



Projektikulttuurista

3.6.2021



yit.fi

Kuka höpisee?

- Ville Teräväinen, 32 vee, lähtöisin Turusta
- Tekniikan tohtori
- Väitöskirja: *"Rakennusyrityksen organisaatiokulttuuri ja sen merkitys rakentamisen tehokkuuteen"*
 - Teräväinen, V., Suominen A., & Kähkönen, K. 2017. Positioning organizational Culture Studies Between the Construction Industry and Other Industries. In M. Buset, G. Lindahl, & C. Räisänen, eds. *9th Nordic Conference on Construction Economics and organization*. Göteborg, Sweden, pp. 482-441.
 - Teräväinen, V., Junnonen J.M., & Ali-Löytty, S. 2018. Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry. *Construction Economics and Building*. 18(1), pp. 48-69
 - Teräväinen, V., Junnonen J.M, Salopää, T., & Sobolev, A. 2018. Relationships between organisational culture and efficiency in Finnish construction projects. *International Journal of Construction Management*. 21(1), pp. 12-26
 - Teräväinen, V., Junnonen J.M, 2019. The promoters and the barriers for organizational culture change in a Finnish construction company. *Construction Innovation*. 19(4), pp. 672-688



2005-2014
Hartela

- Kesätyöt
- Harjoittelut

2014-2017
YIT

- Työmaainsinööri toimitiloissa ja asumisessa
- Kehitysinsinööri asumisessa

2018-2019
YIT

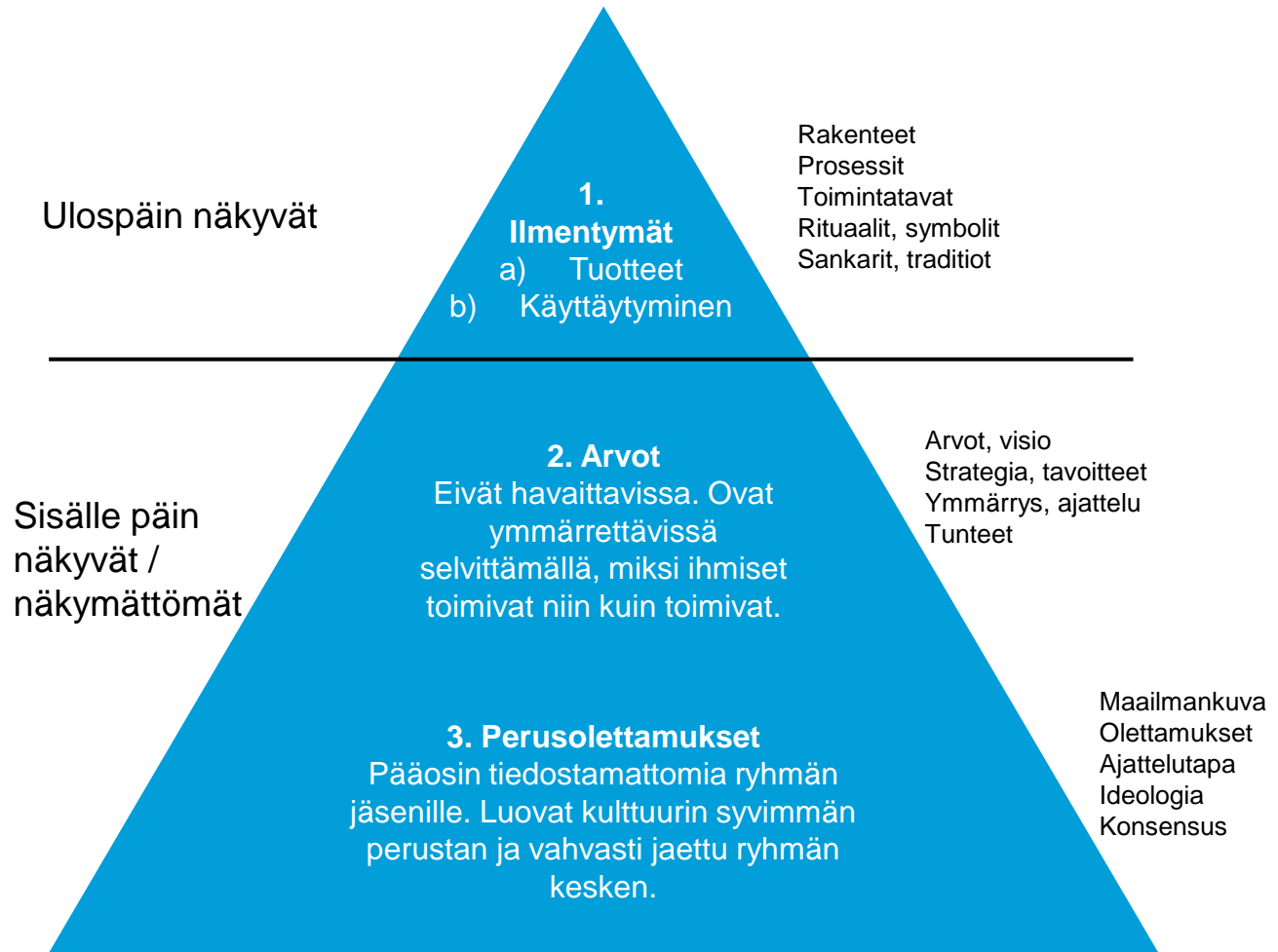
- Kehityspäällikkö
- Projektipäällikkö

2020 ->
YIT

- Hankekehityspäällikkö
- Tohtoriksi valmistuminen (2021)

Mitä yrityskulttuuri on?

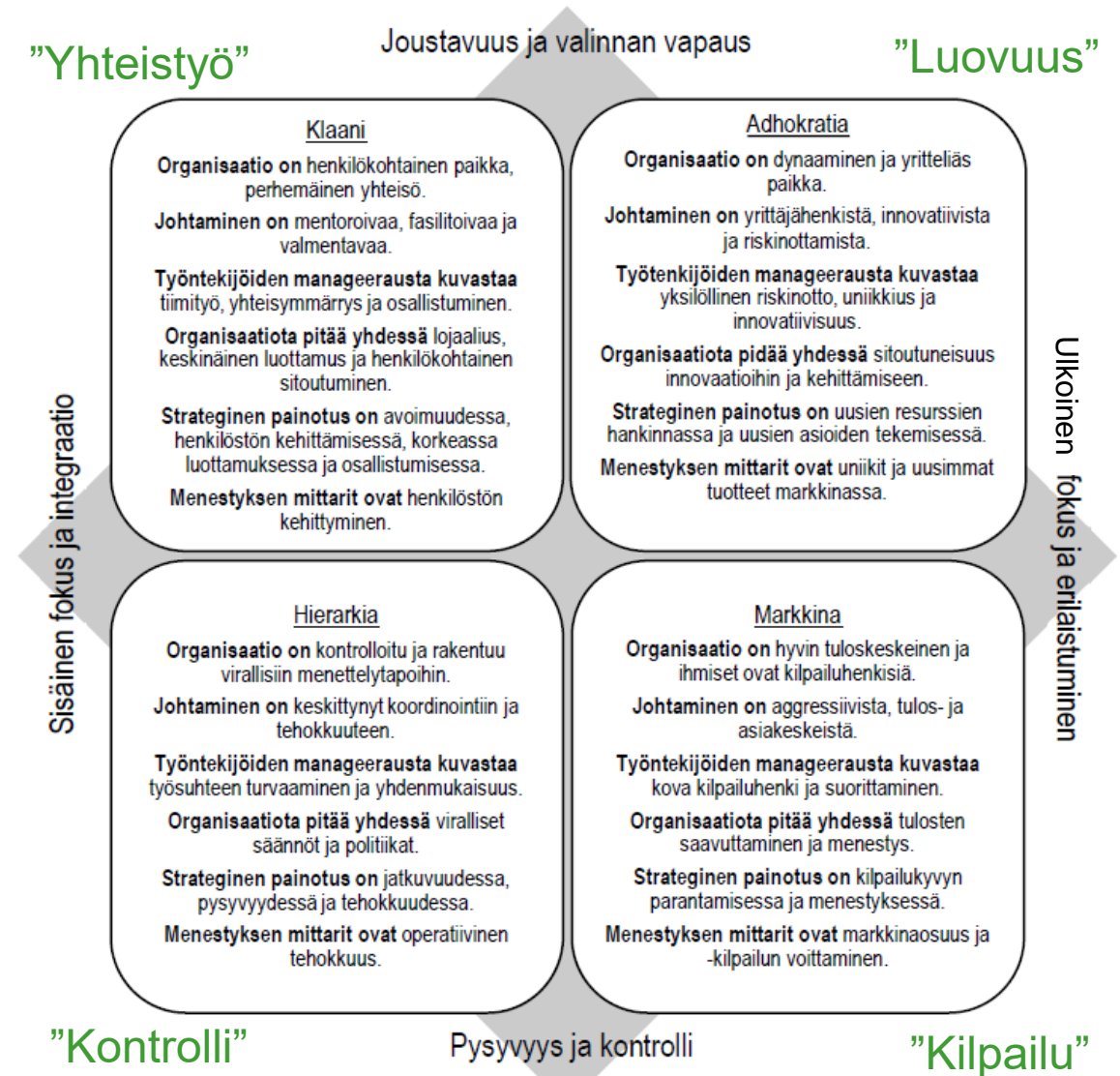
- ”Yrityskulttuuri on kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa”.
- Yrityksen jokainen työntekijä on siis vastuussa kulttuurista ja sen kehittämisestä.
- Erityisesti johdon rooli on toimia esimerkkinä ja puuttua kulttuurin vastaiseen toimintaan.
- Ymmärtäessään yrityskulttuurin konseptin, ihminen on kykeneväisempi havainnoimaan sitä ympärillään ja sitä kautta, jopa kyseenalaistamaan nykyistä tapaa tehdä asioita.
- Yrityskulttuurin kehittämisen yksi keskeisin haaste on se, että organisaatio itse tulee kulttuurin perusolettamuksille sokeaksi.
 - ”Näin on aina ennenkin tehty”
- Organisaatiokulttuuri on systeemi. → Organisaatiokulttuurimuutos on systeeminen muutos. Asioita on muutettava yhtäaikaisesti monella tasolla.



