päivämääräsarakkeen risteyskohtaan voidaan merkitä tarvittava määrä. Tällaisesta taulukosta on helppo seurata työn kehittymistä ja tarkistaa nopeasti, onko tarpeelliset ennakkotoimenpiteet suoritettu aikanaan. Ei ole myöskään haitaksi pitää päiväkirjaa samaan muistikirjaan, kirjoittaen siihen lyhyesti päivittäiset asiat ja tapahtumat, joilla on merkitystä. Työn valmistuttua voi verrata suunnitelmaa ja päiväkirjaa ja panna merkille eroavaisuudet opiksi vastaisen varalle. Päiväkirja on myös korvaamaton silloin, kun tulee esiin kysymys jostakin aikaisemmin sattuneesta yksityiskohdasta, jota kukaan ei satu muistamaan, niinkuin usein käy. Jotta tästä kynätyöstä olisi vastaava hyöty, täytyy sitä jatkaa yhtenäisesti ja johdonmukaisesti. Siitä on kieltämättä, varsinkin aluksi, pientä ylimääräistä vaivaa, mutta kun se muodostuu tottumukseksi, rupeaa se käymään kuin itsestään, ja maksaa itsensä moninkertaisena hyötynä.

Työsuunnitelman tulee olla tosiasioihin perustuva. Sellaisella paperilla, joka saattaa kyllä olla kaunis ja juhlallisen näköinen, mutta joka ei ole toteutettavissa, ei ole mitään merkitystä. Suunnitelman jokaista kohtaa on harkittava tarkoin, on punnittava erehtymismahdollisuudet ja mietittävä jokaiseen kohtaan mahdollisia vaihtoehtoja, joista valitaan paras. Suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa riittävästi, se tulee takaisin työn ripeässä sujumisessa.

Edellä on kosketeltu pääasiassa jotain työtä koskevaa kokonaissuunnitelmaa. Samat osviitat voidaan pääpiirteittäin soveltaa myös päivittäiseen suunnitteluun. Jokaisen työnjohtajan pitäisi työpäivän loppuessa luoda pieni katsaus päivän saavutuksiin arvostelevassa mielessä: onko kaikki mennyt suunnitelman mukaan, missä on tapahtunut viivytystä tai hankausta, olisiko niitä voitu välttää toisin toimimalla tai ennakkovalmistelun avulla, mitä on saatu valmiiksi, mikä on kesken ja mitä välittömiä toimenpiteitä uuden päivän alkaminen vaatii. Kun tällaiset asiat tottuu hoitamaan ajallaan, vapautuu työnjohtaja itsekin lepoaikaa varten, joka silloin tulee käytetyksi niin kuin pitääkin, kun voi luottaa siihen, että asiat on hoidettu ja kaikki tehty mikä on voitu niin hyvin, ettei mielessä pyöri jatkuva epävarmuuden painajainen.

— Tehtävän antaminen

Työnjohtaja saa ohjeensa ja määräyksensä tavallisesti suullisesti esimieheltään, esimerkiksi tiemestarilta. Joskus niihin voi sisältyä kirjallisiakin ohjeita, varsinkin silloin kun tehtävänä on jokin rakennus- tai uudistustyö, johon liittyy piirustuksia ja työselityksiä. Näiden määräysten ja ohjeiden mukana työnjohtaja saa vastuun niiden toteuttamisesta käytännössä. Tämä ei tarkoita sitä, että koko vastuu työstä tulee yksinomaan työnjohtajan harteille, mutta hän on kuitenkin määräyksen antajalle vastuussa työn asianmukaisesta suorittamisesta. Mitä väljempi ja ylimalkaisempi määräys on, sitä enemmän jää työnjohtajan oman harkinnan varaan. Hänelle tulee enemmän toimintavapautta, mutta samalla hän on henkilökohtaisesti vastuussa omista ratkaisuistaan ja päätöksistään. Jos työnjohtaja jostain syystä, kun hän ei esimerkiksi tunne riittävästi olosuhteita, tai epäilee ammattitaitoaan riittämättömäksi, ei halua ottaa kovin laajaa vastuuta, voi hän laatia alustavan suunnitelman, jonka sitten esittää tehtävän antajan tarkastettavaksi ja vahvistettavaksi.

Kun työnjohtaja on saanut määräyksensä ja tehnyt oman suunnitelmansa, seuraa tehtävien antaminen hänen omalle työryhmälleen. Tämä tapahtuu jokseenkin aina suullisesti. Tehtävää antaessa tulee muistaa seuraavat seikat:

1. On sanottava k a i k k i, mitä tehtävän suorittamiseksi työntekijän tulee tietää.

2. On varmistauduttava siitä, että tehtävän saaja on kuullut ja ymmärtänyt tehtävän oikein.

Tehtävä voidaan antaa työntekijälle käskynä tai ohjeena. Tärkeämpi ja yleisemmin käytetty näistä kahdesta on edellinen. Sen vuoksi jokaisen työnjohtajan on oltava selvillä oikeasta käskytekniikasta, ts. siitä, miten käsky eri tilanteissa on annettava. Emme tässä pyri etsimään sellaista kaavaa, jota esimerkiksi armeijassa käytetään, vaan kiinnitämme huomion niihin seikkoihin, jotka ovat tärkeitä selvyyden, joustavuuden ja parhaan mahdollisen työtuloksen kannalta. Sana "käsky" voi tuntua työelämässä käytettynä turhan jyrkältä ja ehdottomalta. Asia taitaa kuitenkin olla niin, että meillä suomalaisilla on varsinkin näissä asioissa tarpeettoman arka nahka. Ollaan helposti vainuavinaan jonkinlaista orjuuttamispyrkimystä, kun puhutaan käskystä ja käskijästä, joten on usein tullut tavaksi lieventää sanontaa puhumalla ehkä määräyksestä, kehoituksesta jopa pyynnöstä. Tämähän on kuitenkin turhanaikaista selvän asian kiertämistä eikä sovi reiluun peliin.

Sopikaamme siis tässäkin, että nimitämme asioita ja käsitteitä yksinkertaisilla ja selvillä nimillä välttääksemme väärinkäsityksiä.

Koska työnjohtaja on työnantajan edustaja, on hänellä sen perusteella valtuudet antaa käskyjä niissä puitteissa kuin hänen itse saamansa käsky edellyttää. Kun työntekijä on tehnyt työsopimuksen, hän on harkinnut asiaa ja tietää, että hän samalla suostuu noudattamaan annettavia käskyjä ja ohjeita. Ellei hän näin tee, tietää hän myös, että työsuhteesta ei tule jatkuva. Käskyillä ei siis ketään pakoteta, mutta ne edellyttävät aina sopimukseen perustuvaa tottelemista, ts. annettujen käskyjen mahdollisimman tarkkaa noudattamista. Valitettavasti taaskin täytyy todeta, että meillä suomalaisilla on vahva taipumus "tulkita" käskyjä, joko ymmärtää tahallaan väärin saadakseen ne sopimaan paremmin omiin suunnitelmiin, tai sitten ajatellaan niinkuin Nummisuutarin Esko: "Puumerkkini siitä löytymän pitää", ts. tahdotaan antaa pienellä muutoksella, usein täysin merkityksettömällä, asialle oma henkilökohtainen leima. Näistä seikoista olisi mielenkiintoista puhua enemmäinkin, mutta tila ei nyt siihen riitä. Sanottakoon kuitenkin edellä esitetyistä ominaisuuksista, että ne eivät ole aina pelkästään vahingollisia, vaan niihin kätkeytyy monesti vahva positiivinen, hyödyllinen voima jos esimies osaa sitä oikein käyttää.

Tärkeintä hyvässä käskyssä on sen sisältö, eli ne tiedot, jotka tehtävän suorittamiseksi ovat välttämättömiä. Niitä tulee olla tarpeeksi, mutta ei liikaa. Käskyn saajan muistia ei pidä rasittaa tarpeettomasti. Käskyn antamista voidaan jatkaa sitten, kun osa tehtävästä on tullut suoritetuksi. Aina on kuitenkin syytä antaa työntekijälle kokonaiskuva tehtävästä, koska yleensä

jokainen jotain työtä suorittava mielellään haluaa tietää, miten työ niveltyy suurempaan työkokonaisuuteen. Yhteistoiminta toisten kanssa tulee myös tällöin helpommaksi ja kuvaus vastaa tavallisesti kysymykseen miksi työ tehdään.

Hyvän käskyn on aina voitava vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Kuka tai ketkä suorittavat tehtävän?
2. Mitä on tehtävä?
3. Missä tehtävä suoritetaan?
4. Miten se suoritetaan?
5. Millä se tehdään?
6. Miksi se tehdään?
7. Koska se tehdään?
8. Kuka johtaa työtä?
9. Paljonko maksetaan palkkaa?

Ei ole haitaksi, vaikka tämän opettelisi ulkoa (siis kuka, mitä, missä, miten jne), silloin voi aina käskyä antaessaan tarkistaa, että tarpeellinen tulee sanotuksi.

Käsky olisi aina annettava suoraan sille, tai niille, joita se koskee. Kenelläpä ei olisi huonoja kokemuksia sentapaisesta käskystä kuin esimerkiksi: "Sanohan Kalle, mennessäsi sille Villelle, että tekee niin ja niin eikä niinkuin aikaisemmin." Lopputulos on usein päinvastainen, kuin oli tarkoitettu.

Käskyn lauseiden tulisi olla lyhyitä ja nasevia sekä selviä. Sanotaan, että joukko on sellainen kuin esimieskin. Jos käsky annetaan haparoiden ja sekavasti, se osoittaa, ettei sitä ole ajateltu loppuun asti, ja työn suoritus on varmasti käskyn mukainen, sekava ja epäjohdonmukainen. Kuten edellä on osoitettu, esimiesasemassa olevalla on oikeus käskeä, ja korostettakoon vielä, että hänellä on velvollisuus käskeä, koska hevin ei ole löydettävissä muuta käyttökelpoista tietä työn käyntiinpanoon ja jatkuvaan ylläpitämiseen. Ei siis pidä olla epäselvyyttä siitä, kuka käskee, eikä käskijä saa häpeillä tehtäväänsä, sillä minkäänlainen puoliksi anteeksipyytävä asenne ei saa tulla kysymykseen. Käskyssä on siis suoraan, selvästi ja kiertelemättä sanottava, mitä halutaan tehtäväksi, ja yleensä osoitettava vain yksi suoritustapa ilman turhia vaihtoehtoja.

Edelläolevan johdosta voi herätä kysymyksiä, jotka välittömästi johtavat meidät käsittelemään kysymystä oikeasta käskynantotavasta, eli käskyn sävystä.

Käsky tulee antaa siten, että se

1. herättää luottamusta

2. on tarpeeksi vakuuttava
3. vetoaa työntekijän kunniantuntoon ja innostaa häntä
4. ei missään tapauksessa ärsytä työntekijää
5. ei loukkaa häntä.

Oikean esimiehen ei tarvitse pyrkiä korostamaan asemaansa millään keinotekoisilla asenteilla. Monet esimiehet eivät ole tietoisia siitä, että epäaito esiintyminen, jolloin esimies pyrkii olemaan jotain muuta kuin hän todellisuudessa on, "paistaa läpi" tavattoman helposti, sillä alaiset ovat yleensä erittäin tarkkoja vaistoamaan kaiken tämäntapaisen. Jokainen esimies voi noudattaa esiintymisessään omaa persoonallisuuttaan. Joku voi olla hiljainen ja tasainen, toinen remseä ja räiskähtelevä, mutta siitä huolimatta kumpikin pääsee omalla tavallaan yhtä hyviin tuloksiin. Ei ole mitään syytä ryhtyä tekemään väkivaltaa omalle luonteelleen ja pyrkiä muuttamaan sitä jonkin esikuvan mukaan. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, ettei virheistä pitäisi oppia. Tietenkin havaitut viat on korjattava, mutta silti on pysyttävä aitona omana itsenään. Tämä on sitä todellista sivistystä, johon monet korkeasti kirjanoppineetkaan eivät yllä. Käskyä antaessa on myös pidettävä mielessä k e n e l l e se kulloinkin annetaan. Kaikkiin ei sovi samanlainen tyyli. Vanhemmalle ammattimiehelle annetaan käsky eri lailla kuin nuorelle oppipojalle, hiljaista ja rauhallista käsketään toisin kuin jotain suupalttia jne.

K ä s k y n a n t a m i s a i k a j a - p a i k k a riippuu tehtävän laadusta. Käskyn teho taas riippuu suuresti siitä, milloin ja missä se annetaan. Yleisenä ohjeena voidaan sanoa, että käsky pitäisi antaa mikäli mahdollista siellä, missä työ tehdään, jotta voidaan havainnollisesti näyttää, mistä on kysymys. Käytännössä käsky yleensä annetaan välittömästi ennen työn alkamista. Jos miehet kokoontuvat ensin johonkin määrättyyn paikkaan, tukikohtaan, varastolle yms., josta heidät kuljetetaan edelleen, on asiallista selvittää heille ylimalkaisesti, mitä työtä aiotaan tehdä. Näin jo senkin vuoksi, että jokaiselta ihmiseltä kuluu jonkin verran aikaa tehtävän saamisen ja alkuun pääsemisen välillä. Tapahtuu ns. "hankkimista", mikä joillakin yksilöillä saattaa venähtää melko pitkäksi. Kuljetuksen aikana tapahtuu jo jonkin verran työntekijän ajatuksen kulun sopeutumista edessä olevaan työhön, joten valmistautumisaika tavallaan voi lyhentyä. On yleensä hyödytöntä antaa käskyä liian aikaisin, esimerkiksi useita päiviä ennen, samoin kuin liian pitkälle tähtäävät ennakkokäskyt tuovat mukanaan vain sekaannusta. Eräänä tärkeänä ohjeena mainittakoon vielä, että käsky tulisi antaa silloin, kun käskyn antaja ja saaja ovat virkeitä ja mieleltään tasapainossa. Ei siis pidä käskeä, jos sen voi välttää, jos jompi kumpi on väsynyt, kiukkuinen, riidanhaluinen jne. On kiinnitettävä myös huomiota

ympäristöön, missä käsky annetaan. Jos se on sellainen, että käskyn saajan tai saajien huomio on kiintynyt muualle, jos melu on kova, jne, on todennäköistä, että väärinkäsityksiä syntyy.

Edellä on esitetty muutamia näkökohtia käskyn antamisesta. Käytännön kokemus on, että huonoa käskyä seuraa huono suoritus. Kannattaa sen vuoksi kiinnittää runsaasti huomiota käskytekniikkaan ja sen kehittämiseen jokaisen omalla kohdalla. Usein kuultu puolustus jonkin johtajan taholta on, että kyllä minä siitä sanoin, mutta ei ole tehty sen mukaan. Harvoin kuitenkin tahallisesti käskyä rikotaan, vaan johtajan on paras etsiä vikaa itsestään ja omasta puutteellisesta käskynannostaan.

Mainitsimme jo, että tehtävää annettaessa käytetään käskyä tai ohjetta. Jälkimmäinen tulee kysymykseen kun työntekijälle annetaan suhteellisen itsenäinen tehtävä, kun suuri osa ratkaisuista jää työntekijän omaan harkintaan. Ohjeilla pyritään vetämään vain työn suuntaviivat. Aloitettua työtä jatkettaessa voidaan edelleen antaa käskyä täydentäviä ohjeita. Jos työntekijä on sellainen, että hänen omaan aloitekykyynsä ja ammattitaitoonsa voidaan luottaa, ei ole mitään syytä pyrkiä erilaisilla ohjeilla liialliseen holhoamiseen, parasta on vain pitää silmällä, ettei tapahdu suoranaisia erehdyksiä. Suomalainen työmies parhaimmillaan on yleensä tottunut siihen, että häneen luotetaan ja hänelle annetaan melko laaja toimintavapaus. Myöntämällä tällä tavoin alaiselleen eräänlaisen aloitteenteko-oikeuden työnjohtaja saa alaisen tavallaan ottamaan työstään suuremman vastuun ja siten myös kiinnostumaan enemmän työstään, jolloin tuloksetkin aina paranevat. Kun ollaan tekemisissä varsinaisten ammattimiesten kanssa, tulevat useimmiten kysymykseen vain ohjeet. Joskus riittää, kun ilmoitetaan vain työn tarkoitus, niin ammattimiehet pitävät muusta huolen.

Käskyt ja ohjeet voivat olla myös kielteisiä. Tierakennus- ja kunnossapitotyömailla niitä esiintyy paljon esimerkiksi liikenteenjärjestelyä ja tapaturmantorjuntaa koskevissa määräyksissä ja ohjeissa. Periaatteena, samoin kuin muitakin käskyjä annettaessa, on pidettävä, että kiellon tarkoitus perustellaan, eikä silloin riitä ilmoitus, että se on "määräys ylhäältä", vaan työnjohtajan on osoitettava, että hän hyväksyy kiellon, jos se on annettu ylempää, ja koetettava selittää sen merkitys. On paljon sellaisia varsinkin turvallisuutta koskevia pysyväismääräyksiä, jotka ajan mittaan unohtuvat käytännöstä ja jäävät vain paperille, mutta moni työnjohtaja on karvaasti oppinut ne uudelleen, kun jonkin onnettomuustapauksen oikeustutkimuksessa on mätkäisty runsaat sakot ja korvaukset laiminlyönneistä. Kannattaa siis pitää silmänsä auki, että annettuja määräyksiä noudatetaan.

Viittasimme jo sellaiseen työnjohtajatyyppiin, joka katsoo tehneensä osuutensa, kun on jollain tavalla käskenyt tai ilmoittanut joukolleen tehtävän suorituksesta. Ei työnjohtaja ole mikään postikonttori, joka vain jakaa miehille osoitetut tehtävät. Työnjohtajan vastuu ei suinkaan lopu siihen, kun käsky tai ohje on annettu, vaan voimme sanoa, että se oikeastaan vasta silloin alkaa. Eihän ole mitenkään tärkeintä, että käsky on hienosti muotoiltu ja oikein annettu, vaan kaikkein tärkeintä on, että työ tulee kunnolla ja yleensä mahdollisimman pian ja taloudellisesti suoritetuksi. Tämän edellytyksenä on, että miehet ovat ymmärtäneet tehtävänsä ja että työnjohtaja on valvonut käskyjensä suorituksen. Tämä valvonta voi olla tarkkaa ja yksityiskohtaista tai suurpiirteistä, aina sen mukaan, millainen työ ja millaiset työntekijät ovat kysymyksessä. Työnjohtajan kannattaa kuitenkin selvittää itselleen, miten paljon hän voi luottaa alaisiinsa, muistaen aina, että yleensä jokaisella ihmisellä on yläraja, johon luottamus voi ulottua ilman vaaraa. Rajaton luottamus on siis yleensä kaunista puhetta. Yksityiseen työntekijään voi luottaa enemmän kuin joukkoon. Tahtoo olla niin, että joukon heikoimmat yksilöt määräävät joukon tason, niin hengen kuin suoritustehonkin suhteen. Joukolle ei pidä antaa tehtäviä ylimalkaisesti. Kokemus on osoittanut, että ne silloin tavallisimmin jäävät suorittamatta. Jos työnjohtaja joutuu jakamaan työryhmänsä kahteen tai useampaan osaan, joita hän ei itse pysty kaikkia valvomaan, niin on erillään oleviin osiin määrättävä etumies, joka lähinnä vastaa työn suorituksesta.

Valvonta ja tarkastukset ovat jossain määrin hiukan kiusallisia ja arkaluontoisia tehtäviä. Niistä ei ole mitään syytä kehittää jonkinlaista kissa ja hiiri-leikkiä, vaan huomautusten tulee olla asiallisia eikä sivullisten tarvitse kuulla niitä. Väittelyyn antautuminen on useimmiten tarpeetonta. Huomautuksen perustelu on hyvä esittää, ellei se ole itsestään selvä. Rauhallinen esiintyminen on valvontatehtävissäkin paras esiintymistapa. Huuto ja rähinä olipa se muuten kuinka oikeutettua hyvänsä saa aikaan usein vain vastarintaa. "Kyttäily" ja aiheeton uteliaisuus alentaa esimiehen arvovaltaa. Valvonnan tarkoitus ei ole yksinomaan vikojen etsiminen, vaan toteamalla virheet ja alaisen vaikeudet esimies voi monella tavalla auttaa ja tukea. Tuomittava tapa on käyttää alaisten joukossa tiedoittajia, "vasikoita", jotka toiminnallaan pilaavat yhteishengen ja luovat epäluuloisuuden ilmapiirin, jossa kukaan ei viihdy. Sellainen ei sovi muutenkaan demokraattiseen henkeen.

