

Hanna Eskelinen

**RAKENNUSALAN JOHDON SITOUTUMI-
SEN MERKITYS MUUTOSHANKKEEN
ETENEMISESSÄ**
Case johtamisjärjestelmä

Diplomityö
Rakennetun ympäristön tiedekunta
Tarkastajat: Professori Arto Saari,
Projektipäällikkö Juha-Matti Junnonen
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Hanna Eskelinen: Rakennusalan johdon sitoutumisen merkitys muutoshankkeen etenemisessä
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma, DI-tutkinto
Huhtikuu 2020

Tämä tutkimus toteutettiin YIT Suomi Oy:lle sen konsernissa tapahtuneen integraation seurauksena. Kyseinen yhdistyminen tapahtui YIT Oyj:n ja Lemminkäinen Oyj:n välillä helmikuussa 2018 ja sen johdosta tunnistettiin tarve taata uuden yrityksen toiminnan jatkuvuus toteutuneen integraation jälkeen. Näiden muutoksien seurauksena koko konsernissa tuli edelleen varmistaa yrityksen johdettavuus sekä tasalaatuisen toiminta tulevaisuudessa. Tätä tarvetta varten konserniin päätettiin luoda uusi johtamisjärjestelmä, johon uuden yrityksen johtamis- ja toimintamallit kuvattaisiin. Järjestelmän kehitys aloitettiin keväällä 2018. Kehitystyön edistytessä konsernin toimintoissa lähdettiin valmistautumaan järjestelmän käyttöönottamista varten. Koska muutoksen suunnitteluvastuu keskitettiin liiketoimintakohtaisiin toimintoihin, yrityksen Toimitilat-segmentissä päätettiin kesällä 2018 aloittaa tarvittavat toimenpiteet suunnitelman luomiseksi. Koska kyseessä oli koko organisaation kannalta mittavasta muutoksesta, rajattiin tämä tutkimus koskettamaan ainoastaan muutoksen alkuvaihetta järjestelmän käyttöönottoon asti.

Edellä mainitun seurauksena kyseisessä segmentissä päätettiin toteuttaa tutkimus juuri tarvittavan muutosprosessin ja suunnitelman luomiseksi järjestelmän käyttöönottoa varten. Koska tutkijan rooli osana järjestelmän kehitystä sekä tarvittavan suunnitelman luomista oli olennainen muutoshankkeen kannalta, päätettiin tutkimuksen toimintamenetelmäksi valita toimintatutkimus. Muutosprosessin suunnittelun aloittamisen myötä kriittiseksi muutosjohtamisen edellytyksen onnistumiseksi tunnistettiin segmentin johtoryhmän sitoutuminen ja sen vaikutukset muutoksen toteutuksen kannalta. Johdon sitoutumista ja edelleen sen vaikutuksia tutkimuksessa myös lähdettiin tutkimaan.

Syksyllä 2018 yrityksen Toimitilat-segmentissä aloitettiin kyseisen muutoshankkeen suunnittelu ja muutoksen edellytyksien luominen. Tutkimuksen myötä segmentille pyrittiin luomaan muutoksen lähtökohtiin sopiva muutosprosessi. Suunniteltavan prosessin tavoitteena oli tukea johdon sitoutumista muutokseen sekä edesauttaa muutoksen onnistumista. Tätä tutkimuksen tuotoksena suunnitellun muutosprosessin toteutumista seurattiin muutoksen aikana seurantapalaverieissa. Kaikkiaan tutkimuksena toteutunut muutosprosessi koostui kolmesta eri vaiheesta osallistavine toimenpiteineen. Varsinaisia tuloksia johtoryhmän sitoutumisen tasosta ja sen vaikutuksista muutosprosessin aikana kerättiin kyselyiden muodossa tutkittaessa johtoryhmän sitoutumista ja sen vaikutuksia muutoksen onnistumisessa ja henkilöstön sitoutumisen kasvattajana.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että muutosta johtavan tahon sitoutumisella on suuri merkitys muutoksen onnistumisessa. Erityisenä haasteena johdon sitoutumisessa voidaan katsoa olevan sitoutumisen välittäminen edelleen muutoksen vaikutuksen alaisena olevalle henkilöstölle. Kaikkiaan muutoksen johtaminen ja siihen sitoutuminen kiteytyy viestintään, ihmisten osallistamiseen sekä heidän ohjaamiseensa muutoksen onnistumiseksi.

Avainsanat: Muutosjohtaminen, Johtamisjärjestelmä, Sitoutuminen, Rakennusala

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Hanna Eskelinen: Construction Senior management commitment and its impacts during change
Master of Science Thesis
Tampere University
Degree Programme in Civil Engineering, MSc (Tech)
April 2020

This research was executed for YIT Suomi Oy as a result of an integration within its group level. This merger took place between YIT Corporation and Lemminkäinen Corporation in February 2018. It resulted in the need to ensure the continuity of the new company following the completed integration. As a result of these changes, the Group continued to ensure the stability of its operations and its consistent operation functions in the future. For this purpose, it was decided to create a new management system for the Group. The management system would describe the policies and operating models of the new company. The development of this system started in spring 2018. While the development work progressed in the Group operations, preparations began for the implementation of the system in different organization levels. With the focus on change the planning of deployment focused on business-specific operations. Therefore, it was decided in summer 2018 to start the necessary steps to create a plan in the Business Premises segment. As this was a major change for the entire organization, this study was limited to the initial phase of the change until the system was implemented.

As a result of this, it was decided to conduct a study in Business Premises segment to create the necessary change process and plan for the deployment of the system. Action research was chosen as the research method, because the researcher's essential role in developing the change plan. The commitment of the segment management team and its impact on the implementation of the change was identified as critical to the success of the change management requirement. Thus, this study had to also investigate the level of the senior management commitment and its further effects.

In the fall of 2018, the Company's Business Premises segment started planning and creating the conditions for this change. The study sought to create a process of change appropriate to the segment's starting point. The aim of the planned process was to support the management's commitment to change and to contribute to the success of the change. The realization of the planned change process was followed up during the follow-up meetings. All in all, the change process consisted of three stages with participatory measures. Actual results on the level of commitment of the management team and its effects during the change process were collected through questionnaires. These examined the commitment of the management team and its effects on the success of the change and as a contributor to staff engagement.

As a result of the study, the commitment of the change leader is of great importance for the success of the change. A particular challenge for management commitment can be seen as conveying the commitment to the employees affected by the change. All in all, managing change and committing to it crystallize through communication, engaging people, and guiding them to achieve success in change.

Keywords: Change Management, Total Management System, Senior Management Commitment, Construction

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö suoritettiin Tampereen yliopiston rakennustuotannon pääaineen opin-
näytetyönä professori Arto Saaren ohjauksessa. Tutkimusta tehdessäni olen joutunut
punnitsemaan opintojeni, työtehtävieni sekä vapaa-aikani välistä tasapainoa. Toisaalta
olen myös oppinut itsestäni ja toimintatavoistani paljon, ja samalla kehittynyt ammatilli-
sesti tutkimuksen teon aikana. Kuitenkin huomaan, kuinka paljon minulla on myös vielä
opittavana alasta ja johtamisesta halutessani edetä urallani.

Haluan kiittää tutkimuksen mahdollistamisesta YIT Suomi Oy:tä, jolle tämä työ toteutet-
tiin. Lisäksi kiitokset sekä entiselle esimiehelleni Jouko Ahlstedtille että nykyiselle esi-
miehelleni Johannes Lehtoselle, jotka ovat esimerkillään opastaneet ja tukeneet työtäni
tutkimuksen aikana. Myös läheisten tuella oli suuri merkitys työn loppuun saattami-
sessa.

Helsingissä 1.4.2020,

Hanna Eskelinen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT	3
2.1 Tutkimuskysymykset ja -tavoitteet	3
2.2 Menetelmät ja aineisto	4
2.3 Tutkimuksen rajaukset	6
3. MUUTOKSEN LÄHTÖKOHDAT KOHDEYRITYKSESSÄ	7
3.1 Yhdistyminen ja sen vaikutukset yleisesti	8
3.2 Johtamisjärjestelmät yleisesti rakennusalalla	9
3.3 Johtamisjärjestelmäkehityksen lähtökohdat yrityksessä	11
4. MUUTOSJOHTAMINEN	12
4.1 Mitä on muutosjohtaminen	12
4.1.1 Muutosjohtamisen vaiheet	14
4.1.2 Muutosjohtaminen rakennusalalla	16
4.1.3 Johdon muutososaamisen merkitys	17
4.2 Sitoutumisen merkitys ja sen keinot	19
4.2.1 Viestintä osana sitoutumisen rakentamista	20
4.2.2 Vuoropuhelut ja valmennukset osana sitoutumisen rakentamista	22
4.3 Muutoskyvykkyyden huomioiminen osana muutosta	23
4.4 Haasteet muutosjohtamisessa	24
5. TOIMINTATUTKIMUS MENETELMÄNÄ	26
5.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus	26
5.2 Perusteet menetelmän valinnalle	28
6. KOHDEYRITYKSEN MUUTOSPROSESSI	30
6.1 Suunniteltu muutosprosessi	30
6.2 Toteutunut muutosprosessi	33
7. TUTKIMUSAINEISTO	36
8. TULOKSET	43
9. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
9.1 Tuloksien arviointi	54
9.2 Tutkimuksen reflektointi	57
9.3 Suositukset tutkimuksen pohjalta	58
LÄHTEET	60
LIITE A: KEHITYKSEN LÄHTÖKOHDAT	I
LIITE B: KYSYMYKSET MUUTOKSEN LÄHTÖKOHTIEN SELVITTÄMISEKSI	II
LIITE C: SUUNNITTELU TYÖPAJAN TULOKSET	III

KUVALUETTELO

<i>Kuva 1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät.....</i>	<i>3</i>
<i>Kuva 2. Muutoskyvykkyyttä eniten haittaavat tekijät, mukautettu: (Bond & Shapiro 2014)</i>	<i>23</i>
<i>Kuva 3. Toimintatutkimuksen kokonaiskuva.....</i>	<i>30</i>
<i>Kuva 4. Suunniteltu muutosprosessi.....</i>	<i>33</i>
<i>Kuva 5. Toteutunut muutosprosessi.....</i>	<i>34</i>
<i>Kuva 6. Tilaisuudet tuloksien keräämiseksi.....</i>	<i>36</i>
<i>Kuva 7. Luonnos johtoryhmän suunnittelutyöpajan toteuttamiseksi</i>	<i>38</i>
<i>Kuva 8. Toteutuneen suunnittelutyöpajan agenda</i>	<i>38</i>
<i>Kuva 9. Kyselyyn vastanneiden henkilöstön jäsenten jakautuminen divisiooniin.....</i>	<i>42</i>
<i>Kuva 10. Näkökulmat tuloksien käsittelyssä.....</i>	<i>43</i>
<i>Kuva 11. Johtoryhmän sitoutumisen itse koettu taso vastaajamäärittäin aloitustyöpajan jälkeen.....</i>	<i>44</i>
<i>Kuva 12. Johtoryhmän jäsenten näkemykset vuoropuhelujen ja keskustelun tasosta ja riittävydestä.....</i>	<i>45</i>
<i>Kuva 13. Vastaajien kokemus siitä, onko koko johtoryhmä sitoutunut muutokseen.....</i>	<i>45</i>
<i>Kuva 14. Johtoryhmän jäsenten luottamus aikaansaatuun suunnitelmaan</i>	<i>46</i>
<i>Kuva 15. Johtoryhmän sitoutumisen itse koettu taso vastaajamäärittäin suunnittelutyöpajan jälkeen.....</i>	<i>46</i>
<i>Kuva 16. Henkilöstön kokema johtoryhmän sitoutumisen taso.....</i>	<i>49</i>
<i>Kuva 17. Johtoryhmän sitoutumisen näkyminen henkilöstölle.....</i>	<i>49</i>
<i>Kuva 18. Vastaajien näkemys siihen, onko viestintä ollut selkeää ja ristiriidatonta.....</i>	<i>50</i>
<i>Kuva 19. Vastaajien näkemys siihen, ovatko he saaneet riittävästi tietoa, miksi muutos toteutetaan</i>	<i>50</i>
<i>Kuva 20. Vastaajien näkemys johtamisjärjestelmän ja uusien toimintatapojen välttämättömyydestä</i>	<i>51</i>
<i>Kuva 21. Henkilöstövalmennuksiin osallistuneiden näkemys omasta sitoutumisen tasostaan valmennuksen seurauksena</i>	<i>51</i>
<i>Kuva 22. Henkilöstön sitoutumisen muutos eri valmennuksien välillä</i>	<i>52</i>

1. JOHDANTO

Helmikuussa 2018 Suomen kaksi suurinta rakennusyhtiötä yhdistyivät absorptiosulautumisena nousten tällöin yhteenlasketuilla liikevaihoillaan kokonaisuudessaan 20 Suomen suurimman yrityksen joukkoon. Strategisesti merkittävän yhdistymisen myötä uudelle yritykselle pyrittiin luomaan vahva alusta tulevaisuuden kasvulle, mahdollistamaan suhdannekestävyyden parantaminen sekä laajentamaan yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia. Näiden avulla yritys pyrkii parantamaan kilpailukykyään kilpailijoihinsa nähden.

Suomessa yleisesti rakennusalan tuottavuus ei kuitenkaan ole kasvanut 40 vuoteen asiakkaiden kuluttamiskäyttäytymisen pysyessä tästä huolimatta ennallaan ilman alan kehitystäkin. Lisäksi ongelma ei koske ainoastaan Suomea, vaan rakennusallalla yleisesti kärsitään myöhästyneistä tai budjettinsa ylittäneistä hankkeista puhumattakaan koko alan tuottavuuden alenemisesta. Ratkaisua näihin on pyritty hakemaan muun muassa alalla yleisesti vallitsevien siiloutuneiden toimintatapojen yhtenäistämällä.

Alan yrityksissä yhtenä ratkaisuna yhtenäisten toimintatapojen käyttöönottamiseksi ja vakiinnuttamiseksi ovat olleet erilaiset johtamisjärjestelmiksi nimetyt esimerkiksi laadun ja työturvallisuuden hallintaan luodut järjestelmät. Näihin on kootusti kuvattu yhtenäisiä toimintatapoja ja menetelmiä tehokkaan, laadukkaan ja turvallisen työn takaamiseksi. Järjestelmien tarkoituksena on yleisesti mahdollistaa kyseisen aihealueen hallittu johtaminen ja toteuttaminen. Vaikka rakennusallaa ja erityisesti työmaita voidaan yleisesti pitää kompleksisina työympäristöinä, ovat kyseiset järjestelmät pysyneet pitkään erillisinä järjestelminä. Vasta viime aikoina Suomessa toimivat alan yritykset ovat vuosikertomuksiansa perusteella alkaneet panostamaan erityisesti kokonaisvaltaisiin johtamisjärjestelmiin, joissa eri toiminnallisuudet on koostettu yhtenäisiksi johtamisen kokonaisuuksiksi.

Yhdistymisen myötä myös uudessa kohdeyrityksessä aloitettiin toimintatapojen ja kulttuurien yhtenäistäminen sen toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Konsernin yhteisenä tavoitteena tässä muutoshankkeessa onkin saavuttaa kilpailukykyä yhteisten toimintatapojen kautta, mitä tukemaan uudelle yritykselle luodaan uusi johtamisjärjestelmä, johon edellä mainitut kokonaisuudet integraation myötä kirjataan. Kyseisen järjestelmän kautta koko yritystä voidaan johtaa toimimaan yhteisten toimintatapojen mukaisesti ja näin ollen takaamaan asiakkaille laadukasta palvelua ja tuotantoa riippumatta varsinaisesti siitä, mitä asiakkaalle tuotetaan kenenkin toimesta.

Kohdeyrityksen Toimitila-segmentin osalta suurin syy yhteisten toimintatapojen muodostamiselle on pystyä tasoittamaan tuotannossa vallitsevia tasoeroja. Jotta toiminnan laatu olisi taattu koko segmentissä, on yhteisiä hyviä käytäntöjä pystyttävä jakamaan kaikkien käyttöön johtamisjärjestelmän avulla. Toisaalta johtamisjärjestelmän ja dokumentoitujen hyvien toimintatapojen avulla yrityksessä uskotaan löydettävän myös keinoja tuottavuuden parantamiseksi. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen, eli pelkän jalkautussuunnitelman luomisesta, kohdesegmentissä havaittiin johdon sitoutumisen merkitys muutoksen alkuvaiheen mahdollistajana.

Jotta johtamisjärjestelmän kehittäminen, käyttöönottoaminen ja sen käytön vakiinnuttaminen olisi mahdollista, tulee muutoksen kaikki vaiheet suunnitella huolellisesti. Kriittisenä osana suunniteltavaa muutosprosessia on juuri aiemmin mainittu johdon sitoutumisen merkitys ja näkyvyys henkilöstön muutostahdon luomisessa ja koko muutoshankkeen eteenpäin viemisessä. Tätä näkökulmaa tutkimuksessa myös aiotaan tutkia. Oleellisena osana muutosta on ymmärtää, ettei kyseessä ole pelkästään uuden järjestelmän käyttöönottoaminen, vaan todellisuudessa yrityksen kulttuurin ja toimintatapojen muutoksesta.