Competing Values Framework (CVF)

”Itseohjautuvuus lisääntyy”

- CVF-mallin juuret ovat yritystason organisaatiokulttuurin mallintamisessa.
- Kulttuuri mallinnetaan CVF-malliin niin kutsutun OCAI-kyselyn avulla (Organizational Culture Assessment Instrument).
- **Yhteistyön** kulttuuripiirteitä korostavat rakennusprojektit menestyvät keskimääräisesti paremmin (Teräväinen, 2018; Thomas *et al.*, 2002).
 - Pitkän tähtäimen henkilöstökehittäminen ja yhteistyötä korostavat johtamisen mallit ovat avainasemassa suurten rakennusprojektien onnistuneeseen läpivientiin.
- **Luovuuden** kulttuuripiirteet ovat tunnistettu myös keskeisiksi menestyksen kulmakiviksi rakentamisessa (Teräväinen, 2018; Cheung, Wong and Lam, 2012).
 - Rakennusprojektien täydellinen prosessointi on mahdotonta tuotteen ainulaatuisesta luonteesta johtuen. Projektitason innovointikyvykyys ja luovuus ovat säilytettävä, jotta ongelmia kyetään ratkomaan. Erityisesti suunnitteluprosessin luovuuden säilyttäminen koettu tärkeäksi.
- Ironisesti **markkina -orientoituneet** rakennusprojektit näyttävät menestyvän keskimääräistä heikommin. (Thomas *et al.*, 2002).
 - Lyhyen tähtäimen tavoitteiden saavuttaminen ja kilpailuhenkisyys organisaatioiden sisällä ei ole hedelmällinen johtamisen lähestymistapa rakentamisessa.
- **Prosessien merkitystä** kulttuurimuutoksessa ei tunnisteta riittävästi (Teräväinen, 2018). Prosessit ovat kulttuurinsa ilmentymä, mutta myös kulttuuria muuttavia. Prosesseja voidaan tietoisesti muuttaa tukemaan kulttuurimuutosta.



OCAI –kyselyn kysymykset

1. Organisaation ominaispiirteet

- a) Organisaatiomme on hyvin ihmiskeskeinen. Ihmiset täällä tukevat toisiaan ja tekevät paljon sen toiminnan eteen.
- b) Organisaatiomme on dynaaminen ja yritteliäs. Ihmiset täällä ovat valmiita ottamaan riskejä ja tekemään töitä menestymisen eteen.
- c) Organisaatiomme on hyvin tuloskeskeinen. Ihmiset täällä ovat kilpailuhenkisiä ja keskittyvät tuloksiin.
- d) Organisaatiomme toiminta on tiukasti ohjattua. Ihmiset täällä seuraavat annettuja toimintaohjeita ja -malleja.

2. Johtajuus organisaatiossa

- a) Organisaatiossamme johtajuutta kuvastaa opastava ja kannustava ilmapiiri.
- b) Organisaatiossamme johtajuutta kuvastaa riskien ottaminen, innovatiivisuus ja luovuus.
- c) Organisaatiossamme johtajuutta kuvastaa tuloskeskeisyys ja markkinoiden muutoksiin reagoidaan nopeasti.
- d) Organisaatiossamme johtajuutta kuvastaa suunnitelmallisuus, organisoinnin ja toiminnan tehokkuus.

3. Työntekijöiden hallinta

- a) Organisaatiossamme työn johtaminen perustuu ryhmätyöskentelyyn, yhteisymmärrykseen ja osallistumiseen.
- b) Organisaatiossamme työn johtaminen perustuu yksilön vapauteen, riskinottoon, innovointiin ja vapauteen.
- c) Organisaatiossamme työn johtaminen perustuu kilpailuun, korkeisiin vaatimuksiin ja saavutuksiin.
- d) Organisaatiossamme työn johtaminen perustuu pitkän tähtäimen vakauteen, ennustettavuuteen ja työsuhteiden säilyttämiseen.

4. Organisaatiota sisäisesti yhdistävä voima

- a) Organisaatiotamme yhdistävät tekijät ovat uskollisuus ja luottamus. Sitoutuminen organisaatiossamme on korkeaa luokkaa.
- b) Organisaatiotamme yhdistävät tekijät ovat innovointi ja kehitystyö. Haluamme kulkea kehityksen kärjessä.
- c) Organisaatiotamme yhdistävät tekijät ovat halu tehdä tulosta ja saavuttaa annetut tavoitteet.
- d) Organisaatiotamme yhdistävät tekijät ovat yhteiset säännöt ja toimintamallit. Tehokkuuden säilyttäminen on tärkeää.

5. Strategiset painotukset

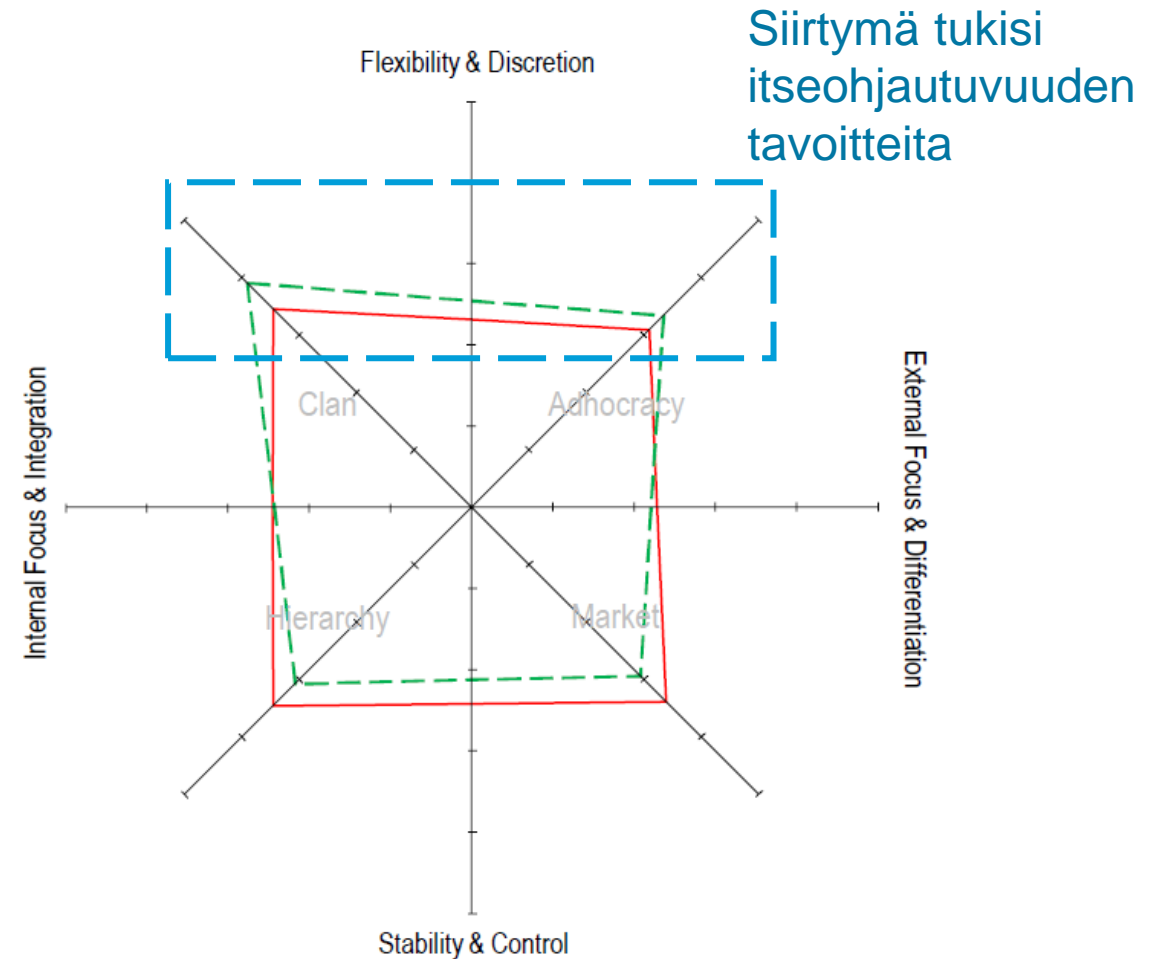
- a) Organisaatiomme korostaa henkilöstön kehittämistä. Korkea luottamus, avoimuus ja osallistuminen ovat tärkeitä.
- b) Organisaatiomme korostaa toiminnan kehittämistä. Uusien asioiden kokeileminen ja mahdollisuuksien etsiminen ovat tärkeitä.
- c) Organisaatiomme korostaa kilpailua ja saavutuksia. Korkeiden tavoitteiden saavuttaminen ja voittaminen ovat tärkeitä.
- d) Organisaatiomme korostaa vakautta ja pitkän tähtäimen suunnittelua. Toiminnan tehokkuus ja sujuvuus ovat tärkeitä.