— Alaisten kannustaminen

Helsingin satamassa kerrotaan joitakin aikoja sitten työskennelleen pari jätkää, sanottakoon heitä vaikka Pekaksi ja Villeksi. Pekka

oli käynyt koulua jopa ylioppilaaksi asti, mutta sortunut sitten alkoholin käytön vuoksi yhä alemmaksi, Villellä ei ollut liikoja oppeja, mutta sama syy painoi häntäkin yhteiskunnan alimmille puolapuille. Töitä kaverukset tekivät milloin sattui, ja asuntokin oli vähän niin ja näin. Pekka asusti eräässä sataman vajassa, mutta Villen oli tyydyttävä veneen alustaan. Vaikka Pekankaan asioissa ei enää ollut paljon kehumista, oli hän kuitenkin tottunut jollain tavoin katselemaan Villen oloa hiukan ylhäältä päin, asuihan hän sentään katon alla, ja toinen vain veneen alla. Jollain tavalla Pekkaa tyydytti tämä vertailu, oli edes joku, joka oli kuin astetta alempana, ettei hänen vielä tarvinnut tuntea itseään maailman huonoimmaksi ihmiseksi. Sattui sitten niin, että Villeä ei näkynyt muutamaan päivään ja Pekka jo ehti vähän kaveria kaipaillakin. Kun Ville sitten ilmaantui, oli hänessä tapahtunut kummallinen muutos. Pekan huomiota kiinnitti kaikkein eniten se, että Ville oli prässäyttänyt monia kovia kokeneet housunsa. Kun Ville vielä kertoi saaneensa oikean asunnon ja liityttyään AA-kerhoon lopettaneensa pulituurin ravistelun ja muun samantapaisen, tunsi Pekka pudonneensa kerta kaikkiaan pohjalle. Ei ollut enää ketään, johon verrattuna hän olisi tuntenut itsensä paremmaksi. Villen elämän muuttuminen ei antanut Pekalle rauhaa, ja niin hänkin päätti kokeilla samaa tietä, koska se näytti Villellekin onnistuneen. Hän liittyi AA-kerhoon, pääsi sen avulla ryhdistäytymään, jatkoi opintojaan ja on nyt maisteri ja hyvässä toimessa. — Tämä tarina kuvaa sitä, miten jokaisella ihmisellä on eräänlainen pätemisen tarve. Sitä kutsutaan myös itsetehostustarpeeksi. Jokainen haluaa jossain suhteessa olla toista parempi, vaikkapa vain verrattaessa vajassa ja veneen alla asumista. Tämä ihmisten ominaisuus on aina otettava työelämässä huomioon. Puhutaan usein, ettei ole mitään väliä sillä mitä tekee, kunhan siitä vain lohkeaa rahaa runsaasti. Ei asia kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Joskin palkka on suuri tekijä, tietää jokainen tottunut työnjohtaja, että on paljon muita seikkoja, jotka säätelevät työntekijän työtehoa ja viihtyisyyttä ja liittyvät mainittuun pätemisen tarpeeseen. Palkan suuruus on luonnollisesti eräs, ja ehkä selvin pätemisen mitta, mutta tehtävien ja suoritusten arvoa voidaan mitata monella muullakin tavalla. Joku tahtoo osoittaa pystyvänsä tekemään kaikki niin, ettei siinä ole sanan sijaa, toinen haluaa olla nopea töissään, joku tahtoo saada usein, mieluimmin ehkä kaverien kuullen kiitosta, muutamat pyrkivät aina näyttämään selviävänsä itsenäisesti, ilman apua jne. Näitä seikkoja ei työnjohtaja saa olla ottamatta huomioon, ja hänellä tulee olla avoin silmä havaitsemaan, mistä kunkin työntekijän kohdalla kenkä puristaa. Näennäisesti nämä seikat voivat olla pieniä ja turhanaikaisia, mutta kokonaistuloksen kannalta niillä on tärkeä merkitys. Pätemisen tarve ei ole missään nimessä mikään

halveksittava ominaisuus, vaan se on voima, joka vie kehitystä eteenpäin. Työnjohtajan täytyy pystyä kunkin työntekijän kohdalla näyttämään, että hän huomaa työntekijän yksilönä eikä minään työnumerona. Me suomalaiset olemme tässä suhteessa liian jäykkiä. Annettu kiitos ei saa olla kuitenkaan väkisin esiin puristettu eikä teennäinen, vaan sen tulee olla rehellinen, avoin ja koruton. Ei kai jatkuva, ylenpalttinen kiitteleminen, sen paremmin kuin jatkuva moitiskeleminenkaan paranna tuloksia, mutta voitanee vähitellen luopua vanhasta tyylistä, jonka mukaan hyvin suoritettu työ ei anna aihetta sen enempään, mutta virheet saavat aikaan moitetta. Karskin ja välinpitämättömän näköinenkin jermu kaipaa kiitosta, vaikka hän ei sitä millään tavoin osoita. onpa sitä väheksyvinäänkin, jos sitä kohdalle sattuu.

Kiittämiseen liittyvä tai rinnastettava keino alaisten kannustamiseksi on palkitseminen. Se voi olla palkankorotus, mutta sen ei suinkaan aina tarvitse olla sitä. Työnjohtajalla ei valitettavasti ole kovin suuria valtuuksia tässä suhteessa, mutta aina voi jotain keksiä, niinkuin keksitäänkin. Hyvä mies pidetään mielessä, ja hänelle järjestetään parempia töitä, kun tilaisuus ilmenee. Hän voi saada joitakin vapauksia, kunhan ne eivät häiritse muiden työntekoa. Tällaiseen suosimiseen täytyy kuitenkin olla pätevä aihe, joka perustuu saavutuksiin työssä. Muut seikat, kuten esimerkiksi vanha tuttavuus, sukulaisuus, jonkinlainen lahjonta, naapuruus ym. eivät saa vaikuttaa. Jos lähdetään tälle tielle, on työnjohtajan arvovalta pian kadonnut. Kateutta ei tietenkään voi estää, sitä ilmenee melkein aina, kun joku lähiympäristöstä saa jotain etuja, olipa hän ansainnut ne miten hyvin tahansa. Toimimalla viisaasti ja palkitsemalla jokaista, joka sen jollain tavalla on ansainnut, työnjohtaja voi kuitenkin vähentää kateuden vaikutusta. Sanotaan, että työnjohtajan täytyy olla oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Se pitää paikkansa, mutta se ei suinkaan merkitse sitä, että hänen tulisi esimerkiksi töitä jakaessaan noudattaa jotain määrättyä vuorolistaa. Elämässä on yleensäkin niin, että kunkin työn saa se, joka sen parhaiten pystyy tekemään ja on jollain tavalla sen ansainnut. Paljon puhuttua demokratiaakin ymmärretään usein väärin siinä suhteessa, että kuvitellaan jokaiselle lankeavan määrätyt edut itsestään ilman suurempaa vaivannäköä.

Muita alaisten kannustamiskeinoja ovat työn arvon korostaminen sekä ammatissa edistymisen auttaminen.

Eri yhteiskunnissa on aikojen kuluessa kehittynyt monia erilaisia työn arvostamistapoja. Vanhemmissa ja alkeellisemmissa yhteiskunnissa jakaantuivat työt miesten töihin ja naisten töihin, ja vankempi sukupuoli luonnollisesti ajoi läpi käsityksen oman työnsä suuremmasta arvosta. Täten metsästystä ja kalastusta pidettiin arvok-

kaampana kuin maanviljelystä ja karjanhoitoa. Näistä ajoista on periytynyt meidänkin aikaamme monia piintyneitä käsityksiä. Töitten erikoistuessa ja uusien ammattien yhä lisääntyessä on erikoismiehiä, spesialisteja, ruvettu pitämään suuremmassa arvossa kuin yleismiehiä. Luku- ja kirjoitustaidon oltua aikaisemmin melko harvinaista, oli siitä seurauksena, että näitä taitavia ruvettiin arvostamaan enemmän kuin luku- ja kirjoitustaidottomia. Suomen kansa on muutenkin tuntenut aina kunnioitusta kirjaviisautta kohtaan. Näistä seikoista johtuu, että meillä vieläkin pyritään tekemään melko jyrkkä ero ns. henkisen ja ruumiillisen työn välillä. Edellinen on olevinaan jollain tavoin hienompaa ja parempaa, vaikka palkkauksen suhteen, rahassa mitattuna, niiden arvo voi olla päinvastainen. Melkein jokainen työ on tällä tavoin sijoitettu jonkinlaiseen arvoluokkaan. Siitä johtuu, että moniin töihin suhtaudutaan aivan väärin pelkän ennakkoluulon perusteella. Työnjohtajan tehtäviin kuuluu ennakkoluulojen hälventäminen. Hänen tulee osoittaa osaavansa antaa arvoa vaatimattomillekin töille. Kielenkäyttö merkitsee tässä paljon. Ei ole tarpeellista puhua aputöistä, sekatöistä, hanttitöistä jne, vaan niistä voidaan varmasti käyttää asiallisempia nimityksiä. Jotain vähäarvoisempaa työtä tekevälle miehelle merkitsee paljon, jos työnjohtaja osoittaa antavansa sille arvoa, esimerkiksi mainitsemalla, miten se nopeuttaa päätehtävää tms. Vastuun antaminen ja sen korostaminen, vaikkapa se olisi pientäkin, nostaa aina tehtävän arvoa. Eräällä työmaalla oli työmies, joka ei oikein sopinut mihinkään tehtävään. Työnjohtaja kokeili häntä vähän kaikissa mahdollisissa paikoissa, mutta tulos oli aina yhtä huono. Viimeisenä tehtävänä hän sai vesitynnyrin lämmityksen ja työmaakopin hoidon. Työnjohtaja keksi kuitenkin liittää tähän tehtävään vastuun kopissa olevasta ensiapulaatikosta. Nyt kävikin niin, että mies muuttui kerrassaan, hän rupesi viihtymään työssään ja kaikki tehtävät tulivat hoidetuiksi moitteita, ensiapulaatikko tosin kaikista parhaiten. Kenelläkään ei ollut asiaa laatikolle ilman hoitajan lupaa, mutta ei siitä myös koskaan puuttunut mitään, eikä se ollut epäjärjestyksessä eikä epäsiisti. Tällä tavalla sinänsä pieni vastuu nosti tehtävän arvoa ainakin miehen omissa silmissä, ja hänestä tuli tavallaan erikoismies. Hän voitti oman a l e m m u u d e n t u n t e e n s a, ja sai tyydytystä pätemisen tarpeelleen. Juuri tällaisiin seikkoihin työnjohtajan on muun muassa kiinnitettävä huomiota ja pyrittävä osoittamaan jokaiselle, että tämä tekee tarpeellista työtä. Jotta tämä tehtävä helpottuisi on työsuunnitelman oltava sellainen, että jokaisen miehen työ on etukäteen harkittu, ja että jokaiselle miehelle mahdollisuuksien mukaan annetaan nimeltä mainiten tehtävä. Sellaisten sanontojen käyttäminen, kuin esimerkiksi "loput miehet", "ylimääräiset miehet", "jäljelle jääneet" jne. alentaa ko. työn arvoa, ja on sen vuoksi hy-

lättävä. Varsinkin työttömyystyömailla esiintyy alussa paljon sellaisia vaikeuksia, että miehiä tulvii joka aamu lisää, mutta työsuunnitelmat eivät ole ehtineet seurata mukana. Työnjohtajat joutuvat silloin usein kiusalliseen välikäteen, kun jokaiselle on melkein väkisin keksittävä jonkinlaista hommaa, vaikka sitä ei oikeastaan olekaan. Kun miesten mieliala vielä on usein kireä, niin heitä on vaikea saada ymmärtämään epäkohtien syitä. Tämä on kuitenkin sellainen työnjohtajan koetinkivi, että hyvä selviää siitä yleensä omin avuin, mutta huono työnjohtaja kärsii koko työmaan ajan heikosta alusta. Asia ei parane syyttelyistä, vaan työnjohtajan on keksittävä keinot eteenpäin pääsemiseen. Huumori yleensä auttaa paljon. Missään tapauksessa työnjohtajan ei pidä vetäytyä työmaakoppiin tai toimiston nurkille, päästäkseen kuulemasta murinaa, vaan hänen on oltava tavallista enemmän miesten mukana, juteltava työmaan asioista ja miehiä henkilökohtaisestikin koskevista. Ei liene niin vaarallista, vaikka tupakkatauot tällöin vähän venähtävätkin tavallista pitemmiksi. Myöhemmässä vaiheessa hyvä työnjohtaja kyllä pitää kiinni täsmällisyydestä. Ei ainoastaan työmaan alkaessa, vaan joka kerta, kun työnjohtaja saa uuden miehen, hänellä tulisi olla aikaa riittävästi selittääkseen ja näyttääkseen työn henkilökohtaisesti, ja sillä tavalla osoittaakseen, että hän antaa arvoa tehtävälle. Jokaiselle työntekijälle pitäisi antaa mahdollisuus näyttää, mihin hän pystyy, ja arvostelu olisi suoritettava vasta sen jälkeen, eikä ennakolta esimerkiksi ulkonäön, esiintymisen, suositusten ja muiden semmoisten seikkojen perusteella.

Jos työnjohtaja havaitsee, että joku hänen alaisistaan vakavasti pyrkii kehittämään ammattitaitoaan esimerkiksi lukemalla alan kirjallisuutta, suorittamalla kursseja ja soveltamalla saatuja oppeja käytäntöön, niin hänen pitää tukea kaikin tavoin tällaista miestä. On vielä valitettavasti paljon sellaisia vanhoja työnjohtajia, jotka katsovat alaistensa kehittymisen uhkaksi omalle asemalleen. He luulevat, että heitä vanhempana odottaa syrjäyttäminen, ja koettavat sen vuoksi kaikin tavoin jarruttaa uuden polven edistymistä. Tämähän ei ole oikein. Jos työnjohtajasta tuntuu, ettei hän kestä kilpailussa nuorempien kanssa, niin mikään ei estä häntä huolehtimasta omasta jatkuvasta kehityksestään ja käyttämästä tähän sen tarmon, joka muuten menisi hukkaan nuorempien edistymisen viivyttämisessä. Joidenkin mielestä tällainen jarrutus on kasvatuskeino, jonka alaisena he itse ovat joutuneet toimimaan, joten "antaa vahingon kiertää". Nykyisin ei kuitenkaan enää juuri ole sellaisia polvesta toiseen, mieheltä miehelle siirtyviä ammattisalaisuuksia, joita ei nokkela mies pysty saamaan selville esimerkiksi alan kirjallisuudesta. Tämä vain vie aikaa turhanpäiten. On siksi kaikin puolin toivottavaa, että työnjohtaja ottaa alunperin myötämielisen asenteen

alaistensa ammattitaidon lisäämispyrkimyksiin ja tekee voitavansa parantaakseen heidän asemaansa ja mahdollistaakseen kohoamisen lisääntyneen ammattitaidon edellyttämiin tehtäviin.

Opetusneuvos Rautavaara sanoo kirjassaan: "Kannustavan hallinnan keinojen miellyttävyys ja sen takana olevan ajatustavan myönteisyys saattaa helposti johtaa väärinkäsityksiin. Sellaisia saattaa olla esimerkiksi seuraavat, jotka esitämme väitteiden muodossa:

— "Johtamismenettelyssä on ankaruus ja tiukkuus kokonaan hylättävä, koska parempi tulos saavutetaan kannustavin keinoin." Näin ei läheskään aina ole asianlaita. Esimies joutuu parhaimmissakin olosuhteissa tilanteisiin, joissa hänen järjestyksen ja hyvien tapojen vaalimiseksi on turvauduttava vaativiin, jopa ankariinkin otteisiin. — Jos näet kannustava hallinta muodostuu etupäässä ns. "hyssyttelyksi", sillä tehdään enemmän vahinkoa kuin hyötyä.

— "Kannustava hallinta suo edullisia taktillisia keinoja alaisten tyytyväisyyden "ostamiseksi." Sen avulla heidät saa pysymään hiljaa." Tähän on lyhyesti vastattava, että niin pian kuin johtajuus muuttuu taktikoinniksi rehdin aitouden kustannuksella, se myös menettää tehonsa. Kannustava hallinta ei ole lahjomista, vaan ihmisarvon myönteistä tunnustamista.

— "Kannustava hallinta on varmin tie alaisten suosion saavuttamiseksi."

Alaisten kiitollisuutta ei voida ostaa laskelmallisin keinoin, kaikkein vähiten läpikuultavan mielistelyn avulla.

Lopuksi: niin myönteinen ja rakentava kuin kannustava hallinta koko olemukseltaan onkin, se on sittenkin osoittautunut johtajuuden vaikeimmaksi ja arimmaksi muodoksi. Se asettaa näet esimiehen omalle persoonallisuudelle suuria vaatimuksia. Se edellyttää luonteen kypsyyttä ja elämänasenteen syvyyttä. Mutta toisaalta onnistuminen kannustavassa hallinnassa antaa esimiehelle sisäistä tyydytystä ja työniloa. Niille, jotka eivät tunne olevansa kypsiä käyttämään kannustavaa hallintaa aidolla tavalla, kuuluisa kasvattaja Forster on sanonut:

"Mieluummin kuria ilman ystävällisyyttä, kuin pelkkää ystävyyttä ilman kuria."

"Hyvä johtaja osaa sen sijaan soveltaa johtajuuteensa tasapuolisesti sekä kuria että ystävällisyyttä."

— Kurin ja järjestyksen luominen ja ylläpitäminen työpaikalla

1. Mitä kurilla tarkoitetaan?

Suomen miespuolinen väestö lienee parhaiten tutustunut kurisanaan asevelvollisuuttaan suorittaessaan. Se on saanut jossain mää-

rin huonon kaiun perintönä niiltä ajoilta, jolloin sen pääasiallisena sisältönä korostettiin ehdotonta kuuliaisuutta. Kuri tässä, sotilaallisessa mielessä on kuitenkin yksipuolinen. Sillä on pakonomainen tuntu, mikä jo sinänsä helposti herättää vastustusta. Totesimme jo aikaisemmin, että työsuhde perustuu vapaaehtoiseen sopimukseen. Työntekijä tietää sopimusta tehdessään, että hänen tulee tehtävissään noudattaa määrättyjä suuntaviivoja ja rajoituksia. Esimies puolestaan pyrkii siihen, ettei työntekijän vapautta ja itsenäistä toimintaa rajoiteta aiheettomasti ja että käskyt ja määräykset perustellaan niin, että niiden tarkoitus ja merkitys työn kokonaisuudelle selviävät.

Työmaakuri on siis eräänlainen järjestelmä, joka perustuu vapaaehtoiseen sopimukseen ja yhteistoimintaan.

Joskus kuulee esitettävän erilaisia mielipiteitä kurin merkityksestä. Sanotaan, että ei siinä ja siinä porukassa tarvitse pitää kuria, se toimii muutenkin hyvin. Tällöin ei kuitenkaan tehdä eroa kurinpidon ja itse kurin välillä. Se, että jollakin työmaalla vallitsee hyvä kuri, ts. hyvä järjestys kaikissa suhteissa, ei suinkaan merkitse sitä, että kuria ei pidettäisi yllä, vaan se tapahtuu sellaisin tavoin ja menetelmin, jotka eivät pistä silmään ja jotka vaikuttavat osittain epäsuorasti muiden asioiden yhteydessä. Ei esimiehen tarvitse, eikä hän saakaan, korostaa olevansa nimenomaan kurinpitäjä, vaan mitä huomaamattomimmin keinoin hän pääsee kurin suhteen tarkoitustensa perille, sitä helpompi hänen on toimia. Tämä ei ole oikein suoritettuna mitään salakähmäisyyttä, korkeintaan voidaan sanoa, että itsessään kova ja karkea asia tuodaan esiin pumpuliin käärittynä. Kuria luodessaan ja ylläpitäessään esimiehen on aina muistettava ja pidettävä silmällä päämäärää, sitä tarkoitusta, mitä kurin pitäisi palvella. Kurin tulee siis tässä mielessä olla mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Se ei missään nimessä ole itse tarkoitus, vaan kuri auttaa työn tarkoituksen toteuttamisessa. Kukaan, joka on joutunut tekemisiin työnjohdon kanssa, ei voine kieltää kurin tarpeellisuutta ja välttämättömyyttä. Seuraavassa tarkastelemme lähemmin niitä seikkoja, mitkä vaikuttavat kurin luomiseen ja mitä keinoja voidaan käyttää sen ylläpitämisessä. Kuri on sinänsä niin laaja käsite ja se rakentuu niin monista pienistä seikoista, että tässä ei mitenkään pyritä esittämään valmista "reseptiä", vaan kiinnitetään huomiota yleisiin, tavallisesti joka työmaalla vaikuttaviin seikkoihin. Jokaisen työnjohtajan omaksi asiaksi jää kussakin tapauksessa erikseen selvittää kurinpidon edellytykset ja mahdollisuudet sekä käyttökelpoiset keinot yksityiskohtaisesti. Tapahtuupa se millä tavoin hyvänsä, niin työnjohtajan on aina pidettävä mielessään, että eräänä tärkeänä tehtävänä hänellä on aina

kurin luominen ja ylläpito. Se ei synny itsestään, eikä se säily samanlaisena, ellei siihen jatkuvasti tietoisesti kiinnitetä huomiota.