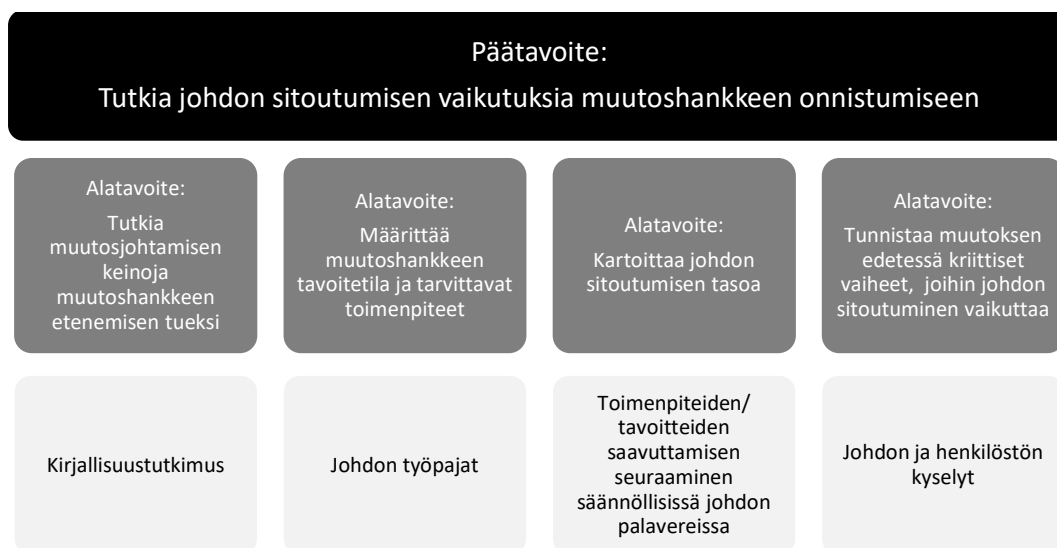
Parhaimmassa tapauksessa johdon sitoutumisen avulla uusi yritys onnistuu luomaan toimivan ja toiminnan osaksi vakiinnutetun johtamisjärjestelmän. Pahimmillaan johdon vähäinen sitoutuminen voisi aiheuttaa koko muutoshankkeen epäonnistumisen, jolloin uuteen yritykseen ei saada onnistuneesti jalkautettua yhtenäisiä toimintatapoja, eikä haluttua kilpailukykyä näin ollen saavuteta siiloutuneiden toimintatapojen pysyessä ennallaan.

2. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT

Muutosjohtamista ja sen keinoja ovat vuosikymmenten aikana tutkineet useat eri tieteelliset julkaisut. Erityisesti johdon sitoutumisen merkitystä muutosjohtamisessa on tutkittu muutoksen onnistumisen näkökulmasta. Yleisesti Suomessa rakennusalalla edellä mainittuja on kuitenkin tutkittu vain vähän. Kyseinen tutkimus keskittyy erityisesti muutosjohtamista hyödyntävän johdon sitoutumista ja sen vaikutuksia muutoshankkeessa. Tutkimuksen tuotoksena saadaan kyseiselle muutoshankkeelle sopiva suunnitelma muutosprosessista, jonka laatimiseen ja edelleen kehittämiseen on hyödynnetty toimintatutkimusmenetelmän keinoja. Jotta kyseinen muutosprosessi oli mahdollista luoda, oli tutkimuksessa ensin tutustuttava muutosjohtamisen konseptiin sekä sen menetelmiin.

2.1 Tutkimuskysymykset ja -tavoitteet

Tutkimus toteutettiin YIT Oyj:n tytäryhtiön eli YIT Suomi Oy:n toimeksiannosta osana sen konsernitasolla tapahtunutta yrityssulautumista. Myöhemmin YIT Oyj:hin viitattaessa käytetään termiä kohdeyritys. Työn päätavoitteena on tutkia erityisesti kohdeyrityksen Toimitilat-segmentin johtoryhmän sitoutumisen tasoa ja sen vaikutuksia muutoshankkeen etenemisen kannalta. Myöhemmin käytettäessä viittausta kohdeorganisaatioon tarkoitetaan tällä Toimitilat-segmenttiä. Muutoshanke kyseisessä tapauksessa on konserniin kehitettävän johtamisjärjestelmän jalkauttaminen osaksi segmentin toimintaa. Kuvassa 1 on eritelty tutkimuksen alatavoitteet ja ne menetelmät, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan.



Kuva 1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen ensimmäisessä osatavoitteessa eli kirjallisuuskatsauksessa perehdytään muutosjohtamiseen, minkä pääpainona on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kohdeorganisaation johtoryhmän sitoutumiseen ja miten nämä edelleen vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Jotta kirjallisuuskatsausta voitaisiin hyödyntää osana kohdeyritykseen kohdistuvaa tutkimusta, on myös ymmärrettävä, missä olosuhteissa muutos ja näin ollen tutkimus toteutetaan. Toisin sanoen tutkimuksessa on tunnistettava kohdeorganisaation lähtökohdat muutokselle ja näin ollen toteutettavalle tutkimukselle. Tästä syystä on olennaista kartoittaa yrityksen lähtökohdat ja tunnistaa ne tekijät, jotka ovat olennaisia muutoksen onnistumisessa.

Kirjallisuuskatsauksen avulla saatujen tietojen pohjalta Toimitila-segmentille luodaan muutoshankkeen jalkauttamisen suunnitelma aikatauluineen eli niin kutsuttu muutosprosessi. Toisena alatavoitteena on suunnitelmaan kuuluvien johtoryhmän työpajojen avulla määrittää muutoshankkeen tavoitetila ja tarvittavat toimenpiteet. Tätä lähtökohtaa käytetään tutkimuksessa vertailukohtana toteutuneen lopputilanteen kanssa. Kolmantena alatavoitteena on muutoshankkeen säännöllisten tilanpalaverien avulla kartoittaa johtoryhmän sitoutumisen tasoa vertailemalla saavutettuja tavoitteita aiemmin määritetyn lähtökohdan kanssa. Viimeisenä alatavoitteena on johdon ja henkilöstön haastattelujen avulla tunnistaa muutoksen kriittiset vaiheet, joihin johdon sitoutuminen on erityisesti vaikuttanut. Tutkimuksen kannalta on myös olennaista selvittää, miten segmentin johtoryhmä kokee muutoksen onnistumisen edellytyksien olevan heistä johdannaisia. Tätä näkökulmaa tutkimuksessa pohditaan tutkijan toimesta.

2.2 Menetelmät ja aineisto

Koska kyseinen tutkimus linkittyy vahvasti kohdeyrityksessä meneillään olleeseen muutoshankkeeseen ja erityisesti sen alkuvaiheisiin, joiden tarkoituksena on ottaa käyttöön johtamisjärjestelmä ja samalla muuttaa yrityksessä vallitsevia käytäntöjä, valittiin tutkimukselle soveltuvaksi tutkimusmenetelmäksi toimintatutkimus. Tarkemmin perusteluja tälle valinnalle on esitetty kappaleessa 5.2. Yleisesti muutosjohtamisessa, mutta myös kohdeyrityksessä, on tunnistettu johdon sitoutumisen merkitys muutoshankkeiden onnistumisen edellyttäjinä. Tästä syystä tutkimuksen tarkoituksena on tutkia aihetta kohdeorganisaation näkökulmasta, mutta samalla myös tukea ja auttaa yrityksen muutoshanketta ja segmentin johtoa etsimään ratkaisuja muutoksen onnistumiseksi.

Yhtenä keinona on auttaa johtoa pohtimaan oman sitoutumisensa merkitystä ja vaikutuksia, sekä tukemaan erilaisten osallistavien menetelmien avulla sitoutumista muutokseen. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että tutkimuksen yhteydessä järjestetään erilaisia haastatteluita, työpajoja ja valmennuksia tukemaan muutosta ja siihen

sitoutumista. Ylipäättään tutkimuksessa pyritään suunniteltavan muutosprosessin löytämään tehokkaita keinoja muutoksen edistämiseksi. Valitun tutkimusmenetelmän hyödyntämistä tukee myös menetelmälle olennainen periaate eli se, että yleisesti yhdessä tutkittavien ja tutkijan kanssa kehitetty muutosratkaisu on parempi, kuin mitä ulkopuolinen toimija voisi saada aikaan. Tutkimuksen teoriaosuuden yhteydessä näin ollen myös tutustutaan muutosjohtamisen eri keinoihin, joita hyödynnetään tarvittavan muutosprosessin suunnittelussa.

Koska tutkimuksen tulokset kootaan tässä tapauksessa vain yhdestä tapauksesta ja kyseessä on kohdeyrityksen kannalta haastavasta ja laajasta muutosprojektista (uuden yhteisen yrityksen johtamisjärjestelmän luomiseksi ja jalkauttamiseksi), on tutkimuksen kannalta myös siten perusteltua käyttää tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen aikana segmentin johtoryhmän voidaan myös ajatella olevan itseohjautuva ryhmä, sillä heiltä odotetaan sitoutumisen lisäksi valmiuksia ja toimenpiteitä muutostahdon luomiseen myös muualle segmenttiin ja sen eri tasoille. He myös parhaiten tuntevat segmentin haasteet ja tarvittavat muutokset toimintatavoissa ja sitä myöten tunnistaa tarvittavat ensiaskeleet muutoksen toteuttamiseksi. Toimintatutkimus antaa myös näin ollen menetelmänä edellytykset parhaimpien ratkaisujen löytämiseksi ja muutoshankkeen läpiviennin onnistumiseksi.

Tutkimuksessa suunniteltavan muutosprosessin vaiheiden määrittelyn tueksi tehdyn kirjallisuuskatsauksen ja kohdeyrityksen tilanneanalyysin perusteella yritykselle pyritään luomaan sille sopivin kokonaisuus muutokseen sitouttamisen tueksi. Kyseinen muutosprosessi koostuu siis alustavasti tutkimuksessa aiemmin mainittujen haastatteluiden, työpajojen, valmennuksien, seurantakokouksien sekä henkilöstölle esitettyjen kyselyiden muodostamasta kokonaisuudesta. Näiden toteutumista tutkimuksessa myös havainnoidaan. Myös johtoryhmän työpajoihin osallistumisen myötä asetut muutoksen tavoitteita ja tarvittavat toimenpiteet toimivat tutkimuksen lähtökohtina, joita verrataan muutoksen edetessä saatuihin tuloksiin etenemisen tasosta ja näin ollen sitoutumisesta niiden eteenpäin viemiseen. Edellä mainittujen pohjalta tutkimuksessa kokonaisuudessaan karotetaan johdon sitoutumisen tasoa ja sen merkitystä muutoshankkeen etenemisessä.

Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti kyseisen tutkimuksen tavoitteena ei ainoastaan ole luoda niin sanottua tuotosta, vaan myös antaa kohdeorganisaatiolle edellytykset muutokseen. Tutkimuksen tavoitteena on siis samalla antaa kohdesegmentin johtoryhmälle edellytykset ymmärtää muutoksen ja siihen sitoutumisen vaikutuksia muutoksen edistämisen, mutta myös henkilöstön kannalta. Varsinaisessa raportissa vastataan siis kysymykseen, miten johdon sitoutuminen vaikuttaa muutoshankkeen etenemiseen. Kokonaisuudessaan työssä käsitellään tutkimuksen tavoitteiden johdattamana saatu

lopputulos. Raportin tavoitteena on havainnollistaa muutoshankkeen alkuvaiheen kriittisimpiä toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia sitoutumiseen. Tuloksien pohjalta pystytään näin ollen myös antamaan ehdotuksia yrityksen tulevia muutoksia varten.

2.3 Tutkimuksen rajaukset

Koska uuden yrityksen johtamisjärjestelmän jalkautus todellisuudessa koskee koko kohdeyritystä, on työn laajuuden kannalta tutkimuksen kohteeksi valittu yksi sen segmentistä, Toimitilat. Rajaus on myös sen kannalta olennainen, että tutkija itse toimii kyseisen segmentin liiketoiminnan kehityksessä. Lisäksi koska johtamisjärjestelmän käytön vakiinnuttaminen osaksi uuden yrityksen toimintatapoja ja -kulttuuria on osa laajaa, pitkänaikavälin toimintaa, keskitytään tutkimuksessa tarkastelemaan jalkauttamisen yhtä osa-aluetta. Kyseinen osa-alue koskee johdon sitoutumisen merkitystä muutoshankkeen alkuvaiheessa ja näin ollen sitoutumisen vaikutuksia muutostahdon luomisessa ja sen viestinnässä. Oleellisena osana kohdeorganisaation johtoryhmän tulee määrittellä ne tavoitteet ja toimenpiteet, joiden kautta muutoshanketta aiotaan lähteä toteuttamaan. Tätä lähtökohtaa myös käytetään tutkimuksessa saatujen tuloksien vertailukohtana. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa puolestaan pyritään kartoittamaan erityisesti osallistavia muutosjohtamisen keinoja, joita voidaan hyödyntää osana suunniteltavaa muutosprosessia. Toimintatutkimuksessa tutkija myös toimii niin sanotusti muutoksen aktivoijana, minkä takia tutkimuksessa on myös oleellista kartoittaa myös tämän takia osallistavia muutosjohtamisen keinoja.

Koska kyseessä on yhteen yritykseen kohdistuva muutoshanke erityisesti yhdistymisen aikana, on tutkimuksessa suunniteltu muutosprosessi hyödynnettävissä suurimmilta osin vain kyseisessä yrityksessä. Tutkimus antaa kuitenkin osviittaa siitä, kuinka haastavia muutoshankkeet yleisesti ovat ja antavat näin ollen merkitystä myös toteutettavalle muutokselle ja sen suunnittelulle. Edellä mainituista syistä seuraavassa kappaleessa tarkastellaan tehtyjen rajauksien myötä tutkimuksen kannalta olennaisesti kohdeorganisaation lähtökohtia muutoshankkeen toteuttamiselle niin kohdeorganisaation kuin myös sen konsernin näkökulmasta. Näin myötä pyritään ymmärtämään niitä olosuhteita, joissa yhdistymisen myötä toteutettavat muutokset viedään läpi. Lisäksi koska työlle tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, tutkitaan muutosjohtamisen keinoja erityisesti osallistavien toimien osalta.

3. MUUTOKSEN LÄHTÖKOHDAT KOHDEYRITYKSESSÄ

YIT Oyj on liikevaihdoltaan suurin suomalainen rakennusyhtiö, joka kehittää ja rakentaa asuntoja, toimitiloja sekä infrastruktuuria, toisin sanoen myös kokonaisia alueita ja kaupunkeja. Kaikkiaan yritys vaikuttaa 11 maassa painottaen toimintaansa Pohjois- ja Itä-Eurooppaan. Helmikuussa vuonna 2018 alkuperäinen YIT yhdistyi Lemminkäisen kanssa absorptiosulautumisena, minkä seurauksena Lemminkäinen siis sulautui YIT:hen ja samalla uusi yhtiönimettiin YIT Oyj:ksi. Yhdistymisen avulla uudelle yhtiölle pyrittiin luomaan vakaa taloudellinen asema alalla, laajentamaan yhtiön liiketoimintamahdollisuuksia sekä parantamaan sen suhdannekestävyyttä markkinoilla. Yleisesti yritysfuusioita voidaan pitää yritysten keinona mahdollistaa oma menestyminen tulevaisuudessa (Valpola 2004). Muita mainittavia etuja uudelle yhtiölle ovat muun muassa taseen vahvistuminen, liiketoiminnan tasapainon paraneminen sekä yrityksen maantieteellisen verkon laajentuminen. Tiivistetysti voidaan siis sanoa yhtiön pyrkineen parantamaan kilpailukykyään kilpailijoihinsa nähden. (YIT Oyj 2019)

YIT:n toiminta voidaan jakaa seuraaviin liiketoimintoihin:

- Asuminen
- Kiinteistöt
- Infraprojektit
- Päälylystys ja
- Toimitilat

Näistä toimialoista tämän tutkimuksen kannalta oleellisin on toimitilarakentaminen ja suoraan siitä muodostettu segmentti, johon kyseinen tutkimus kohdistuu. YIT Suomi Oy on puolestaan YIT Oyj:n tytäryhtiö, johon tutkimus juurikin toteutetaan. (YIT Oyj 2019)

Tarkemmin tutkimuksen kohteena ollut Toimitilat-segmentti keskittyy toimitilarakentamisessa sekä uudis- että korjausrakentamiseen, mutta näiden lisäksi myös kiinteistökehittämiseen ja elinkaarihankkeisiin. Kyseisen segmentin toiminta kattaa Suomen lisäksi Baltian maat sekä Slovakian. Suomessa rakentaminen keskittyy erityisesti pääkaupunkiseutuun sekä kasvukeskuksiin. Käytännössä segmentin tuotanto muodostuu sekä omaperusteisista että urakoiduista hankkeista. Kohteita on kaikkiaan toimistoista ja liike-tiloista aina logistiikka- ja terveydenhuolto alan toimitiloihin sekä julkisiin tiloihin. Vuonna

2018 segmentin liikevaihto oli 1 024,7 milj. € ja henkilöstömäärä 1177 vuoden joulukuussa. (YIT Oyj 2019)