6. Menestyksen mittarit

- a) Organisaatiomme määrittelee menestyksen työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämisen perusteella.
- b) Organisaatiomme määrittelee menestyksen saatujen kehitysideoiden ja innovaatioiden perusteella.
- c) Organisaatiomme määrittelee menestyksen saavutetun markkinaosuuden ja kilpailumenestyksen perusteella.
- d) Organisaatiomme määrittelee menestyksen tehokkuuden kautta. Luotettava toiminta, tehokkaat prosessit ja alhaiset tuotantokustannukset ovat tärkeitä.

Miten voimme muuttaa kulttuuriamme rakennusyrityksessä?

1. Yksilö ja nimitykset (20 %)
2. Palkitseminen ja motivointi (12 %)
3. Johtajuus (11 %)
4. Tiedonkulku (8 %)
5. Diversiteetti (8 %)
6. Organisaatorakenne (6 %)
7. Yhteistyö (5 %)
8. Johtaminen (management) (5 %)
9. Mittarointi (5 %)
10. Luottamus (4 %)
- ...
14. Strategia (2 %)
15. Prosessit (2 %)
- ...
17. Epätasa-arvon tunne (1 %)



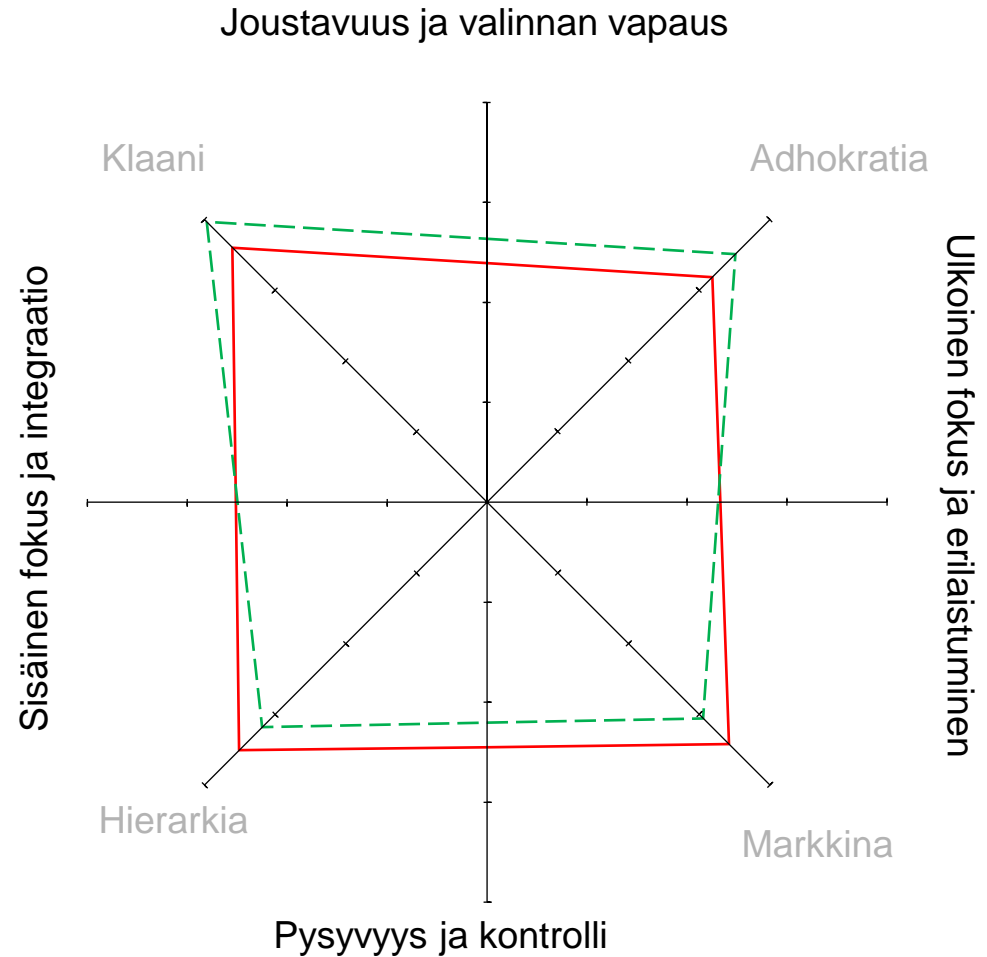
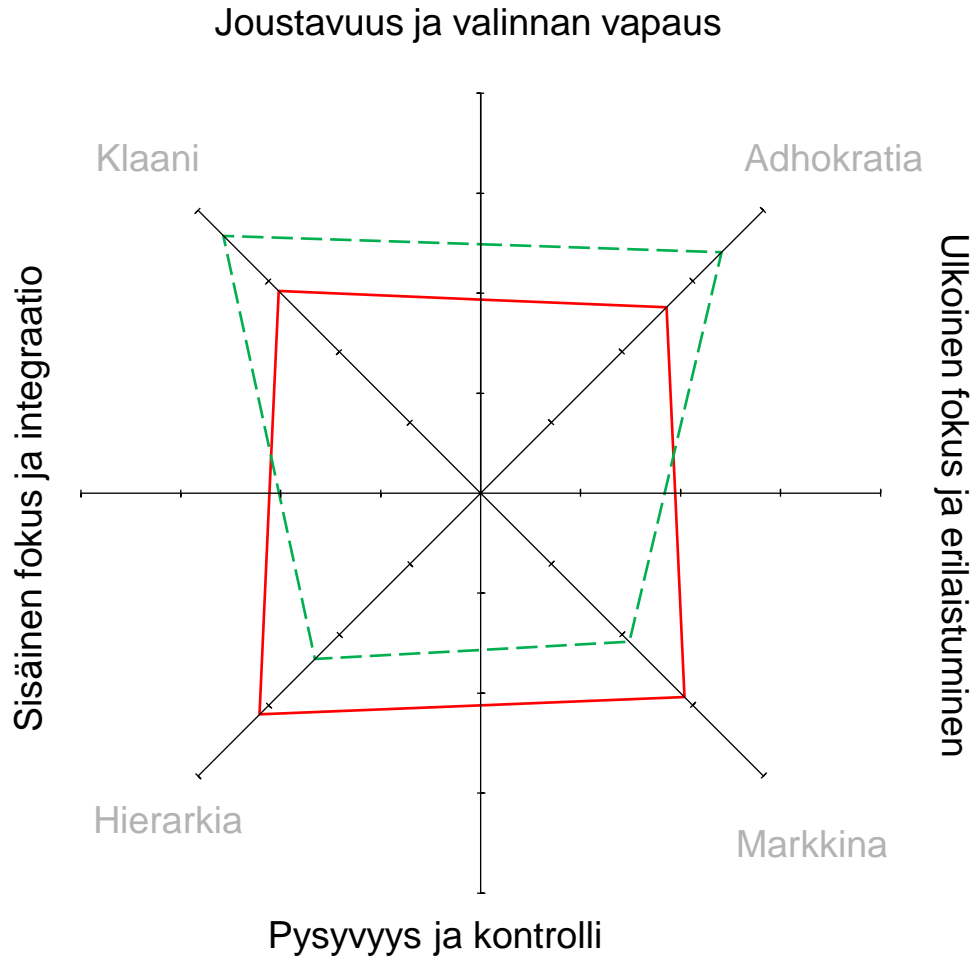
Kuvio 7. CVF-korjattu rakentamisen toimialakulttuuriprofiili