2. Mielialoihin vaikuttavat tekijät

Kun työnjohtaja saa uuden työryhmän, niin eräs ensimmäisiä asioita, mihin hän kiinnittää huomiota, on se, millainen mieliala ryhmässä vallitsee. Jos tuntuu siltä, että suurin osa miehistä vaikuttaa "mykiltä", näkyy kyräileviä katseita, kuuluu joku murahdus tai hiljaista supinaa, liikehtiminen on hidasta tai sitä ei ole juuri ollenkaan, vaan kaikki näyttävät jäykistyneiltä, silloin työnjohtaja tietää varmasti, että jotain on vinossa, joukon mieliala on matalalla, eikä työstä ole odotettavissa paljon tuloksia, mutta rettelöitä sitä enemmän. Jos taas ajattelemme vastakkaista tapausta, jolloin työryhmän mieliala on korkealla, niin senkin voi heti ensi silmäyksellä nähdä. Liikehtiminen on vilkkaampaa, asennot vapaita ja luontevia, puhe luistaa välittömästi, huumori elää sutkauksissa ja muussa sentapaisessa. Synkkiä ja totisia ilmeitä ei näy, vaan kokonaisuudessaan vallitsee leppoisa ja hyväntahtoinen tunnelma. Tällaisen joukon työ lähtee käyntiin helposti ja tuo myös tuloksia. Edellämainittuja seikkoja on yhtä hyvin havaittavissa tutussa työryhmässä, jossa niiden ilmeneminen on työnjohtajalle vielä selvempää, koska hän on oppinut tuntemaan jokaisen tavat. Jokainen poikkeaminen tavallisesta käyttäytymisestä panee työnjohtajan aavistamaan mielialan muutoksia ja niistä aiheutuvia vaikeuksia. On selvää, että joukon mielialalla on ratkaiseva vaikutus työn tulokseen. Sen vuoksi työnjohtajalla tulee olla avoin silmä havaitsemaan mielialan vaihdokset ja hänen tulee olla selvillä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat mielialaan. Ne eivät ole mitään salaperäisiä voimia, vaan aivan jokapäiväisiä asioita, joista usein pääsee parhaiten perille yrittämällä kuvitella itsensä alaisen asemaan. Jos ensinnä yritämme luetella muutamia tekijöitä, jotka vaikuttavat koko joukon mielialaan, niin löydämme esimerkiksi seuraavia syitä:

- työn laatu (kevyt tai raskas, vaihteleva tai yksitoikkoinen, terveellinen tai epäterveellinen, helppo tai vaikea, vaaraton tai vaarallinen, kylmä tai lämmin jne)
- huolto-olosuhteet työpaikalla (onko kahvikoppi, miten ruokailu on järjestetty jne)
- palkkaus (ovatko sopivat työt järjestetyt urakalla tehtäviksi, maksetaanko tuntityölisät oikeudenmukaisesti, onko työntekijäin palkka oikeassa suhteessa ammattitaitoon jne).
- työsuhteen pysyvyys (onko työn jatkuminen epävarmaa, vai voidaanko ilmoittaa sen kestoaika tai luvata työtä jatkuvasti)
- kitka tai kitkattomuus työnjohdon ja työryhmän välillä
- työryhmän vakiintuneisuus (ovatko miehet tunteneet toisensa

pidemmän vai lyhyemmän ajan, ovatko kaikki keskenään outoja, tuntevatko toistensa ammattitaidon vai ei, luottavatko he toisiinsa vai ei, jne)
— työn arvostaminen (pitävätkö miehet työtä ammattityönä vai "hanttityönä", tuottaako työ tyydytystä vai ei, jne.)
— työnjohtajan esiintyminen (sovitteleva tai ärsyttävä, pitkämielinen tai pikavihainen jne)
— ulkopuolisen propagandan vaikutus (poliittiset kiistakysymykset, ammattijärjestöjen vaikutus, taloudelliset pulakaudet ym)
— häiritsevätkö yksilöt työryhmässä (riitelijät, valittajat, rehentelijät, epärehelliset, agitaattorit, suunsoittajat, kantelijat ym)

Näiden koko ryhmää koskevien tekijöiden lisäksi voidaan havaita syitä, jotka vaikuttavat yksityisten jäsenten mielialaan, jolloin he helposti voivat olla muille häiriöksi. Sellaisia voidaan mainita esimerkiksi riitaisuudet kotona, taloudelliset vaikeudet, sairauksien vaikutus, huolet lapsista ym.

Edellä olevista esimerkeistä näemme, että mielialoihin vaikuttavat tekijät voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. Edelliset vaikuttavat mielialaa kohottavasti, jälkimmäiset alentavasti. Hyvän mielialan vallitessa työt sujuvat hyvin, kun taas huono mieliala heikentää työn tulosta. Tästä voimme päätellä, että mielialaa tulisi pyrkiä pitämään hyvänä ja mielialaa huonontavia seikkoja pitäisi mahdollisuuksien mukaan välttää. Seuraavassa tarkastelemme sopivia keinoja tämän päämäärän saavuttamiseksi.

3. Mielialojen hoitaminen

Käytämme tässä nimitystä "mielialojen hoitaminen" niistä tavoista, joita johtajalla voi olla käytettävissään luodessaan ja ylläpitäessään hyvää, ja kohottaakseen matalaa mielialaa, koska ne eivät ole hetkellisiä yht'äkkiä suoritettuja toimenpiteitä, vaan vaativat eräänlaisen pitkän tähtäimen suunnitelmallisen ohjelman. Mielialoja voi verrata esimerkiksi puutarhakasveihin, jotka kukoistakseen vaativat hoitoa. Samoin on laita joukon mielialojen suhteen, ellei johtaja pidä niistä huolta, eivät ne myöskään pysy kunnossa. Mielialojen hoitaminen ei ole yksinomaan työnjohtajan velvollisuus, vaan se kuuluu kaikille johtoportaille. Ylimmästä alimpaan niiden pitäisi huomioida joukkojen mielialoihin vaikuttavat tekijät ratkaisuissaan. Valitettavasti täytyy sanoa, että käytännössä ei aina suinkaan menetellä tässä suhteessa parhaalla mahdollisella tavalla. Väärinkäsitysten välttämiseksi todettakoon, että monia ratkaisuja ei tietenkään aina voida tehdä mielialojen kannalta sopivimmin, vaan niihin voivat vaikuttaa monet muut tärkeämmät näkökohdat. Siis, vaikka mielialojen hoito on tärkeä, ei se kuitenkaan ole pääasia, vaan mielialoja hoidetaan mahdollisimman hyvin ottaen huomioon työn pää-

määrän. Mielialatekijät ovat siis tärkeitä siihen määrään asti, mikä on tarkoituksenmukaista edullisimman työtuloksen saavuttamiseksi.

Vertasimme edellä mielialojen hoitamista puutarhan hoitoon. Niinkuin puutarhan maaperä on ennen istutusta muokattava, samoin voidaan mielialoihin vaikuttaa ennakolta. Työnjohtajan tulee työtä suunnitellessaan ennen työn aloittamista tarkastella myös sitä, miten hän poistaa sellaiset epäkohdat, jotka saattaisivat vaikuttaa mielialaan haitallisesti. Jos työhön tulee uusia työntekijöitä, olisi heidät otettava vastaan asiallisesti, opastettava selviämään alkuvaikeuksista ja tuettava jokaista avun tarpeessa olevaa. Käskyt annetaan selvästi ja aiheettomia viivytyksiä tulisi varsinkin alussa välttää kaikin tavoin. On pidettävä mielessä että työntekijät seuraavat alkuvaiheessa työnjohtajansa toimenpiteitä tarkasti ja muodostavat melko nopeasti itselleen kuvan esimiehensä kyvyistä. Tämän kuvan parantaminen on myöhemmin yleensä vaikeata. Sellaiset säännöt kuin täsmällisyys työaikojen noudattamisessa, työvälineiden kunnollinen huolto ja säilytys jne, on syytä panna heti alusta lähtien voimaan. Yleensäkin voidaan sanoa, että mitä parempi järjestys työpaikalla vallitsee joka suhteessa alusta alkaen, sitä helpommin miehet mukautuvat siihen ja myös pitävät siitä. Epäjärjestys ja välinpitämättömyys sensijaan aiheuttaa varmasti tyytymättömyyttä ainakin useimmissa ja varsinkin paremmissa työntekijöissä. Joukon tyytymättömyyden ilmauksille on ominaista, että ne useinkaan eivät rajoitu kohdistumaan vain tyytymättömyyden syyhyn, vaan osoitetaan mieltä koko järjestelmää kohtaan. Työnjohtaja tietysti saa järjestelmän lähimpänä edustajana kestää ensimmäiset purkaukset.

Mitä tulee mielialan jatkuvaan hoitamiseen, niin työnjohtajan on syytä tarkkailla edellä luettelemiamme ja muiden saman tapaisten mielialaan vaikuttavien tekijöiden aiheuttamia vaihteluita ja pyrkiä poistamaan häiriöiden syyt. Joukon mielialoista huolehtiminen on samalla myös tavallaan työnjohtajan tehtävän sosiaalisen puolen erään osan hoitamista. Siihen palaamme vielä myöhemmin. Kun tarkastelemme kokonaisuutena mielialojen hoitamista työryhmässä, niin voidaan sanoa, että niitä on hoidettava silmälläpitäen työn lopputulosta, ei liiallisuuksiin mennen, mutta aina kuitenkin mielialat huomioiden. Maa- ja vesirakennusalalla tämä on erikoisen tärkeä siitä syystä, että yksi työryhmäkin voi joutua työskentelemään melko hajalla, jolloin työnjohtajan valvova silmä sattuu vain harvoin yksityisen miehen kohdalle, ja koska näissä töissä ainakin toistaiseksi käytetään paljon työttömiä, joiden mieliala heti alussa voi olla katkera ja tyytymätön. Monesti on huono mieliala ollut syynä epätyydyttäviin työtuloksiin.

4. Riitaisuuksien sovittelu

Työnjohtaja voi joutua joskus työmaalla ryhmänsä työntekijöiden väisten riitaisuuksien välittäjäksi. Jos erimielisyyksiä ilmenee, on ne luonnollisesti työrauhan vuoksi koetettava selvittää mahdollisimman pian. Syy ei useinkaan ole varsinaisesti siinä, mistä riita syntyy, vaan jokin ajan mittaan patoutunut kiukku voi purkautua vähäpätöisen seikan vuoksi. Esimerkiksi joku työntekijä tuntee jääneensä palkkauksessa toisesta jälkeen. Hän ei ehkä tuo katkeruutensa syytä suoraan julki, mutta jos hän joutuu samaan työhön sen kanssa, joka on päässyt edelle palkkauksessa, voi riita syntyä työkalusta tai vaikkapa kahvikopin istuinpaikasta, siis näennäisesti vallan muusta, kuin mistä todellisuudesta on kysymys. Kun työnjohtaja joutuu välimieheksi, olisi hänen päästävä selville riidan todellisesta aiheesta. Suoraan kysymällä ei yleensä pääse perille asiasta. Usein on käytettävä kiertotietä, esimerkiksi keskustelua kahden kesken kummankin osapuolen kanssa. Kysymysten tulee olla sellaisia, e t t e i n i i h i n m i s s ä ä n t a p a u k s e s s a s i s ä l l y s y y t ö s t ä. Vasta sitten kun asia on tutkittu on mahdollisesti ankaramman puhuttelun aika. Me suomalaiset olemme yleensä luonteeltamme siksi sulkeutuneita, että meitä on vaikea lähestyä ja päästä meidän kanssamme luottamukselliseen keskusteluun. Jokaiselle ihmiselle kuitenkin kertyy mieleen patoutumia, joiden täytyisi päästä purkautumaan, muuten niistä saattaa olla vaarallisia seurauksia joko ympäristölle tai asianomaisen omalle mielenterveydelle. Juuri riita on eräs purkamiskeino, mutta monessa tapauksessa asia on autettu, jos mieltä painavasta seikasta voi keskustella toisen kanssa. Työnjohtaja voi joutua kuulemaan tällaisen purkauksen, mutta silloin hänen on varottava, ettei tee toista naurunalaiseksi. Iva ei ole oikea ase riitajutun selvittämiseksi. Tässä on vaikea esittää työnjohtajalle mitään "patenttikeinoa", jolla sovittelun parhaiten saisi onnistumaan, koska jokaisessa tilanteessa henkilöt ja olosuhteet ovat erilaiset. Työnjohtajan on kuitenkin säilytettävä oma mielenmalttinsa ja pyrittävä sopivin keinoin tukahduttamaan riitaisuudet, ennen kuin ne leviävät ja aiheuttavat vakavampia seurauksia. Ellei sovinnollisista keinoista ole apua, on ryhdyttävä ankarampiin toimenpiteisiin, esimerkiksi varoituksen antamiseen syylliselle tai syyllisille. Joskus voi olla tarpeen siirtää riitelijät erilleen, jos siihen on mahdollisuuksia ja viimeisenä keinona voidaan käyttää työstä erottamista, esimerkiksi työmaalla tapahtuneen tappelun johdosta. Tällöin on syytä varmistua siitä, että ainakin suurin osa muista työryhmän miehistä ymmärtää ja myöntää toimenpiteen oikeaksi, muuten voi seurauksena olla lisää ja laajempia rettelöitä.

Toisinaan sattuu, että työnjohtajan ja jonkun itsepäisen riitelijän välit menevät kerta kaikkiaan "hakaukseen". Näin käy varsinkin, jos molemmat tulistuvat eikä kumpikaan halua antaa hiukkaakaan peräksi. Syntyy tilanne, jossa vaa'assa on työnjohtajan arvovalta. Asiat eivät saisi koskaan mennä tähän pisteeseen, mutta tosiasia on, että niin monesti käy, etenkin molempien ollessa väsyneitä tai hermostuneita. Tässä tilanteessa työnjohtajan tulisi malttaa mielensä ainakin niin paljon, että lykkää ratkaisun seuraavaan päivään, jolloin jää harkinta-aikaa eikä tule tehdyksi äkkipikaisia päätöksiä. Hyvä on muistaa vanha sääntö, että se joka ensiksi suuttuu häviää jutun.

5. Valitukset

Sellaisissa työryhmissä, joita ei ole voitu mitenkään valita, esim. työttömyystyömailla, esiintyy usein tyyppejä, jotka näkevät kaikki asiat mustina ja ovat tavan takaa tekemässä valituksia työnjohtajalle. Nämä miehet oppii kyllä pian tuntemaan, eikä heidän valituksiinsa yleensä ole syytä kiinnittää erikoista huomiota, muuten voi työnjohtaja joutua jatkuvaan "asiapojan" tehtävään. Eri asia on sellaiset valitukset, joiden tekijänä on mies, joka ei tavallisesti valittele. Silloin on aihetta tutkia asia perusteellisesti ja ryhtyä asian vaatimiin oikaisutoimenpiteisiin. Luottamusmiehen tai ammattijärjestön kautta voi tulla myös valituksia. Näihin on syytä suhtautua vakavasti, koska täytyy olettaa, että asiaa on näissä tapauksissa jo alustavasti tutkittu ja esitys on harkittu. On kuitenkin sattunut tapauksia, että jotkut työntekijät kiusanteon halusta juoksuttavat luottamusmiestä, joka ei ehkä ole oikein tehtäviensä tasalla, tekemässä kaiken näköisiä heikosti perusteltuja valituksia. Työnjohtajan on syytä tällöin keskustella luottamusmiehen kanssa kahden kesken ja kiinnittää tämän huomiota perusteettomiin juttuihin ja tarkemman harkinnan tarpeellisuuteen. Arvovallaton luottamusmies ei ole työnjohtajankaan kannalta mitenkään toivottava, vaan parempi on tukea luottamusmiestä, mikäli tämä on muuten rehti ja oikeudenmukaisuuteen sekä asiallisuuteen pyrkivä henkilö. Jos luottamusmiehen sana painaa joukon keskuudessa, niin monet hankaukset voidaan selvittää hänen välityksellään tyynesti ja harkitusti.

6. Häiritsevät yksilöt

Edellä on jo viitattu sellaisiin yksilöihin, jotka tavallaan ovat rikkana työnjohtajan silmässä. Riitelijöitten ja valittelijoitten lisäksi on monenlaisia muita normaalia elämänmenoa häiritseviä tyyppejä. Eräs sellainen on yllyttäjä. Lievimmässä muodossaan yllyttäjän toiminta perustuu poikamaiseen pahankurisuuteen, eikä yleensä

aiheuta vakavampia seuraamuksia. Vaikeimpia tapauksia ovat sellaiset, jotka nauttivat siitä, että saavat yllytetyksi työtovereitaan vastakkain. Nämä ovat ainaisena levottomuuden lähteenä ja huonontavat työmaan henkeä. Heitä ei työnjohtaja voi sivuuttaa asioihin puuttumatta. Ellei vakava puhuttelu auta, on harkittava siirtoa toiseen työhön, missä asianomainen ei joudu kosketukseen toisten kanssa tai vielä ankarampia toimenpiteitä. Jotkut näistä osaavat peittää jälkensä niin hyvin, ovat kerta kaikkiaan niin "juonia", että heidän syyllisyytensä toteaminen on vaikeaa, ainakaan sitä ei ehkä voi sitovasti todistaa. Suora rankaisutoimenpide ei tällöin useinkaan ole mahdollinen, eikä tässä voi menettelytapaohjeeksi oikeastaan sanoa muuta, kuin että joissakin tapauksissa juoneen on vastattava juonella ottaen huomioon tapauksen vaikutuksen muihin, sen luonteen ja yleiset olosuhteet. Tällaisen tapauksen käsittely on hyvänä esimerkkinä siitä, että työnjohto ei ole suinkaan mitenkään yksioikoista ja suoraviivaista. Työnjohtajan täytyy kaikin käytettävissään olevin keinoin pyrkiä pitämään ohjat käsissään ja nujertamaan työryhmän hengen hajoittamiseen tähtäävät yritykset.

Kateus on sellainen voima, joka teettää työnjohtajalla ylimääräistä työtä. Sanotaan, että suomalaisen luonteenkuvaan kuuluu yhtenä perusaineksena alemmuuden eli huonommuuden tunne. Monesti se purkautuu siten, että halutaan näyttää muille, mutta ennen kaikkea itselle, ettei olla huonompia jossain työssä tai tehtävässä. Tällaisena se on liikkeelle paneva voima ja sinänsä hyödyllinen. Ellei alemmuuden tunne saa aikaan tämäntapaista purkautumista, etsii se vastapainoa esimerkiksi juuri kateuden eri ilmenemismuodoista. Tällöin pidetään mustasukkaisesti silmällä kaikkia naapurin toimia, ja ollaan näkevinään kaikessa toisten etuilua ja ansiotonta edistymistä. Seurauksena ja vastatoimenpiteenä on meikein aina panettelu ja juoruilu. Se vähäkin tarmo, jonka voisi käyttää omaan työhön ja siinä kehittymiseen, suuntautuu väärille urille. Kaikesta tällaisesta on työlle ja työryhmän hengelle suurta haittaa. Työnjohtajan pitäisi puuttua tähänkin, mutta mitä hän voi tehdä? Vaikea on muuttaa kenenkään luonnetta, koska on sellaisiakin, jotka omalla tavallaan nauttivat tuntiessaan olevansa syrjittyinä ja senvuoksi hakemalla hakevat tilanteita, jotka he voivat tulkita omasta näkökulmastaan. Jotkut työnjohtajat luulevat, että he kuuntelemalla panetteluja ja juoruja pääsevät parhaiten selville joukkonsa mielialoista. Tästä on kuitenkin seurauksena täysin väärä kuva. Asiat eivät enää pysy oikeissa suhteissa toisiinsa, vaan usein pikkuasiat paisuvat ja tärkeät voivat jäädä huomioimatta. Parempi on siis olla kuuntelematta näitä juttuja. Missään tapauksessa ei työnjohtaja ainakaan saa syyllistyä niiden edelleen viemiseen. Paljon luotetaan

sanontaan, että "ei savua ilman tulta", mutta ei asia useinkaan niin yksinkertainen ole. Sen tietää parhaiten jokainen omalta kohdaltaan. Kukapa ei joskus olisi kuullut itsestään juttua, jossa ei ole minkäänlaista pontta eikä perää. Jos työnjohtaja kuulee useammalta taholta ja erilaisten miesten esittäminä samantapaisia kertomuksia, niin silloin ilmeisesti on syytä ryhtyä tutkimaan asiaa. Sen on tapahduttava maltillisesti, puolueettomasti ja harkiten. Yleensäkin voidaan sanoa, että jos työnjohtaja pystyy kaikessa toiminnassaan noudattamaan oikeudenmukaisuutta ja säilyttämään tyynen harkintakykynsä, niin kateuden aiheuttamat häiriöt vaimenevat itsestään. Hyvä huumori on tässä, niinkuin monessa muussakin asiassa suuri apu.

7. Suhtautuminen levottomuuksiin

Nykyinen yhteiskuntamme on kehittynyt sellaiseksi, että ns. työmarkkinoilla ei kaupankäynti enää ole yksityisen työnantajan ja työntekijän välinen kahdenkeskinen asia, vaan kumpikin osapuoli on muodostanut yhteenliittymiä, jotka huolehtivat työsopimusten ehdoista. Nämä ns. työmarkkinajärjestöt käyttävät hyväkseen joukkovoimaa, joka on yksilön voimaa valtavasti suurempi. Ne ovat vaikuttaneet voimakkaasti alojen kehitykseen, eikä kukaan voine kieltää, että esimerkiksi työväen sosiaalisten olojen ja työehtojen paraneminen on suureksi osaksi heidän omien järjestöjensä ansiota. Nämä tulokset on enimmäkseen saavutettu rauhallisten neuvottelujen tietä, joskin monenlaiset painostuskeinotkin ovat olleet välttämättömiä varsinkin järjestöjen alkuaikoina. Puhutaan työtaistelusta, jossa työntekijäpuoli käyttää erilaisia lakkoja aseena, kun taas työnantajapuoli voi vastata esim. työsululla. Nämä ovat äärimmäisiä keinoja, ja mikäli niitä joudutaan käyttämään on seurauksena aina normaalin työtahdin häiriytyminen, jonka vaikutus tuntuu usein pitkälle sopimukseen pääsemisen jälkeenkin, koska talouselämän eri haarat ovat kytkeytyneet hyvin läheisesti toisiinsa. Tällaisesta taistelusta on aina seurauksena taloudellisia menetyksiä molemmille osapuolille ja järjestöjen yksityisille jäsenille. Mielialat kiihoittuvat ja ne purkautuvat toisinaan harkitsemattomiin tekoihin. Työpaikoilla voi syntyä erilaisia levottomuuksia. Emme tässä puutu enempää niiden syiden eikä oikeutuksen pohdintaan, vaan meitä kiinnostaa enemmän työnjohtajan asema tässä poikkeustilanteessa ja se, miten hänen tulee suhtautua mahdollisiin levottomuuksiin.

Työnjohtajan pulmana ei ole yksin se, miten hän ratkaisee kantansa vastakkain oleviin kahteen osapuoleen, työnantaja- ja työntekijäpuoleen, vaan hänen on määriteltävä suhtautumistapansa työntekijöiden joukossa esiintyviin erilaisiin ryhmiin. Lakon syntyessä ei

työntekijäpuoli suinkaan aina ole yhtenäinen. Kun työväenjärjestö toimii demokraattisella pohjalla, ovat sen toimenpiteet samat kuin enemmistön kanta, mutta melkein aina on edustettuna myös vastakkainen mielipide, tai useampia eri mielipiteitä, joiden kannattajat tosin enimmäkseen taipuvat enemmistön päätöksiin. Järjestöjen joissakin alaosastoissa ja työpaikoilla voi silti vastakkainen mielipide olla voimakkaampi kuin mitä se on keskusjärjestössä, jolloin helposti syntyy riitoja eri suuntia edustavien ryhmien kesken. Koska lakko onnistuakseen vaatii jäsenkuria ja yhtenäistä esiintymistä vastatakseen niitä taloudellisia uhrauksia, työpalkan ja muiden etujen menetyksiä, joita siitä pakostakin aiheutuu, ovat lakon kannattajat pakotettuja kannustamaan passiivisempia ja mahdollisesti myöntyväisempiä jäseniä kestämään. Kaikista näistä seikoista johtuu, että lakon jatkuessa mielialat kiihoittuvat yhä lisää, mistä seuraa levottomuuksia, jotka voivat huipentua väkivaltaisuuksiinkin.