Yhdistymisen myötä, jotta uuden yrityksen koko konsernin liiketoiminnan jatkuvuus ja yhtenäinen johtamistapa voitiin taata tulevaisuudessa, oli yhtiölle luotava yhteinen johtamisjärjestelmä toimintamalleineen ja -prosesseineen. Haastavat olosuhteet muutokselle muodostuivat yhdistyneen yrityksen kokoluokan sekä alkuperäisten yritysten erilaisten toimintatapojen seurauksena (Neuvonen, E. Haastattelu 23.8.2018). Yhtenäistämistoimien merkittävyyttä osoittaa myös se, että uusi yhtiö oli vuonna 2018 liikevaihdoltaan suurempi kuin viisi seuraavaksi suurinta Suomessa toimivaa rakennusyhtiötä yhteenlaskettuna. (Suurimmat 2018 -työkalu). Yhdistyneen yhtiön uuden johtamisjärjestelmän luominen oli myös osaltaan vuoden 2018 merkittävin kehitystoimi integraatiotoimien lisäksi. Tämä osaltaan antaa myös perspektiiviä kehityshankkeelle. Jotta johtamisjärjestelmäkehityksen merkittävyyttä ja vaikuttavuutta voitaisiin tutkimuksessa myöhemmin tarkemmin tarkastella, on ensin ymmärrettävä tapahtunutta fuusiota yleisellä tasolla. Sen myötä kohdeyritykseen syntyi merkittävä määrä samanaikaisia muutostarpeita, joilla oli vaikutusta myös johtamisjärjestelmäkehitykseen. (YIT Oyj 2019)

3.1 Yhdistyminen ja sen vaikutukset yleisesti

Yritysfuusioita voidaan yleisesti pitää merkittävänä muutosprojekteina. Valpola (2004) jakaa kyseiset projektit viiteen eri haastavuustasoon seuraavasti:

1. Organisaatioiden yhdistyminen
2. Erilaiset kulttuurit yhteen
3. Yrityskaupat ja fuusiot
4. Kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset
5. Uusi yhteinen yritys

Koska uuden yhteisen yrityksen luomisessa on kyse muutoksista sekä toimintatavoissa että strategiassa, voidaan tällöin puhua yrityksen kokevan niin sanotusti rajun transformaation. Käytännössä kyseinen tilanne vaatii henkilöstöltä erityistä muutosvalmiutta, sillä valmius tai sen puute vaikuttavat merkittävästi muutoksen onnistumiseen. Kriittisiksi tekijöiksi onnistumisen kannalta nousevat myös johdon kyky tehdä selkeitä päätöksiä ja viestiä perustellusti niistä ja tulevista muutoksista, samalla tehden selkeitä päätöksiä. Ilman johdon yhteistä ymmärrystä kokonaiskuvasta ja tämän jakamista koko organisaatiolle, ei muutos voi onnistua. (Valpola 2004)

Suurimpien muutosprojektien haastavuutta lisää yleensä se, että niiden varsinaista lopputulosta ja aikataulua on vaikeaa suunnitella. Jotta yhdistyminen uudeksi yritykseksi voisi ylipäättään onnistua tulee uudelle yritykselle luoda yhteinen yrityskuva takaamaan luottoa tulevaisuuteen sekä yhteiset arvot ja visiot edesauttamaan oikeanlaisten osaamisen ja resurssien hyödyntämistä. Näin ollen yhdistymisen vaikutukset ulottuvat koko organisaatioon. Ylipäättään voidaan todeta, että mitä suuremmasta yhdistymisestä on kyse, sitä vaikuttavampi muutos yrityksessä tulee olemaan. (Valpola 2004)

Lisäksi uusi yritys tulee tarvitsemaan kulttuurin, joka tukee innovatiivisuutta ja haasteisiin tarttumista. Kaiken kaikkiaan uusi yritys tarvitsee uudenlaiset toimintatavat ja -prosessit, mukaan lukien johtamiskäytännöt ja liiketoimintaratkaisut, jotka mahdollistavat uudenlaisen yhteistyön yrityksessä. Juuri tätä varten YIT:llä päätettiin myös luoda uusi yhteinen johtamisjärjestelmä (Neuvonen, E. Haastattelu 23.8.2018). Edellä mainituista syistä johtuen voidaan sanoa, että kyseisen järjestelmän kehittäminen ei siis suinkaan ollut ainoa muutostarve yrityksessä. (Valpola 2004)

YIT:n tapauksessa kyse oli siis kaikkein haastavimmasta muutosprojektista eli uuden yhteisen yrityksen luomisesta. Kaikkiaan integraation myötä yrityksessä toteutettiin vuonna 2018 useita erilaisia yhdistämistoimia liittyen organisaatioon, toimintatapoihin ja käytäntöihin, prosesseihin sekä järjestelmiin. Näitä olivat muun muassa:

- Muutokset toimintamalleissa ja päällekkäisyyksien poisto
- Tilamuutokset
- IT-järjestelmien yhtenäistäminen

Edellä mainittujen muutoksien rinnalla johtamisjärjestelmän kehitys oli siis vain yksi kokonaisuus. (YIT Oyj 2019)

3.2 Johtamisjärjestelmät yleisesti rakennusalalla

Johtamisjärjestelmiä on käytössä useilla Suomessa toimivilla rakennusalan yrityksillä (Bonava 2018; Destia 2018; Fira 2018; Skanska 2018). Myös YIT:llä uuden johtamisjärjestelmän luominen nähtiin tarpeelliseksi tukemaan uuden yrityksen toimintaa. Uuden järjestelmän merkittävyys otettiin myös huomioon yrityksen strategiassa ja samalla järjestelmän kehitys sidottiin osaksi yhtiön kehitysohjelmia. Varsinainen strategia julkaistiin syksyllä 2018. (YIT Oyj 2019)

Yleisesti johtamisjärjestelmien tavoitteena on mahdollistaa organisaatioiden liiketoiminnan suunnittelu, mittaaminen sekä seuraaminen erilaisten toimintamallien ja -prosessien

avulla. Nämä taas edelleen mahdollistavat toimintojen jatkuvan parantamisen. (Niemelä et al. 2008)

YIT:n yhdistymisen seurauksena vuonna 2018 yritykselle määriteltiin tulevan johtamisjärjestelmän periaatteet tukemaan yrityksen toimintaa sen näkökulmasta. Näiden mukaan yritys pyrkii uuden johtamisjärjestelmänsä avulla tukemaan strategiansa toteuttamista sekä yritykselle asetettujen tavoitteidensa saavuttamista. Lisäksi järjestelmän tavoitteena on kehittää sekä uudistaa yrityksen toimintaa jatkuvasti ja taloudellisesti. Myös sidosryhmävaatimusten täyttymisen tukeminen sekä riskien ja mahdollisuuksien hallitseminen ovat tärkeitä osa-alueita uudessa järjestelmässä. Käytännössä yritys kuitenkin pyrkii yhtenäistämään omaa toimintaansa riittävälle tasolle. YIT:n järjestelmän tarkoituksena on:

- Muodostaa selkeän yhteyden strategisten tavoitteiden ja operatiivisen tason toiminnan välillä
- Mahdollistaa toiminnan avaintunnuslukujen seurannan oikea-aikaisesti
- Sisältää tarvittavat foorumit tiedon analysoimiseksi, tavoitteisen asettamiseksi ja toimenpiteiden toteuttamiseksi
- Auttaa ennakoimaan tulevia tapahtumia
- Määrittellä kaikkien ymmärtämät selkeät roolit ja vastuut
- Luoda tehokkaat kommunikaatiokanavat oikea-aikaisen tiedon jakamiseksi sopivin aikavälein

Yleisesti johtamisjärjestelmien luomisessa ja kehityksessä on kuitenkin haasteita. Vaikka operatiiviset johtamisjärjestelmät pyrkivät edesauttamaan yrityksen toiminnan tehostamista, ne eivät useinkaan tue luovaa strategiatyöskentelyä. Tämä johtuu yleensä siitä, että järjestelmät luodaan kuvaamaan vain nykyistä toimintaa ja kuinka nykyiset asiat voitaisiin tehdä paremmin. Tämä haaste pyrittiin YIT:ssä minimoimaan järjestelmään luodun toiminnan kehitysmallin avulla. (Kamensky 2016; YIT Oyj 2019)

Jotta organisaatioissa olisi mahdollista aikaansaada muutos, tulee yrityksen henkilöt saada sitoutettua muutokseen ja toimimaan yhteistyössä. Tätä varten myös johtamisjärjestelmän tulee tukea ja palkita yhdessä työskentelyä eikä ainoastaan yksilösuorituksia. YIT:n haasteena tilanteessa kuitenkin oli aiemmin mainitun mukaan, että muutoksia oli samanaikaisesti useita ja johtamisjärjestelmää alettiin kehittää vasta yhdistymisen jälkeen. Tilanteessa tuli siis erityisesti keskittyä sitoutumiseen ja yhteistyön mahdollistamiseen muutosjohtamisen avulla. (Jabe 2017; YIT Oyj 2019)

3.3 Johtamisjärjestelmäkehityksen lähtökohdat yrityksessä

Johtamisjärjestelmäkehityksen ja yrityksen lähtötietojen kartoittamiseksi hyödynnettiin muutoksen avainhenkilöiden haastatteluista saatuja vastauksia. Avainhenkilöt olivat johtamisjärjestelmäkehityksen omistaja, projektipäällikkö sekä järjestelmäkehityksestä Toimitilojen näkökulmasta vastaava kehitysjohtaja. Näistä haastatteluista saadut keskeisimmät vastaukset on koostettu liitteessä A.

Tarkemmin perehdyttäessä johtamisjärjestelmäkehityksen lähtökohtiin, nousi avainhenkilöiden haastatteluissa tarve kuvata johtamisjärjestelmän avulla uuden yrityksen toimintatavat kokonaisuudeksi, jonka avulla varmistettaisiin yrityksen toiminnan tasalaatuisuus sekä samalla purettaisiin vanhat siiloutuneet toimintatavat. Varsinainen järjestelmäkehitys aloitettiin tilanteessa, jossa erilaisten toimintatapojen kirjo oli suurta eikä aikaisempia toimintatapoja ollut kuvattu riittävässä määrin. Kehityksen alussa yrityksessä jouduttiinkin ensin selventämään, mistä muutoksessa aidosti oli kyse ja minkälaiset olivat muutoksen vastuualueet. Tämä ajatus myös iteroitui kehityksen edistyessä. Lisäksi kehityksen alussa havaittiin, ettei yrityksessä vallinnut riittävästi prosesseihin ja mallintamiseen tarvittavaa osaamista. (Perälä, H. Haastattelu 23.1.2019; Ahlstedt, J. Haastattelu 29.1.2019; Talja, T. Haastattelu 30.1.2019)

Edelleen järjestelmän käyttöönoton lähtökohtia selvitettiin haastattelemalla Toimitilat-segmentin johtajaa. Hänen mukaansa suurimpina haasteina järjestelmäkehityksen kannalta nähtiin erityisesti entisten yritysten käytäntöjen eroavaisuus ja yhdistymisen myötä epäselvyys uusista yhteisistä toimintatavoista. Tästä esimerkkeinä tärkeäksi näkökulmaksi haastattelussa nousi tarve mahdollistaa liiketoiminnan osaamistason kasvattamisen yhteisesti määritettyjen menetelmien avulla. Toimitilat segmentin johtajan näkökulmasta järjestelmän tarpeiksi nousi myös mahdollisuus parantaa asiakaslupauksia. (Neuvonen, E. Haastattelu 23.8.2018)

Suurimmat haasteet järjestelmäkehityksen aikana liittyivät resursointiin, kehitysprojektin tavoitteiden muuttumiseen, aikataulutukseen sekä aikaisempien kehityspäätöksien ja -valintojen kyseenalaistamiseen. Myös viestintään ja johdon intresseihin liittyneitä haasteita havaittiin. Lisäksi jalkautuksen näkökulmasta kehitys ja käyttöönotto limittyivät liiaksi päällekkäin. (Perälä, H. Haastattelu 23.1.2019; Ahlstedt, J. Haastattelu 29.1.2019; Talja, T. Haastattelu 30.1.2019)

4. MUUTOSJOHTAMINEN

Muutoksien onnistunut toteutus on tärkeä osa organisaatioiden selviytymistä ja menestystä. Jo 1990-luvulla muutoksista selviytyminen on nostettu yritysten tärkeäksi kilpailutekijäksi markkinoilla (Lorsch 1998). Nykypäivänä muutoksien määrä on kuitenkin huomattavasti suurempi kuin aiemmin. Arikosken ja Sallisen (2007) mukaan nyky-yhteiskuntamme muutosten nopeutunut tahti näkyy erityisesti yritysmaailmassa. Viitalan (2005) mukaan yrityksen liian hidas osaamisen kehittäminen voi muodostua vakavaksi pullonkaulaksi kilpailukyvyn näkökulmasta. Lisähaasteita entisestään hänen mukaansa luovat erityistilanteet kuten yritysfuusiot.

Straw et al. (2015) mukaan johtaminen itsessään on yleisesti muutoksien johtamista, mutta Harvey-Jonesin (1991) lisäksi myös nopean muutostahdin ylläpitämistä. Puhuttaessa kuitenkin muutosjohtamisen määritelmästä, Duck (1998) määrittelee muutoksen johtamisen olevan vuoropuhelun johtamista muutostyöstä vastaavien ja henkilöstön kanssa. Jotta muutosjohtaminen voisi onnistua, Valpola (2004) esittää, että kriittisintä on määrittää, mitä muutosta ollaan varsinaisesti toteuttamassa.

4.1 Mitä on muutosjohtaminen

Jotta voidaan puhua muutosjohtamisesta, on ensin ymmärrettävä, mitä on muutos. Ponteva (2010) määrittää muutoksen olevan yksinkertaisesti jokin uusi tapa organisoida ja työskennellä. Muutokselle ominaista Valpolan (2004) mukaan on, että suuren muutoksen kesto on noin 1,5 vuotta jokaista yrityksen organisaatiotasoa kohti. Koska YIT:n tapauksessa on uuden yhteisen yrityksen luominen johtamisjärjestelmäkehityksen ohella, voidaan tällöin edellisen väitteen mukaan puhua suuresta muutoksesta (YIT Oyj 2019). Pontevan (2010) mukaan jokainen muutos on kuitenkin ainutlaatuinen samalla vaikuttaen sen eri muutosryhmiin eri tavoin. Tästä syystä muutoksen määrittelemisen tapauskohtaisesti on hänen mukaansa kriittistä. Lainaten Arikoskea ja Sallista (2007): ”Aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muutokseen.”

Muutoksen keskeisimmät onnistumisen tekijät ovat Valpolan (2004) mukaan:

- 2-5 keskeistä viestiä muutoksesta
- Tarvitaan keskimäärin 17 viestien toistoa
- Ensimmäiset 100 päivää luovat muutoksen yleisilmeen
- 20% henkilöstöstä sitoutunut muutokseen
- Johto 100%:sti sitoutunut
- Sitkeyttä viedä muutosta läpi useampi vuosi

Toisaalta muutoksen tulee myös sisältää kaksi olennaista tekijää sen onnistumiseksi. Nämä ovat johdon viestiminen, miksi muutos tehdään, sekä organisaatio osallistuminen siihen, miten muutos tehdään (Valpola 2004). Arikoski ja Sallinen (2007) esittävät, että nykypäivän johtajien tulee osata johtaa sekä asiakokonaisuuksia että ihmisiä. Kotter (1996) määrittelee asioiden ja ihmisten johtamisen koostuvan seuraavista osa-alueista, kuten taulukossa 1 on esitetty:

Taulukko 1. Asioiden ja ihmisten johtamiskäytäntöjen erot (Kotter 1996)

Asioiden johtaminen	Ihmisten johtaminen
- Suunnittelu ja budjetointi	- Suunnan näyttäminen
- Organisointi ja miehitys	- Ihmisten koordinointi
- Valvonta ja ongelmanratkaisu	- Kannustaminen ja inspirointi

Asioiden johtamisen onnistumisen seurauksena voidaan muutoksessa saavuttaa Kotterin mukaan ”jonkin asteinen ennakoitavuus ja järjestys sekä kyky tuottaa johdonmukaisesti eri sidosryhmien odottamia lyhyen aikavälin tuloksia”. Menestyksekkään ihmisten johtamisen ansiosta hänen mukaansa yrityksissä voidaan saada aikaan merkittäviäkin muutoksia aikaiseksi. Lisäksi Arikoski ja Sallinen (2007) väittävät, että nykypäivän yrityksissä juurikin asioiden johtaminen osataan, toisin kuin ihmisten johtaminen. Tarkasteltaessa muutosjohtamista on myös oleellista tarkastella, mitä vaiheita muutosjohtamiseen kuuluu, jotta muutoksen määrittely ja suunnittelu voidaan tehdä onnistuneesti.

Tunnetuin näistä teorioista on Kurt Lewinin vuonna 1947 määrittämä kolmivaiheinen malli muutokselle: sulata, muuta, jäädytä. Käytännössä tämä teoria perustuu ajatukselle siitä, että ennen muutosta pitää valmistautua muutokseen (sulatus), minkä jälkeen muutos pitää edelleen toteuttaa (muutos). Jotta lopulta muutos voisi jäädä pysyväksi osaksi toimintaa, sen edellytykset pitää myös varmistaa (jäädytys). Suurin osa myöhemmin

määritetyistä muutosprosesseista perustuu juurikin tähän malliin. Näitä muutosprosesseja ja niiden vaiheita käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (Lewin & Cartwright 1951)

4.1.1 Muutosjohtamisen vaiheet

Muutosjohtamisen prosessi voidaan siis jakaa erilaisiin vaiheisiin. Ponteva (2010) kiteyttää muutoksen johtamisen koostuvan neljästä eri vaiheesta: valmistautumisesta, suunnittelusta, toteutuksesta sekä vakiinnuttamisesta. Vielä tiivistetympin muutoksen prosessin on esittänyt Valpola (2004): Muutos alkaa vanhasta luopumisesta, jatkuu muutoksen tiedostamisella ja loppuu niin sanotusti uuteen alkuun. Laajemmin asian on määritellyt Kotter (1996), jonka mukaan muutoksen prosessi koostuu kaikkiaan kahdeksasta eri vaiheesta kuten seuraavassa listauksessa on esitetty:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen

Oleellisena osana muutoksen onnistumista Kotter (1996) nostaa myös esiin kyseisen prosessin vaiheiden etenemisjärjestyksen ja erityisesti jokaisen vaiheen merkityksen osana tätä muutosprosessia. Kotterin kehittämä prosessi perustuu hänen tekemäänsä analyysiin sadan muutoshankkeen toteuttamisesta.