Haastattelututkimus: organisaatiokulttuurimuutoksen vaikuttimet

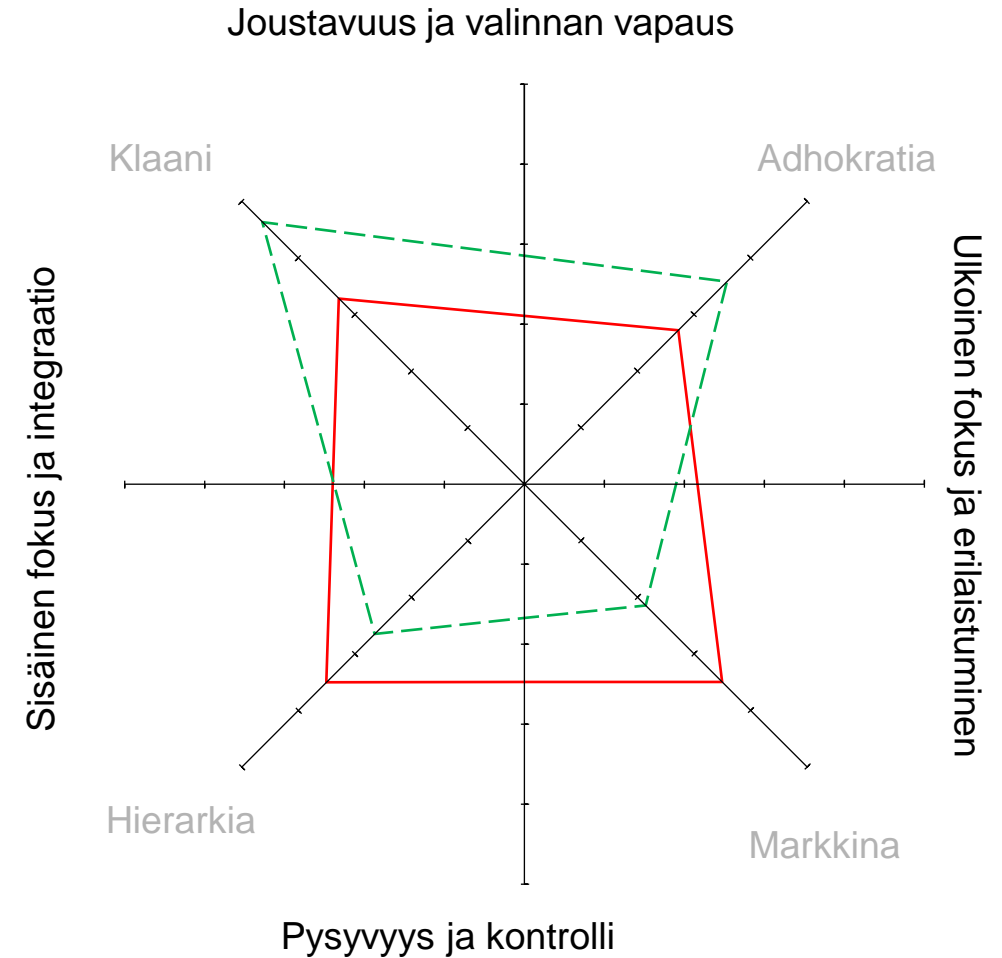
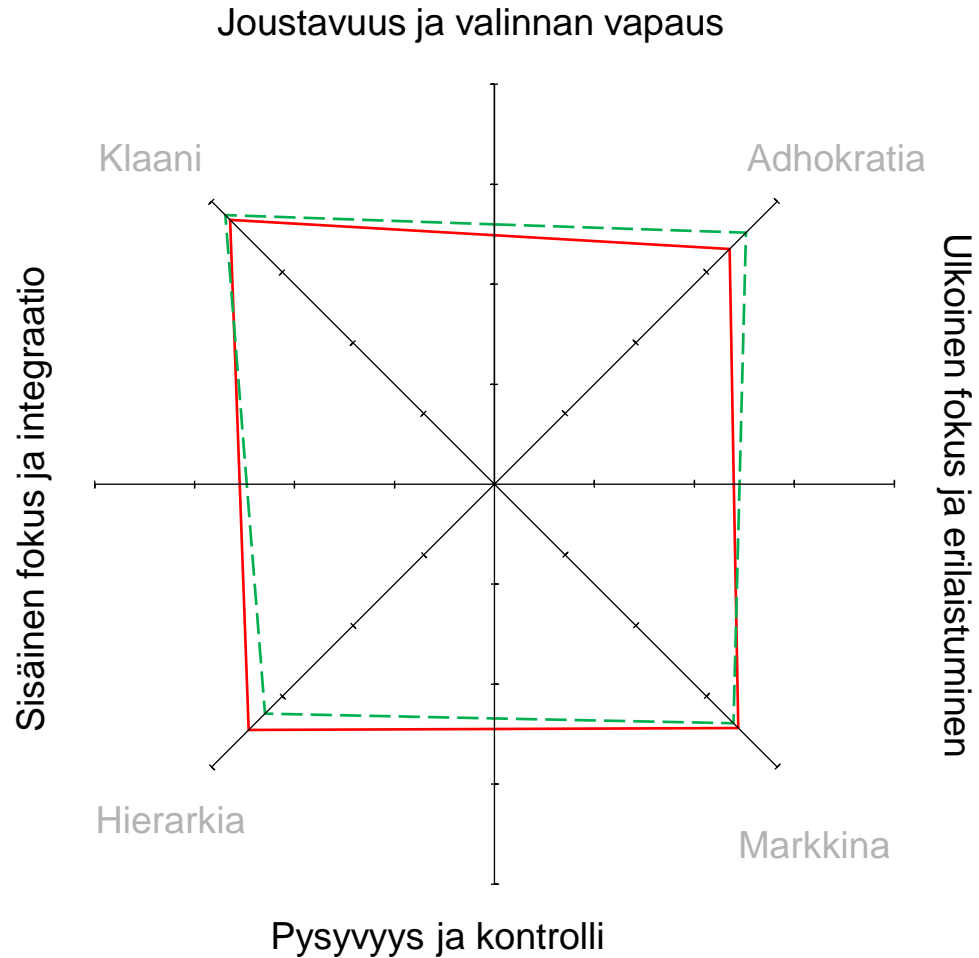
Taulukko 5. Organisaatiokulttuurimuutoksen vaikuttimet teemoittain

#	Teema	Toimintataso	Sitaattien määrä	%:ia sitaateista	Eri haastateltavien määrä
1	Yksilö ja nimitykset	Organisaatio / Yksilö	39	20	9
2	Palkitseminen ja motivointi	Yksilö	23	12	7
3	Johtajuus	Organisaatio / Yksilö	22	11	9
4	Tiedonkulku / Viestintä	Organisaatio	15	8	5
5	Diversiteetti	Organisaatio	15	8	3
6	Organisaatio rakenne	Organisaatio	12	6	5
7	Yhteistyö	Organisaatio	9	5	6
8	Johtaminen	Organisaatio / Yksilö	9	5	5
9	Mittarit / indikaattorit	Organisaatio / Yksilö	9	5	5
10	Luottamus	Organization	7	4	5
11	Resursointi	Organisaatio / Yksilö	7	4	4
12	Ympäristökijät	Yksilö	5	3	4
13	Valta	Toimiala	4	2	4
14	Strategia	Organisaatio	4	2	3
15	Prosessit	Organisaatio / Yksilö	3	2	3
16	Kehittäminen	Organisaatio	2	1	2
17	Epätasa-arvo	Organisaatio	2	1	2
18	Byrokratia	Toimiala	2	1	2
			189	100	

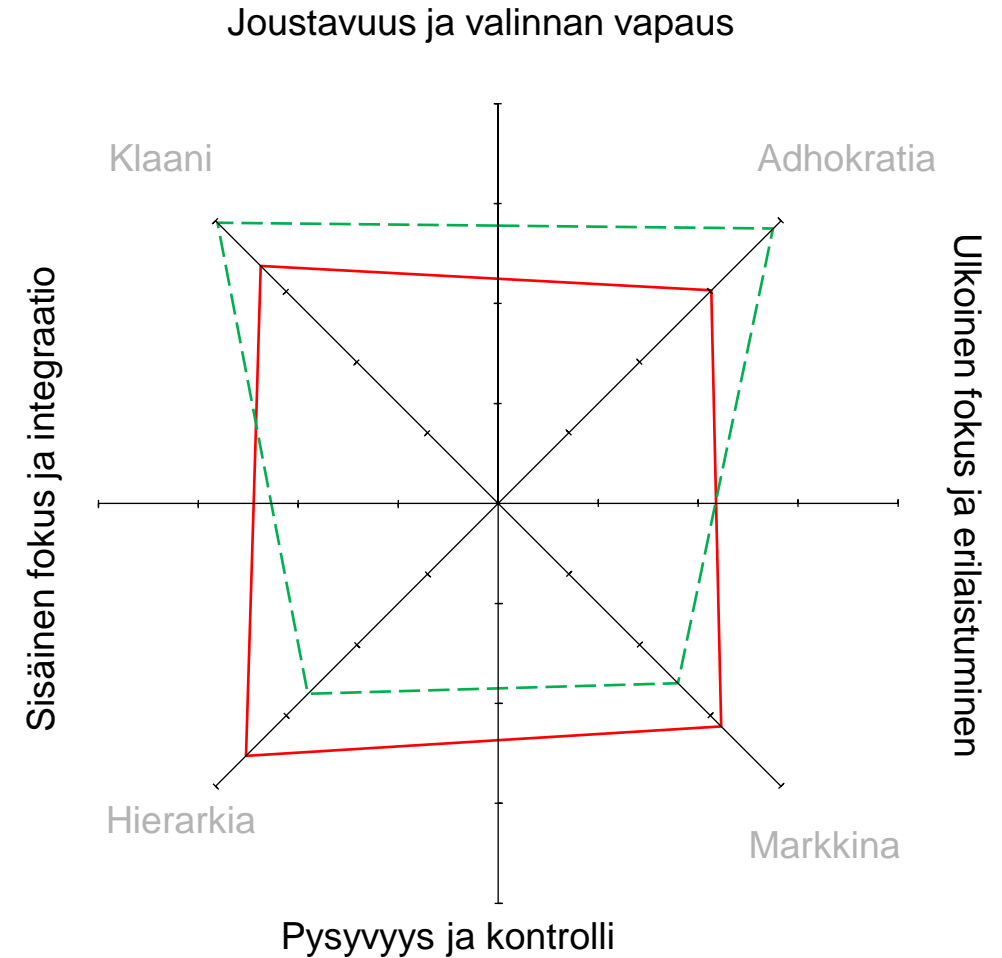
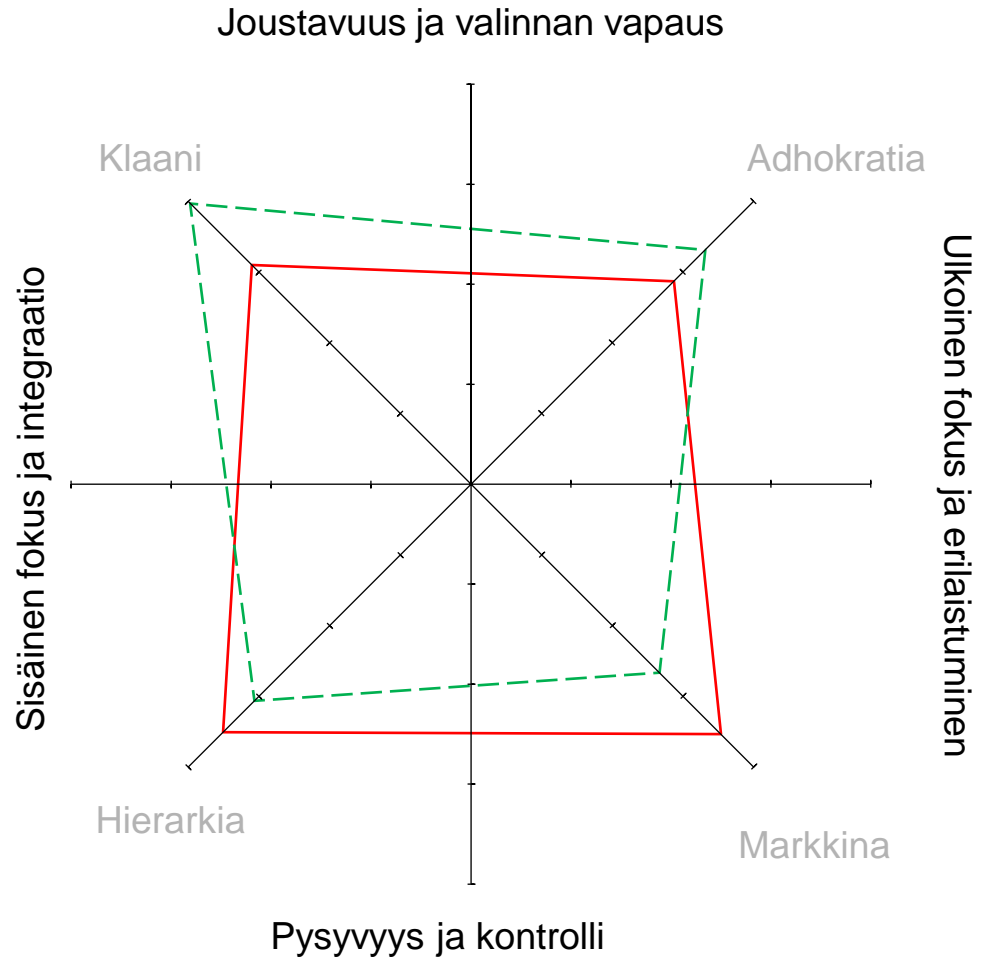
Ikä: 31-40 -vuotiaat vs. 41+ -vuotiaat