Näemme jälleen, että työnjohtaja on taasen kahden tulen välissä. Ensinnäkin hän on työnantajan edustaja, jonka tehtäviin kuuluu työnantajan etujen valvominen. Tällaisessakaan tilanteessa hän ei saa unohtaa sitä. Toiselta puolen hänen myötätuntonsa voi olla työntekijäin puolella ja joka tapauksessa hän tuntee näiden taholta tulevan paineen voimakkaana, voimakkaampana ehkä kuin joku korkeammassa asemassa oleva esimies. Asema on kieltämättä kiusallinen, mutta samalla avaa työnjohtajalle arvokkaan mahdollisuuden. Hän voi nimittäin vaikuttaa näkymättömänä sovittelijana kumpaankin puoleen. Työnantajalle hän voi selvittää sellaisia näkökohtia, joista työnantaja ei ehkä ole tietoinen, ja jotka auttavat sopimukseen pääsemistä. Työntekijäpuolelle hän voi selvittää työnantajan näkemystä asiasta. Kaiken täytyy tietenkin tapahtua rauhallisesti ja kiihkottomasti. Sanotaan että "kahden kauppa, kolmannen korvapuusti", ja tässä se sopii kyllä sikäli, että työnjohtajan ei missään tapauksessa pidä työntää lusikkaansa moiseen soppaan liian syvälle, sillä asioita perusteellisesti tuntematta hän voi saada aikaan enemmän vahinkoa kuin hyötyä, mutta jotakin aina on tehtävissä, ja työnjohtajan tärkeimpänä tehtävänä on mielialojen liiallisen kuumenemisen estäminen. Edellä tuli jo esille, miten työntekijäin keskuudessa, varsinkin pitkäaikaisen lakon aikana voi syntyä erimielisyyksiä. Työnjohtajan tehtävänä ei ole käyttää niitä hyväkseen. Erilaisia mielipiteitä edustavien työntekijäryhmien riitojen työpaikalla sattuvaa puhkeamista tulisi työnjohtajan pyrkiä estämään. Muuallehan hänen vaikutuksensa tällaisessa tilanteessa ei juuri ulotu. Haltuunsa uskotusta työnantajan omaisuudesta työnjohtajan tulee jatkuvasti pitää huolta, niin ettei se tuhoudu eikä vahingoitu.

Tässä yhteydessä lienee paikallaan muutama sana politikoimisesta työpaikalla. Niin hedelmällistä kuin keskustelu eri mielipiteitä edustavien välillä usein onkin, ei poliittisen keskustelun salliminen työpaikalla ole aiheellista, koska siitä useimmiten kehittyy loputtomia väittelyjä, joissa kumpikaan puoli ei halua antaa hiukkaakaan periksi. Keskustelu muuttuu usein vain tyhjäksi suunsoitoksi, jolla ei ole mitään rakentavaa merkitystä vaan aiheuttaa tarpeettomia riitoja.

8. Suhtautuminen huhuihin ja ilmiantoihin

Ne, jotka ovat olleet mukana sodassa muistavat varmaan hyvin sen valtavan huhuvyöryn, mikä siellä joukkojen keskuudessa varsinkin alkuvaiheissa oli liikkeellä. Samaan tapaan, joskaan ei samoissa mitoissa, leviää työpaikoilla huhuja. Erikoisen otollisen maaperän ne tapaavat silloin, kun tapahtuu tai on odotettavissa muutoksia tavanomaiseen työskentelyyn. On vaikea sanoa, mistä ne milloinkin syntyvät. Joku kuulee jossain osan keskustelusta ja ymmärtää sen väärin, joku kertoo kuulemastaan tai lukemastaan, mutta ei muista sitä oikein, jonkun lausuma olettamus lähtee kiertämään totena jne. Kierroksellaan huhu kasvaa, saa lisäpiirteitä ja muuttaa muotoaan niin, että alkuperäistä asiaa on vaikea siitä tuntea, jos sen sattumalta saisikin selville. Työelämässä huhut saattavat kuvastaa jotain toiveita tai tavoitteita, ehkä alitajunnallisia, joihin työntekijät pyrkivät, tai sitten ne herättävät pelkoa, epävarmuutta ja epäluuloa. Näin on etenkin määrätyissä tarkoituksissa laskettujen huhujen laita. Kohdistuessaan johonkin henkilöön tai työmaata koskevaan asiaan niillä on usein sangen häiritsevä vaikutus työtehoon. Sen vuoksi työnjohtajan tulee tarttua niihin ajoissa. Niiden vastapainoksi pitäisi löytää vakuuttavia tosiasioita. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista varsin helposti. Työnjohtaja voi itsekin "mennä lankaan", ts. uskoa perättömän jutun. Ennen kuin hän pääsee selville sen valheellisuudesta, on se jo voinut levitä ja aiheuttaa vahinkoa. Kokemus auttaa ajan mittaan parhaiten tuntemaan epäluotettavan jutun. Työmaata koskevista asioista puhuttaessa on paras tiedustella esiintyvän huhun todenperäisyyttä esimieheltään. Puhumme myöhemmin vielä tiedotustoiminnasta työmaalla. Tässä voidaan sanoa, että mitä parempi se on ylhäältä alaspäin ja päinvastoin, sitä paremmat mahdollisuudet on torjua aiheettomat huhut heti tuoreeltaan.

Huhujen tavoin aiheuttavat epäluuloa ja epävarmuutta myös erilaiset ilmiannot, joita työmailla silloin tällöin esiintyy. Niitä voitanee erottaa kahta lajia, aiheellisia ja aiheettomia. Kokenut työnjohtaja saattaa jo ilmiannon tekijän esiintymisestä ja aikaisemman tuntemuksensa perusteella päätellä, kumpaan ryhmään kuuluva asia

on. Kuullessaan ilmiannon ei työnjohtajan ole syytä ryhtyä pohtimaan tekijän kanssa asiaa, vaikka hän olettaisikin sen perustelluksi. Korkeintaan hän voi muutamalla täydentävällä kysymyksellä hankkia lisätietoja. Aiheellisenkaan ilmiannon tekijää ei saa päästää tutkimuksiin osalliseksi. Tosinhan ilmiannon tekijä tavallisesti haluaa pysyä salassa, vaikka ei muuten niin koston pelosta, mutta samalla häntä kuitenkin vaivaa hyvin inhimillinen uteliaisuus. Työnjohtajan ei kuitenkaan pidä sitä tyydyttää, sillä tällöin on tarjolla vaara joutua osalliseksi jonkinlaiseen salaliittoon, mikä ei sovi pyrittäessä muuten rehtiin ja avoimeen menettelyyn. Jo senkin vuoksi, että jotkut yksilöt kuvittelevat hankkivansa ilmiannoilla työnjohtajan suosion, ei ilmiantajalle pidä antaa käsitystä, että tieto olisi tervetullut, vaikka niin joissakin tapauksissa voisi ollakin. Työnjohtajan on hankittava asiasta varmuus muita teitä. Ainoastaan silloin, kun ilmiannon perusteella saadaan selville rikos, voi työnjohtaja antaa tunnustuksen ilmiannon tekijälle, mutta silloinkin yleensä mieluimmin kahdenkesken. Kaikki rikolliseen toimintaan viittaavat ilmiannot on syytä tutkia tarkasti, koska lakikin velvoittaa tällaisen seikan tietoonsa saaneen tekemään siitä ilmoituksen. Sellaisille ilmiannoille, joiden takana on selvästi kateus ja panettelunhalu, ei työnjohtajan pidä kallistaa korvaansa, vaan jos niitä esiintyy toistuvasti on ilmiannon tekijälle annettava ankara varoitus, vaikeimmassa tapauksessa toisten työntekijäin kuullen.

Kokonaisuutena ottaen eivät ilmiannot ole mitenkään toivottavia, eikä työnjohtajan tule missään tapauksessa antaa käsitystä, että hän niitä mielellään kuuntelee. Jos tällainen käsitys kaikesta huolimatta syntyy, putoaa työnjohdolta pohja pois, luottamus katoaa, tilalle tulee epäluulo ja hajaannus eivätkä tavalliset työnjohtokeinot enää päde, vaan on turvauduttava monenlaisiin pakkokeinoihin.

9. Työmaajuopottelu

Sodan jälkivuosina oli työmaajuopottelu tavattoman yleistä. Se aiheutti suuria tappioita sekä työnantajalle että työntekijälle. Vasta sitten, kun ammattiliitot ryhtyivät ponnekkaasti toimenpiteisiin sitä vastaan, on järjestys saatu palautumaan. Sellaisilla työpaikoilla, jotka ovat tilapäisluontoisia, niinkuin useat maa- ja vesirakennustyömaat, on kuitenkin vielä joskus suuriakin vaikeuksia tässä suhteessa.

Etsiessämme keinoja tilanteen parantamiseen, on ensinnäkin lähdettävä siitä ehdottomasta vaatimuksesta, että työnjohtaja ei itse saa syyllistyä alkoholin käyttöön työpaikalla eikä saa sitä nauttineena saapua työhön. Tunsipa hän miten suurta ystävyyttä tahansa "kuningas Alkoholia" kohtaan, niin seurustelu sen kanssa on jätet-

tävä työpaikan ulkopuolelle. Jokainen työmailla toiminut tietää alkoholin käytöstä aiheutuvat seuraamukset nimenomaan työnjohtajan kohdalla, joten niihin ei ole tässä syytä puuttua.

Tärkeämpää on käsitellä sitä, miten työnjohtajan tulisi suhtautua juopottelutapauksiin ja mitä hänen tulisi tehdä estääkseen niitä toistumasta. Jos työnjohtaja pystyy, niinkuin kunnon työnjohtajalta voi odottaa, pidättäytymään itse työmaajuopottelusta, niin hänellä voi olla ainoastaan yksi asennoitumistapa työntekijäin juopotteluun työmaalla, ja se on ehdoton kielto. Sen täytyy olla periaate, joka ei tunne mitään lieventäviä asianhaaroja eikä tinkimistä. Jos työnjohtaja haluaa pysyä oikeudenmukaisena ja tasapuolisena, niin menettelyn tulee olla myös tässä suhteessa samanlainen kaikkia kohtaan. Niin hyvää miestä ei olekaan, että hänen rikkeitään alkoholin käytössä voitaisiin katsoa läpi sormien. Joku lukija sanoo tähän, että edelläoleva on kaunista teoriaa, joka ei sovi käytäntöön. Työmaajuopottelu on kuitenkin sellainen ilmiö, että sen kurissapitäminen ilman jyrkkää asennetta on jokseenkin mahdotonta. Myöntyväisyys jonkin kohdalla luo helposti ennakkotapauksen, johon vedotaan jatkuvasti. Siitä seuraa yhä lisää myönnytyksiä ja lopuksi havaitaan, että tilanteen hallinta on luisunut käsistä. Perusteelliset korjaustoimenpiteet aiheuttavat melko varmasti rettelöitä ja monia pitkän aikaa tuntuvia vahingollisia vaikutuksia. Asia ei ole tärkeä ainoastaan kurinpidon ja työtehon alenemisen kannalta, vaan myös tapaturmavaara, joka ei suinkaan ole maa- ja vesirakennustöissä pieni, kasvaa sangen suureksi.

Onko työnjohtajan sitten juopumustapauksen havaitessaan luettava asianomaiselle tai -omaisille lopputili kouraan? Eikö voi ajatella ensin ankaraa varoitusta ja tapauksen uusiutuessa vasta käyttää edellämainittua keinoa? Koska juopumus on katsottava tahalliseksi, olkoonkin että juomahimo voi olla sairauteen verrattava, niin rikkomusta sääntöjä vastaan tässä suhteessa ei voi katsoa sormien läpi. Ainoa keino, joka takaa tilanteen hallitsemisen, on lopputili syylliselle, minkä myös vahvistetut säännöt ja sopimukset sallivat. Pitämällä tästä johdonmukaisesti kiinni työnjohtaja pääsee siihen, että juopottelurikkomuksen sattuessa hänen ei tarvitse puntaroida syitä ja seurauksia, vaan asianomainen syyllinen on jo valmistautunut lähtemään. Kun ei voida olettaa, että kukaan tulee työmaalla vahingossa tai erehdyksessä juovuksiin, niin työnjohtajan kannalta on lyhyt, yksinkertainen ja mutkaton menettelytapa paras mahdollinen.

Voiko työnjohtaja sitten tehdä jotain ennakolta estääkseen juopottelua? Hän voi esimerkiksi heti alussa sanoa selvästi työntekijälle, millä tavalla on tapana menetellä juopottelun sattuessa. Tämä

jo käy varoituksesta. Toiseksi työt pitäisi järjestää siten, että työntekijän aika kuluu hyvin niissä, eikä jää aikaa turhanaikaisiin tuumailuihin. Hyvä huolenpito alaisista, josta puhumme myöhemmin enemmän, vähentää myös näiden juopotteluun erehtymisen vaaraa. Jos työnjohtaja tietää tai tuntee jotkut joukostaan heikommiksi vastustuskyvyltään, niin heitä ei pidä ainakaan sijoittaa yhteen eikä sellaisiin paikkoihin, missä valvonta on heikkoa, vaan erilleen ja mahdollisimman hyvän valvonnan alaisiksi. Tutkiskelemalla lähemmin näitäkin asioita työnjohtaja löytää ehkä muitakin käyttökelpoisia keinoja. Tässäkään ei siis saa sortua "kyttäilyyn", vaan heikompia on tuettava kaikin mahdollisin keinoin, mutta jos kaikesta huolimatta joku erehtyy, niin asia ei enää ole autettavissa, vaan edessä on lopputili.

10. Majoituspaikkojen valvonta

Maa- ja vesirakennustöissä joudutaan usein majoittamaan työväki työmaalle tai sen läheisyyteen. Työnjohtajien keskuudessa näyttää olevan vielä yleinen sellainen käsitys, että majapaikkojen järjestely ja niistä huolehtiminen kuuluu muille, esim. vastaavalle mestarille, mutta ei työnjohtajalle. Ehkä tämänlaatuista ylimääräistä työtä ei aina voida vaatiakaan, mutta kuitenkin eteensä katsova työnjohtaja puuttuu siihen oma-aloitteisesti. Jos työnjohtaja haluaa saada poistetuksi kaikki työntekoon haitallisesti vaikuttavat tekijät, niin hän pitää huolta myös siitä, että hänen työryhmänsä majapaikassa vallitsee kuri ja järjestys. Se on perustana sille, mitä työmaalla halutaan saada aikaan. Jos majapaikoissa vallitsee huono kuri ja epäjärjestys, niin on turhaa kuvitella, että se työajan alkaessa muuttuisi mallikelpoiseksi. Ei järjestystä myöskään vielä luoda sillä, että parakin seinään naulataan tie- ja vesirakennushallituksen järjestyssäännöt. Tämä ohjesääntö on luonteeltaan samanlainen kuin joku muukin käsky: Ellei sen noudattamista valvota jää se tyhjäksi kirjaimeksi. Ei työnjohtaja silti ole mikään ankaraotteinen tupatarkastaja, eikä nuuskija. Moni työnjohtaja arkailee käydä miesten majapaikoissa siksi, että hän luulee ja ehkä usein tietääkin, että hän tapaa siellä sääntöjen rikkojia. Hän tuntee itsensä vaivaantuneeksi, koska hän kuvittelee miesten tulkitsevan hänen käyntinsä urkinnaksi. Ehkä näin onkin, jos käynnit ovat kovin harvoja. Jos työnjohtaja sitävastoin alusta lähtien ottaa tavakseen poiketa vilkaisemaan, miten miehet majailevat, korjaa epäkohtia ja tukee tuvanvanhinta järjestyksen säilyttämisessä, niin on varmaa, että miehet tottuvat näihin vierailuihin, ja jos niiden seurauksena ei yleensä ole erilaatuisia "käryjä", niin kenelläkään ei niissä pitäisi ola sanan sijaa. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, että työnjohtajan pitäisi sallia sääntöjen rik-

komista. Nähdessään sellaista, on hänen vakuuttavalla tavalla varoitettava ja ellei se auta, ryhdyttävä voimakkaampiin toimenpiteisiin. Rauhallisesti esiintyen päästään tässäkin parhaisiin tuloksiin. Saattaa olla, että joukossa on suupaltteja ja säännöistä piittaamattomia, jotka eivät tahtoisi sietää työnjohtajan käyntejä vapaa-aikanaan, ja ehkä senvuoksi pitävät siitä suukopua. Työnjohtajan ei kuitenkaan pidä siitä välittää, koska nämä ovat aina poikkeustapauksia ja valtavasti suurin osa joukosta mielellään haluaa pitää majapaikassaan kunnollisen rauhan ja järjestyksen. Jos työnjohtajan suhde ryhmäänsä on muuten oikealla pohjalla, niin ei häntä myöskään pidetä minään vapaa-ajan "piiskana", vaikka hän valvoo majapaikkojenkin järjestystä. Järkevät miehet kyllä ymmärtävät, että työnjohtaja tarkoittaa heidän omaa parastaan. Edellä puhuttiin juopottelusta työpaikalla, ja samaa voidaan soveltaa myös yhteisiin majapaikkoihin. Ei ole mitään syytä antaa joidenkin juopuneiden häiritä koko työryhmän rauhaa vapaa-aikanakaan. Jossakin voi vielä elää sellaisia vanhentuneita ennakkoluuloja, että esimies ei voi eikä saa seurustella alaistensa kanssa työajan ulkopuolella, mutta maa- ja vesirakennusalalla varsinkaan työmaaolosuhteissa niitä ei kuitenkaan koskaan liene paljon ollutkaan. Johtaminen on aina sitä helpompaa ja joustavampaa, mitä paremmin johtaja tuntee alaisensa eri puolet ja ne vaikuttimet, joiden mukaan tämä toimii. Toisinaan väitetään, että joukko luo keskenään toverikurin, joka kyllä pitää järjestyksen yllä majapaikassa. On kyllä totta, niinkuin alussa johtajuudesta puhuessamme totesimme, että majapaikoissa syntyy yhdessäoloorganisaatioita, joilla on johtajansa. On kuitenkin täysin sattumanvaraista, millainen henki joukkoon kehittyy ja millaiset johtajat sitä määräävät, ellei työnjohto anna täyttä tukea niille, jotka haluavat säilyttää rauhan ja järjestyksen. Työnjohtajan velvollisuus työryhmän lähimpänä esimiehenä on huolehtia työmaakurin perusteiden luomisesta myös valvomalla ja tukemalla majapaikkojen järjestyksen ylläpitoa.

11. Alaisten ojentaminen

Alaisten ojentamisella tarkoitamme tässä niitä toimenpiteitä, joihin työnjohtaja ryhtyy palauttaakseen järjestyksen ja oikaistakseen virheelliset työsuoritukset. Ojennuksen antaminen ei useimmiten ole mitenkään miellyttävä tehtävä, mutta jos on aihetta, niin sekin on suoritettava. Seuraavassa tarkastelemme eräitä tärkeitä seikkoja, jotka työnjohtajan tulee ottaa alaisten ojentamisessa huomioon. Amerikkalainen D. G. Halsey esittää tällöin noudatettavaksi seuraavat kymmenen ohjetta.

1. Ensimmäiseksi on koetettava selvittää kaikki asiaan vaikuttavat, tärkeät tosiasiat.

Liiankin usein ryhdytään alaista ojentamaan olematta kunnolla selvillä asiasta, eikä saada sillä aikaan muuta kuin ojennettavan suuttuminen. Työnjohtajan tulee ensinnä tarkistaa, onko hän itse tehnyt asiassa voitavansa. Sitten on tarkkaan tutkittava muita olosuhteita, jotka ovat voineet johtaa huonoon työtulokseen. Jos työnjohtaja on antanut tehtäväksi esimerkiksi jonkin maalaustyön, joka ei suju tyydyttävästi, niin ennen moitteiden antamista on varmistauduttava, että työvälineet ovat kunnolliset, maali sopivaa laatua jne.

Ensimmäinen ehto ojennuksen tarkoituksen saavuttamiseksi on se, että ojennus on oikeudenmukainen, että ketään ei moitita sellaisen asian vuoksi, johon hän ei ole syypää.

2. Keskustelua varten on mahdollisuuksien mukaan valittava erillinen, rauhallinen paikka.

Ojennusta ei pidä antaa toisten läsnäollessa, jos se ei ole välttämätöntä tapaturmien tai ainevahinkojen estämiseksi. Jos työnjohtaja tapaa esimerkiksi jonkun nuorukaisen käyttämästä vasta teroitettua kirvestä maan hakkaamiseen, niin jos hän haluaa valistaa nuorukaista enemmän työkalujen huollon tärkeydestä, niin sen tulee tapahtua kahdenkesken.

3. Keskustelun alussa on aina tehtävä muutamia kysymyksiä.

Sellaisessakin tapauksessa, että työnjohtaja on vakuuttunut siitä, että ko. henkilö ansaitsee ojennuksen, ei menetetä mitään, jos aloitetaan kysymyksillä, päinvastoin vältetään paljon ikävyyksiä. Kysymyksen muodon suhteen on huomattava, että se ei saa sisältää syytöstä missään muodossa.

4. Ojennettavan on saatava tilaisuus selittää.

On sangen mahdollista, että hänellä on ollut hyväksyttävä syy, tai ainakin hän omasta mielestään on toiminut oikein. Työnjohtajalla tulisi olla aikaa kuunnella, vaikkapa selitys ei pysyttelisi varsinaisessa asiassakaan, sillä siten hän voi saada paremman käsityksen syistä kuin pelkillä kysymyksillä.