Muutosvision luomisen esitetään olevan käytännössä tarkastelua, miten asiat voisivat olla paremmin. Tämän näkemyksen mukaan se ei siis ainoastaan ylimmän johdon tehtävä, vaan ulottuu jokaiselle organisaatiotasolle ja on tärkeä osa jokapäiväistä toimintaa. Koska johtamisessa on kyse ihmisten johtamisesta haluttuun suuntaan, on myös kriittistä tietää, mikä tämä suunta on ja miten haluttu päämäärä saavutetaan. Tätä varten visioita myös luodaan. (Straw et al. 2015)

Erään näkemyksen mukaan muutos vaatii puolestaan viisi erillistä muutosprosessin vaihetta onnistuakseen. Nämä ovat muutostarpeen määrittely, yhteisymmärryksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä niin sanottu muutoksen ankkurointi käyttöön. Varsinaiseen muutosprosessin ensimmäiseen vaiheeseen eli

muutostarpeen määrittelyyn kuuluu esimerkiksi asioiden priorisointi. Mikäli tätä vaihetta ei toteuteta, johtaa tämä todennäköisesti muutoksen lykkäämiseen tai jopa koko muutosprojektin hylkäämiseen. Yhteisen näkemyksen saavuttamisen tavoitteena on mahdollistaa muutoksessa tarvittavien ratkaisujen ja menetelmien määrittäminen. Samalla yhteinen näkemys myös toimii muutosviestien kiteytettynä sanomana. Muutoskyvyn taustalla puolestaan vaikuttaa niin sanottu muutosvoima, jonka avulla muutosta lähdetään toteuttamaan. Ilman näitä ensimmäisten toimenpiteiden toteuttaminen olisi käytännössä mahdotonta. Muutoksen ensimmäiset toimenpiteet asettavat edelleen koko muutokselle suunnan ja vauhdin. Ne ovat myös viestinnällisesti keskeinen osa muutosta, sillä niiden avulla konkreettisesti osoitetaan muutoksen eteneminen. Lopulta muutosten ankkuroinnin tavoitteena on saada koko organisaatio toimimaan uusien käytäntöjen mukaisesti. Kestoltaan tämä vaihe voi myös olla muutoksen koosta riippuen useita vuosia. (Valpola 2004)

Eryityisesti organisaatiomuutosten näkökulmasta muutosjohtamista tutkinut Burke (1987) listaa muutosjohtamisen vaiheiksi puolestaan seuraavat vaiheet: aloitus, muutosryhmän luominen, tarvittavan taustatiedon kerääminen ja analysointi, palautteen hyödyntäminen, muutosprosessin suunnittelu, muutoksien toteutus ja lopulta arviointi. Arikoski ja Sallinen (2007) kuitenkin kritisoivat väitettä, että muutoksen onnistumisen perustuisi aina tiettyyn prosessiin. Heidän mukaansa tärkeämpää on muutoksen sisäistäminen riippumatta siitä, miten siihen on päästy. Arikoski ja Sallinen määrittelevät sisäistämisen olevan muutokseen uskomista, jota seuraa käyttäytymisen muuttuminen.

Aiempaa väitettä tukee myös seuraavat huomiot. Kehitettyään alkuperäistä ajatustaan muutosprosessista Kotter lisäsi muutosprosessin alkuun vaiheiksi myös muutostahdon luomisen ja sen ylläpitämisen. Hänen mukaansa muutostahto tarkoittaa aitoa, pakottavaa tunnetta muutoksen edistämisestä. Yhdeksi muutostahdon luomisen keinoksi hän määrittelee yrityksen kyvyn tarkastella omaa toimintaympäristöään ilman, että yrityksen oma menestys kääntäisi sen huomion toimintansa tarkasteluun ainoastaan sisältä päin. Muutoin tämä saattaisi aiheuttaa muutostietoisuuden katoamisen, mikä vaikeuttaisi muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luomista. (Kotter 2009)

Toiseksi keinoksi hän nostaa esimerkillä johtamisen merkityksen eli niin sanotun ”Tee mitä puhut”-käytännön. Lisäksi kolmantena hän korostaa eräänlaisten kriisitilanteiden hyödyntämisen yrityksen muutostahtoa luotaessa – Olivatpa nämä sitten keinotekoisia tai yritystä kohdanneita väistämättömiä tilanteita. Viimeisenä keinona hän mainitsee muutostahdon vähentäjinä henkilöt, jotka vastustavat muutosta, ja erityisesti heidän vastustavan toimintansa huomioon ottaminen osana muutostahdon luomista. (Kotter 2009)

Kotterin (2009) muutosvaiheisiin perustuen voidaan myös tunnistaa keskeisimmät muutosten epäonnistumisien syyt, jotka hänen mukaansa ovat seuraavat:

1. Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen
2. Riittävän vahva ohjaava tiimi puuttuu
3. Visiota aliarvioidaan
4. Visiosta viestitään liian vähän
5. Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta
6. Lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny
7. Voitto julistetaan liian varhain
8. Muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin

Muutoksen suunnittelussa onkin siis tärkeää ottaa nämä tekijät huomioon. Mikäli näin ei tehdä, seurauksena saattaa olla muun muassa haluttujen synergioiden ja tavoitteiden epäonnistuminen tai muutoshankkeiden aikataulun ja kustannuksien liiallinen kasvu. Seuraavassa kappaleessa on tarkemmin esitelty muutosjohtamisen rakennusalan näkökulmasta. (Kotter 2009)

Mabert et al. (2003) nostavat tutkimuksensa pohjalta onnistuneen jalkautuksen tärkeimmiksi tekijöiksi erilaisten koulutuksien ja koulutusohjelmien suunnittelun. Tämän perusteella osallistavia muutosjohtamisen keinoja esitellään tarkemmin kappaleissa 4.2.1 sekä 4.2.2.

4.1.2 Muutosjohtaminen rakennusalalla

Rakennusalalla muutosjohtamista on olennaista tarkastella muutoksien vaikutuksien myötä myös projektien näkökulmasta. Bouchlaghem (2012) mukaan organisaatiomuutosten hallintaa rakennusalalla voidaan pitää keskimääräistä haastavampana, minkä aiheuttavat projektien maantieteelliset sijainnit, monialaiset sidosryhmät sekä kertaluonteiset toteutukset erilaisine kokoonpanoineen. Yleisesti Cao et al. (2000) linjaavat, että organisaatio muutokset kohdistuvat prosesseihin, organisaation rakenteisiin ja toimintoihin, organisaatiokulttuuriin ja henkilöihin.

Eryyisesti muutosjohtamista rakennusalalla ovat tutkineet projektien näkökulmasta Lines et al. (2015), joiden mukaan alalla huomioitavia erityispiirteitä muutoksia toteutettaessa ovat projektin koko, muutoksen jalkauttamisnopeus sekä nimetyt muutoksen edistäjät. Heidän tutkimuksensa perustui uusien prosessien jalkauttamiseen rakennusalalle. Kyseisen tutkimuksen pohjalta Lines et al. (2015) toteavat keskisuurien (1-25M\$) projektien vastustavan pieniin projekteihin verrattuna kolme kertaa enemmän muutosta, kun taas

suuret projektit (yli 25M\$) vastustavat muutosta jopa neljä kertaa enemmän verrattuna pieniin projekteihin. Toisekseen heidän tutkimuksensa tulos tukee aiempia tutkimuksia siinä, että muutosvastarinta ei eroa organisaatiotasojen välillä.

Lisäksi muutoksen hyväksymiseen vaikuttaa odotus muutoksen nopeudesta. Mitä nopeammin muutos aiotaan viedä läpi sen suuremman vastarinnan se saa vastaansa. Yleisesti yritykset, jotka eivät määritä muutokselleen nimettyjä edistäjiä, kohtaavat neljä kertaa suurempaa muutosvastarintaa kuin ne yritykset, jotka ovat kyseiset edistäjät nimenneet. Heidän vastuullaan on johtaa muutosta sekä jalkauttaa se. (Lines et al. 2015)

4.1.3 Johdon muutososaamisen merkitys

Olenaisena osana muutoksessa nousee johdon muutososaamisen taso, sillä se määrittelee vahvasti muutoksen suunnan ja niin sanotun muutosenergian määrän. Oleellista johdon muutososaamisen kannalta on ymmärtää, että yrityksen johdolla on usein taipumus nähdä asiat parempina, kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Tämä saattaa johtaa virheelliseen näkemykseen muutoksen kokonaistilanteesta esimerkiksi siten, että muutospainesta johtuen kaikki toimenpiteet eivät välttämättä hyödytäkään itse muutosta (Kotter 2009). Ratkaisuna onkin yhteisymmärryksen kokonaistilanteesta saavuttanut johto, joka on tällöin kykenevä käsittelemään muutosta. (Valpola 2004; Kesti 2007)

Johdon muutososaamiseen liittyy myös vahvasti kyky osata johtaa sekä asioita että ihmisiä. Kotter (1996) kuitenkin huomauttaa, että ”muutoshankkeissa, joissa johdetaan liian asioita ja liian vähän ihmisiä, pyritään usein eliminoimaan muutoksiin luonnostaan liittyvää sekasortoisuutta”. Kyseinen tilanne saattaa, joko tietoisesti ja tiedostamattomasti, johtaa siihen, että muutoksen kahdeksan vaihetta typistetään kolmeen. (Kotter 1996)

Johtaja, joka on epävarma omasta asemastaan tai roolistaan muutoksen mahdollistajana, ei kykene muutoshankkeessa luomaan tarpeeksi luottamusta tulevaan tai tekemään tarvittavia päätöksiä muutoksen edistämiseksi. Tällöin muutos ei välttämättä käynnisty ollenkaan. Erämetsän (2003) mukaan johdon epävarmuus muutoksen eteenpäin viemiseksi syntyy siitä, kun ei tiedetä, mitä halutaan tavoitella ja miten muutos käytännössä toteutetaan. Keskeisin hyvän muutososaamisen kasvattaja onkin kokemus. Mikäli johdon osaamista aiotaan kartoittaa, on sen yhteydessä tärkeää huomioida johdon taudat sekä suorituskapasiteetti. (Valpola 2004)

Johdon muutososaamisen kartoitukseen Valpola (2004) esittää seuraavia teemojen pohjalta kysymyksiä muodostamisen:

- Työkokemus
- Kehittämiskokemus (minkälaisissa kehittämishankkeissa ollut mukana)
- Koulutus- ja kehittämisaktiivisuus (johdon kehittämisohjelmat, jatkotutkinnot, aktiivisuus hakea tietoa, seurata kehitystä)
- Kehittymispotentiaali (löytyy sekä intoa että energiaa uusiin tilanteisiin)

Oleellisena osana muutoksen suunnittelua on arvioida, onko johdolla luottamus pääomaa eli toisin sanoen kuunnellaanko johdolta tulevia viestejä, uskotaanko heidän perustelujaan ja kerrotaanko heille rehellisesti toiminnan nykytilasta.

Johtoryhmissä muutoksen onnistumisen kannalta haastavia tilanteita aiheuttavat myös alkuperäisen vision korostaminen, ohjausmekanismien juurruttaminen, tarvittavan palautteenannon heikentyminen sekä yrityksen puolustusmekanismien lisääntyminen. Lisäksi haasteita aiheuttaa, mikäli johto ei ole kykeneväinen yhteistyöhön, joka on keskeinen osa suuria muutoksia. (Martin 1998; Valpola 2004)

Kaikkiaan johdon muutososaamisessa korostuu johdon kyky ymmärtää keskittyä olennaiseen, erityisesti muutoksen positiivisiin puoliin muutosprosessin aikana. Johdon tehtävänä on myös pystyä motivoimaan henkilöstöä muutokseen ja sitä myötä toimintaan (Ford 1992). Lisäksi yhtenä tärkeänä osana muutosprosessia on pystyä käyttämään riittävästi aikaa alaisten tapaamiseen ja näiden myötä innostaa alaisia tulevaan muutokseen. Kuitenkin kriittisin taito johdon muutososaamisessa on kyky havaita muutoksen vaikutuksia koko organisaatiossa ja sen työntekijöiden arjessa koko muutoshankkeen aikana. (Ponteva 2010)

Yhteenvedon kappaleesta ja Kotterin (1996) lainaten ”Muutosta vastustavat kulttuurit ja johtajat, joita ei ole opetettu aikaansaamaan muutoksia, muodostavat kohtalokkaan yhdistelmän”. Juuri tästä syystä voidaan johtajien muutososaamisella sanoa olevan suuri merkitys muutoksen onnistumisessa.

4.2 Sitoutumisen merkitys ja sen keinot

Allen (2007) ilmaisee organisaatiositoutumisen olevan yrityksen sekä henkilöstön välinen suhde, jonka tarkoituksena on ylläpitää henkilöstön johdonmukaista toimintaa organisaation toiminnan edistämiseksi. Mitä organisaatioiden johtoon tulee, yleisesti johtajien perusvastuu koostuu kolmesta eri tekijästä. Näiden on esitetty olevan:

- Vision luominen
- Sitoutumisen rakentaminen
- Onnistunut toteutus

Vaikka kyseinen malli ei esitä näitä tekijöitä seurattavan kronologisesti, se pohjautuu siihen ajatukseen, että varsinkin sitoutumisen rakentaminen on johdon vastuuna jatkuva prosessi, jota on tarkkailtava ja jatkojalostettava olosuhteiden ja tarpeiden muuttuessa. Käytännössä sitoutumisen rakentaminen on kuitenkin vision jalkauttamisen varmistamista osaksi toimintaa. (Straw et al. 2015)

Miksi sitten sitoutumisen rakentaminen on tärkeää? Syitä tälle on esimerkiksi se, että sitoutuminen säästää aikaa ja voimavaroja vähentäen ajankäyttöä tarpeettomaan toimintaan. Tämä johtuu siitä, että sitoutumisen myötä ymmärretään, mitä toimenpiteitä tulevaisuudessa pitäisi tehdä ja mistä syystä. Toisekseen sitoutuminen mahdollistaa vuoropuheluun rohkaisemisen myötä avoimen ympäristön keskustella ja ratkaista haasteita. Tämä on myös edellytys tarvittaville toimenpiteille, sillä ihmisten on tarve ymmärtää ja tulla kuulluiksi, ennen sitoutumista visioon. Viimeiseksi sitoutuminen osaltaan yhdistää ja innostaa ihmisiä toimimaan vision mukaisesti ja kokemaan sen omakseen. (Straw et al. 2015)

Kun sitoutumista tarkastellaan muutoshankkeiden näkökulmasta, yksi tärkeimmistä onnistumisen tekijöistä on juurikin täysin sitoutunut johto. Väitettä myös tukevat Jones et al. (2014), joiden mukaan muutos tulee aloittaa johdosta. Erityisesti sitoutumiseen tulee sisältyä muutoksen tarpeisiin ja ratkaisuihin sitoutuminen sekä niistä viestiminen yhdenmukaisesti muutoksen aikana. Haitallisinta muutokselle on johdon sitoutumisen kannalta ristiriitainen viestintä. Halutessaan edesauttaa muutoksen onnistumista johdon oltava aktiivinen ja näkyvä henkilöstön silmissä. Tätä tukee Straw et al. (2015) näkemys siitä, että henkilöstö omaksuu johdon suhtautumisen muutokseen ja heijastaa sitä omaan toimintaansa. Straw et al. (2015) väittävät myös, että johdon sitoutuminen näkyy konkreettisesti haluna edistää toimintaa. Johtajan tehtävä on myös mahdollistaa oman esimerkin kautta johdettavien toteutuksen onnistuminen. (Valpola 2004)

4.2.1 Viestintä osana sitoutumisen rakentamista

Muutosviestinnän tavoitteena on yleisesti kertoa yrityksen henkilöstölle muutoksen vaikutuksista koko organisaatioon sekä osaltaan myös vaikutuksista työntekijöiden työtehtäviin (Elving 2005). Muutosviestintään ja sen vaikutuksista sitoutumiseen liittyen Juholin (2017) väittää yleisesti sitoutumisen olevan kokonaisuudessaan viestinnän aikaansaannosta. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa tiedon ja vuorovaikutuksen hyödyntämistä kuuntelemisen avulla. Lisäksi hänen mukaansa sitoutumisen syntyymiseen liittyy olennaisesti kokemus kuulluksi tulemisesta sekä tunne arvostuksesta.