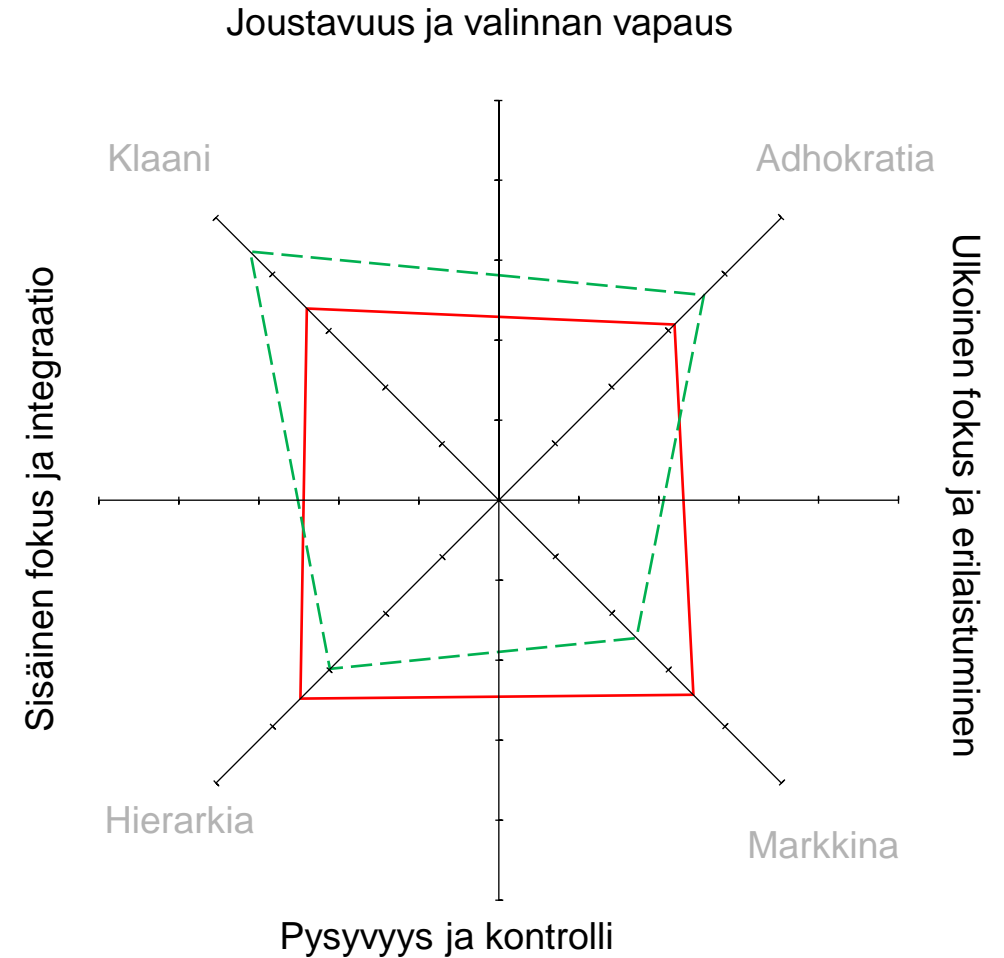
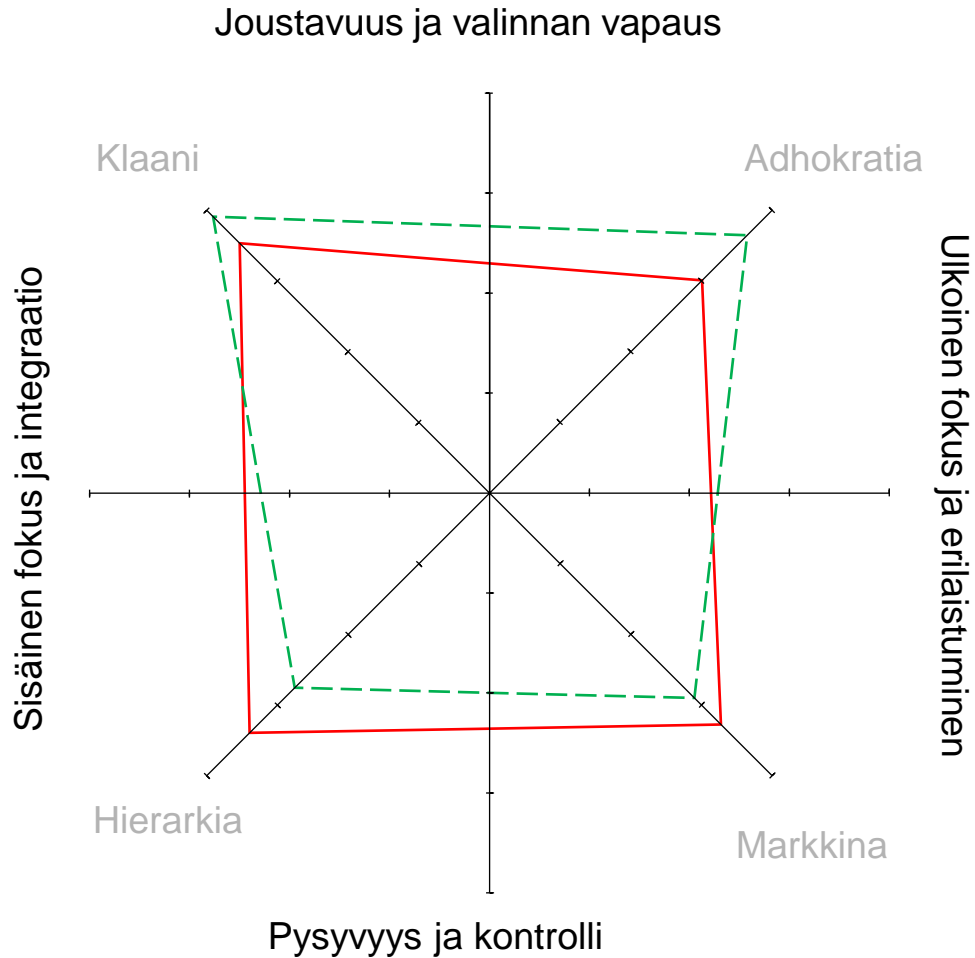
Positio: Johtaja-asema (executive) vs. Toimihenkilö