5. Kaikki tosiasiat on tarkkaan tutkittava.

Ennen keskustelua on siis hankittava tapauksesta kaikki ajateltavissa olevat tiedot ja keskustelun kuluessa saadaan selville toisen puolen näkökohdat. Sitten on koetettava ratkaista sattuneen virheen todelliset syyt. Näiden perusteella voidaan päättää ojennuksen laadusta ja asteesta.

On ajateltavissa, että esiin tulevat uudet tosiasiat osoittavat ojennuksen aiheettomaksi. Tällöin lopetetaan keskustelu muutamin ystä-

vällisin sanoin. Jos keskustelu on aloitettu oikein, ei alaisen tarvitse edes aavistaa, että kysymyksessä oli alunperin ojennuksen antaminen. Hän säilyttää mielenkiintonsa työhön, eikä kadota itseluottamustaan ja katsoo saaneensa oikeudenmukaisen kohtelun.

6. Jos ojennus on annettava, on se aina sovellettava vastaanottajan mukaan.

Moni työnjohtaja käsittelee kaikkia tarkalleen samalla tavalla. Tämä on kuitenkin vähemmän sopiva menettelytapa. Työnjohtajan tahto ja kyky sopeutua toisen puolen mukaan ovat tärkeitä työn menestymisen edellytyksiä, myös silloin, kun on kysymyksessä kurinpito, ehkäpä vielä enemmän silloin kuin muuten.

Eräs asia on aina pidettävä mielessä, nimittäin, että ojennuksen tarkoitus on oikaista, ei rangaista, vaikkakin joskus täytyy ryhtyä kurinpidollisiinkin toimenpiteisiin.

7. On aina yritettävä pysyä rauhallisena, esiintyipä toinen puoli miten tahansa.

On tärkeätä, että keskustelu menee mahdollisimman vähän henkilökohtaisuuksiin. Mitä vähemmän työnjohtaja ajattelee tai puhuu omasta asemastaan, tunteistaan ja oikeuksistaan, ja mitä enemmän hän ajattelee itse työtä ja sen vaatimuksia, sitä parempia tuloksia saadaan keskustelusta.

8. Keskustelu on aina lopetettava muutamin ystävällisin sanoin.

Kun työnjohtaja huomaa, että ojennettava todella osoittaa parannushalua ja kun tälle on annettu sopivia ohjeita, lopetetaan keskustelu.

Jos keskustelun kuluessa on jouduttu sanomaan ikäviä asioita, jopa puhuttu erottamisesta, niin on selvää, että työntekijä ei palaa työhön hyvällä mielellä, mikä taas työn kannalta on vahinko. Sen vuoksi on aiheellista kohentaa työntekijän itsetuntoa muutamin ystävällisin sanoin, esimerkiksi tunnustaen joitakin hänen hyviä puoliaan.

Kun ojennus on annettu, on tärkeätä, että työnjohtaja jollain tavoin osoittaa, ettei hän kanna kaunaa tapahtuneesta. Tämän hän voi tehdä esimerkiksi käymällä asianomaisen työpaikalla ja juttelemalla vapaasti sekä avoimesti työhön liittyvistä seikoista ja mahdollisista vaikeuksista. Minkäänlainen murjottaminen ei ole ojennukselle hyödyksi.

9. Jos osoittautuu tarpeelliseksi on yritettävä saada aikaan toinen keskustelu.

Ojentavan keskustelun jälkeen on asianomaista tarkkailtava, tietenkin niin tahdikkaasti ja huomaamatta kuin mahdollista. Jos parannusta on havaittavissa, annetaan asian unohtua, mutta jos ojen-

nettu näyttää katkeralta eikä osoita parannushalua, silloin on keskusteltava asiasta uudelleen. On odotettava jonkin aikaa, mutta ei liian kauan, ja ellei parannusta ilmene, on asianomainen kutsuttava uuteen keskusteluun.

Jos uusi keskustelu aletaan siihen tapaan, ikäänkuin edellisessä keskustelussa olisi tullut jokin väärinkäsitys, saa asianomainen tilaisuuden parannuksen tekoon, joskin myöhään, eikä hänen tarvitse tuntea itseään kovin nöyryytetyksi.

Jos toinenkaan keskustelu ei tuota tuloksia, on työnjohtajan usein parasta kääntyä oman esimiehensä puoleen neuvoa kysyen. Poikkeustapauksessa voi "syntipukin" lähettää esimiehen puheille, jotta tämä itse voi todeta, millaisesta tapauksesta on kysymys.

10. Ojennuksia on käytettävä säästäen.

Ojennus ei saa muodostua lörpöttelyksi. Jokainen tekee joskus tahtomattaan virheitä. Silloin on parasta olla huomaamatta niitä. On mahdollista että asianomainen korjaa virheet itse oma-aloitteisesti, jos hän saa aikaa. Ei kuitenkaan saa aikailla liiaksi, koska virhe saattaa siten muodostua pysyväksi.

— Työnopetus

Maa- ja vesirakennus- sekä maanteiden kunnossapitotöissä joutuu työnjohtaja tekemisiin monenlaisilla ammattitasoilla olevien työntekijäin kanssa. Lukuunottamatta muutamia ammattimiehiä voitanee melkein pitää sääntönä, että työnjohtaja joutuu opettamaan työt suurimmalle osalle miehistä ainakin jossain työn vaiheessa. Tähän seikkaan ei useinkaan ole kiinnitetty riittävästi huomiota, vaan on ajateltu, että "työ tekijäänsä neuvoo", tai sitten on jätetty opetus työtovereiden huoleksi. Nyt on kuitenkin muistettava, että työnopetus on nimenomaan työnjohtajan tehtävä. Apuna voi tietenkin käyttää ammattimiehiä, mutta alkuopetus ja huolehtiminen työntekijän ammattitaidon kehityksestä kuuluu työnjohtajalle. Riippuu tietenkin paljon työn laadusta, työryhmän suuruudesta, miesten ammattitaidosta, iästä ym., miten paljon aikaa työnjohtajalta kuluu työnopetukseen, mutta karkeasti voitaisiin ehkä arvioida, että asian oikein käsittäneeltä työnjohtajalta menee opetukseen keskimäärin ajasta toinen puoli. Valvonta- ja opetustehtävät menevät monissa kohdin päällekkäin, niin että on vaikea vetää rajaa, mikä kuuluu millekin puolelle, eikä sillä sinänsä olekaan käytännöllistä merkitystä. Pääasia on, että työnjohtaja käsittää itse opetusvelvollisuutensa ja on myös halukas opettamaan sekä pystyy siihen.

Usein kuulee sanottavan, että jokainen, joka itse osaa työnsä kunnolla, pystyy sen myös opettamaan toiselle. Ei asia kuitenkaan ole

näin itsestään selvä. Opettajan on ensinnäkin osattava paneutua opetettavan asemaan ja ymmärrettävä, että itselle tutut ja yksinkertaiset asiat ovat toiselle outoja ja uusia. Niin yksinkertaista työtä ei olekaan, että sitä ei kannattaisi opettaa johdonmukaisesti. Kaikki ei ole vielä likikään tehty opetuksen hyväksi silloin, kun työ on neuvottu ja näytetty mahdollisesti useampaankin kertaan, vaan kaikessa työnopetuksessa tulee noudattaa johdonmukaista suunnitelmaa, johon vaikuttavia seikkoja tarkastelemme seuraavassa.

On selvää, että pystyäkseen opettamaan työnjohtajan tulee olla itse selvillä opetettavista asioista, ts. hänen on omattava hyvä ammattitaito.

Toiseksi työnjohtajan on opettamaan ryhtyessään saatava opetettavan mielenkiinto hereille ja huolehdittava siitä, että se myös säilyy. Tässä on käytettävissä monia keinoja. Opetettavan asian tulee tietenkin liittyä luontevasti käsillä olevaan työhön. Opetuksen on oltava havainnollista. Kun puhutaan jostain työtavasta tai jonkin aineen käytöstä on myös aina näytettävä, miten työ tapahtuu, millaista aine on, miten sitä käytetään jne. Opetettaessa on pidettävä silmällä, että ympäristössä ei tapahdu sellaista, mikä johtaa tarkkaavaisuuden pois opetettavasta asiasta. Esitystapa pitäisi saada eloisaksi ja sopiva määrä huumoria auttaa asiaa, kunhan ei koko juttu mene kompien veistelyksi. "Opettaminen ei ole veden mättämistä kannuun, vaan liekin sytyttämistä", on joku viisas sanonut. Opetettavien oman harrastuksen herättäminen on siis erittäin tärkeätä.

Tutkittaessa milloin työ on työntekijän kannalta mielenkiintoista milloin ei, on todettu, että se tulee mielenkiintoisemmaksi, jos työ täyttää ainakin jonkin seuraavista ehdoista:

1. Työ houkuttelee siksi, että se on vaikea ja monimutkainen.. Hyvin suoritettu työ nostaa itsetuntoa ja tuo tyydytystä
2. Työ sopii erikoisen hyvin suorittajalleen, eikä aiheuta hänelle suurempaa ponnistusta. Se, joka pystyy helposti suorittamaan tehtävän ja tekee sen paremmin kuin työtoverit, pitää työtä hauskana.
3. Jotain työtä tekevä laskee saavansa kuulla kiitosta, vieläpä työtovereiden taholta.
4. Työntekijällä on tunne, että hän suorittaa arvokasta ja tärkeätä työtä.
5. Työntekijä on itse voinut valita työnsä, ja hän tuntee senvuoksi tekevänsä sitä omasta tahdostaan, eikä siksi, että on pakko.

Työnjohtaja, joka haluaa päästä yhä parempiin tuloksiin, katsoo, että mahdollisimman moni näistä ehdoista tulee täytetyksi.

Se, miten kukin loppujen lopuksi suhtautuu johonkin työhön, ei riipu niinkään työn laadusta kuin siitä, missä olosuhteissa hän tutustuu työhön, ja usein myös siitä, pitääkö hän työnjohtajaa arvossa vai ei. Asia on aivan sama kuin koulussa, jossa jokin aine on miellyttävä tai vastenmielinen aine sen mukaan, millainen ao. aineen opettaja on.

Harvat työt ovat niin yksitoikkoisia, ettei taitava työnjohtaja saisi niitä vaihtelevammiksi. Ellei ole muuta keinoa käytettävissä, niin esittämällä työn suuremman kokonaisuuden osana voidaan usein herättää suurempaa mielenkiintoa sitä kohtaan. Puhuimme jo käskytekniikan yhteydessä tästä kokonaiskuvan antamisesta. Työtä tulisi siis aina katsoa lintuperspektiivistä eikä sammakkoperspektiivistä.

Työnopetuksen tulee alkaa tutusta asiasta ja siirtyä sitten uuden opetukseen.

Jos työnjohtaja opettaa miehelle esimerkiksi uuden traktorin käyttöä, niin hän voi tiedustella aluksi mieheltä, minkä merkkistä ja mallista traktoria tämä on ennen ajanut. Opetus lähtee luontevasti käyntiin kun verrataan uuden koneen ominaisuuksia vanhaan, ja kiinnitetään huomiota uudistuksiin ja parannuksiin. Alusta lähtien työnjohtajan on muistettava opettaessaan, että hän puhuu samaa "kieltä" kuin opetettava. Esimerkiksi teknillisiä ammattisanoja ei pidä käyttää, ellei työnjohtaja ole varma, että opetettava ne käsittää. Puhuessaan esim. työryhmälle on työnjohtajan mieluummin selitettävä sanojen merkitystä liian paljon kuin liian vähän.

Opetus alkaa yksinkertaisesta ja siirtyy sitten monimutkaisempaan.

Jos mennään suoraan vaikeaan asiaan voi opetettavasta tuntua, että seinä nousee vastaan. Opetettaessa siis esimerkiksi edellämainittua traktorin käyttöä, ei pidä alkaa selostamalla moottorin toimintaa, vaan tarkastellaan ensin rakennetta kokonaisuudessaan ja siirrytään sitten tarpeellisiin yksityiskohtiin.

Opettajan on pysyteltävä tiukasti asiassa.

Pikku jutut ja kaskut välipalana elävöittävät opetusta, mutta ne vievät helposti syrjään pääasiasta. Jos niitä on liikaa, tulee opetuksesta hajanainen eikä opetettavien mielenkiinto pysy vireillä.

Jokaisen uuden asian syyt on selitettävä.

Asiat muistetaan aina sitä paremmin, mitä enemmän ollaan selvillä niiden merkityksestä.

Toiseksi asia tulee mielenkiintoisemmaksi, kun tiedetään, miten se liittyy muihin asioihin ja mitä se vaikuttaa niihin.

Kolmas etu syiden selittämisestä on se, että puhuttaessa esimerkiksi jostakin työmenetelmästä perustelu antaa opetettavalle varmuuden siitä, että juuri kyseinen menetelmä on paras, eikä jokin muu.

Tehtävä on esitettävä havainnollisesti ja täsmällisesti.

Näyttäessään jotain työtapaa on työnjohtajan pidettävä huolta, että kaikki opetettavat näkevät hyvin. Jos hän näyttää jotain käsillä suoritettavaa työtä, on tärkeätä, että hän on samalla puolella kuin opetettavat, jotta nämä saavat oikean kuvan käsiotteista.

Jokainen vaihe on esitettävä hitaasti, mutta ei suinkaan niin pitkäveteisesti, että opetettavat menettävät mielenkiintonsa. On silloin tällöin tarkistettava, esimerkiksi kyselemällä, että oppilaat ovat ymmärtäneet asiat ja sovitettava opetuksen tahti sen mukaan.

Työ on näytettävä aina siten, kuin se tehdään parhaalla menetelmällä, perustellen lyhyesti miksi niin on paras. Vääristä tavoista ja niiden puutteellisuuksista voidaan puhua, mutta niitä ei saa havainnollisesti esittää.

Opetettavat on saatava keskustelemaan ja tekemään kysymyksiä.

Opetuksen onnistumisen tärkeimpiä ehtoja on se, että opetettava tietää koska hyvänsä voivansa keskeyttää opettajan pyytääkseen tarkempia tietoja. Heti alussa voidaan selittää, että on parempi tehdä kymmenen vaikkapa tyhmääkin kysymystä kuin yksi ainoa virhe työssä.

Välittömästi työnjohtajan selitettyä ja näytettyä työn on opetettavan saatava itse suorittaa se samalla tavalla.

Täten työnjohtaja varmistuu siitä, että asia on ymmärretty oikein.

Työnjohtaja ei saa unohtaa, että tunteet näyttelevät merkittävää osaa oppimisessa.

Edellä jo puhuimme opetettavien mielenkiinnon herättämisestä. Tämän lisäksi on pidettävä silmällä opetettavien asennetta opettajaa kohtaan. Heidän pitäisi tuntea arvonantoa, mutta ilman pelkoa. Tähän päästään parhaiten, jos opetettavat saadaan mukaan keskusteluun ja tekemään kysymyksiä. Opettaja ei saa nauraa millekään kysymykselle eikä tehdä opetettavasta pilaa. Varsinkin keskustelun virittämiseksi on ensimmäisiä kysymyksiä kiitettävä, vaikkapa ne eivät sitä ansaitsisikaan, mutta kohtuus tässä kuten kaikessa muussakin on parasta.

Työn harjoittelua on tietenkin arvosteltava, mutta se on tehtävä niin, että ao. opetettava ei loukkaannu. Arvostellessakin voi samalla löytää suorituksessa myönteisiä puolia, joista on syytä mainita. Voi-

daan sanoa esimerkiksi, että vaikka ote oli väärin, niin se suoritettiin arkailematta ja reippaasti tms.

Työnjohtajan on silloin tällöin tarkkailtava, missä määrin opetus kantaa hedelmää. Ei ole sillä hyvä, että työnjohtaja on ehkä muutaman kerran neuvonut ja näyttänyt työn, vaan hänen on jatkuvasti tarkkailtava sujuuko kaikki niinkuin on tarkoitus, ja huomatessaan virheitä on opetettava uudelleen kärsivällisesti. On myös mahdollista, että jollekin yksilölle ei jokin opetettu työmenetelmä sovi, johtuen esimerkiksi ao:n ruumiinrakenteesta, luonteesta ym. Työnjohtaja voi sen huomata tarkkaillessaan myöhemmin ao:n työtä. Tällöin on paras opettaa uusi ja sopivampi menetelmä, ellei asianomainen itse ole jo ruvennut kehittämään sitä.

Työnjohtajan pitäisi tehdä etukäteen opetussuunnitelma.

Työnopetuksessa, niinkuin muussakin työnjohdossa pätee se, että "hyvin suunniteltu on puoleksi tehty". Yksinkertaisinkin opetus tulee paremmaksi, jos sen suunnitteluun uhrataan etukäteen muutama ajatus. Tavallisesti työmaalla tapahtuvassa opetuksessa ei tarvita kirjallista suunnitelmaa. Eri asia on, kun joudutaan opettamaan muodollisemmin, esim. jollain kurssilla. Opetussuunnitelman ei tarvitse olla monimutkainen. Riittää, kun työnjohtaja selvittää itselleen, minkälaisina jaksoina hän esittää asian, niin että opetettavat sen helpommin omaksuvat, miten seurataan parhaiten johdonmukaista opetusjärjestystä ja miten asia saadaan mahdollisimman havainnolliseksi.

Jos työnjohtaja ei vielä ole tottunut opettamiseen, voi hän ennen opetuksen alkua esittää itselleen seuraavat kysymykset:

1. Mitä minun pitäisi opettaa? Olenko itse siitä selvillä?
2. Miksi opetettavien pitäisi se tietää? Mitä hyötyä heillä on siitä?
3. Miten voin yksinkertaisimmin ja nopeimmin osoittaa, että heillä on siitä hyötyä?
4. Onko heillä (opetettavilla) jo ennestään tietoja tästä tai samantapaisesta asiasta?
5. Mikä menetelmä on paras puhuakseni uudesta asiasta käyttäen lähtökohtana tuttua tai aikaisemmin opetettua?
6. Miten voin parhaiten tarkistaa, että opetettavat käsittävät opettamani asian ja todella käyttävät opetuksia hyväkseen jokapäiväisessä työssään?

Jos työnjohtaja käyttää jonkin aikaa ilman mitään poikkeuksia tätä menetelmää, pääsee hän siihen, että opetuksen suunnittelu käy joustavasti tottumuksen voimalla. Se ei vie paljon

aikaa, mutta kuitenkin opetus käy helpommaksi ja myös helpommin ymmärrettäväksi. Opetuksen ei myös tarvitse koetella työnjohtajan ja opetettavien kärsivällisyyttä ainakaan niin paljon kuin aikaisemmin.

Työnjohtajan on oltava opetuksessa yhtä huolellinen ja käytettävä samoja opetusmenetelmiä, olipa opetettavia yksi tai useampia.

Yksinkertainen ohje opetettaessa yksityistä miestä on seuraava:

— Selitä aina miten ja miksi.

— Suorita työ itse.

— Anna opetettavan suorittaa se.

— Tarkasta työtä usein, mutta tahdikkaalla tavalla.

Voiko aikuisia opettaa?

"Ei vanha koira opi istumaan", sanotaan usein puhuttaessa aikuisten oppimiskyvystä. Monella on sellainen käsitys, että oppimisen on tapahduttava kehitysiässä. Useat tutkimukset ja kokemukset ovat kuitenkin osoittaneet, että iän lisääntyminen alentaa oppimiskykyä sangen hitaasti. Aleneminen ei tapahdu ollenkaan samassa suhteessa kuin ikä lisääntyy. Vielä 50—60-vuotiaana voi oppia sangen vaikeitakin uusia asioita. Onpa tapauksia, että 70—80-vuotiaskin on opetellut uuden kielen tms. Se näennäinen vaikeus, mikä useilla aikuisilla tuntuu tekevän uuden oppimisen raskaaksi, johtuu siitä, että muistia rasittavat monet jokapäiväisen elämän huolet, joita esimerkiksi lapsella ei ole. Kaikki sellaiset seikat vaikuttavat hajoittavasti ihmisen keskittymiskykyyn, joka on tarpeen uuden oppimisessa. Ehkä vieläkin tärkeämpi syy aikuisten epäilevään asenteeseen oman oppimiskykynsä suhteen on siinä, että on totuttu pitämään muistin huononemista luonnollisena iän kasvun seurauksena, vaikka muistamattomuus johtuukin enimmältä osaltaan edellämainituista hajoittavista tekijöistä. Suoritetut kokeet osoittavat selvästi, että muistaminen riippuu hyvin paljon siitä, miten ihminen itse suhtautuu muistiinsa. Jos hän epäilee sitä, niin se pysyy myös heikkona, mutta jos hän uskoo itse muistikykyynsä, niin tulokset paranevat. Kunkin yksilön kyky muistaa erilaisia asioita on siis riippuvainen ennen kaikkea asianomaisen tahdosta ja siitä, luottaako hän muistiinsa vai ei.

Merkittävä tekijä aikuisen oppimisessa on myös se, millainen on oppimisen vaikutin, ts. miten tärkeänä ao. henkilö pitää jonkin asian oppimista, mitä hyötyä siitä on hänelle. Aikuinen ei mielellään taivu lapsen tapaan oppimaan valikoimatta, vaan hänen täytyy tietää saavansa siitä jotain kouraantuntuvaa hyötyä. Täysikasvuinen ei myös-

kään yleensä sulata mitään "koulumestarimaista" opetustapaa, varsinkaan, jos hänellä on takanaan jo pitkä käytännön kokemus.

Nämä kaikki edelläolevat seikat ovat sellaisia, jotka tulee ottaa huomioon myös työnopetuksessa, ja varsinkin juuri siinä.

Sama koskee myös kaikkia näiden kirjekurssiemme oppilaita, jotka ovat jo varttuneessa iässä. Kenenkään päähän ei voida oppia ammentaa vastoin hänen omaa mieltään, vaan jokaisen on selvitettävä itselleen, haluaako hän vai eikö hän halua ponnistaa tahtoaan, sillä mikään oppiminen ei yleensä käy päinsä aivan leikiten. Niille, jotka todella tahtovat suoriutua kursseista, voidaan suoralta kädeltä sanoa, että kurssien vaatimukset eivät ole heille ylivoimaiset.