Muutoksen juurruttamisen keinoiksi esitetään johdon näkökulmasta esimerkillä toimimisen sekä selkeän viestinnän erityisesti siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Henkilöstön näkökulmasta muutos otetaan helpommin osaksi omaa toimintaansa, kun sen jäsenet saavat esittää omia ideoitaan ja ratkaisujaan muutoksen onnistumiseksi. Muutoksen käyttöönottamisen apuna voidaan myös hyödyntää valmennuksia, joissa muutokseen pääsee perehtymään, sekä onnistuneita esimerkkejä pilotoinneista. (Valpola 2004)

Juholin (2017) puolestaan esittää, että vuorovaikutteisen viestinnän kriittisyys riippuu siitä, kuinka suuri muutos on kyseessä. Viestinnän kriittiseksi tekijäksi Arikoski & Sallinen (2007) nostavat erityisesti ensimmäisen viestin muutoksesta, sillä se määrittelee ensivaikutelman tapahtuvasta. Edelleen Juholinin (2017) mukaan tärkeimmät tavat rakentaa sitoutumista ovat viestiä muutoksesta ja perustella se selkeästi. Sen tärkeämpää muutoksesta on viestiä ja perusteltava siitä, mitä vaativammasta ja epäsuotuisammasta muutoksesta johdettavien näkökulmasta tilanne on (Straw et al. 2015). Muutoksen aikaansaaminen on ihmisten johtamista ja ihmisten välistä vuorovaikutusta (Juholin 2017). Tästä syystä on myös tärkeää käsitellä viestintää osana muutoshankkeiden johtamista.

Viestintä on myös yksi kriittisimmistä muutosprosessin onnistumisen tekijöistä, sillä se on osa jokaista vaihetta. Oleellista viestinnässä on, että sitä on riittävästi ja että se on yhtenäistä. Valpolan (2004) mukaan ihminen tarvitsee muutosviestin keskimäärin 17 kertaa, jotta hän uskoisi muutoksen aidosti tapahtuvan. Valpolan mukaan viestintää tulee tapahtua seuraavalla sivulla esitettyjen keinojen kautta:

- Johdon vierailut henkilöstön parissa
- Haastattelut intrassa
- Lehden erikoisnumero
- Tukiaineisto esimiesten tueksi
- Viestintävalmennus esimiehille
- Muutoshankkeen pilotit
- Yhteenveto palaverit toimenpiteiden edistymisestä tarvittavalla tarkkuudella eri kohderyhmille

Viestinnän haasteena on kuitenkin yleisesti se, että mitä korkeammalla organisaatiotasolla viestijä on, sitä vähemmän hän ymmärtää viestin vastaanottajan tarpeita, jolloin viestintä ei välttämättä kata kaikkia oleellisia asioita (Straw et al. 2015). Valpola (2004) puolestaan nostaa erääksi viestinnän haasteeksi sen, että mikäli viestinnässä pitää taukoa, jättää se tilaa hämmennykselle sekä mahdollisuuden huhujen syntyemiselle. Ylipäättään muutoksen viestimiseksi Paton & McCalman (2008) ehdottavat seuraavia viittä vaihtetta:

1. Viestin muokkaaminen tarpeiden mukaiseksi
2. Viestin sävyn huomioiminen kuulijoiden mukaan
3. Palautteen hyödyntäminen
4. Esimerkkien hyödyntäminen
5. Viestin ymmärtämisen varmistaminen

Muutosvalmiuden luomiseksi Kotter (2009) korostaa tunteiden merkitystä. Hänen mukaansa, mikäli halutaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, on vaikutettava ihmisten tunteisiin ajatuksien sijasta. Tämä tarkoittaa siis sitä, että viestimällä vain tärkeitä tosiasioita pystytään vakuuttamaan kuulijat vain ajatuksen tasolla. Mikäli halutaan vaikuttaa tunteisiin ja näin ollen luoda muutostahtoa, on esitettävä loogisia perusteluja sekä tunteisiin vetoavia tavoitteita. Straw et al. (2015) kuitenkin esittävät, että viestintä sellaisenaan ei riitä rakentamaan vahvaa sitoutumista yritykseen, vaan sitä varten tarvitaan myös vuoropuhelua.

4.2.2 Vuoropuhelut ja valmennukset osana sitoutumisen rakentamista

Koska tutkittaessa viestinnän merkitystä sitoutumisessa nousi esille viestinnän keinona myös osallistaminen muutokseen, on tärkeää myös tutkia viestintää juuri vuoropuhelun näkökulmasta. Vuoropuhelu on tärkeä osa sitoutumisen rakentamista, sillä sen avulla luodaan kaksisuuntainen keskusteluyhteys johtajien ja johdettavien välille. Vuoropuhelun avulla ihmiset saadaan myös osallistumaan itse hankkeeseen ja näin ollen tuntemaan omistajuutta haluttavasta muutoksesta. Ihmisten osallistuminen ei kuitenkaan ole ainoa tavoiteltava asia, vaan tulisi tavoitella myös aitoa halua panostaa hankkeeseen. (Straw et al. 2015)

Myös Kesti (2007) on sitä mieltä, että ylipäättään organisaation kilpailukykyä, innovatiivisuutta ja työssä jaksamista voidaan kokonaisvaltaisesti parantaa, mikäli organisaation toiminnan kehityksessä otetaan huomioon jokaisen työntekijän näkökulma. Tämä hänen mukaansa edellyttää juurikin vuoropuhelua. Oleellista ajatuksien ja ideoiden huomioimisessa on edelleen muuttaa nämä palautteet ja ideat myös todellisiksi toimenpiteiksi. Arikoski ja Sallinen (2007) puolestaan ehdottavat yhdeksi muutoksen nopeuttamisen keinoksi juurikin vuoropuhelun hyödyntämisen muutoksen aikana.

Vuoropuhelun mahdollistaminen vaatii kuitenkin johtajilta kykyä vastaanottaa keskusteluita ja erilaisia näkemyksiä. Haastavinta tämän esitetään olevan erityisesti tuloskeskeisille johtajille, sillä he usein keskittyvät haasteiden esittämiseen vastaanottavaisuuden sijasta. Toisaalta sitoutumisen rakentaminen tarvitsee myös kannustavan ympäristön. Tähän liittyen varsinkin henkilöstön sitoutumisen rakentamisessa on haasteena kuitenkin se, että johtajat näkevät usein itsensä kannustavampina, kuin mitä todellisuudessa henkilöstön tämän kokee. (Straw et al. 2015)

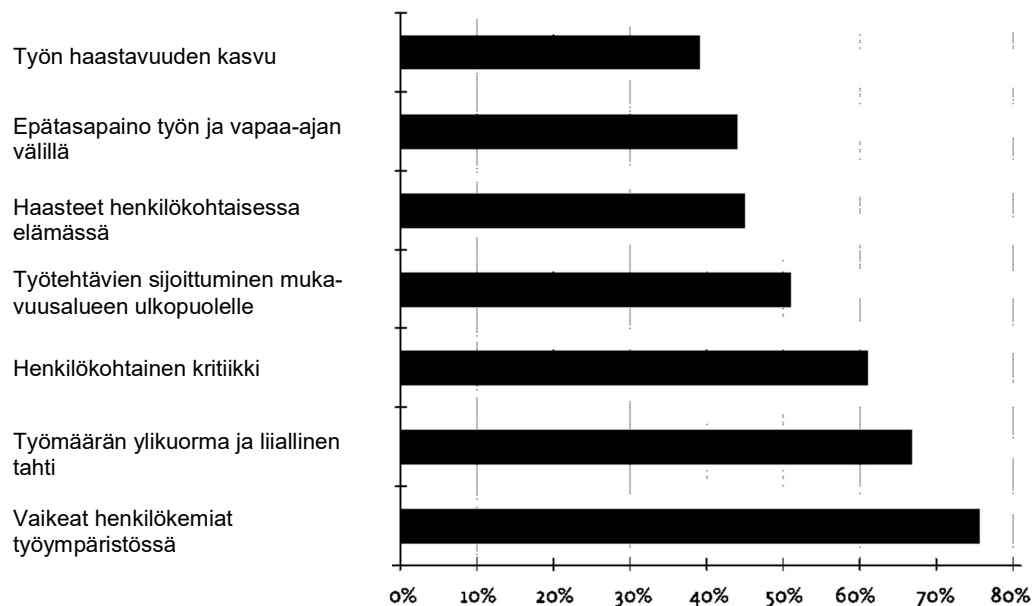
Valpolan (2004) mukaan muutosta tukemaan voidaan myös hyödyntää erilaisia valmennuksia, joissa on mahdollista esimerkiksi perehtyä muutokseen ja kehittää tarvittavia menetelmiä muutoksen edesauttamiseksi. Valmennukset, erilaiset seminaarit ja ohjelmat, tukevat hänen mukaansa muutosta. Myös Ponteva (2010) tukee tätä väitettä, mutta myöntää, että organisaatio voi myös pärjätä ilman niitä, mikäli henkilöstölle annetaan mahdollisuus keskustella ja antaa palautetta avoimesti. Hänen mukaansa organisaation rakenteen tulee näin ollen tukea avointa vuoropuhelua. Yleisesti valmennuksissa voidaan kuitenkin perehtyä tulevaan muutokseen sekä mahdollisesti kehittää tarvittavia keinoja ja simuloida muutosta. Lisäksi valmennuksien tavoitteena on mahdollistaa vuoropuhelujen käyminen neutraalissa ympäristössä kaikille osallistujille riippumatta siitä, min-kälaisissa työtehtävissä he työskentelevät. Lisäksi kun organisaation henkilöstä riittävä

määrä ymmärtää muutoksen tarpeet ja on sitoutunut muutokseen, muutos saa tarvittavaa tukea. Kun 20% henkilöstöstä eli joka viides henkilö voi osaltaan perustella ja kertoa lisää muutoksesta työtovereilleen, muutos ei enää ole muutaman harvan harteilla. (Valpola 2004)

Kaikkiaan osallistaminen on tärkeää erityisesti muutoksissa, joissa henkilöstön sitouttamisella on kiire. Osallistamisen hyötyjä ovat esimerkiksi osallistuneiden muutoksen kokonaiskuvan selkeytyminen sekä näin ollen kyky viestiä muutoksesta eteenpäin organisaatiossa ja edelleen perustella sen tarpeellisuutta. Oikeanlaiset kokemukset muutoksesta edesauttavat myös organisaation henkilöstöä tähtäämään korkeammalle eli ”sitoutumaan tunnetasolla päämääriin, jotka menevät nykytilaa selvästi pidemmälle”. Osallistamisen tavoitteena on siis saada organisaation henkilöstö sitoutumaan muutoksen päämääriin ja jopa ylittämään ne, eikä ainoastaan suoriutumaan haastavasta muutostilanteesta tekemällä vain pieniä säätöjä totunnaiseen työskentelyyn. (Valpola 2004)

4.3 Muutoskyvykkyyden huomioiminen osana muutosta

Suurimmat haasteet henkilöstön muutoskyvykkyyden tiellä ovat Bond & Shapiron (2014) mukaan seuraavat, kuten kuvassa 2 on esitetty:



Kuva 2. Muutoskyvykkyyttä eniten haittaavat tekijät, mukautettu: (Bond & Shapiro 2014)

Yleisesti organisaatioiden kyvykkyyttä muutosvalmiuteen ei kuitenkaan ole pystytty laajasti tutkimaan, sillä tieteelliset perustat aiheen tutkimukselle ovat rajallisia.

Muutosvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä ovat kuitenkin Elvingin (2005) mukaan muutosviestinä, jonka avulla pyritään saavuttamaan yhteisöllisyyttä sekä luottamusta yrityksen johtoon muutoksen aikana. Jotta organisaatiossa voitaisiin kuitenkin saavuttaa valmius vastaanottaa muutos, tulisi sen jäsenillä olla kykyä sitoutua muutokseen ja heidän tulisi samalla uskoa muutoksen tehokkuuteen. Sitoutumisen tulisi näin ollen myös näkyä organisaation jäsenten yhteisenä haluna saavuttaa ratkaisu muutoksen toteuttamiseksi. Muutosvalmiuteen vaikuttaa myös se, kuinka paljon organisaation jäsenet arvostavat itse muutosta. Yksinkertaisuudessaan organisaation valmius tarkoittaa samanaikaisesti halua ja kykyä muuttua. (Weiner 2009)

4.4 Haasteet muutosjohtamisessa

Muutoksen haastavuus riippuu yleisesti siitä, kuinka suuresta, kannattavasta ja maantieteellisesti laajasta muutoksesta on kyse sekä siitä, millainen asenne henkilöstöllä on alun perinkin muutosta kohtaan. (Valpola 2004)

Duck (1998) puolestaan esittää nykypäivän muutoksien toteuttamisen haasteeksi erityisesti kyvyttömyyden johtaa kokonaista muutosvoimaa. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että yrityksissä käytetään usein mekaanisia malleja muutoksen johtamisessa, jolloin muutos saatetaan jakaa myös liian pieniin osiin. Tällöin muutoksessa keskitytään liiaksi fyysiseen työhön, vaikka todellisena haasteena itse asiassa onkin henkisen työn johtaminen. Olennaista onkin siis kokonaisuudessaan ymmärtää tasapaino kaikkien muutoksen osien välillä. Eräs menetelmä on Duckin mukaan edelleen muutostasapainon luomiseksi on hyödyntää johtajista koostuvaa ryhmää (Transition Management Team), jonka avulla yrityksen muutosprosessin johtaminen mahdollistetaan.

Myös itse muutoksen vastustaminen eli niin sanottu muutosvastarinta on haaste. Tähän liittyen Kesti (2007) toteaa johtamisen toimintakulttuurien olevan yleisimmät syyt toiminnan kehittämisen esteille. Tämä johtuu siitä, että kulttuurit itsessään voivat olla muutosta vastustavia. Erämetsän (2003) mukaan taas muutosvastarinnan taustalla on organisaatioissa yleensä muuttumisen pakko, mikä saattaa yrityksen henkilöille tarkoittaa heidän itsemääräämisoikeuksiensa loukkaamista. Tämä johtuu Erämetsän mukaan siitä, että yrityksissä niiden ympäristö vaatii nopeampaa muutosta kuin mihin sen yksilöt ovat todellisuudessa valmiita. Myös Martin (1998) nostaa muutosvastarinnan syyksi määrätynlaisista yksilöistä koostetun organisaation. Erityispiirteenä tällaisille yksilöille on se, että he ovat tottuneet tekemään asioita hyväksi katsomallaan, totutulla tavalla.

Muita muutosjohtamisen onnistumiseen liittyviä haasteita ovat muun muassa esimiesten yliarviointi liittyen nykyisiin suorituksiin ja kilpailuasemiin sekä tilanne, jossa organisaatiossa mahdollisesti vaikuttaa byrokraattinen toimintakulttuuri, joka pahimmillaan tukahduttaa muutosmyönteiset organisaation jäsenet. Yleisesti myös liian rajattu aikataulu luo haasteita muutoksen etenemiselle. Pontevan (2010) mukaan, mikäli organisaation jäseniä ei saada muutosjohtamisen avulla sitoutumaan muutokseen, voi tämä muun muassa ilmetä henkilöstön keskuudessa menneiden muistelemisena, epävarmuutena sekä jopa pettymyksenä tai kielteisenä käytöksenä muutosta kohtaan. (Arikoski & Sallinen 2007)

5. TOIMINTATUTKIMUS MENETELMÄNÄ

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta. Menetelmän valintaan vaikutti kohdeyrityksessä vallinnut tilanne, jossa yhdistymistä seurannut kahden yrityksen lukuisten käytäntöjen ja toimintatapojen yhtenäistäminen oli oleellista liiketoiminnallisten synergioiden saavuttamiseksi. Tilanteesta seuraten kyseiseen yritykseen päätettiin luoda uusi johtamisjärjestelmä, jossa yhdessä kehitetyt ja hyväksi todetut toimintatavat ja -käytännöt prosesseineen kuvattaisiin. Koska kyseinen tutkimus kohdistui juuri tämän muutoksen jalkauttamiseen kohdeyrityksen Toimitilat-segmentissä, nähtiin kriittisenä osana sen hyödyntäminen myös muutoksen mahdollistamisessa. Tämän seurauksena toimintatutkimus valittiin tutkimuksen potentiaalisimmaksi menetelmäksi. Lisäksi johtamisjärjestelmän kehityksen aikataulutavoitteet ja järjestelmän julkaisun ajankohta asetettiin vuodenvaihteeseen 2018-2019, jolloin nämä loivat järjestelmän jalkauttamiselle ja käyttöönottamiselle segmenteissä erityisen haastavan ympäristön ja aikataulun (Perälä, H. Haastattelu 23.1.2019; Ahlstedt, J. Haastattelu 29.1.2019; Talja, T. Haastattelu 30.1.2019). Vallitsevan tilanteen ainutlaatuisuuden takia muutoksen onnistumisen edellytysten luominen oli myös tärkeä osa toimintatutkimusta.