Työnkuva: Tuotanto vs. Suunnittelu

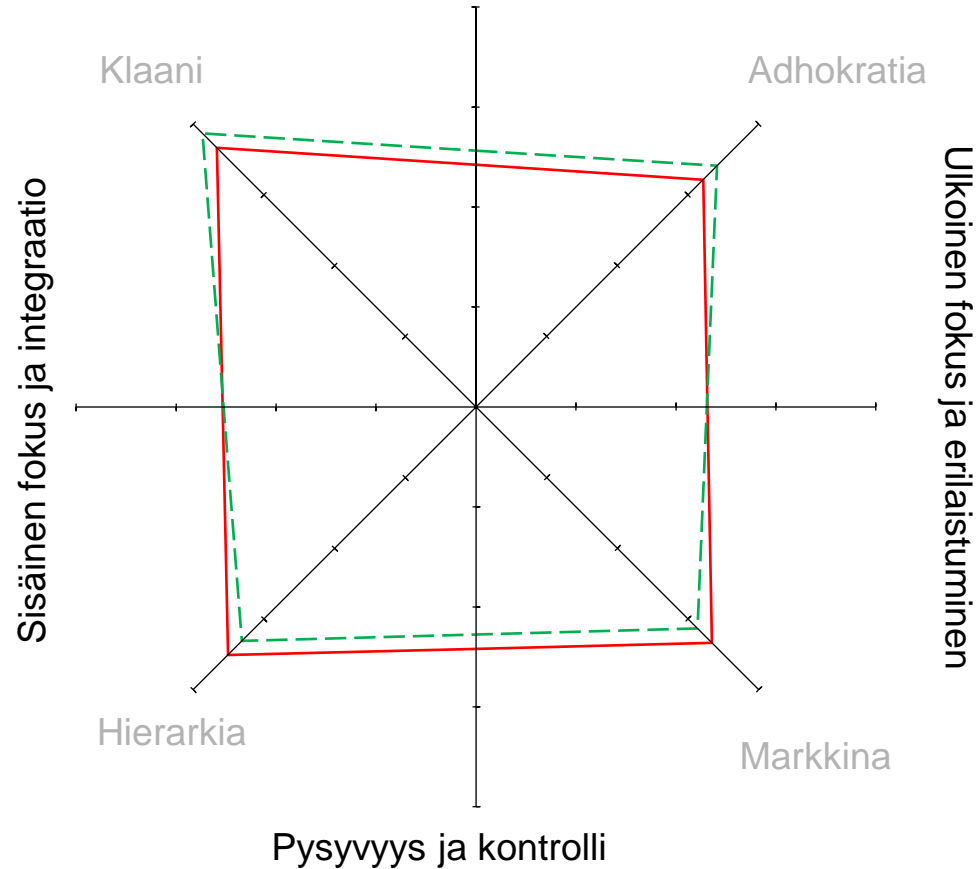


Koulutustausta: Yliopisto vs. Ammattikorkeakoulu

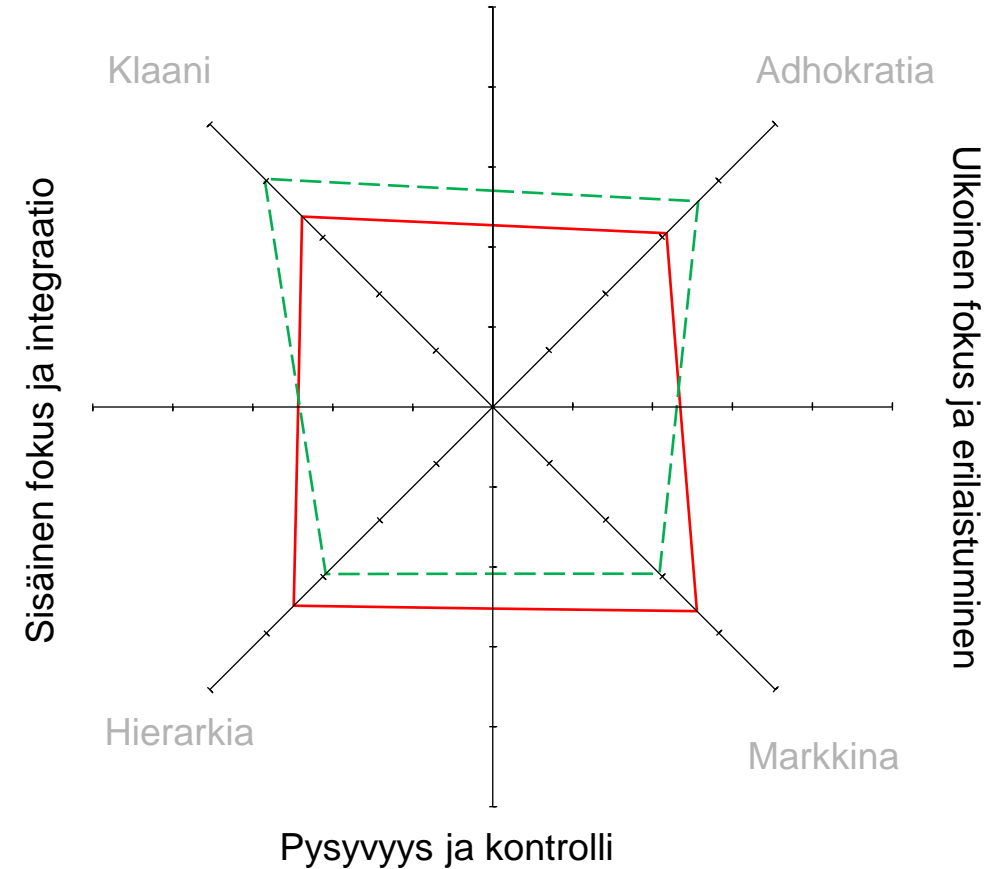


Yrityksen koko: ≤ 50 henkilöä vs. ≥ 151 henkilöä

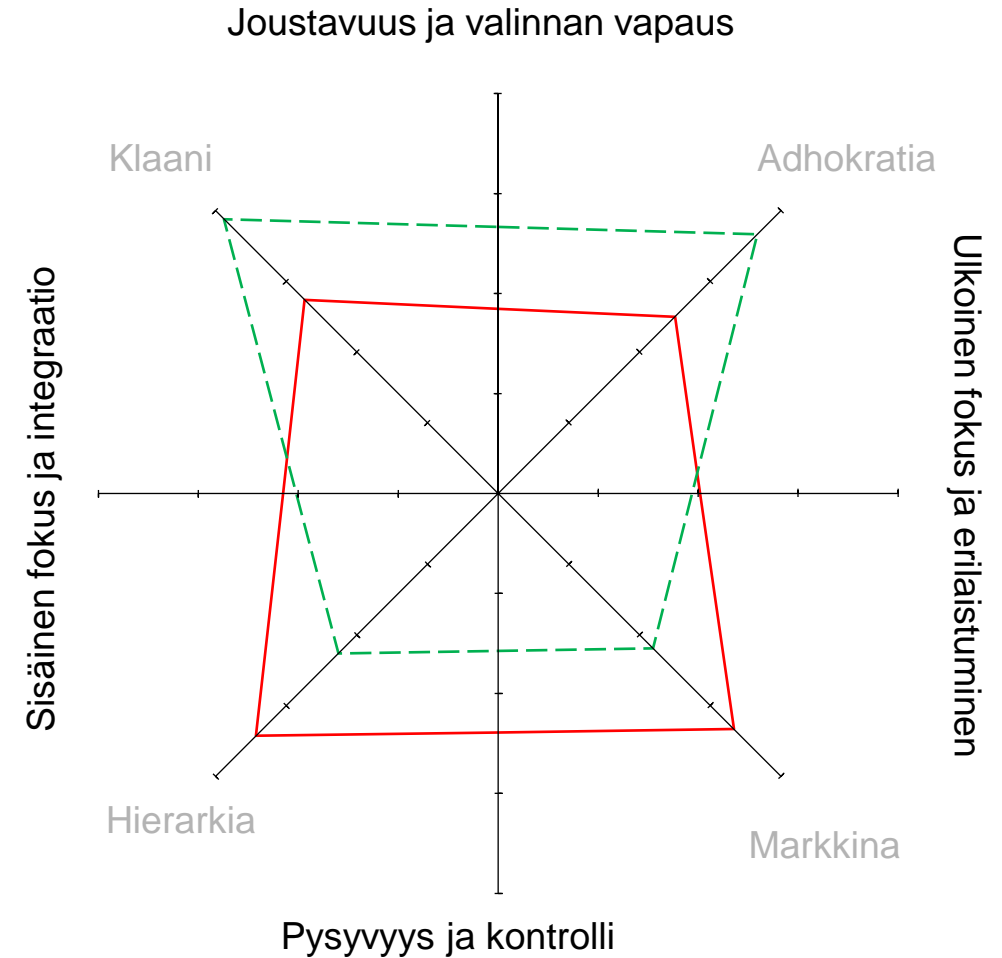
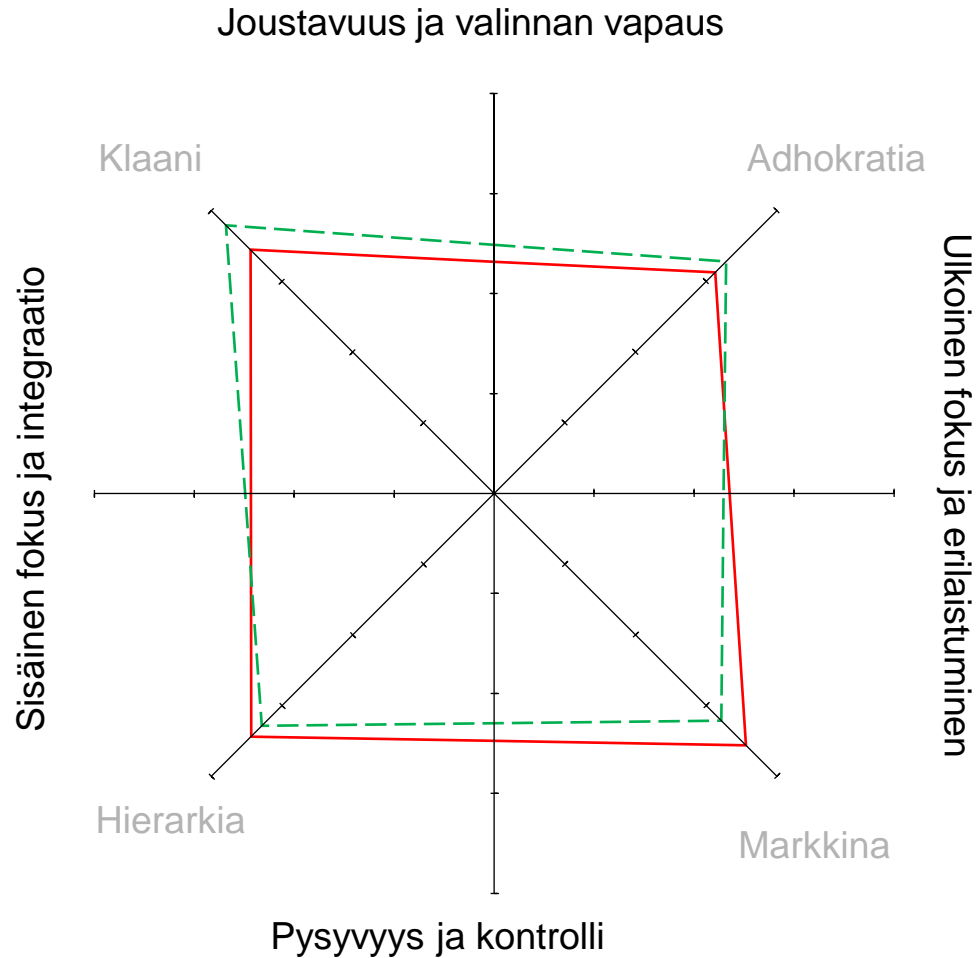
Joustavuus ja valinnan vapaus