— Työnjohtajan tiedotustoiminta

Kun työnjohtaja lähtee ryhmänsä kanssa työmaalle, vaikkapa kauaksikin, niin hän ei silti eroa omasta työyhteisöstään. Tehtävä saattaa olla laadultaan sellainen, että se vaatii itsenäistä toimintaa, mutta siitä huolimatta työnjohtajan tulee muistaa, että hänen esimiehellään, esim. tiemestarilla, joka tehtävän on antanut, on vastuu omalta osaltaan työstä, ja sen vuoksi hän haluaa mielellään saada tietoja työn kehityksestä. Se ei ole mitään turhanaikaista uteliaisuutta eikä epäluottamusta. Jokainen tietää omalta kohdaltaan, että mikään ei ole niin epämiellyttävää, kuin epätietoisuudessa odottaminen. Sen vuoksi hyvä työnjohtaja pitää esimiehensä ajan tasalla kaikkien tapahtumien suhteen. Aikaisemmin oli jo puhetta työsuunnitelman yhteydessä siitä, että koneet ja tarvikkeet on tilattava hyvissä ajoin. ettei tule keskeytyksiä. Jos työn kuluessa ilmenee, että jotain kohtaa olisi syytä muuttaa, tulisi siitä ilmoittaa esimiehelle hyvissä ajoin, ettei tehdä turhaa työtä. Eräs seikka, jossa paljon rikotaan hyviä tapoja vastaan ja aiheutetaan turhaa ajanhukkaa, on se, että työnjohtaja ei vaivaudu ilmoittamaan kenellekään, mistä hänet tapaa, jos hän joutuu poistumaan työmaalta kuljetusten järjestelyn, tarvikkeiden hankinnan tai jonkin muun sellaisen syyn vuoksi. Yleensä pitäisi päästä siihen, että tietoja ei tarvitse "lypsää", vaan että jokainen työnjohtaja vapaaehtoisesti antaisi ne tiedot, joista hän arvelee esimiehensä olevan kiinnostuneen.

Edelläolevassa koskettelimme työnjohtajan velvollisuutta antaa tietoja toiminnastaan esimiehelleen. Toinen yhtä tärkeä tiedotustoiminnan laji on tietojen välittäminen työryhmälle. Totesimme jo muussa yhteydessä, että ryhmän mieliala ja sen mukana myös työteho paranee, jos työntekijöillä on kokonaiskäsitys työstä ja sen tärkeydestä. Ei kuitenkaan riitä, että työnjohtaja vain työn alkaessa selostaa näitä seikkoja. Hänen tulee jatkuvasti pitää työryhmä selvillä työhön liittyvistä asioista. Tämä ei suinkaan merkitse sitä, että

työnjohtajan pitäisi myötäänsä juoksennella kertomassa, että nyt minä kuulin sitä ja sitä. Näin menetellen hän syyllistyisi pääasiassa huhujen levitykseen, ja kaivaisi pohjaa omalta arvovallaltaan, koska miehet alkaisivat suhtautua epäillen kaikkiin hänen puheisiinsa. Sen vuoksi on työnjohtajan varmistettava, että hänen työtä koskevat tietonsa, joita hän esittää, pitävät ehdottomasti paikkansa. Ellei asioista saa varmuutta, on paras olla niistä puhumatta.

Jos työnantaja joutuu työskentelemään rinnan toisten työnjohtajien kanssa on asiallista pitää näihin naapureihin hyvä yhteys, ja tiedottaa heille kaikista toimenpiteistä, joiden voi olettaa vaikuttavan jotakin toisten toimintaan. Näin vältytään monesta turhasta kinastelusta ja väärinkäsityksestä.

Kokeneet työnjohtajat tietävät hyvin, että riittävällä, niin ylöskuin alaskinpäin suuntautuvalla tiedotustoiminnalla säästytään paljolta turhalta vaivalta ja monelta sekaannukselta. Sen vuoksi sanomme vielä jokaiselle työnjohtajalle tai siksi aikovalle: Et ole yksin työssäsi, se kiinnostaa muitakin kuin sinua itseäsi, muista sentähden antaa siitä riittävästi tietoja!

— Työnjohtajan osallistuminen työhön

Tuleeko työnjohtajan osallistua itse työhön? Tämä on kysymys, josta on olemassa erilaisia mielipiteitä. Monella teollisuuden alalla, varsinkin tehtaissa, joissa on paljon koneita, on asia sikäli selvä, että työnjohtaja ei voi osallistua varsinaiseen ryhmänsä työhön häiritsemättä työntekijöiden toimintaa. Maa- ja vesirakennusalalla sekä maanteiden kunnossapitotöissä on asia hieman erilainen. Työryhmän koko vaihtelee, joskus se voi olla 3 miestä, joskus taas 30 miestä. Tänään tehdään töitä jonkun tierummun kunnostamiseksi, huomenna levitetään savea usean kilometrin matkalla. Joskus siis työryhmä on hyvin koossa, joskus taas sangen hajallaan. Edellisessä tapauksessa ryhmän valvonta on helppoa, jälkimmäisessä se teettää paljon työtä. Pienen ryhmän kanssa suppealla alalla työskennellessä työnjohtaja hyvin ehtii ja hänen on yhteishengen vuoksi syytäkin ottaa osaa työhön. Ei työmiehen ja työnjohtajan välisen eron tarvitse mitenkään aina olla näkyvissä, ainakaan siten kuin vanha juttu kertoo. Savonmaassa nimittäin aikanaan rakennettiin rautatietä, ja joku ohikulkija sattui tiedustelemaan eräältä lapioonsa nojaavalta kaverilta, miten oikein tällä työmaalla erottaa pomon ja työmiehen toisistaan. — "No ka, pomo se käy ja kahtoo, mutta työmies se seisoo ja kahtoo", oli vastaus.

Käytännössä ehkä pätee jonkinlaisena sääntönä, että työnjohtaja osallistuu työhön silloin, kun se työn vaikeuden vuoksi on tarpeen,

kun hän haluaa opettaa työtä ja kun työryhmä on niin pieni, että työnjohtajan panos jouduttaa huomattavasti työtä. Työnjohtaja ei kuitenkaan saa olla työssä niin kiinteästi, että valvontatehtävä pääsee unohtumaan. Koska juuri valvonta on eräs työnjohdon tärkeimpiä puolia, tulee työnjohtajan aina huolehtia, että se tulee kunnolla hoidetuksi joka kohdassa.

Jos työnjohtaja osaa hyvin myös johtamiensa töiden käytännöllisen suorituksen selviää hän monessa tapauksessa ilman pitkiä selityksiä pelkästään näyttämällä työn ja voi siten myös itse tarttumalla työhön panna siihen lisää vauhtia tarvitsematta turvautua suulliseen hoputukseen. Esimerkin voima on tässäkin tarttuva ja nostaa myös työnjohtajan arvoa miesten silmissä. Väärinkäsitysten välttämiseksi on kuitenkin syytä sanoa, että työnjohtajan ei pidä tuntea työhön osallistumista minään pakkona. Ei hänellä tarvitse olla sellaista tunnetta, että hänen aina pitäisi mennä mukaan. Jos muut tehtävät ovat sellaisia, että nekin vaativat huomiota ja aikaa osakseen, niin kyllä työnjohtajan on arkailematta uskallettava irroittautua niitä hoitamaan.

Voiko työnjohtaja osallistua urakkatyöhön? Tähän on vastattava, että yleensä se ei käy päinsä siitä syystä, että hän ei voi yht'aikaa olla työn suorittaja ja vastaanottaja, ts. se henkilö, joka mittaa ja arvostelee työn tuloksen. Ainoastaan sellaisessa tapauksessa, että työryhmä saa kokonaisurakan, jonka vastaanoton hoitaa työnjohtajan esimies, voidaan ajatella, että työnjohtaja saa osuutensa urakkasummasta. Palkkauksen suhteen tässä on kieltämättä varjopuoli, koska työnjohtaja saattaa jäädä pienemmälle ansiolle kuin hänen alaisensa ammattimies, mutta asia ei ole ainakaan urakkatyön avulla järjestettävissä, koska silloin olisi useimmiten luovuttava eräästä tärkeimmästä työnjohtajaan kohdistuvasta vaatimuksesta: Työnjohtaja on työnantajan edustaja.

— Työnjohtaja työntekijäin palkkausta määräämässä

— "Se maksaa heikosti". — "Se oli reilu palkanlaskussa". Nämä ovat lausuntoja, joita työmaalla kuulee miesten suusta arvosteluna työnjohtajista. Ne kuvastavat sitä käsitystä, mikä miehillä on palkkaukseen vaikuttavista tekijöistä. He kyllä tietävät, että työehtosopimus määrittelee tarkasti työpalkat, että on lisäksi muita ohjeita, mutta heillä on se käsitys, että työnjohtajalla on ratkaiseva asema erittäinkin urakka-ansioiden muodostumisessa. Kun yleensä pyritään mahdollisimman paljon urakkatöihin, on työnjohtajan oltava hyvin selvillä tämän palkkaustavan perusteista, siitäkin huolimatta, että hänellä ei olisi täysiä valtuuksia urakkahintojen määräämiseen. Vaikka palkkojen muodollisen vahvistamisen tekisikin työnjohtajan

esimies, tiemestari tai vastaava rakennusmestari, niin käytännössä työnjohtaja kuitenkin joutuu tekemään palkkausehdotukset, koska hän parhaiten tuntee kulloisetkin olosuhteet. Miehet voivat hyvin olla tietoisia tällaisesta menettelytavasta. He eivät kuitenkaan yleensä pane painoa asian muodolliselle puolelle, vaan pitävät työnjohtajaa vastuullisena palkoistaan. Juuri sen vuoksi on tärkeätä, että työnjohtaja osaa arvioida oikein työn vaikeuden, siihen normaalisti kuluvan ajan ja miesten suorituskyvyn. Kokemus on tietenkin paras opettaja, mutta jotta siitä koituisi suurin mahdollinen hyöty, on syytä tehdä muistiinpanoja, joista käy ilmi työolosuhteet ja palkanlaskuperusteet sekä lopputulos. Näitä voi sitten myöhemmin käyttää hyväksi vastaavanlaisissa tilanteissa. Urakkasopimuksen tekeminenhän on aina eräänlaista kaupankäyntiä. Siinä tehdään tarjouksia ja vastatarjouksia. Työnjohtaja ei saa pyrkiä pettämään työntekijäpuolta, mutta hänen puolestaan on pidettävä silmänsä auki, koska miehet usein katsovat oikeudekseen kiristää jousta niin paljon kuin mahdollista. Ei ole mitenkään suositeltavaa, että urakan tekeminen muodostuu joka kerta huutokaupaksi! Jos työnjohtaja pystyy aina ottamaan huomioon työhön vaikuttavat erilaiset seikat ja on selvillä palkanlaskennasta, niin hänen ei tarvitse kuluttaa kovin paljon työaikaa neuvotteluihin, vaan miehet tottuvat luottamaan hänen laskelmaansa ja hyväksyvät sen ilman enempää "kissanhännän vetoa".

Huolellisistakin ennakkolaskelmista huolimatta voi sattua, että urakkapalkka "liukuu yli", ts. se nousee kohtuuttomasti yli normaaliksi katsottavan urakka-ansion. Parhaallekin työnjohtajalle voi sattua sellainen vahinko. Jos palkka jo on sovittu, niin ei työnjohtaja voi luottamusta menettämättä perua puheitaan, mutta tapaus on visusti pantava mieleen, ettei se uusiintuisi. Jos tällaista liukumista alkaa ilmetä kautta linjan, mikä merkitsee sitä, että työnjohtajan ote on jotenkin herpaantunut, niin asian korjaamiseksi ei useinkaan auta muu, kuin että kaikki työt muutetaan joksikin aikaa tuntipalkkaisiksi ja suunnitellaan mahdollisuuksien mukaan uusi urakkajärjestelmä uusilla perusteilla.

Jokainen työnjohtaja tietää, että työntekijöiden palkan määrääminen on monta kertaa visaisimpia tehtäviä, mitä työnjohtajan eteen tulee. Tieto on ainoa, joka pelastaa tästäkin pulasta. Työn suorituksen perusteellinen tunteminen, työehtosopimuksen, työlakien ja palkanlaskennan perusteiden tunteminen sekä ihmistuntemus ovat niitä seikkoja, joita työnjohtajan tulee jatkuvasti kehittää. Työnjohtajalla ei ole varaa erehtyä kovin usein näissä asioissa, jos hän haluaa menestyä tehtävässään.

Itsestään selvää on, että työnjohtajan määrätessään palkkoja on

oltava tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Mikään henkilökohtainen vastenmielisyys jotakin työntekijää kohtaan ei oikeuta epäoikeudenmukaiseen menettelyyn tätä kohtaan.

Erimielisyyksien sattuessa palkkauskysymyksissä on niihin suhtauduttava rauhallisesti. Ellei sopimusta synny on syytä kääntyä työnjohtajan esimiehen puoleen. Asiallinen luottamusmies voi myös usein tehdä paljon työrauhan säilyttämiseksi ja välien kiristymisen estämiseksi.

— Työnjohtajan muut, kuin varsinaiseen työnjohtoon kuuluvat tehtävät

Työnjohtaja valtion omaisuuden hoitajana

Työnjohtajan haltuun uskotaan paitsi työntekijöitä myös huomattava määrä valtion omaisuutta. Työryhmän työkalut, tarveaineet, koneet, autot, työmaakopit jne. ovat työnjohtajan vastuulla. Joskaan hän ei niitä kaikkia kuittaa varastonhoitajan kortille, niin kuitenkin hänen tulee vastata siitä, että ne säilyvät ja pysyvät kunnossa. Suomalaisilla on usein kovin lavea käsitys valtion omaisuudesta. Katsotaan, että se on kaikkien, eikä siis oikeastaan kenenkään. Muuten mitä tarkin ja huolellisin mies saattaa olla valtion omaisuuden suhteen mitä leväperäisin. Katsotaan, että jos jotain särkyy tai häviää, niin uutta saa helposti. Samoin aineita voidaan tuhlata aivan suotta, koska niitä arvellaan riittävän rajattomasti. Tämähän on tarkemmin ajatellen aivan nurinkurinen käsitys. Maa- ja vesirakennusalalla ovat töiden kustannusarviot aina huomattavaa suuruusluokkaa, joten saattaa tuntua, että "kohtuullinen" tuhlaus ei vie maalta merelle. Kun kuitenkin työryhmiä on monta, niin huolimattomuuden aiheuttama yhteenlaskettu vahinko on melkoinen. Työnjohtajan tulee siis pyrkiä noudattamaan huolellisuutta ja säästäväisyyttä kaikessa valtion omaisuuden käsittelyssä. Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä korostaa ns. taloudellisen ajattelun merkitystä. Tulisi muistaa, että aina ei halvin tapa ole taloudellisin. Työmaalle voidaan esim. hankkia halvalla käytettyä puutavaraa telineitä varten, mutta sen käsittely voi maksaa paljon enemmän työpalkkoina kuin uutta tavaraa käytettäessä ja jos lujuus on riittämätön saattaa seurata suuriakin taloudellisia vahinkoja. Taloudellinen ajattelu tarkoittaa siis sitä, että pidetään silmällä edullisinta lopputulosta, mutta työn kestäessä on oltava valmiit uhrauksiin, jos ne jossain suhteessa maksavat itsensä myöhemmässä vaiheessa.

Kiinnittämällä jatkuvasti ja määrätietoisesti huomiota työntekijäin menettelyyn valtion omaisuuden hoidossa voi työnjohtaja vähitellen kasvattaa ryhmänsä jäsenet huolellisiksi. Tähän on ryhdyttävä heti alusta pitäen, sillä myöhemmin on tilanteen korjaaminen

yhä vaikeampaa. Kunnollista työkalujen ja koneiden huoltoa ei voida vaatia, ellei ole huoltovälineitä. Työnjohtajan on siis pidettävä huoli tästäkin puolesta. Säilytyspaikat on tietenkin pidettävä kunnossa ja järjestyksessä. Työnjohtaja voi myös jakaa vastuuta valtion omaisuuden hoidosta alaisilleen. Se ei kuitenkaan vapauta työnjohtajaa vastuusta, vaan hänen on edelleen valvottava, että kaikki tapahtuu kunnollisesti.

Kuljetusten järjestely

Jokainen maa- ja vesirakennusalan työnjohtaja joutuu paljon tekemisiin monenlaisten kuljetusten kanssa, joten muutama sana niistä lienee tässäkin paikallaan. Sama, mitä edellä on sanottu taloudellisesta ajattelusta, sopii myös kuljetusten järjestelyyn. Kuljetukset ovat kalliita ja koska monien töiden suorittaminen on riippuvainen niistä, on niiden järjestelyyn kiinnitettävä erikoista huomiota.

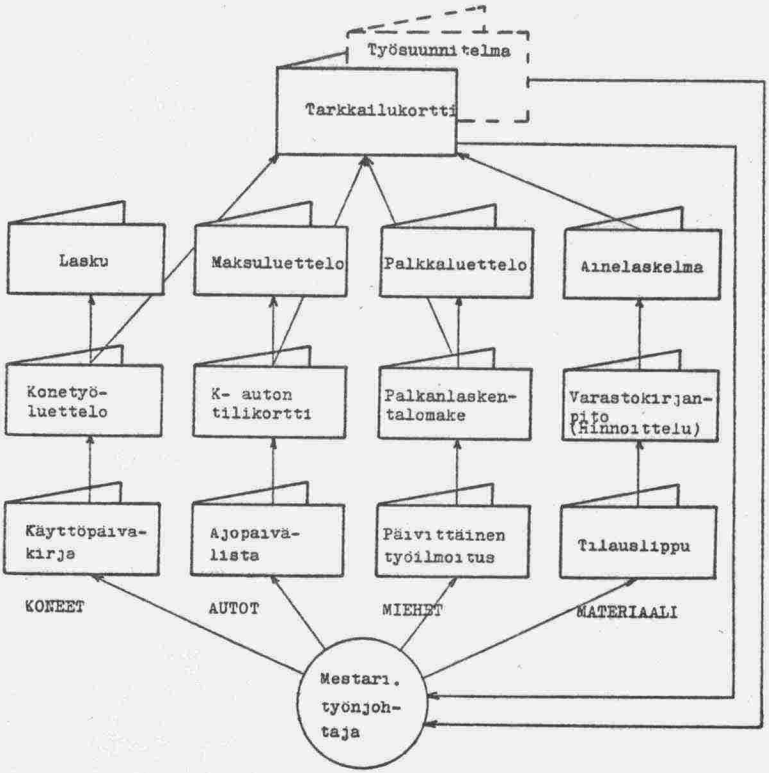
Toistaiseksi ei työmailla vielä ole käytettävissä juuri muita kuljetusvälineitä kuin kuorma-autoja, joten ajoneuvon valintaan eri tarkoituksiin ei ole suuria mahdollisuuksia. Korkeintaan ajoneuvon koon voi soveltaa jonkin verran käyttötarkoituksen mukaan. Enemmän voidaan tehdä taloudellisuuden hyväksi suunnittelemalla kuljetukset järkiperäisesti ennakolta. Jos tätä periaatetta ei noudateta, niin voi käydä esim. siten, että kuorma-auto täytyy lähettää hakemaan 10 km:n päästä varastolta jakoavainta, ja jos työ vielä on kiinni siitä, niin miehet joutuvat odottamaan sen ajan. Jokainen voi laskea, mitä se kaikki maksaa. Kuljetussuunnitelma on siis tehtävä siten, ettei turhia ajoja tarvitse tehdä. Jos auto on otettu tuntimaksulla, niin voidaan ajatella, että on samantekevää, ajetaanpa sillä toisarvoisia ajoja tai annetaan sen seisoa. Jos näyttää siltä, että autolle jää kovin paljon seisonta-aikaa, niin työnjohtajan velvollisuus on harkita, onko kaikki mahdollisuudet otettu huomioon auton käyttämiseksi taloudellisesti. Onko mahdollisesti naapuriryhmällä sellaisia ajoja, joita voitaisiin suorittaa samalla? Onko lähistöllä työssä kone, joka tarvitsee auton apua? Tarvitseeko varastonhoitaja autoa? Voidaanko suorittaa joidenkin tarvikkeiden ajoa vastaista tarvetta varten heti? Jos tällaisia mahdollisuuksia ei ole näköpiirissä, tulee työnjohtajan ilmoittaa esimiehelleen, tiemestarille tai vastaavalle rakennusmestarille, että tarpeellisia ajoja on, mutta ei kuitenkaan riittävästi, joten esimies mahdollisesti voi osoittaa autolle lisätyötä. On sinänsä ymmärrettävää, että jos työnjohtaja tarvitsee työssään jonkin verran autoa, hän pyrkii sellaisen pidättämään määräysvallassaan silläkin uhalla, että sille ei riitä tarpeeksi ajoa, koska ilman sitä taas työn järjestely voi käydä vaikeaksi. Olipa asia vaikka näinkin, niin työnjohtajan pitäisi silloinkin tunnollisesti pyrkiä katsele-

maan ympärilleen löytääkseen sopivat käyttömahdollisuudet yhteistoiminnassa toisten työnjohtajien ja esimiehen kanssa.

Jos autoja tarvitaan työtä varten useampia, niin kustannusten kannalta sangen tärkeä seikka on se, että niitä on riittävästi työn kitkattomaan suoritukseen, mutta ei missään tapauksessa liikaa.

Kirjalliset työt

Monet työnjohtajat eivät mielestään ole mitään kynämiehiä, joten nykyisin esiintyvä "paperisota" on heistä vastenmielistä ja ehkä tarpeettoman tuntuista. Sen vuoksi siitä yritetään selvitä mahdollisimman pian ja mutkattomasti. Kaikille Tvh:n työnjohtajille välttämättömät kirjalliset työt eivät tosin ole kovin laajoja, mutta sitä tärkeämpää on, että ne tehdään selvästi ja totuudenmukaisesti. Jokainen työnjohtaja on nähnyt tiemestarin tai työmaan toimistossa, minkälainen määrä erilaisia kortteja ja lomakkeita siellä täytetään. Suuri osa niihin tarvittavasta aineistosta saadaan työnjohtajien tekemistä päivittäisistä työilmoituksista, autojen



ajopäivälistoista ja koneiden käyttöpäiväkirjasta. Koko Tvh:n kustannusten tarkkailu perustuu näistä laadittaviin yhteenvetoihin.