5.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Aikaisemmin mainituista haasteista johtuen kriittisenä osana järjestelmän jalkauttamista ja käyttöönottoa tunnistettiin erityisesti Toimitilojen segmentin johtoryhmän osallistuminen muutokseen ja sen mahdollistaminen. Tämä oli myös yksi tärkeimmistä toimintatutkimuksen valintaperusteista. Lainaten kiteytetysti Stringerin (1996) määritystä: ”Toimintatutkimus on lähestymistapa, joka perustuu ihmisten yhteistoimintaan ongelmien ratkaisemisessa ja jossa hyödynnetään osallistavia menettelytapoja, joiden avulla kehitetään suunnitelmia vallitsevien ongelmien käsittelemiseksi”. Ongelmana yhdistymistilanteessa voitiin pitää sitä, kuinka järjestelmä voitaisiin saada jalkautettua osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaan ja kuinka ylipäätään mahdollistaa tämä johtoryhmän näkökulmasta. (Heikkinen & Jyrkämä 1999)

Toisen määritelmä mukaan toimintatutkimuksen voidaan katsoa olevan prosessinomainen menetelmä, jossa toimintaa kehitetään vähitellen vaiheistetusti. Kyseiseen määrittelykseen perustuen kehittäminen käytännössä tarkoittaa kokemuksien hyödyntämistä sekä uudenlaisten toimintatapojen etsimistä osaksi toimintaa. Toimintatutkimuksen tavoitteena voidaan myös pitää teorian tarkastelun seurauksena tapahtuvaa toiminnan kehittämistä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kuitenkin edellytetään, että muutokseen

osallistuvat omaavat valmiuden muutoksen toteuttamiseen sekä samalla itsensä kehittämiseen. Edellä mainittuun liittyen toimintatutkimuksessa tulee myös erityisesti ottaa huomioon kohderyhmän itse asettamat tavoitteet hankkeelle, jolloin tutkijan tehtävänä onkin mahdollistaa hankkeen eteneminen kartoittamalla hankkeen lähtökohtia. Lisäksi toimintatutkimuksen voidaan katsoa olevan jatkuvaa ja samalla joustavaa, sillä tutkimusprosessin tulee ottaa huomioon hankkeesta saatu palaute tutkimusprosessin kehittämiseksi. (Kiviniemi 1999)

Toimintatutkimus menetelmänä tarkoittaa myös käytännössä sitä, että sen tuloksena ei saada yksittäistä, parempaa toimintatapaa, vaan eräänlaisen koulutusprosessin seurauksena kohdehenkilöiden ajatusmaailma samalla muuttuu. Näin ollen kohdehenkilöitä tässä tutkimuksessa olivat Toimitilojen segmentin johtoryhmän jäsenet, mutta myös osittain heidän toimintansa seurauksena vaikutuksen alla oleva divisiooniin jakautunut henkilöstö. Tästä syystä tutkimuksessa valittua menetelmää käytännössä ollen hyödynnettiin johtoryhmän osallistamisessa pyrkien muutoksen mahdollistamiseen keskustelujen ja järjestelmän yhteistoiminnallisen jalkautuksen suunnittelun kautta. (Heikkinen & Jyrkämä 1999)

Mitä tulee toimintatutkimuksen aineistonkeruuseen, tulee siinä huomioida sen menetelmien saattavan vaihdella hankkeen etenemisen myötä, mitä voidaan kuitenkin pitää luonnollisena osana toimintatutkimusta. Vaihtelu voi johtua muun muassa siitä, että itse tutkimusprosessi ja tutkittava kohde mahdollisesti muuttuvat. Raportoinnin kannalta näitä muutoksia on tärkeä kuitenkin pystyä tarkastelemaan ja kuvailemaan, jotta pystytään ymmärtämään tutkimuksen luonne. Erityisesti tulee ymmärtää, minkälaiset oletukset ovat ohjanneet tutkimuksen edistymistä ja miten ne ovat vaikuttaneet. Koska toimintatutkimukseen liittyy vahvasti tutkimusympäristön vaihtelevuus sekä tutkijan osallistuminen aktiivisesti hankkeeseen, tulee tutkijalla olla vastuu myös omien tulkintojensa tekemisestä osana tutkimusta. (Kiviniemi 1999)

Juuti & Virtanen (2009) mukaan toimintatutkimuksessa oleellista on saattaa tutkimuksen toimijat tarkastelemaan omaa toimintaansa, minkä avulla pyritään mahdollistamaan toimijoiden ymmärrys omista toimista ja sitä kautta sen kehittäminen.

5.2 Perusteet menetelmän valinnalle

Erytisesti tärkeitä valintaperusteita tutkimusmenetelmän valinnalle olivat myös sille olennaiset:

- Reflektiivisyys
- Tutkimuksen käytännönläheisyys
- Muutosinterventio
- Ihmisten aktiivinen osallistuminen hankkeeseen

Käytännössä reflektiivisellä ajattelulla tarkoitetaan tiedostavan ajattelun ja ymmärtämisen kautta vallitsevan tilanteen tarkastelua objektiivisesti. Erytisesti reflektiivisyyttä hyödynnettiin tutkimuksen osa-alueiden, kuten työpajojen ja valmennuksien, suunnittelussa ja organisoinnissa, jolloin muutoksen mahdollistamisen keinoja pystyttiin suunnittelemaan ja muokkaamaan myös muutoksen aikana. Edellä mainittujen osallistavien toimien myötä reflektiota hyödynnettiin myös varsinaisten työpajojen keskustelujen ja niiden ohessa esitettyjen ennalta määritettyjen tarkentavien kysymyksiä muodossa. Näiden avulla pyrittiin kartoittamaan muutoksen lähtötilanne ja kehittämään tarvittavia toimenpiteitä muutokselle. Toisaalta reflektiivisyyttä hyödynnettiin johtoryhmän haastatteluissa, sillä niiden tarkoituksena oli myös kartoittaa tutkimusmenetelmän sopivuus muutoksen mahdollistajana. (Heikkinen & Jyrkämä 1999)

Käytännönläheisyys tutkimuksessa puolestaan näkyi siten, että toimintatutkijan rooli muutoksessa oli Grönforsin (1982) määritelmien mukaisesti osallistua muutokseen toiminnan aktivoijana sekä samalla sen koordinoijana osana työyhteisöä. Toiminnan aktivoimisen tueksi tärkeänä osana tutkimusta oli kartoittaa muutosjohtamisen keinoja ja menetelmiä kirjallisuuden avulla ja edelleen hyödyntää näitä osana muutoksen suunnittelussa ja tutkimisessa. Lisäksi toimintatutkijan tehtävänä oli kartoittaa osallistavan toiminnan kautta vaikutuksia Toimitilojen johtoryhmän sitoutumista muutokseen sekä samalla nostaa esille muutoksen haasteita koko organisaation toiminnan kehittämisen tueksi. Lisäksi käytännönläheisyys näkyi tutkimuksessa Toimitilojen johtoryhmän osaamisen ja käytännön kokemuksen hyödyntämisenä osallistavassa toiminnassa sopivimman muutoksen jalkautussuunnitelman aikaansaamiseksi. (Heikkinen & Jyrkämä 1999)

Toimintatutkimuksen muutosinterventiolla eli muutokseen vaikuttamiseen pyrkivän toiminnan avulla toimintatutkija voi nostaa esille yrityksen toimintatapoja ja näin ollen mahdollistaa niiden kehittäminen osana muutosta, jolloin sekä tutkimus että muutostoiminta hyötyvät toisistaan. Erytisesti tässä tutkimuksessa pyrittiin vaikuttamaan muutokseen juuri suunnittelemalla osallistavaa toimintaa muutoksen parhaimman lopputuloksen

saavuttamiseksi. Osana muutosinterventiota tutkijan tuli tehdä aloitteita sekä osallistua keskusteluihin. Ajatuksena tutkimuksessa oli tutkijan osallistua segmentin johtoryhmän kokouksiin, joissa käsiteltiin johtamisjärjestelmän jalkautussuunnitelmaan ja sen toteutusta. Pyrkimyksenä oli näin ollen seurata ja osallistua johtoryhmän kokouksiin ja niiden johtamisjärjestelmää ja sen jalkautusta käsitteleviin keskusteluihin ja näin ollen näiden pohjalta reflektoidusti kehittää edelleen muutossuunnitelmaa poikkeamien ja puutteiden ratkaisemiseksi. Näin ollen tutkijan lähtökohta tuloksien saamiselle on myös subjektiivinen, sillä tarkastelunäkökulma on sidonnainen sosiaalisiin konteksteihin. (Heikkinen & Jyrkämä 1999)

Keskeisin osa tutkimusta oli kuitenkin johtoryhmän aktiivinen osallistuminen muutos-hankeeseen sekä sen suunnitteluun ja toteutukseen ja näin ollen tutkimuksessa päästiin tutkimaan heidän sitoutumisen tasoaan muutokseen sekä edellytyksiä sen johtamiseen. Tähän liittyen Kemmis (1994) kuitenkin esittää, että usein toimintatutkimus alkaa pienestä joukosta ihmisiä tai jopa yksilöstä ja tästä sitten laajenee useamman ihmisen hankkeeksi. Kyseisessä tutkimuksessa tutkimuksen ohjaaja nostikin juuri johdon sitoutumisen näkökulman tärkeäksi tekijäksi, jolloin se myös nostettiin tutkimuksen kohteeksi. Tästä seuranneena toimintatutkija myös itsessään toimi muutosagenttina mahdollistaen kohderyhmän osallistamisen muutokseen. (Heikkinen & Jyrkämä 1999)

6. KOHDEYRITYKSEN MUUTOSPROSESSI

Koska työn tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, on sen kannalta myös oleellista selventää, kuinka tutkimuksen tuloksena saatu muutosprosessi muodostui reflektiivisenä osana kyseistä tutkimusmenetelmää. Muutosprosessin lähteenä toimivat muutosjohtamisen kirjallisuuskatsaus sekä kohdeyrityksen lähtötiedot, joista viimeisimmän vaikutuksien ymmärtäminen prosessin suunnittelussa oli oleellinen osa tutkimusta. Kuvasssa 3 on esitetty tämän mukaisesti tutkimuksen runko.



Kuva 3. Toimintatutkimuksen kokonaiskuva

Käytännössä siis kirjallisuuskatsaus toimi perustana muutosprosessin suunnittelulle, johon myös vaikutti yrityksessä vallinnut integraatiotilanne. Muutosprosessi käytännössä suunniteltiin tutkijan toimesta ja hänellä oli suuri merkitys prosessin iteroitumisessa. Jotta voidaan ymmärtää, miksi tutkimusprosessi muodostui kirjallisuuskatsauksen pohjalta sellaiseksi kuin se on, oli ensin selvítettävä, miten itse johtamisjärjestelmäkehitys oli saanut alkunsa. Lisäksi oli myös selvítettävä, miten kehitys oli kohdeyrityksessä siihen asti edennyt ja vaikuttanut Toimitilat-segmentin sitoutumiseen muutoksen osalta. Lähtökohdat on esitetty aiemmin kappaleessa 3.3. Näihin havaintoihin perustuen seuraavissa alakappaleissa on esitetty tutkimusprosessin kehittyminen työn aikana.

6.1 Suunniteltu muutosprosessi

Muutosjohtamiseen keskittyvässä kappaleessa 5.1 esitettiin muutosprosessin koostuvan seuraavista vaiheista, kuten seuraavaan taulukkoon 2 on koostettu. Kyseisen taulukon pohjalta aloitettiin myös kohdeyrityksen muutosprosessin suunnittelu.

Taulukko 2. Kooste muutosjohtamisen vaiheista

Lewin (1951)	SULATA			MUUTA			JÄÄDYTÄ	
	Valmistautuminen	Suunnittelu	Toteutus	Vakiinnuttaminen				
Pondeva (2010)	Muutostarpeen määrittely ja priorisointi	Yhteisymmärryksen luominen sekä ratkaisujen ja menetelmien määrittäminen	Yhteisymmärryksen luominen ja strategian laatiminen	Muutoksen huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Muutoksen ankkurointi käytäntöön	Vakiinnuttaminen	
Valpola (2004)	Muutostarpeen määrittely ja priorisointi	Muutosten kiireellisyyden ja väittämättömyyden tähdentäminen	Ohjaavan tiimin perustaminen	Yhteisymmärryksen luominen ja strategian laatiminen	Yhteisymmärryksen luominen ja strategian laatiminen	Muutosten ankkurointi käytäntöön	Vakiinnuttaminen	
Kotter (1996)	Muutostarpeen määrittely ja priorisointi	Muutosten kiireellisyyden ja väittämättömyyden tähdentäminen	Ohjaavan tiimin perustaminen	Yhteisymmärryksen luominen ja strategian laatiminen	Yhteisymmärryksen luominen ja strategian laatiminen	Muutosten ankkurointi käytäntöön	Vakiinnuttaminen	
Burke (1987)	Muutostarpeen määrittely ja priorisointi	Muutosten kiireellisyyden ja väittämättömyyden tähdentäminen	Ohjaavan tiimin perustaminen	Yhteisymmärryksen luominen ja strategian laatiminen	Yhteisymmärryksen luominen ja strategian laatiminen	Muutosten ankkurointi käytäntöön	Vakiinnuttaminen	

Muutosprosessin perustaa aloitettiin muodostamaan seuraavien vaiheiden perusteella: **valmistautuminen, suunnittelu, toteutus** sekä **vakiinnuttaminen**. Muutosvaiheiden valinta perustui siihen, että kyseiset vaiheet esiintyvät yleisesti joko sellaisenaan tai pienine variaatioineen muutosjohtamisen kirjallisuudessa, eikä näistä poikkeavaa menetelmää nähty tarpeelliseksi. Kotterin (1996) esittämäksi muutoksen ohjausryhmäksi tunnistettiin tutkimuksen kohteena oleva Toimitilat-segmentin johtoryhmä.

Muutokseen **valmistautumisen** konkreettisiksi työvaiheiksi muodostuivat segmentin johtoryhmän aloitustyöpaja, muutosvision viestintä sekä segmentin johdon haastattelut. Erityisesti aloitustyöpaja nähtiin erittäin tärpeelliseksi, kuten kappaleessa 3.3. on aiemmin perustellen esitetty. Olennaisena tavoitteena aloitustyöpajan toteutuksen avulla pyrittiin vähentämään Erämetsän (2003) mainitsemaa johdon epävarmuutta siitä, miksi muutos toteutetaan ja mitä se merkitsee. Lisäksi kuten kappaleessa 5.2.2 esitetään osallistamisen olevan tärkeä keino sitoutumisen rakentamisessa, päätettiin muutoksen valmistautumisessa hyödyntää osallistamisen keinoja työpajojen ja haastattelujen avulla. Muutosvision viestinnällä pyrittiin lisäämään prosessin läpinäkyvyyttä sekä korostamaan muutoksen tärkeyttä koko segmentissä. Valmistautumista seurasi muutoksen **suunnittelu**, joka suunniteltiin toteutettavaksi johtoryhmän toisen työpajan avulla. Tässäkin vaiheessa hyödynnettiin johtoryhmän osallistamista heidän sitoutumisen sekä edelleen muutoksen edellytyksien luomiseksi. Yleisesti työpajojen tavoitteena oli mahdollistaa johtoryhmän sisäinen vuoropuhelu muutoksen nopean aikataulun takia.

Työpajasta aikaansaatuisten tuloksien ja toimenpiteiden viestintä henkilöstölle oli puolestaan osa muutoksen **toteutusta**. Lisäksi toteutukseen kuului aikaansaatuisten toimenpiteiden seuranta johtoryhmän kuukausittaisissa kokouksissa. Edelleen kokouksissa päätetyistä toimenpiteistä suunniteltiin tiedotettavan henkilöstölle säännöllisesti järjestetyissä tilaisuuksissa. Tämän myötä johtoryhmän sitoutumista päätettiin kartoittaa henkilöstön näkökulmasta kyselyjen muodossa. Toteutuksen aikana huolehdittiin muutosprosessin johdonmukaisesta toteuttamista seurannan avulla, minkä olennainen osa tuloksien kannalta oli seurata segmentin johtoryhmän sitoutumista itse suunnittelemiinsa toimenpiteisiin ja niiden toteuttamiseen. Edelleen näistä viestiminen oli tärkeä osa muutostarpeen ylläpitämisessä koko segmentissä.

Muutosprosessin viimeisen vaiheen eli muutoksen **vakiinnuttamisen** suunniteltiin toteutettavan sisällöntuottajien sekä tukihenkilöiden koulutuksien, ohjeistuksien, palautekanavan sekä henkilöstön jalkautuksien muodossa. Näiden avulla pyrittiin varmistamaan muutoksen toteutumisesta segmentin jokapäiväisessä toiminnassa sen

kaikilla organisaatiotasolla. Edellä kuvailtu suunnitelma muutosprosessista muodostettiin seuraavalla sivulla olevan kuvan 4 mukaiseksi.

Valmistuminen

1. Ylimmän johdon työpaja
2. Muutosvision viestintä / tiedotustilaisuus Toimitilojen johtoryhmälle
3. Toimitilojen johtoryhmän haastattelut sitoutumisesta

Suunnittelu

4. Toimitilojen johtoryhmän työpaja

Toteutus

5. Viestintä muutoksista toimitilojen henkilöstölle
6. Toimitilojen johdon säännölliset palaverit ja tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen
7. Henkilöstön tiedotus säännöllisissä kahvitilaisuuksissa
8. Henkilöstön haastattelut johdon sitoutumisen tasosta

Vakiinnuttaminen

9. Sisällöntuottajien ja tukihenkilöiden koulutukset
10. Ohjeistuksien luominen
11. Palautekanavan luominen
12. Jalkautus työmaille asti

Kuva 4. Suunniteltu muutosprosessi

Kyseinen suunnitelma esitettiin johtamisjärjestelmän jalkautuksesta vastaavalle segmentin kehitysjohtajalle, joka hyväksyi suunnitelman toteutuksen. Suunnittelun ja toteutuneen muutosprosessin välisiä eroja tarkastellaan seuraavassa kappaleessa.