Joustavuus ja valinnan vapaus

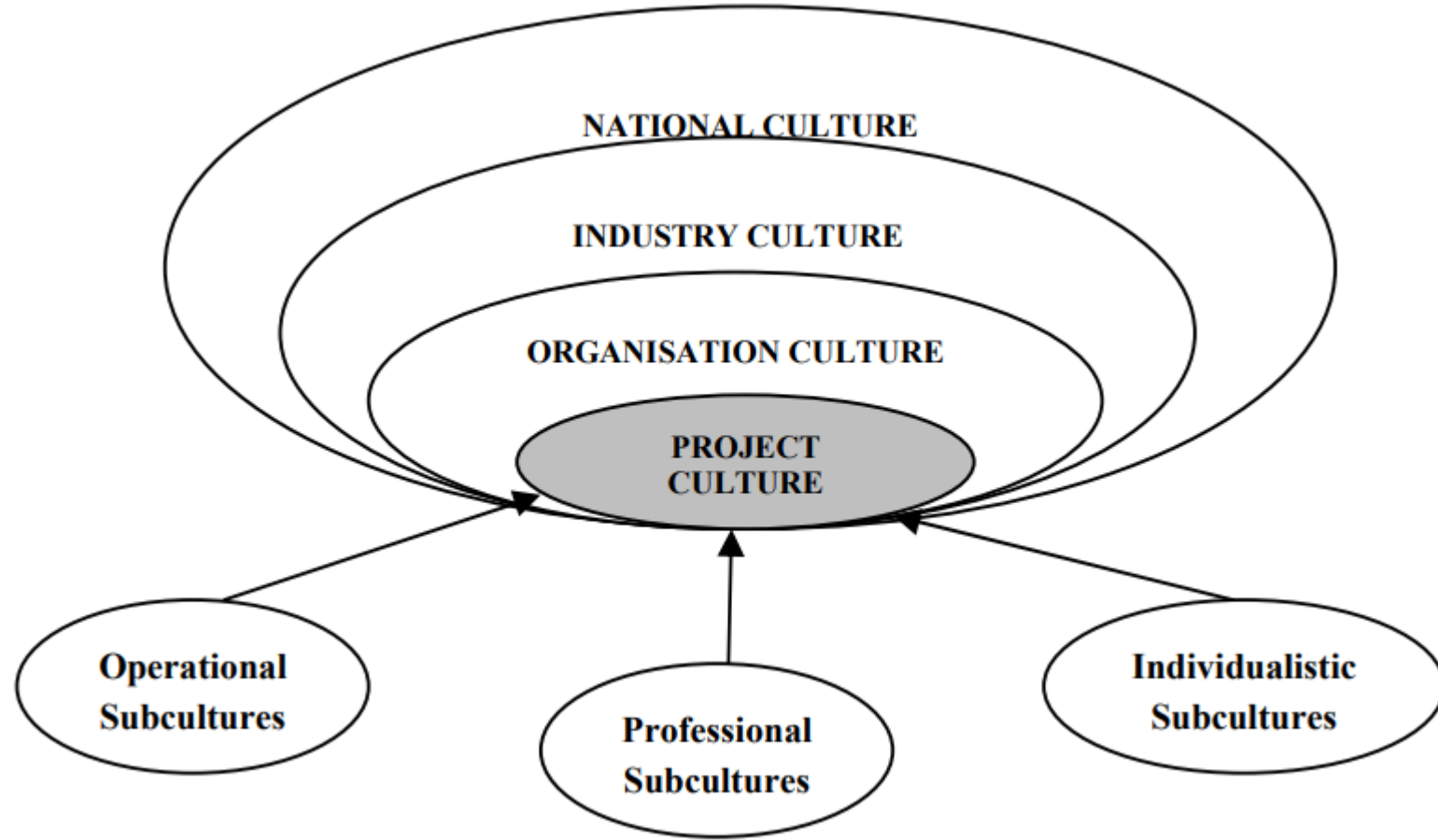


Liiketoiminta-alue: Talonrakennus vs. Infrastrukturi

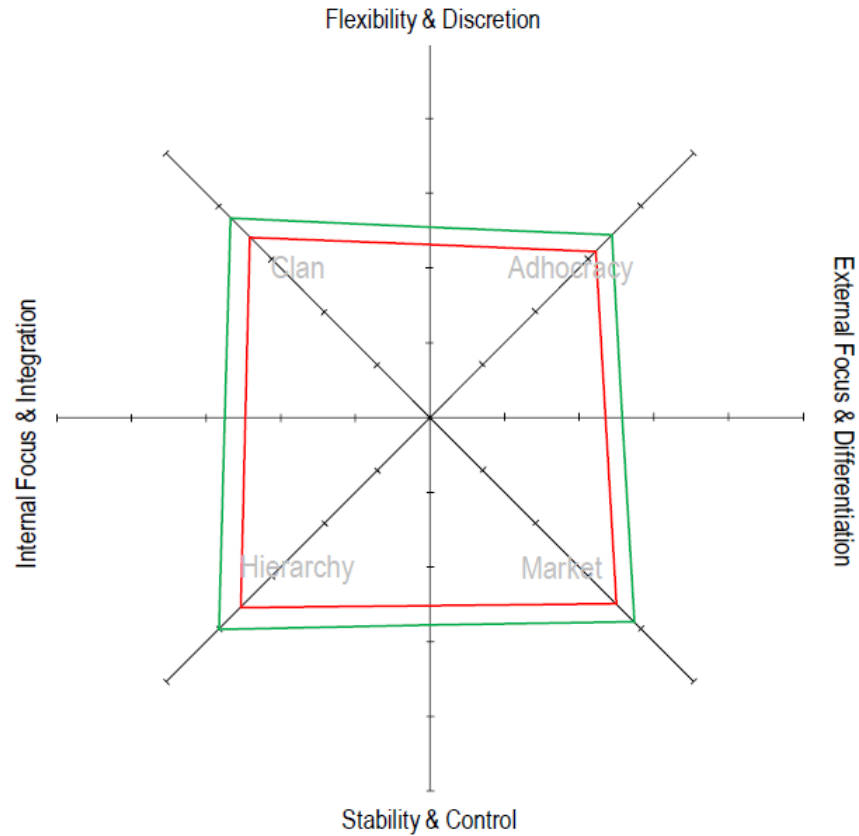


Projektikulttuurin muodostumisen haasteet

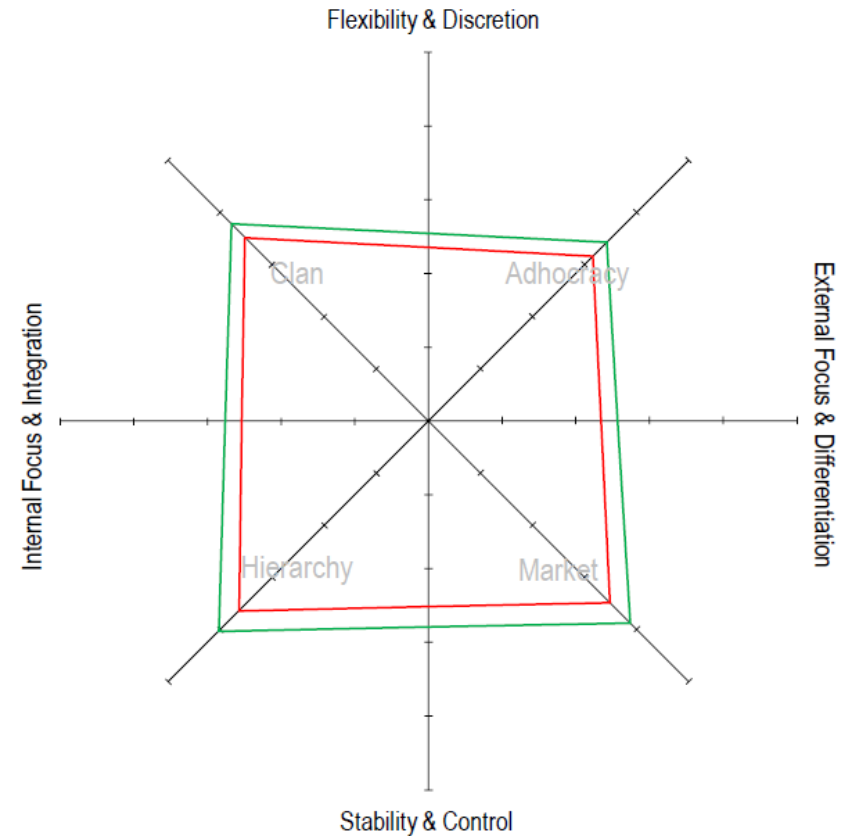
- Projektikulttuurin muodostamisen suurin haaste on sen rajallinen elinkaari.
- Perinteinen urakointimalli edelleen yleistä, jossa tilaajan vaikutus projektikulttuurin muokkaamiseen rajallinen. Sopimustekniikalla iso merkitys kulttuuriin.
- Uusien avainpelureiden (esim. pääurakoitsija ja aliurakoitsijat) liittyminen projektiin kesken projektin elinkaaren.
- Projekteilla on aina dominoivia "emokulttuureja", esim. pääurakoitsija tai vahva tilaaja.
 - Kenen prosessit ohjaavat?
- Projektioorganisaatioiden ainutkertaisuus estää kulttuurin muodostumista.
 - "Kulttuuri on menestyksen perintöä" -Edgar H. Schein
- Isot projektit: rekrytointi ja koulutus äärimmäisen teknispainotteista -> Tekninen osaaminen ja henkilöreferenssit ohjaavat vahvasti.
- Kulttuuri on aina systeeminen. Projektikulttuuri ei ole irrallinen kokonaisuus.



Projektkulttuurin merkitys



Kuvio 10. Kahdeksan tehokkaimman (vihreä) ja kahdeksan heikoimman tehokkuuden (punainen) työmaaorganisaationorganisaatiokulttuuriprofiilit nykytilassa



Kuvio 11. Seitsemän laadukkaimman (vihreä) ja seitsemän laadultaan heikoimman (punainen) työmaaorganisaation organisaatiokulttuuriprofiilit nykytilassa

Projektitkulttuurin muodostamisen kulmakivet

- Rakennusprojektien osapuolten organisaatiokulttuurien ymmärtäminen on osa menestyksestä projektin johtamista (Fellow *et al.* 2007).
- Tietyt toteutusmuodot (esim. perinteinen urakointi) ovat haastavampia projektitkulttuurin muodostumisen kannalta. Oikean toteutusmuodon valinta korostuu ja vaikuttaa myös kulttuurin rakentamisen keinoihin sekä vaikuttavuuteen.
- Projektissa on usein dominoivia kulttuureja. Tilaajan ja pääurakoitsijan kulttuurien merkitys kriittinen.
- Kliseisesti pitkät kumppanuudet ovat tärkeitä projektien menestykselle. On tärkeää ymmärtää, että kumppanuuden tulee muodostua yritysten välille – ei yksittäisen yritysten edustajien välille.
- Vahva projektitkulttuuri korreloi menestyksen kanssa. Tätä voi edistää tehokkaalla kommunikaatiolla eri osapuolten välillä. Erityisesti face-to-face tapaamiset ovat tärkeitä (Zuo, 2008). Tämä ei poista nykyaikaisen teknologian positiivista vaikutusta kulttuurin kehittämisessä (Song, 2008).
- Projektihenkilöstö muodostaa projektitkulttuurin. Projektitiimin muodostaminen ei saisi perustua pelkästään tekniseen osaamiseen tai CV:hen.
- Projektihenkilöt ovat aina osa myös omia organisaatioitaan. Henkilön sitouttaminen projektiin vaatii myös henkilön sitoutumista omaan yritykseensä. Yrityksen kulttuurin merkitystä saatetaan aliarvioida isoilla projekteilla.
- Alan vallitsevalla kulttuurilla on merkitystä, kuten edellä olevasta kuvasta nähdään. Yhtenäisempi alan kulttuuri olisi suotavaa. Viranomaisen, lainsäädännön ja poliittisen ohjauksen merkitys korostuu (Teräväinen, 2018).
- Rakennusalan ammattilaiset toivovat keskimääräisesti itseohjautuvampaa kulttuuria, jossa korostuvat valmentava johtaminen ja yhteisöllisyys, mutta myös asiakkaan näkökulman huomiointi ja innovatiivisuus.