Sen vuoksi on tärkeätä, että jokainen työnjohtaja laatii ilmoituksensa niin selvästi, että niitä ei tarvitse "tulkita". Niiden tulee perustua todellisiin työtuloksiin, eikä niitä saa muokata kauniimmiksi eikä tehdä tasoituksia. Työn tulosten päivittäinen mittaaminen saattaa joskus olla hankalaa, mutta tämä tulisi ottaa jo huomioon työtä suunniteltaessa, jolloin työvaiheet pitäisi mahdollisuuksien mukaan järjestää siten, että ne voidaan helposti mitata tarvitsematta tyytyä arviointiin.

Varastonhoidossa käyttöön otettu tilauslappujärjestelmä asettaa myös yhä suurempia vaatimuksia työnjohtajan työnsuunnittelulle. Järjestelmä on välttämätön varastojen järkiperäisen tarkkailun vuoksi, eikä sitä ole suinkaan tehty tarpeettomasti. Jotta vältyttäisiin lappujen kirjoittamiselta kesken päivän ja siltä ajanhukalta mitä allekirjoitusten hakeminen monesti vaatii tulisi työnjohtajan harkita tarkkaan jo edellisenä päivänä, mitä hän seuraavana päivänä tarvitsee varastosta.

Korostettakoon lopuksi vielä sitä, että mitkään ilmoitukset ja muut kirjalliset työt, joita työnjohtaja joutuu tekemään, eivät ole itse tarkoitus, vaan tärkeintä on, että niissä annetut t i e d o t o v a t e h d o t t o m a s t i o i k e a t j a s e l v ä t. Työnjohtajan allekirjoitus niissä ei ole mikään koristus, vaan se merkitsee vastuun ottamista paperin sisältämistä tiedoista.

Työntekijäin työhön otto ja erottaminen

Työnjohtaja joutuu melko harvoin ottamaan uuden työntekijän. Käytännössä useimmiten tiemestari tai vastaava rakennusmestari valitsee miehet ja tekee työsopimukset. Työttömyystyöt ovat vielä tietenkin erikseen, niihinhän otetaan työväki työttömyyskortistojen kautta.

Kun kuitenkin voi sattua tapauksia, että työnjohtajan on itsenäisesti "pestattava" työntekijöitä, niin koskettelemme tässä myös hiukan sitä puolta työnjohtajan tehtävissä.

Ensimmäisenä vaiheena työhönotossa on työnjohtajan selvitettävä itselleen, mitä ammattitaitovaatimuksia työnhakijan tulee täyttää. Työnjohtajan tulee osata kuvitella, mitä kaikkea ko. työhön kuuluu. Sen lisäksi olisi vaatimukset asetettava jonkinlaiseen tärkeysjärjestykseen, jolloin päästään selville niistä seikoista, jotka työntekijän on välttämättä osattava, koska niitä ei voida aivan lyhyessä ajassa opettaa. Tällä tavalla selviävät a m m a t t i t a i t o a k o s k e v a t v a a t i m u k s e t.

Toisena vaiheena on ajateltava niitä henkilökohtaisia ominaisuuksia, mitä työ ehkä vaatii. Koska kellään ihmisellä ei yleensä ole kaikkia hyviä ominaisuuksia, niin on ratkaistava, millaiset ominaisuudet parhaiten soveltuvat esillä olevaan tehtävään. Vaatiiko työ pikkutarkkuutta ja huolellisuutta, vai riittääkö suurpiirteisempi työskentely. Halutaanko ennen kaikkea tunnollisuutta vai reipasotteista omaaloitteisuutta? Jokin tämäntapainen ominaisuus on syytä ottaa valinnan perustaksi.

Kun työn vaatimukset täten ovat selvillä, voi työnjohtaja ryhtyä seulomaan tarjokkaita. Kysymykseen tulee useimmiten henkilökohtainen keskustelu, jolloin myös tarkastetaan asianomaisen työtodistukset ja koulu- sekä kurssitodistukset. Kaikki nämä paperit on syytä panna aikajärjestykseen kokonaiskuvan saamiseksi ao:n toiminnasta. Aukkopaikkoihin tulee kiinnittää huomiota ja pyytää niihin selitykset, joiden laatu ja sävy voi ilmaista paljon. Seuraavaksi katsotaan tehtävien laatua, ovatko ne samalla alalla vai esiintyykö paljon vaihtelua ja miten pitkiä palvelusajat ovat. Viimeksi tutkitaan todistusten arvosanat ja työtodistusten antajien arvostelut. Ellei viimemainittuja esiinny jossakin todistuksessa, niin työnjohtajan tulee muistaa työlainsäädännön määräys siitä, että ne merkitään todistukseen vain todistuksen saajan pyynnöstä. Voihan olla tapauksia, ettei ao. haluakaan niitä pyytää.

Saatuaan näin yleiskuvan miehestä työnjohtajan on keskustelun avulla täydennettävä tietoja ja pyrittävä pääsemään yksityiskohtaisesti selville työnhakijan mahdollisuuksista menestyä työssä. Erikoisesti on tietenkin tutkittava, täyttääkö asianomainen ne perusvaatimukset, jotka työnjohtaja on työlle asettanut.

Jos hakijoita on useampia, on kaikki syytä käydä läpi mahdollisimman perusteellisesti. Mikäli esiintyy tasaveroisia työhön pyrkijöitä, voidaan järjestää työkoe, jos siihen on mahdollisuuksia. Lopullista ratkaisua varten on usein hyvä jättää hiukan harkinta-aikaa, ellei työn kiireellisyys ole esteenä. Joka tapauksessa tulisi kiireellisissäkin tapauksissa noudattaa ainakin pääkohdittain edellä esitettyä järjestelmää, ettei tule tehdyksi liian hätiköityjä ratkaisuja.

Muutamissa muissa yhteyksissä on jo viitattu sellaiseen mahdollisuuteen, että työnjohtajan ja työntekijän tiet kääntyvät eri suuntiin, ts. työntekijälle on syystä tai toisesta annettava lopputili. Kun tällaisen ratkaisun eteen joudutaan, niin mikäli työnjohtaja asiaa kaikilta puolilta harkittuaan ei näe enää muuta mahdollisuutta, on irtisanominen toimitettava rauhallisesti ja asianomaista loukkaamatta. Olipa erottamisen syy mikä tahansa, niin mikään syyttely ja sisun purkaminen ei enää kuulu irtisanomiseen. Työntekijän ei myöskään pidä jäädä epätietoiseksi erottamisen syystä, vaan se on hänelle sel-

västi ilmoitettava. Työntekijälle on erottaminen jo sinänsä yleensä niin raskas isku, että häntä ei enää pidä yrittää lannistaa millään halventavilla huomautuksilla tms. Pikemminkin on paikallaan muutama rohkaiseva sana, jos sellaisia voi löytää.

Tulkoon tässä myös sanotuksi, että erottamisella uhkaaminen on täysin tuomittava tapa. Peloittelu ja uhkailu eivät muutenkaan ole mitään työnjohtokeinoja. Näennäinen, hetkellinen menestys kääntyy useimmiten myöhemmin tappioksi.

Suhtautuminen työntutkimukseen

Silloin kun työntutkimus oli maassamme uutta sattui eräässä konepajassa, että kaksi työntutkijaa keksi mielestään erinomaisen menetelmän tutkimusten suorittamiseksi. He rakensivat konepajahallin keskipaikkeille katon rajaan lavan, jossa maaten he voivat seurata kenen tahansa alhaallaolevan työtä ilman, että asianomainen itse tiesi siitä mitään. Menetelmällä oli vain se vika, että työntekijät eivät siitä pitäneet, mikä onkin hyvin ymmärrettävää, ja heidän vastustuksensa vuoksi oli lava kiireesti poistettava.

Tämänlaatuiset tapaukset eivät ehkä alkuaikoina olleet vallan harvinaisia, joten työntutkimuksia kohtaan tunnettiin melko suurtakin epäluuloa. Nykyisin on tilanne jo kehittynyt siihen, että yleensä ymmärretään mihin työntutkimus pyrkii. Se ei suinkaan tähtää palkkojen alentamiseen, vaan työmenetelmien parantamiseen. Jos jossain kohdassa tutkimuksen tuloksena on esim. yksikköhinnan alennus, niin työmenetelmän parannus tasoittaa näennäisen palkan laskun. Historiasta tiedämme, että teollistamisen alkaessa, silloin kun keksittiin erilaisia työtä säästäviä koneita, kuten höyrykone, kehruukone ym. esiintyi paljon vastustusta, koska kuviteltiin niiden aiheuttavan työttömyyttä. Nykyään ei sellainen ajatus enää juolahda juuri kenenkään mieleen, vaan koneiden merkitys elintason nousulle ymmärretään kaikilla tahoilla. Työntutkimuksen historia on verrattavissa koneellistumisen kehitykseen siinä mielessä, että tulokset puhuvat itse puolestaan ja epäluulo haihtuu sitä mukaa.

Maa- ja vesirakennusalan työpaikoilla on maassamme vielä suhteellisen vähän tehty työntutkimuksia, joten epäluuloa sitä kohtaan voi esiintyä. Sen vuoksi on ainakin työnjohtoasemissa olevien oltava selvillä tutkimusten tarkoituksesta, jotta he voivat antaa alaisilleen niistä oikeita tietoja. Sanotaan, että "hyvä kello kauas kuuluu, paha vielä kauemmaksi". Niin on laita työntutkimuksissakin, sillä jotkin satunnaiset erehdykset ja väärään osuneet toimenpiteet voidaan helposti yleistää, varsinkin kun työelämän hajoittamiseen tähtäävä propaganda usein tahallisesti niitä paisuttelee. Työntutkimuksista on jo olemassa aika paljon erilaista kirjallisuutta, joten olisi sangen

hyödyllistä, jos työnjohtaja perehtyisi itse siihen jo yksistään senkin vuoksi, että niistä voi saada hyviä osviittoja työn järjestelyä varten ja samalla selkenisi kuva työntutkimuksen menetelmistä ja tarkoituksesta.

"Kellomies" työmaalla ei siis ole mikään työnantajan asettama piiskuri eikä kenenkään leivän kaventaja, vaan hänen yksinomaisena tarkoituksenaan on saada mahdollisimman selvä kuva työstä ja löytää keinot menetelmien parantamiseen. Työnjohtajan velvollisuus on tukea häntä kaikin tavoin.

B. TYÖNJOHTAJA ALAISTENSA HUOLTAJANA

— Työväensuojelu

Terveydelliset olosuhteet työpaikalla

Maa- ja vesirakennusalan työpaikoilla ovat terveydelliset olosuhteet usein heikommat kuin monella muulla alalla. Tämä johtuu töiden tilapäisyydestä, kun työmaat muuttuvat paikasta toiseen, ja siitä, että työt tehdään etupäässä ulkona. Kaikki nämä seikat asettavat työnjohdolle erikoisvaatimuksia. Työväen hyvinvoinnista on huolehdittava kaikissa olosuhteissa. Työmaan laatu, sen kestoaika ja vuodenaika määräävät millaisia toimenpiteitä kulloinkin käytetään. Nämä toimenpiteet voidaan ajatella jaettavaksi kahteen pääryhmään:

1. Toimenpiteet terveydellisten olojen parantamiseksi
2. Tapaturmantorjunta ja ensiapu

Tarkastelemme aluksi ensimmäistä ryhmää. Kun työ alkaa, pitäisi työnjohtajan harkita, millaiset terveydelliset vaarat lähinnä voivat uhata. Ulkotöiden ollessa kysymyksessä on melkein aina, kesälläkin, tarjolla vilustumisen vaara. Jos miehet sen suhteen ovat huolimattomia, niinkuin useimmiten on laita, on heitä neuvottava. Heitä tulee kehoittaa hankkimaan esim. kunnolliset sadevarusteet ja kumijalkineet, sekä talvella riittävän lämpimät jalkineet ja muut vaatetusesineet.

Usein näkee talvella miesten käyttävän vain kumi- tai kumiterässaappaita. Heitä on syytä varoittaa sellaisesta, sillä reumatismi, jota on sanottu Suomen kansallistaudiksi, ei sellaisissa tapauksissa tavallisesti anna kauan odotella itseään. Jos työ on sen laatuista, että siinä välillä hikoaa, välillä taas jäähtyy, niin on syytä käyttää villapaitaa ihoa vasten. Se ei tunnu koskaan kostealta, niinkuin märkä paita ja se estää ihon liian äkkinäiset lämmönvaihtelut. Varsinkin nuorimpien työntekijöiden tarkoituksenmukaista pukeutumista työnjohtajan tulee pitää silmällä. Nämä ovat usein siinä suhteessa san-

gen huolimattomia uhmaten vaaroja, joista he saavat kantaa seuraukset vasta myöhemmällä iällä.

Varsinaisella työpaikalla voidaan tehdä myös paljon sairastumisten välttämiseksi. Kulkutiet tulisi järjestää niin, ettei tarpeetonta jalkojen kastumista satu, suppeissa työkohteissa voidaan käyttää suojakatoksia ja talvella lämmityslaitteita, tuulensuojia voidaan jossain tarvita jne. Työmaakoppi on usein tarpeen ruokailua ja kahvitaukoa varten. On vain pidettävä huolta, ettei se muodostu maleksimispaikaksi. Kovilla pakkasilla on aiheellista sytyttää sopiviin kohtiin avotulia, joskin ne aiheuttavat työnjohtajalle lisähuolta, sillä miehet pyrkivät hyvin halukkaasti oleskelemaan vain niiden läheisyydessä.

Sään ollessa hyvin epäsuotuisa pitäisi mahdollisuuksien mukaan saada miehet sisätyöhön tai ellei sellaista ole, on työ keskeytettävä.

Työpaikan valaistukseen pitää myös kiinnittää huomiota. Ellei keinovaloa tarvittaessa ole sähköä käytettävissä on hankittava riittävän tehokkaita öljy- tai kaasuvalaisimia. Useimmiten työpaikoilla on ilmanvaihtoa "yli kotitarpeen", mutta joissakin tapauksissa esim. murskaamoilla, korjaamoilla, pajoissa, erilaisissa kojuissa jne. on pidettävä huolta, että ilmanvaihto toimii kunnollisesti.

Järjestystä ja puhtautta on mahdollisuuksien mukaan noudatettava joka paikassa. Tämä on erittäin tärkeätä varsinkin pitempiaikaisilla työpaikoilla.

Muutama sana vielä kulkutaudeista. Voihan sattua, että työmaan miesten keskuudessa pääsee valtaan jokin kulkutautiepidemia. Jos tällaisia tapauksia sattuu useampia ja ne näyttävät olevan lisääntymään päin, on asiasta neuvoteltava esimiesten ja lääkärin kanssa. Joskus voi olla tarkoituksenmukaista hajoittaa työryhmä useampaan työkohteeseen ja koettaa pitää miehet erillään toisistaan. Epäiltäessä jonkun sairastavan tarttuvaa tautia on tämä lähetettävä lääkärintarkastukseen.

Työpaikalla tarvittava juomavesi on kuljetettava puhtaassa astiassa, hankittava ehdottomasti puhtaasta kaivosta tai lähteestä ja sitä on säilytettävä kannellisessa astiassa. Jokaisella tulisi mieluimmin olla oma juoma-astiansa.

Tapaturmantorjunta

Tie- ja vesirakennushallinnon alaisissa töissä sattui v. 1958 tapaturmia 100 vuosityöntekijää kohti seuraavasti:

Maanteiden kunnossapito	10.4
Lentokenttien kunnossapito	4.7
Kanavien kunnossapito	—
Tie- ja siltarakennustyöt	20.1

Kanavarakennustyöt	29.0
Talonrakennustyöt	28.9
Korjaamot	16.2
Varastotyöt	3.0

Menetettyjä työpäiviä kertyi vuosityöntekijää kohti 2.4 ja kaikkiaan niitä oli n. 56 000 pv.

Kuten näistä luvuista näkyy sattuu tapaturmia suhteellisen paljon joskin suuri osa oli melko lieviä. V. 1958 sattui tie- ja siltarakennustöissä 1 kuolemantapaus 1 000 työntekijää kohti. Nämä ovat kuitenkin sellaisia lukuja, että ne pakottavat myös jokaisen työnjohtajan harkitsemaan sopivia toimenpiteitä tapaturmien välttämiseksi. Työlainsäädäntöön sisältyy työturvallisuuslaki ja eräitä erikoislakeja turvallisuustoimenpiteistä eräissä töissä, kuten kivenlouhinnassa, kaivostöissä jne. Näiden säädösten tuntemus kuuluu työnjohtajan perustietoihin. Ne edellyttävät mm. varoitustaulujen asettamista, vaarallisten paikkojen merkitsemistä, työväen varoittamista jne. Kaikki ei vielä kuitenkaan ole likikään tehty sillä, että lain kirjain on täytetty. Päämääränä tulee aina pitää mahdollisimman tehokkaan tapaturmantorjunnan järjestämistä aina olosuhteiden mukaan. Kaikkienkin tietyönjohtajien, mutta erikoisesti maanteiden kunnossapidossa toimivien tulee ottaa huomioon se tapaturmavaara, mikä aina uhkaa liikenteen taholta. Siitä aiheutuneita tapaturmia ei ole laskettu edellä esitettyihin lukuihin. Työnjohtajien vastuulla kuitenkin on, että korjaus- ja rakennustöitä tehtäessä on asianmukaiset varoitusmerkit aina asetettu huolellisesti harkittuihin kohtiin, jotta liikenne pääsee sujumaan turvallisesti.

Vaikka tapaturmia yleensä pidetään sattumanvaraisina, voidaan kuitenkin melkein jokaista tapausta tutkittaessa todeta, että tapaturman on aiheuttanut tietty syy, poikkeaminen normaalista työnkulusta. Syy voi olla joko 1) teknillinen seikka itse työssä tai työympäristössä, tai 2) virheellisyys ihmisen toiminnassa.

Tutkimukset osoittavat, että vain pieni osa kaikista tapaturmista on sellaisia, joiden ainoana tai pääsyynä on ollut jokin teknillinen virheellisyys tai puutteellisuus. Suurimmassa osassa tapauksia on myötävaikuttavana tekijänä tai pääsyynä ollut jokin virhe ihmisen omassa toiminnassa. Nämä inhimilliset virheellisyydet saattavat puolestaan johtua hyvin monista seikoista: tietämättömyydestä, työhön tottumattomuudesta, tilapäisestä väsymyksestä ja tarkkaavaisuuden herpaantumisesta, ihmisen luonteesta johtuvasta välinpitämättömyydestä, huolimattomuudesta tai uhkarohkeudesta jne. On myös todettu, että toiset ihmiset ovat alttiimpia tapaturmille kuin toiset. On eräitä yksilöitä, joita pidetään jonkinlaisina huonon onnen uhreina,

mutta tosiasia on, että tapaturman syy on useimmiten heissä itsessään.

Todellisia, ns. puhtaita onnettomuuksia sattuu hyvin harvoin.

Jos halutaan välttää tapaturmia, on pyrittävä poistamaan niiden perimmäiset syyt.

Työpaikan järjestelyssä on jo otettava huomioon tapaturmantorjunnan näkökohdat. Vaaralliset koneet ja laitteet on suojattava, sähkölaitteiden johdot, katkaisijat, pistorasiat ym. on sijoitettava niin, ettei niistä muodostu vaaraa, kaiteet on rakennettava paikkoihin, joissa on putoamisen tai liukastumisen vaara. Käsiteltäessä painavia rakennusosia, esim. rumpuputkia, kaivonrenkaita, palkkeja ym. on varattava sopivat kuormaus- ja purkausvälineet.

Tapaturmantorjunta on, niinkuin nimikin jo sanoo, ennalta ehkäisevää toimintaa. Se kuuluu eräänä tärkeänä osana työnjohtoon. Se liittyy kiinteästi jo työn suunnitteluun, jossa on aina huomioitava myös sellaiset seikat, jotka voivat vähentää tapaturmanvaaraa. Kun tapaturman seurauksena olevat vammat eivät tosiasiallisesti ole rahalla korvattavissa on työnjohtajalla sitäkin suurempi v a s t u u siitä, e t t ä h ä n r e h e l l i s e s t i j a v a l v o j a a n s ä ä s t ä m ä t t ä t o d e l l a t e k e e k a i k k e n s a t a p a t u r m i e n v ä l t t ä m i s e k s i.

Ensiapu

Kun kaikista varokeinoista huolimatta tapaturmia voi sattua, on työnjohtajan varauduttava myös välittömästi antamaan ensiapua. Tässä emme voi käsitellä kaikkia ensiavun antoon liittyviä seikkoja. Se on siksi laaja ala, että se vaatisi oman kurssinsa. Jokaisen työnjohtajan tulisi tuntea sitä kuitenkin melko paljon ja yksityiskohtaisesti, joten olisi suotavaa tutustua alan kirjallisuuteen. Erilaisia sidonta-, lastoitus-, lääkitsemis- ja tekohengitystapoja pitäisi myös joskus harjoitella, ettei toden tullen mene sormi suuhun.