6.2 Toteutunut muutosprosessi

Muutosprosessi suunniteltiin elokuussa 2018. Pian tämän jälkeen tiedotettiin konsernin päätös johtamisjärjestelmän käyttöönottamisesta vuoden 2019 alusta alkaen. Tieto konkretisoi johtamisjärjestelmän jalkautuksen ja sen edellytysten luomisen aikatauluhaasteet. Samalla myös päätettiin segmenttien jalkautusvastuusta, mikä käytännössä tarkoitti, että segmentit vastaisivat järjestelmän jalkautuksen toteutuksesta itsenäisesti. Käytännössä tämä tarkoitti segmentin resurssien kohdentamista jalkautuksen toteuttamiseksi. Aikataulun nopeuttamisesta johtuen muutosprosessin aikataulua jouduttiin myös kiristämään. Tämä johti muutosprosessin vaiheiden karsimiseen.

Aikatauluhaasteiden lisäksi henkilöstön muutoskyvykyys tunnistettiin erääksi haasteeksi. Kyvykyys mahdollisesti vaikuttaisi siihen, kuinka nopeasti johtamisjärjestelmä olisi todellisuudessa mahdollista jalkauttaa osana muita integraatiomuutoksia. Tämän

seurauksena kriittiseksi tekijäksi muutoksen onnistumiselle todettiin johdon sitoutumisen merkitys, sillä ilman johdon sitoutumista muutoksen toteuttaminen olisi erittäin haasteellista tai jopa mahdotonta.

Edellä mainittujen syiden seurauksena muutosprosessin aikataulua sekä sen vaiheiden lukumäärää jouduttiin kaventamaan. Koska kriittiseksi tekijäksi oli nostettu aiemmin mainittu johdon sitoutuminen, päätettiin resurssit keskittää muutosprosessissa tätä edistäviin tekijöihin ja muutosprosessin vaiheisiin. Tällaisiksi vaiheiksi tunnistettiin tutkijan ja segmentin kehitysjohtajan toimesta kuvassa 5 esitetyt vaiheet ja sen mukaisesti muutosprosessi toteutettiin.

Valmistuminen

- 1. Toimitilat-segmentin johtajan haastattelu lähtötilanteesta**
- 2. Segmentin johtoryhmän aloitustyöpaja**

Suunnittelu

- 3. Johtoryhmän suunnittelutyöpaja**

Toteutus

- 4. Kuukausittainen seuranta johtoryhmän kokouksissa**
- 5. Henkilöstön valmennukset**

Kuva 5. Toteutunut muutosprosessi

Toteutunut muutosprosessi aloitettiin 23.8.2018 Toimitilat-segmentin johtajan haastattelulla, jonka ensisijaisena tavoitteena oli selvittää muutoksen lähtökohtia segmentissä. Lisäksi hänen näkemyksiään kartoitettiin taustatietoina tarkentamaan muutoksen toteutuksen tärkeyttä segmentissä. Liitteessä B on esitetty haastattelussa kysytyt kysymykset. Haastattelussa saatuja vastauksia hyödynnettiin aloitustyöpajan toteutuksen suunnittelussa. Toteutetun haastattelun jälkeen oli siis olennaista selvittää Toimitilojen koko johtoryhmän valmius toimia muutoksen mahdollistajina. Tämä toteutettiin 30.8.2018 segmentin johtoryhmän aloitustyöpajalla, jossa osallistavan fasilitoinnin avulla pyrittiin kartoittamaan johtoryhmän lähtötasoja liittyen tulevaan johtamisjärjestelmäkehitykseen sekä tuomaan kokemuksensa ja tietotaitonsa hyödynnettäväksi tulevan muutoksen edistämiseksi.

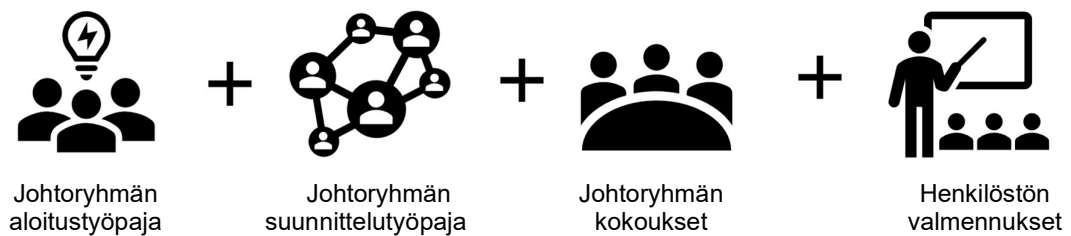
Aloitustyöpajasta saatujen tuloksien perusteella suunniteltiin seuraavan suunnitteluvaiheen työpaja, jossa tavoitteena oli johtoryhmän toimesta määrittää tarvittavat toimenpiteet ja vastuualueet tulevalle muutokselle. Suunnittelutyöpaja toteutettiin 2.10.2018. Työpajassa aikaansaatu suunnitelma ja sen seuranta toimivat myös perustana sitoutumisen tason tulkinnaissa tulevina kuukausina. Käytännössä seurannan avulla selvitettiin

muutoksen toteumaa ja tämän myötä johtoryhmän sitoutumisen tason muutoksia. Käytännössä seurantaa tapahtui kuitenkin ainoastaan ensimmäisessä seurantapalaverissa 23.10.2018, minkä jälkeen johtoryhmä päätti jatkaa seurantaa ilman tutkijan läsnäoloa. Tästä syystä seurantaa ei käytännössä enää tapahtunut ajantasaisesti. Muutoksen toteutukseen sisällytettiin myös henkilöstön valmennukset johtamisjärjestelmään, minkä tavoitteena oli jakaa henkilöstön avainhenkilöille eli esimiesasemassa oleville työntekijöille tietoa tulevasta muutoksesta sekä antaa segmentin johtoryhmän jäsenille palautetta muutoksesta ja sen toteutuksesta. Kaikkiaan valmennus järjestettiin samanlaisena neljä kertaa 18.12.2019, 10.1.2019, 22.1.2019 sekä 1.2.2019. Näistä ensimmäiset kaksi järjestettiin tutkijan suunnittelemana tavalla ja kaksi viimeistä lyhennettyinä versioina. Pääryhmänä ensimmäisessä valmennuksessa olivat Hankekehitys- ja Tripla-divisioonat, toisessa Toimitilarakentamisen divisioona ja viimeisimmässä Korjausrakentamisen divisioona. Osallistuminen muihin valmennuksiin sallittiin kuitenkin mahdollisten esitymisten takia.

Kuten toteutuneesta muutosprosessista kuvassa 5 voidaan huomata, se eroaa alun perin suunnitellusta versiosta kuvassa 4. Suurimmat erot prosessien välillä havaitaan viestintätilaisuuksien vähenemisenä suunnitellun ja toteutetun välillä sekä muutoshankkeen kokonaisaikataulusta johtuen vakinaistamisvaiheen rajaamisena muutosprosessin ulkopuolelle. Yleisesti voidaankin todeta, että muutostilanteessa on haastavaa ottaa huomioon kaikkia muutostekijöitä, jotka tässäkin tilanteessa vaikuttivat toteutuneeseen prosessiin. Kriittisintä oli kuitenkin tunnistaa muutoksen kannalta olennaisimmat edellytystekijät ja valita niiden kannalta keskeisimmät muutosvaiheet toteutukseen. Yrity maailmassa oikeiden kompromissien ja valintojen tunnistaminen on keskeinen taito kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja muutoksien onnistuneessa toteutuksessa. Tämä taito on ollut myös olennainen osa tutkimuksen muutosprosessia.

7. TUTKIMUSAINEISTO

Tämä diplomityö toteutettiin aiemmin esitellyn toimintatutkimusmenetelmän mukaisesti. Varsinaisen aineiston keräämiseen hyödynnettiin osana toteutunutta muutosprosessia olleita työpajoja, valmennuksia, kyselyitä sekä haastatteluita. Tutkimuksen tulokset perustuvat käytännössä johtoryhmän sitoutumisen tason ja sen vaikutuksien tutkimiseen toteutuneen muutosprosessin edetessä. Käytännössä tuloksia kerättiin kuvassa 6 esitetyissä tilanteissa.



Kuva 6. Tilaisuudet tuloksien keräämiseksi

Johtoryhmän aloitustyöpajan tavoitteena oli muutosprosessin mukaisesti saada johtoryhmä pohtimaan oman toimintansa merkitystä muutoksen edistäjänä. Aiemmin havaittujen jalkautuksen aikatauluhaasteiden kannalta nähtiin kriittiseksi tekijäksi osallistaa koko Toimitilojen johtoryhmä edistämään muutosta ja sitoutumaan siihen. Kyseiseen johtoryhmään kuului 10 jäsentä mukaan lukien segmentin johtajan, 6 divisioonan johtajaa sekä markkinointi- ja kehitysjohtajan sekä segmentin taloudesta ja henkilöstöasioista vastaavat henkilöt. Käytännössä tästä syystä aloitustyöpaja toteutettiin elokuussa 2018 johtoryhmän kokouksen yhteydessä raportoimalla ensin johtamisjärjestelmäkehityksen statusta sekä tämän jälkeen esittämällä johtoryhmän jäsenille seuraavat kysymykset:

- Mitä johtamisjärjestelmä tarkoittaa sinulle?
- Mitä toimenpiteitä johtamisjärjestelmän jalkauttaminen, käyttöönotto ja käytön vakiinnuttaminen vaatii itseltäsi?

Erytisesti jälkimmäisen kysymyksen esittämisellä oli tavoitteena edesauttaa johtoryhmää hahmottamaan muutokseen tarvittavaa työn määrää. Yleisesti osallistavaa menetelmää hyödynnettiin antamalla johtoryhmän jäsenille ensin aikaa miettiä omia vastauksiaan, minkä jälkeen vastaukset käytiin läpi hyödyntämällä keskusteluissa Me-We-Us -menetelmää ja nostamalla tämän myötä koko ryhmän tärkeimpiä huomioita esille. Menetelmä perustuu kaikkiaan kolmen erilaisen työskentelytavan hyödyntämiseen, joita

ovat: yksintyöskentely, parityöskentely ja ryhmätyöskentely. Menetelmän tavoitteena on pystyä aktivoimaan koko ryhmä työskentelemään tasapuolisesti ja näin ollen tuomaan jokaisen osallistujan näkökulmat esille. (Kantojärvi 2012)

Saatuja tuloksia hyödynnettiin edelleen seuraavassa työpajassa keskustelun avaajana sekä muutostarpeen merkityksellisyyden korostajana. Aloitustyöpajassa esitettyjen kysymyksien tavoitteena oli herättää johtoryhmä pohtimaan juurikin oman asemansa merkitystä ja samalla sitouttaa heitä pohtimaan, minkälaisia toimenpiteitä tuleva muutos tulisi heiltä vaatimaan. Toisaalta tavoitteena oli myös luoda johtoryhmän jäsenille kokonaiskuva heidän vastauksiensa yhteneväisyyksistä sekä eroista, minkä avulla pystyttiin selkeyttämään yhtenäistä muutosviestiä edelleen henkilöstölle. Aloitustyöpajassa myös kartoitettiin ensimmäisen kerran, kuinka sitoutuneita asteikolla 0-100 johtoryhmän jäsenet kokivat olevansa. Nämä arvot myös toimivat lähtökohtana seuraavissa tilaisuuksissa saaduille sitoutumisen tason arvoille. Kyseisen työpajan tuloksia hyödynnettiin myös seuraavan työpajan suunnittelussa.

Johtoryhmän toinen työpaja järjestettiin lokakuussa 2018 suunnittelutyöpajana, jonka tavoitteena syventää johtoryhmän sitoutumisen tasoa sekä tarkentaa muutoksen tavoite-tila ja määrittää tarvittavat toimenpiteet muutoksen edistämiseksi. Jotta henkilöstölle voitiin viestiä aikaansaaduista muutoksista, oli johtoryhmässä saavutettava ensin yhtenäinen näkemys edellä mainituista. Tästä syystä kyseistä työpajaa suunniteltaessa hyödynnettiin erityisesti segmentin johtajan näkemyksiä työpajan toteuttamiseksi. Alkuperäinen suunnitelma suunnittelutyöpajalle oli käsitellä työpajassa seuraavia teemoja, kuten kuvassa 7 on seuraavalla sivulla esitetty:

Segmentin vetäjän näkemys tulevasta

a.Ensimmäisen työpajan tulokset ja niiden hyödyntäminen osana tulevaa muutosta

Keskustelut edellisestä työpajasta

Johtamisjärjestelmän toimintamallin esittely

Keskustelu johtamisjärjestelmän yhteisestä näkemyksestä

Määrittää, miksi muutos tehdään

Kartoittaa, mitä muutos vaatii (Toimintasuunnitelman luominen)

Selvittää, miten muutos tehdään

a.Mitä mahdollisia esteitä voi esiintyä ja miten ne voidaan poistaa

Kuva 7. Luonnos johtoryhmän suunnittelutyöpajan toteuttamiseksi

Työpajan suunnittelupalaverissa päätettiin kuitenkin luopua muutoksen tarpeellisuuden määrittelystä, sillä koettiin, että tämä oli jo toteutettu ja näin ollen saavutettu vahva muutostahto johtoryhmän sisällä. Toisekseen segmentin johtaja koki tärkeäksi nostaa keskusteluun aiempien muutoksien opit, mistä syystä agendalle nostettiin myös johtamishaasteiden läpikäyminen esimerkkinä entisen Lemminkäisen ajalta. Näin ollen varsinainen työpaja toteutettiin seuraavalla tavalla, kuten kuvassa 8 on esitetty:

Segmentin vetäjän näkemys tulevasta

a.Ensimmäisen työpajan tulokset ja niiden hyödyntäminen osana tulevaa muutosta

Keskustelut edellisestä työpajasta

Johtamisjärjestelmän toimintamallin esittely

Haasteet johtamisessa Lemminkäisen aikana

Keskustelu johtamisjärjestelmän yhteisestä näkemyksestä

Kartoittaa, mitä muutos vaatii (Toimintasuunnitelman luominen)

Selvittää, miten muutos tehdään

a.Mitä mahdollisia esteitä voi esiintyä ja miten ne voidaan poistaa

Kuva 8. Toteutuneen suunnittelutyöpajan agenda

Kyseisessä tilaisuudessa ennen suunnitteluvaihetta tavoitteena oli esitellä Johtamisjärjestelmä-projektin kehitysvaiheita ja etenemistä kohdeyrityksessä, läpikäydä johtamiseen liittyviä haasteita näiden välttämiseksi tulevaisuudessa sekä havainnoida johtamisjärjestelmän hyödyn merkitystä. Tämän jälkeen varsinaisessa työpajaosuudessa segmentin johtoryhmän jäsenet määrittelivät ensin johtamisen käytäntöjä ja toimintatapoja tukemaan segmentin toimintaa tulevaisuudessa johtamisjärjestelmän ohjaamana. Tavoitteena oli suunnitella segmentin näkökulmasta, mitkä olisivat tulevaisuuden johtamiskäytännöt seuraavilta osin:

- Kokouskäytännöt
- Muutosten jalkauttaminen
- Johdon katselmukset ja päätöksenteko sekä johdon rooli auditointituloksien käsitelyssä
- Johtamisjärjestelmän ja prosessien omistajuudet
- Toiminnan arviointi, mittaaminen, kehittäminen ja palautteen kerääminen

Käytännössä suunnitelman toteuttamiseksi johtoryhmä jaettiin 5 pienryhmään, joissa he pääsivät ideoimaan, miten edellä mainitut johtamisen käytännöt aiottiin Toimitilat-segmentissä toteuttamaan. Osuus toteutettiin kiertävänä, jolloin jokainen ryhmä pääsi omalla vuorollaan ideoimaan jokaista teemaa eteenpäin. Lopuksi jokainen teema käytiin läpi yhdessä koostaen, jolloin jokaisella oli vielä mahdollisuus kommentoida aikaansaatuja ideoita. Saadut tulokset on esitetty liitteessä C.

Edellä mainittujen pohdintojen ja tuloksien pohjalta johtoryhmä muodosti edelleen toimenpidesuunnitelman aikatauluineen johtamisjärjestelmän jalkauttamiseksi seuraavalle puolelle vuodelle, ajalle 1.10.2018 – 31.3.2019. Toimenpidesuunnitelmaan suunniteltiin liitteessä C esitetyt kohdat toimenpiteiksi muutoksen toteuttamiseksi. Aikaansaadun toimenpidesuunnitelman edistymistä myös seurattiin työpajaa seuranneissa johtoryhmän kokouksissa. Kyseistä suunnitelmaa ei ole kuitenkaan olennaista esittää tutkimuksessa.

Edellä mainittujen teemojen pohjalta johtoryhmä koosti työpajan toisessa vaiheessa aikataulusuunnitelman varmistaakseen jokaisen teeman jatkokehittämisen ja käyttöönottamisen segmentissä. Lisäksi työpajan päätteeksi johtoryhmälle lähetettiin kysely, jossa esitettiin seuraavat kysymykset:

1. Arvosana työpajalle
2. Mikä työpajassa oli hyvää? Entä miten työpajaa voisi kehittää?
3. Työpajan ajankäyttö
4. Päästiinkö työpajan keskusteluissa oikealle tasolle johtamisjärjestelmään liittyen ja oliko vuoropuhelua mielestäsi riittävästi? Miksi/miksi ei?
5. Määriteltiinkö työpajassa mielestäsi riittävällä tasolla, miksi muutos tehdään?
6. Oman sitoutumisen taso ja miten työpaja vaikutti tähän
7. Onko Toimitilojen johtoryhmän sitoutumisen taso kokonaisuudessaan riittävällä tasolla?
8. Luottamus tehtyyn suunnitelmaan
9. Mitkä asiat huolettavat johtamisjärjestelmään liittyen? Mitä riskejä aiheeseen liittyen tunnistat?
10. Onko Toimitilojen johtoryhmän tahtotila johtamisjärjestelmän käyttöönottamisesta yhtenäinen ja riittävän selkeä muille viestittäväksi?
11. Miten yhtenäistä ja selkeää tahtotilaa voitaisiin parantaa? Mitä tämä vaatii itseltäsi?
12. Oma innostuneisuutesi taso työpajan jälkeen

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa työpajan toteutuksen onnistumista sekä johtoryhmän jäsenten näkemyksiä aikaansaadun suunnitelman tasosta sekä johtoryhmän sitoutumisesta. Kyseinen kysely toteutettiin Microsoft Forms -lomakkeella ja se lähetettiin kaikille johtoryhmän kymmenelle jäsenille työpajan toteutuksen jälkeen. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa.