- Itseohjautuvuus perustuu vahvasti luottamuksen tunteeseen ja tiedon läpinäkyvyyteen. Miten varmistetaan luottamuksen syntyminen ja tiedon läpinäkyvyys projekteilla?
- Palkitsemisen malleilla on luottamukseen ja tiedon läpinäkyvyyteen erittäin suuri merkitys. Palkitsemisen malleihin taas vaikuttaa osapuolten välinen riskien kantaminen projektista. Epätasapuolinen palkitseminen tai riskin jakautuminen murentavat vahvan projektitkulttuurin perustan.
- Kuten rakentamisessakin, myös kulttuurin kehittämisessä pitää olla perustukset kunnossa. Projektitkulttuuria ei voi rakentaa huteran pohjan päälle. Jo yksikin edellä mainituista osatekijöistä voi estää voittavan kulttuurin muodostumisen projektille.

Itseohjautuvuudesta

- Väitöskirjani nimi ”Rakennusyrityksen organisaatiokulttuuri ja sen merkitys rakentamisen tehokkuuteen”
- *Itseohjautuvuuden lisääminen yrityksessä ja projekteilla nostaa väitöstutkimukseni mukaan rakentamisen tehokkuutta, joka johtaa parempaan laatuun ja taloudellisiin tuloksiin.*
- Itseohjautuvuuden käsite on monesti väärinymmärretty ja erityisesti suurissa yrityksissä tulee jatkossakin olemaan byrokratiaa ja virallinen struktuuri sekä politiikat. Kyse on oikean tason löytämisestä! Myös hyvin itseohjautuva organisaatio vaatii prosessit!
- Itseohjautuvuuden knopit (muokattu lähteestä: Luukka, 2019):
 1. Organisaation jäsenten tulee keskenään **ymmärtää itseohjautuvuuden merkitys** omassa organisaatiossaan.
 2. **Itseohjautuvuuden lisääminen olemassa olevassa yrityksessä on vaikeaa.** Kyse on vuosien ja vuosien prosessista, jota pystyy vauhdittamaan oikealla kulttuurillisella johtamisella, esim. palkkaamalla uutta kulttuuria edustavia henkilöitä.
 3. **Ilman luottamusta ei synny itseohjautuvuutta. PISTE!**
 4. **Johtajien ja esihenkilöiden on osattava luopua vallasta.** Modernin johtajan tärkein tehtävä ei ole päätöksenteko, vaan työntekijöiden valmentaminen ja ymmärtyttäminen, jotta työntekijät osaavat tehdä itse oikeat päätökset.
 5. **Tieto kuuluu kaikille.** Itseohjautuvuus vaatii läpinäkyvää tietoa! Työntekijä ei voi tehdä oikeaa päätöstä, jos hänellä ei ole kaikkea relevanttia tietoa.
 6. **Aloita valmentamalla organisaatiota!** Ymmärrys on avain jatkokehitykseen. Kulttuurin aktiivinen johtaminen korostuu.
 7. Salli kokeilevampi kulttuuri. **Salli myös epäonnistumiset!**
 8. Muutos vaatii että jokin muuttuu! Kulttuurillinen muutos on sitä että **tehdään asioita jotka tukevat uutta kulttuuria**, ja vähemmän niitä asioita jotka ovat sen vastaisia. Simple as that!
 9. **Tavoiteltava muutos vaatii johtamista** ja koviakin päätöksiä. Tämä tarkoittaa usein sitä että muutoksen myötä menetetään hyviäkin tekijöitä.
 10. **Itseohjautuvuus vaatii johtajilta, esihenkilöiltä ja työntekijöiltä paljon!** Monesti itseohjautuvuuden lisääntymisen hidaste onkin se, että organisaatiossa ei ole kykyä tai halua tehdä itsenäisiä päätöksiä! Itseohjautuvuus ei sovi kaikille ja tietyn tason struktuuri on säilytettävä. Kyse on oikean tason löytämisestä!

**Together
we can
do it.**