Työnjohdon kannalta tärkeimpiä seikkoja tässä suhteessa on ensinnäkin varmistautuminen lääkärinavun saannista. On otettava selville heti työn alkaessa missä lähin lääkäri asuu, miten hänet tavoittaa nopeimmin ja mistä saa pikimmin tarpeellisen kuljetusvälineen. Toiseksi työpaikalle kuuluva ensiapulaatikko tai -kaappi on tarkastettava aika ajoin ja huolehdittava, että siinä jatkuvasti on sisällysluettelon edellyttämä määrä tarvikkeita ja että ne ovat puhtaita ja hyvässä kunnossa. Tässä yhteydessä on syytä huomauttaa, että laatikon sisältämät lääkkeet ja pillerit eivät suinkaan kuulu päivittäiseen muona-annokseen, niinkuin monet miehet tuntuvat luulevan, vaan niitä käytetään vain tarpeen vaatiessa. Useihin kaappeihin kuuluu päiväkirja, johon tehdään merkintä joka kerta, kun

kaapin tarvikkeita käytetään. Tämä on hyvä jo senkin vuoksi, että esim. lääkkeiden käytön tarkkailu käy tehokkaammaksi. Hyvin ahkera pillerien syöjä on syytä lähettää lääkärintarkastukseen.

Mikäli työpaikalle kuuluu määräysten mukaan paarit, on ne pidettävä kunnossa ja helposti saatavissa eikä suinkaan esim. lepopaikkana. Jos vähänkin voidaan olettaa, että työpaikalla voi sattua luunmurtumia, on hyvä varata sopivaan paikkaan lastoitustarpeita. Tekohengitys voi tulla kysymykseen vesirakennustöissä tai sähkötapaturmissa. Tällöin tulisi paikalla olla aina joku, joka osaa nykyaikaisen suusta-suuhun tekohengitysmenetelmän tai ainakin jonkin muun vastaavanlaatuisen tavan.

— Työn fysiologiaa

Työn fysiologialla tarkoitetaan tutkimusta ruumiin toiminnoista työssä. Työ tapahtuu lihastoiminnan avulla. Siinä voidaan erottaa kaksi tapaa, joko lihas liikkuu tai ei liiku. Edellisestä tavasta voidaan ottaa esimerkiksi ojankaivu, jossa suurin osa ruumiin lihaksista liikkuu jatkuvasti. Jälkimmäinen tapa tulee esiin esimerkiksi kannettaessa sylissä raskasta laatikkoa. Hartioiden ja käsien lihakset ovat koko ajan jännittyneet, mutta liikkuvat vain hyvin vähän. Jokainen tietää kokemuksesta, että jälkimmäinen tapa on ajan mittaan raskaampi. Rasitus johtuu siitä, että lihaksen verenkierto estyy, eikä lihas saa siten tarvitsemaansa ravintoenergiaa. Työnjohdon on työn järjestelyssä ja työmenetelmissä otettava tämä seikka huomioon. Työliikkeiden tulisi olla siksi vaihtelevia, ettei liikkumatonta lihastyötä tarvita, tai se ainakin supistetaan mahdollisimman vähiin. On muistettava, että seisovassa asennossa paikallaan tehty työ rasittaa jalkoja suuresti, joten työntekijälle olisi varattava mahdollisuus istumalla lepuuttaa jalkojaan. Käytettäessä suuria lihasryhmiä työntekoon määräytyy rasitus sydämen toimintakyvyn perusteella sen mukaan, miten se pystyy pumppuamaan verta lihaksiin. Äkillinen ponnistus kiihdyttää sydämen toimintaa ja voi tilapäisesti saada aikaan veren puutteen jossain lihaksissa, jolloin sinne syntyy väsymysmyrkkyä, joka voi levitä koko elimistöön. Pieni tauko palauttaa useimmiten toimintakyvyn nopeasti. Tämän aikana on parempi liikkua verkalleen kuin olla kokonaan paikallaan. Taukojen pituus ei vaikuta rasituksen vähenemiseen, vaan se, että niitä on riittävän usein. Muutama minuutti kerrallaan riittää. Tällä tavalla saadaan raskas työ rytmikkääksi, ja tulokset paranevat. Tämän seikan huomioiminen on työnjohdossa erittäin tärkeää. Varsinkin työnjohtaja, joka itse ottaa osaa työhön, voi määrätä työtahdin, ja hänen tulee siis huolehtia siitä, että taukoja on riittävästi, mutta ne eivät saa venähtää vetelehtimiseen asti. Kun työn raskaus vaihtelee, ei tahtia pidä

hidastaa silloin kun työ tulee raskaammaksi, vaan taukojen määrää on lisättävä. Työ käy yleensä sitä helpommin, mitä paremmin siinä voidaan pitää yllä tasaista vauhtia.

Hilska—Karvosen Ammattimiehen työterveysopissa esitetään seuraavat yleiset säännöt, jotka on hyvä muistaa pyrittäessä järkiperäistämään raskasta työtä.

Työhön käytettävien lihasten koon ja lukumäärän on oltava oikeassa suhteessa kuormitukseen. Pienet liikkeet ja lihakset kevyessä työssä, raskas työ mahdollisimman suureksi osaksi vartalon ja alaraajojen vahvoille lihaksille!

Tehottomat työliikkeet mahdollisimman vähiin! Vältettävissä oleva kumarteleminen pois!

Liike-energiaa eli elävää voimaa ei saa tuhlata! Siis heilahdusliikkeet on järjestettävä siten, ettei niiden pysäyttämiseen tarvita aktiivista jarrutusta eikä jatkuvaa ohjausta.

Staattinen työ (esim. laatikon kanto lihaksia jännittäen) pois, milloin se on suinkin mahdollista! Istuimet, käsituet!

Vaihtelua yksitoikkoiseen, harvoilla lihaksilla tehtävään työhön! Esim. metsätyössä sahauksen ja hakkuun vuorottelu, käsityössä tarvikkeiden haku sopivin välein edistää elpymistä.

Kuormien kantaminen järjestettävä siten, että kuorman painopiste on kohtisuoraan kehon tukipinnan yläpuolella! Esim. kapea matkalaukku on helpompi kantaa kuin yhtä raskas leveä laukku.

— »Oikea mies oikealle paikalle»

Olemme jo edellä joissakin yhteyksissä maininneet siitä, että jokaiseen työhön olisi löydettävä mahdollisimman sopiva mies, ja taas toiselta puolen kullekin työntekijälle tulisi antaa hänelle sopiva tehtävä. Tätä juuri tarkoittaa otsikkoomme lainattu vanha sanonta.

Kun johonkin työhön valitaan mies, on tietenkin ensinnä ratkaistava, onko hänen ammattitaitonsa sillä tasolla, että se riittää työn suorittamiseen. Muita tärkeitä, valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat asianomaisen luonteenlaatu, ts. se, miten hän sopeutuu toisten kanssa, voidaanko häneen luottaa riittävästi, onko hän tunnontarkka vai huolimaton jne. Tärkeä seikka on se, haluaako asianomainen itse ryhtyä ko. työhön, onko hän siitä kiinnostunut vai tuntuuko se vastenmieliseltä. Tehtävän esittämistapa vaikuttaa tässä suhteessa paljon. Työnjohtajan ei tietenkään pidä ryhtyä mihinkään kaunomaalailuun. Selvä ja asiallinen esitystapa on paras ja usein on ehkä aihetta mainita sopivasti tehtävän vaatimasta vastuusta, mikä samalla korostaa työn arvoa. Työntekijän viihtyminen työssään ei tietenkään ole työnjohdon ainoa, eikä suinkaan pääasiallinen tavoite, mutta parhaisiin tuloksiin päästään, jos myös siihen kiinnitetään

kaikissa tilanteissa huomiota. Paitsi, että työntekijä pitää työstään, vaikuttavat viihtymiseen myös kaikka ympäristötekijät, kuten työtoverit, olosuhteet työpaikalla, työn vaarallisuus tai vaarattomuus, ruokailumahdollisuudet jne. Kunnon työnjohtaja ei senvuoksi jätä näitäkään huomiotta.

Tässäkin yhteydessä voidaan vielä palata siihen, mitä aikaisemmin on sanottu jokaisella ihmisellä olevasta ns. pätemisen eli itsetehostuksen tarpeesta. Kukaan työntekijä ei tunne itseään tyytyväiseksi, jos hän joutuu tekemään mielestään tarpeetonta ja arvotonta työtä, vaikka hän saisikin siitä tyydyttävän palkan. Sen vuoksi on syytä vielä kerran korostaa, että työnjohtaja ei saa aliarvioida mitään työtä, vaan hänen tulee osoittaa osaavansa antaa arvoa jokaiselle kunnolliselle suoritukselle.

— Alaisen etujen valvonta

Työnjohtaja on, niinkuin olemme nähneet, "kahden tulen välissä". Hänen on ennen kaikkea oltava työnantajan edustaja, ja tässä ominaisuudessa hänen on valvottava työnantajan parasta. Toisaalta työntekijöiden puolelta häneen kohdistuu paine, joka vaatii häntä hoitamaan myös näiden etuja. Asemansa vuoksi, ollessaan välittömästi kosketuksessa työntekijöihin, työnjohtajalla on suuret mahdollisuudet saada oikeita tietoja työntekijäin vaikeuksista, ja hänen velvollisuutensa on ryhtyä toimenpiteisiin näiden vaikeuksien voittamiseksi. Ennen kaikkea hänen tulee pitää silmällä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Milloin palkitseminen näyttää aiheelliselta tulee se toteuttaa tai elleivät omat valtuudet riitä, on sitä esitettävä asianomaiselle esimiehelle viipymättä. Jonkun syrjiminen vain siksi, että "pärstä" ei satu miellyttämään ei ole oikeudenmukaista. Se, että työnjohtajalla ja työntekijällä saattaa olla erilainen poliittinen näkemys, ei myöskään saa vaikuttaa työsuhteeseen. Häiritsevien epäkohtien ilmaantuessa on työnjohtajan heti yritettävä järjestää ne esimiestensä avulla kohdalleen, koskivatpa ne sitten palkkausta tai muita työhön liittyviä seikkoja.

Palkka ei ole ainoa työntekijän etu, jota työnjohtajan pitäisi valvoa. On monia lakimääräisiä asioita, joista työnjohtajan tulee olla selvillä, kuten turvallisuusmääräykset, terveydenhoito ym. Ei ole mukavaa, jos työnjohtajaa päästään huomauttamaan näiden laiminlyönnistä ja vielä ikävämmäksi muodostuu tilanne, jos niiden huomiotta jättämisestä aiheutuu vahinkoja.

Edellä kosketellut asiat ovat pääasiassa sellaisia, jotka perustuvat lakeihin ja työehtosopimukseen. Näiden lisäksi on kuitenkin paljon

sellaista, mitä työnjohtaja voi tehdä työntekijöiden hyväksi ilman mitään pakkoa, mutta joka kuitenkin koituu lopulta yhteiseksi hyväksi. Kaikkia töitä ei ole mikään pakko tehdä vuosikymmeniä sitten omaksutulla tavalla, vaan menetelmää voi monesti parantaa, hankkia sopivia välineitä ja koneita avuksi jne. Työn rasittavuuteen tulee kiinnittää erikoista huomiota ja tehdä kaikki voitava rasituksen pienentämiseksi. Oikean työrytmin saavuttaminen on tärkeätä. Niinkuin työn fysiologiaa käsiteltäessä todettiin, on taukojen pitäminen välttämätöntä. Niihin ei siis pidä suhtautua karsaasti, kunhan ne eivät muodostu vetelehtimiseksi. Työntekijän henkilökohtaisissa vaikeuksissa voi ainakin osoittaa kiinnostusta ja saattaa monesti keksiä neuvoja, jotka auttavat asianomaista selviytymään. Pilkantekoon ei tällaisissa tapauksissa saa syyllistyä.

Tässä ei ole tilaa etsiä kaikkia yksityistapauksia, missä työnjohtaja voi toimia alaistensa hyväksi heidän etujensa valvojana, mutta kun hyvää tahtoa riittää, niin jokainen työnjohtaja näkee aina ympärillään tilaisuuksia toimintaan tässä mielessä.

— Aloitetoiminta

Sana "aloitetoiminta" lienee useimmille tuttu, mutta sen merkitys on jäänyt monelle hämäräksi. Sen vuoksi on paikallaan hiukan selvittää sen tarkoitusta.

Etsittäessä keinoja työmenetelmien ja työolojen parantamiseen on monesti todettu, että hyvillä "hoksottimilla" varustetuilla työntekijöillä on parannuksiin tähtääviä ajatuksia, jotka joko sellaisinaan tai hiukan kehitettyinä ovat toteuttamiskelpoisia. Usein käy vain niin, että ehdotuksia ei rohjeta tuoda esiin arvostelun tai muun sellaisen pelosta. Estävä tekijä on myös se, että pelätään parannuksen vähentävän työvoiman tarvetta ja siten kaventavan työntekijäin leipää. Toiselta puolen näillä työntekijöiden havainnoilla on sangen tärkeä merkitys työn tuottavuuden lisääntymisen kannalta, koska työntekijöillä on välittömin kosketus jokaiseen työn vaiheeseen ja juuri he voivat läheltä nähdä käytössä olevien menetelmien puutteellisuudet ja myöskin usein mahdollisuudet vikojen korjaamiseen. Tämän vuoksi parannusehdotukset täytyisi saada sellaisten esimiesten tietoon, jotka voivat toteuttaa ne. Aloitetoiminta tarkoittaa juuri sitä, että menetelmien, koneiden tms. parantamiseen tähtäävät ehdotukset pyritään saamaan esiin ja toteutetuiksi yhteiseksi hyödyksi. Liikelaitoksissa ja virastoissa, mm. Tvh:ssa, on perustettu ns. aloitetoimikuntia, jotka käsittelevät ehdotukset, tutkivat niiden käyttökelpoisuuden ja maksavat myönteisissä tapauksissa ehdotuksen tekijälle tai tekijöille palkkion.

Työpaikoilla tehdään myös näiden toimikuntien puolesta propagandaa aloitetoiminnan lisäämiseksi, joskin usein valitettavasti varsin laihoin tuloksin. Työnjohtaja voi tässä omalta kohdaltaan vaikuttaa paljon. Riippuu suuresti hänen asenteestaan, miten työntekijät suhtautuvat aloitetoimintaan. Jos hän on torjuva ja antaa ymmärtää, että vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia, niin on selvää, että työntekijät eivät rohkene esittää omia parannusehdotuksiaan. Jos työnjohtaja suhtautuu myönteisesti uudistuksiin, ja tukee kaikkia asiallisia uudistuspyrkimyksiä, niin on melko varmaa, että työntekijäin kiinnostus huomioiden tekoon ja itse työhön kasvaa siinä määrin, että myös uusia aloitteita syntyy. Vaatimattomuus, painostuksen pelko ja monet muut sentapaiset syyt ovat niitä tekijöitä, jotka usein jarruttavat yksityisen työntekijän halua aloitteiden tekoon. Sen vuoksi työnjohtajan olisi rohkaistava useamman miehen muodostamia ryhmiä panemaan aloitteita vireille. Joskin mahdollinen hyötykin täten jakaantuu, niin myös aloitteen tekoon eräässä mielessä sisältyvä vastuu tulee useamman osalle ja on helpompi kantaa. Useammat silmät näkevät myös enemmän kuin yksi silmäpari, joten aloitteita voi kertyä enemmän ja niiden käyttökelpoisuus tulee jo alustavasti punnituksi tarkemmin kuin yhden miehen ehdotuksessa.

C. Työnjohtaja alaistensa esikuvana

Joukko on sellainen kuin johtajakin, sanotaan. Hyvä johtaja saa huonostakin joukosta esiin sen parhaat puolet, mutta huono johtaja voi pilata hyvänkin joukon. Työryhmän tehtävän epäonnistuessa ei syy useinkaan ole sysissä vaan sepissä, ts. vikaa on etsittävä johtajan toiminnasta. Tässä yhteydessä on hyvä painaa mieleen eräs johtajan kannalta tärkeä sääntö: K u n t a p a h t u u j o k i n v i r h e, e i o l e e t s i t t ä v ä s y y l l i s t ä v a a n s y y t ä. Syntipukin esiin saaminen ei korjaa asiaa, mutta todellisen syyn löytäminen voi estää virheen mahdollisen uusiutumisen.

Jotta johtaja välttyisi mahdollisimman paljon omakohtaisista virheistä on hänen osattava kohdistaa arvostelu myös omaan toimintaansa. Kuten alussa totesimme, seuraavat alaiset johtajan toimintaa sangen tarkasti ja he odottavat johtajan käyttäytyvän siten kuin heidän käsityksensä mukaan johtajan asemaan kuuluu. Työnjohtajan on siis silloin tällöin tarkattava, täyttääkö hän tässä suhteessa kohtuulliset vaatimukset. Tämä tarkkailu ei tietenkään saa muodostua sellaiseksi painajaiseksi, että se saa aikaan epäröintiä, mikä taas voi johtaa siihen, että kun ei tiedä varmasti miten tekisi niin ei tee sitten mitään. Paras tulos työnjohtajan itsetutkiskelussa saavutetaan, jos työnjohtaja kykenee katsomaan joskus itseään ja omaa toi-

mintaansa aivan kuin ulkopuolelta, vieraan silmin, ja rohkenee tunnustaa itselleen erehdyksensä. Tavallisesti vasta iän lisääntyminen tuo mukanaan tällaista avarakatseisuutta, mutta harjoituksen avulla se on saavutettavissa jo nuoremmallakin iällä. Erikoisesti tulisi pyrkiä erottamaan pääasiat sivuasioista, merkitsevät merkityksettömistä. Sen kautta johtaja saa käsiinsä johdonmukaisuuden ja kokonaisnäkemyksen punaisen langan, joka on välttämätöntä päämäärän saavuttamiseksi parhaalla tavalla.

Työnjohtajan itsetutkiskeluun kuuluu myös omien käyttäytymis- ja elämäntapojen puntaroiminen. Varsinkin työmaaolosuhteissa, asuttaessa yhteismajoituksessa on tällä tärkeä merkitys. Työnjohtaja elää tavallaan "lasikaapissa" ja hänen tavoistaan tulee helposti esimerkki miehille. On senvuoksi pidettävä huolta siitä, että tämä esimerkki ei johda huonoille teille.

Kukaan ihminen ei ole koskaan valmis. Työnjohtajankaan ei pidä kuvitella, että hän, saavutettuaan kohtalaisen ammattitaidon, voi heittäytyä lepäämään. Kehitys, varsinkin juuri teknillisillä aloilla kulkee niin nopeasti eteenpäin, että kuvaannollisesti sanottuna tämän päivän tieto voi olla huomenna jo vanhentunut.

Senvuoksi on välttämätöntä, että ammatin kehitystä seurataan jatkuvasti. Tämä voi tapahtua kirjallisuuden, ammattilehtien, kurssien, ja kirjeopistojen ym. välityksellä sekä keskustelemalla ammattitoverien ja esimiesten kanssa. Omalta kohdalta tärkeimmiltä tuntuvat asiat kannattaa selvittää perusteellisesti. Lisääntyvällä ammattitaidolla on taipumus tuoda mukanaan lisää palkkaakin, mutta sitäkin tärkeämpi on mielenterveyden kannalta tyydytyksen tunne hyvin suoritetusta työstä. Suuri merkitys on myös sillä, että jos työntekijät huomaavat työnjohtajan seuraavan valppaasti alan kehitystä ja pyrkivän kohentamaan ammattitaitoaan, niin esimerkki vaikuttaa alaisiinkin ja saa heidät kiinnostumaan enemmän työstään ja oman ammattitaitonsa parantamisesta.

V. Työnjohtajan kokonaiskuva

Olemme tähän mennessä kosketelleet työn johtamisen eri puolia pitäen erikoisesti silmällä maarakennusalan olosuhteita. Niinkuin jo on mainittukin, ei työnjohto ole puristettavissa mihinkään kaavaan, jota voisi noudattaa jokaisessa tilanteessa, vaan se on paljon monitahoisempi, yksilöistä ja tilanteista riippuva. Tästä syystä emme voi esittää mitään työnjohtajan ihannekuvaa, joka olisi aina samanlainen. Jos kuitenkin haluaisimme koota edellä esitetystä joitakin piirteitä, joita pitäisi hyvästä maarakennusalan työnjohtajasta löytyä, niin voisimme kiinnittää huomiota esimerkiksi seuraavanlaisiin seikkoihin:

1. Kun työ yleensä tehdään ulkona ja melko rasittavissa olosuhteissa on työnjohtajan fyysisen kunnon oltava hyvä, koska se luo perustan hengen voimille ja niiden parhaalle käytölle.

2. Tehtävä työ ja johdettava joukko voi olla laadultaan sangen vaihteleva. Tämä vaatii työnjohtajalta joustavuutta ja sopeutumiskykyä.

3. Usein työ tehdään kaukana lähimmästä esimiehestä. Työnjohtajalta vaaditaan siksi vastuuntuntoa, luotettavuutta ja oma-aloitteisuutta.

4. Työnjohtaja on aina ja joka paikassa työnjohtotehtävissä ollessaan työnantajan edustaja.

5. Hyvä työnjohtaja antaa käskyt selvästi ja yksiselitteisesti sekä valvoo myös niiden suorituksen.

6. Hyvä työnjohtaja noudattaa itse kuria ja järjestystä niin työmaalla kuin yksityiselämässäänkin ja pitää niitä yllä myös työryhmässään pääasiassa esimerkkinsä voimalla.

7. Työnjohtajan tulee muistaa tarvittaessa opettaa työtä.

8. Työtä koskevat tiedotukset niin ylös- kuin alaspäinkin on hoidettava ajallaan.

9. Työnantajan omaisuutta on hoidettava säästäväisesti ja huolellisesti.

10. Huolehtiminen alaisista on eräs työnjohtajan tärkeimpiä tehtäviä. Erikoisesti juuri maarakennusalalla siihen on kiinnitettävä jatkuvaa huomiota, koska olosuhteet ovat usein puutteelliset.

Kun työnjohtaja riittävästi tarkkailee toimiaan ja rehellisesti pyrkii korjaamaan virheensä, niin on melko varmaa, että hänestä ennen pitkää kehittyy hyvä työnjohtaja, joka täyttää sekä esimiestensä että alaistensa odotukset.

LÄHDEKIRJALLISUUTTA:

Rautavaara: Työnjohto-oppi
D. G. Halsey: Hur man blir en god arbetsledare
Hilska—Karvonen: Työterveysoppi

Helsinki 1966. Valtioneuvoston kirjapaino
Rotaprint