Työpajassa aikaansaatu suunnitelma toimi tästä eteenpäin ohjenuorana muutostoimille ja tätä myös verrattiin toteutuneisiin toimenpiteisiin muutoksen jalkauttamisen aikana. Alkuperäisen ajatuksen mukaisesti tarkoitus oli seurata toimenpiteiden edistymistä kuukausittain Toimitilojen johtoryhmän kokouksissa. Huomioitavaa kuitenkin on, että tutkijan sallittiin osallistua vain yhteen johtoryhmän tapaamiseen, joita järjestettiin kuukausittain. Kyseinen tapaaminen järjestettiin lokakuun 2018 loppupuolella. Tästä syystä myös merkittävää keskustelua suunnitelman edistymisestä ei pystytty tutkijan toimesta seuraamaan tutkimuksessa. Näin ollen myös tutkimuksen kannalta oleellisia tuloksia jäi saamatta.

Viimeisenä osana järjestettiin segmentin henkilöstölle ja erityisesti esimiesasemassa oleville henkilöille johtamisjärjestelmävalmennukset, joiden tavoitteena oli viedä eteenpäin johtoryhmän muutosviestiä sekä antaa valmennettaville edellytykset toimia muutoksen edistäjinä. Kaikkiaan henkilöstölle järjestettyihin johtamisjärjestelmävalmennuksiin

kutsuttiin 109 esimiesasemassa tai muuten muutoksen kannalta avainhenkilöiksi tunnistettuja henkilöitä, pääpainona segmentin Suomessa työskentelevät henkilöt. Kyseiseen osallistujamäärään on laskettu mukaan valmennuksiin osallistuneiden neljän divisioonan johtajat. Perusteena henkilöiden rajaukselle oli, että johtamisjärjestelmä aiottiin ottaa ensimmäisenä käyttöön Suomessa, joten valmennukset kohdistettiin myös tämän mukaan. Valmennuksissa käsiteltiin seuraavia asioita:

- Yksikön johtajien viesti tulevasta
- Johtamisjärjestelmän tarkoitus ja johtamisen käytännöt
- Gate-malli ja hyväksyntämenettelyt
- Johtamisjärjestelmän projekti ja projektityötilat

Koska kaikkiaan valmennettavia oli niin suuri, päätettiin valmennuksia järjestää 3 kertaa niin, etteivät valmennuksien ryhmäkoot kasvaneet liian suuriksi organisoida. Tuloksien kannalta oleellisinta olivat valmennuksissa esitetyt kyselyt johtoryhmän sitoutumisen kartoittamiseksi henkilöstön näkökulmasta. Kyselyssä esitettiin seuraavat kysymykset:

- Missä yksikössä työskentelet?
- Onko tiedottaminen tulevasta johtamisjärjestelmästä ja toimintatapojen muutoksista ollut sinusta selkeää ja ristiriidatonta?
 - a. Miksi ei?
- Oletko saanut riittävästi tietoa, miksi johtamisjärjestelmä otetaan käyttöön ja miksi tarvitsemme uudenlaisia toimintatapoja?
- Mistä olisit kaivannut tähän mennessä enemmän tietoa?
- Kuinka välttämättömäksi koet johtamisjärjestelmän ja uusien toimintatapojen käyttöönoton?
- Entä kuinka vahvasti koet Toimitilojen johtoryhmän sitoutuneen johtamisjärjestelmän ja uusien toimintatapojen käyttöönottamiseksi? (asteikolla 0-100)
- Miten/millä tavoin johdon sitoutuminen on sinulle näkynyt?

Kysely toteutettiin kunkin valmennuksen aikana, jolloin vastausprosentiksi saatiin 72 %. Kaikkiaan kyselyyn vastasi 79 henkilöä 105 kutsutusta valmennettavasta. Kuvassa 9 on tähän liittyen esitetty vastaajien jakautuminen eri divisioonien kesken.



Kuva 9. Kyselyyn vastanneiden henkilöstön jäsenten jakautuminen divisiooniin

Tutkimuksen tulokset koostuvat sekä kohdeyrityksen muutosprosessista sekä sen aikana toteutetuista kyselyistä sekä toimenpiteiden seurannasta. Kappaleessa 7 esitettiin sekä suunniteltu että toteutunut muutosprosessi johtamisjärjestelmän jalkauttamisen toteuttamiseksi. Tästä syystä seuraavassa kappaleessa käsitellään ainoastaan kyselyistä ja toimenpiteiden seurannasta saadut tulokset.

8. TULOKSET

Tutkimuksessa saadut tulokset toteutuneen muutosprosessin mukaisesti on esitetty tässä kappaleessa. Tuloksien käsittelyssä ja koonnissa hyödynnettiin Excel-tietokantaa, jossa saatujen tuloksien pohjalta pystyttiin luomaan kuvaajia niiden havainnoimiseksi. Kyseiset kuvaajat on esitetty edempänä. Käytännössä tutkimuksen tulokset eli johdon sitoutumisen taso ja sen merkitys on esitetty kolmesta eri näkökulmasta kuvan 10 mukaisesti.



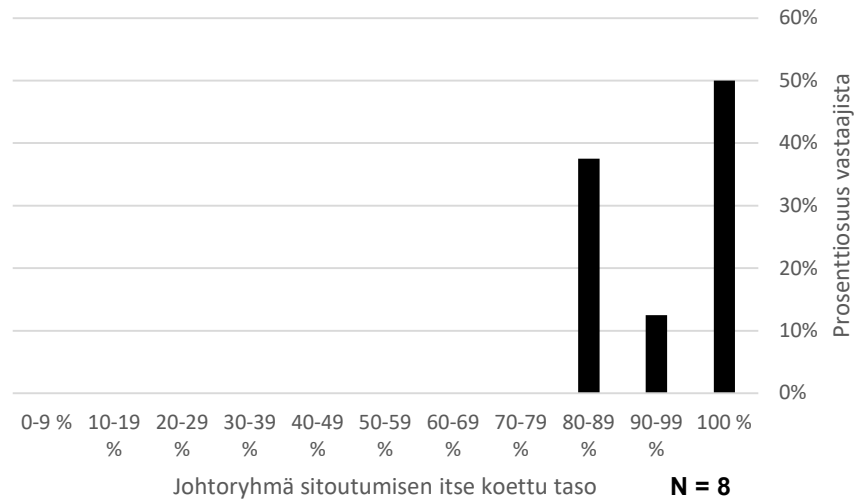
Kuva 10. Näkökulmat tuloksien käsittelyssä

Johtoryhmän näkökulmasta olennaisimmiksi tuloksiksi on nostettu se, miten johtoryhmä on kokenut itse voivansa vaikuttaa muutoksen edistymiseen sekä millä tasolla sen jäsenet ovat kokeneet itse olevansa sitoutuneita. Aloitustyöpajassa johtoryhmän jäsenet pohtivat omakohtaisia toimia muutoksen edistämiseksi. Alla listattuna työpajassa esiin nousseita huomioita:

- Yhteisten tavoitteiden määrittäminen
- Viestintä ja keskustelut
- Esimerkillä johtaminen
- Resursointi
- Toimenpiteiden seuranta
- Palaverikäytännöt
- Palautteen käsittely ja epäkohtiin puuttuminen
- Jalkautuksen suunnittelu
- Päätöksenteko

Kyseiset vastaukset toimivat edelleen vertailuna seuraavissa vaiheissa saaduille tuloksille liittyen erityisesti varsinaiseen toimenpidesuunnitelmaan sekä henkilöstölle näkyneisiin toimenpiteisiin. Aloitustyöpajassa johtoryhmän jäsenet myös määrittivät itse

kokemansa sitoutumisen tason asteikolla 0-100 ja näistä saadut tulokset on havainnollistettu kuvassa 11. Kysymykseen vastasi kaikkiaan johtoryhmän 10 jäsenestä kahdeksan.



Kuva 11. Johtoryhmän sitoutumisen itse koettu taso vastaajamäärittäin aloitustyöpajan jälkeen

Kyseisestä kuvasta voidaan havaita johtoryhmäjäseneet kokevat olevansa sitoutuneita muutokseen muutosprosessin alkuvaiheessa, sillä kaikkien jäsenten antamat sitoutumisen tason arvot ovat yli 80%. Heistä puolet ovat muutokseen täysin sitoutuneita.

Suunnittelutyöpajassa johtoryhmän jäsenet määrittivät muutoksen jalkautuksen toimenpidesuunnitelman. Toteutettuun työpajaan ja sen aikana valmistettuun suunnitelmaan liittyen johtoryhmälle toteutettiin kysely, josta tärkeimpänä nostona tuloksien kannalta ovat:

- Työpajan vuoropuhelujen ja keskustelun taso ja riittävyys
- Muutoksen tärkeyden tähdentäminen
- Arvio koko johtoryhmän sitoutumisen tasosta
- Luottamus tehtyyn suunnitelmaan
- Sitoutuneisuus suunnittelutyöpajan jälkeen

Kaikkiaan kyselyyn vastasi johtoryhmän 10 jäsenestä neljä. Kuvassa 12 on esitetty kyselyyn vastanneiden johtoryhmän jäsenten näkemykset vuoropuhelun ja keskustelun tasosta sekä riittävydestä.

N = 4

riittävästi. On hyvä pysyä "ylätasolla" eikä mennä liian detljitasolle

hyvin päästiin kumpaankin. Osallistujilla jo pohjatietoa ja valmiiksi vuorovaikutteinen ja tuttu ryhmä, jolloin keskustelua syntyy luonnostaan.

Jäätii ehkä vähän etäiseksi, vuoropuhelua oli hyvin.

Kyllä oli riittävästi

Kuva 12. Johtoryhmän jäsenten näkemykset vuoropuhelujen ja keskustelun tasosta ja riittävydestä

Vastausten perusteella voidaan todeta, että suunnittelutyöpajassa mahdollistettiin riittävällä tasolla vuoropuhelut ja keskustelut. Johtoryhmän jäsenten mukaan keskustelua käytiin kuitenkin ylätasolla, eikä niissä päästy hiomaan yksityiskohtia. Tähän ei kuitenkaan myös nähty tarpeelliseksi muutosprosessin kyseisessä vaiheessa. Lisäksi kaikki kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet olivat sitä mieltä, että suunnittelutyöpajassa määriteltiin riittävällä tasolla, miksi muutos tehdään. Seuraavassa kuvassa 13 on puolestaan esitetty johtoryhmän jäsenten arviot siitä, onko Toimitilat-segmentin johtoryhmä sitoutunut muutokseen.

N = 4

Oli

On. Koko jory ymmärtää, miksi yhteinen toimintatapa - johtamisjärjestelmä pitää olla ja miksi sen mukaan on toimittava.

Riittävällä tasolla tässä vaiheessa

Ehdottomasti on, keskustelu oli hyvää ja arvokasta

Kuva 13. Vastaajien kokemus siitä, onko koko johtoryhmä sitoutunut muutokseen

Vastauksien perusteella voidaan havaita, että johtoryhmän jäsenet kokevat koko johtoryhmän olevan sitoutunut muutokseen. Olennaista aikaansaatuun toimenpidesuunnitelmaan liittyen oli myös kysyä, kuinka luottavaisia johtoryhmän jäsenet olivat itse aikaansaamaansa suunnitelmaan. Osallistujat vastasivat kysymykseen asteikolla 0-10 ja tästä saadut tulokset on esitetty kuvassa 14.



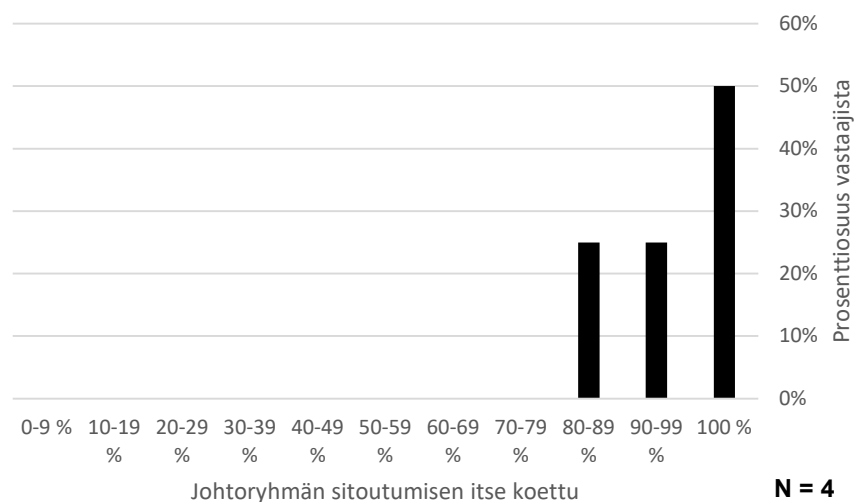
Kuva 14. Johtoryhmän jäsenten luottamus aikaansaatuun suunnitelmaan

Koska kysymykseen vastattiin asteikolla 0-10 Microsoft Forms -kyselyn kautta, esitetään tulokset NPS-lukuna. Käytännössä NPS eli Net Promoter Score kertoo, kuinka todennäköisesti henkilö suosittelisi asiaa edelleen lähipiirilleen. Lukuarvo saadaan laskettua seuraavalla kaavalla:

$$NPS = \frac{\text{Markkinoijien määrä} - \text{Kritisoijien määrä}}{\text{Vastaajien kokonaismäärä}} * 100$$

Markkinoijalla tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat vastanneet arvon 9 tai 10, kun taas passiivinen vastaaja antaa arvon 7 tai 9. Näiden myötä kritisoijat antavat arvon 6 tai sen alle. Tästä voidaan huomata, että suurin osa tutkimuksessa kyselyyn vastanneista on antanut Passiivista-vastaajaa vastaavan arvon eli arvon 7 tai 8. Ainoastaan yksi vastaajista on arvioinut itsensä suunnitelman Markkinoijaksi, jolloin NPS-kokonaisluvuksi saadaan 25. (Qualtrics)

Kuvassa 15 on puolestaan esitetty johtoryhmän suunnittelutyöpajaan osallistuneiden henkilöiden arviot heidän omasta sitoutumisen tasostaan kyseisen tilaisuuden jälkeen.



Kuva 15. Johtoryhmän sitoutumisen itse koettu taso vastaajamäärittäin suunnittelutyöpajan jälkeen

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että johtoryhmän jäsenet ovat edelleen sitoutuneita johtamisjärjestelmän jalkautukseen liittyen ja aiempaan kyselyyn verrattuna keskimääräinen sitoutuminen on hieman noussut. Lisäksi kyselyssä vastanneet nostivat riskeiksi terminologian ymmärtämisen, tuloshakuisuuden kärsimisen sekä tehtävän työn määrän. Kaikki kuitenkin olivat yhtä mieltä siitä, että johtoryhmän tahtotila johtamisjärjestelmän käyttöönottamisesta on yhtenäinen ja riittävän selkeä muille viestittäväksi. Vatsauksissa kuitenkin nostettiin, että yhteistä tahtotilaa voitaisiin parantaa viestimällä saatavista hyödyistä jatkuvasti. Tärkeänä asiana myös nostettiin johtamisjärjestelmän suunnitelman seuraaminen johtoryhmän palavereissa ja siihen sitoutuminen.

Tutkijan näkökulmasta olennaisimmat tulokset liittyvät siihen, miten tutkija on kokenut johtoryhmän olleen sitoutunut muutokseen erityisesti seuraamalla johtoryhmän tekemän suunnitelman toteutusta. Seuranta tapahtui johtoryhmän kokouksissa, joista ainoa, johon tutkija osallistui, oli ensimmäinen johtoryhmän kokous työpajan jälkeen. Kokouksessa käsiteltiin suunnittelutyöpajassa aikaansaatua suunnitelmaa muutoksen jalkauttamiseksi. Olennaiset osat suunnitelmassa olivat:

1. Kokouskäytännöt
2. Muutosten jalkauttaminen
3. Johdonkatselmukset ja päätöksentekopisteet sekä johdon rooli auditointituloksien käsittelyssä
4. Johtamisjärjestelmän ja prosessien omistajuuksien määrittäminen
5. Toiminnan arviointi, mittaaminen, kehittäminen sekä palautteen kerääminen

Edellä mainittujen kokonaisuuksien tehtävistä lähes kaikki saatiin toteutettua aikataulussa. Kokouksen tarkoituksena oli siis ainoastaan läpikäydä saavutetut toimenpiteet ja näin ollen seurata suunnitelman toteutumista. Joitain päätöksiä kuitenkin toteutettiin kokouksen aikana.

Tästä esimerkkinä oli, että toteutusmuodoille eli yrityksen rakentamisen prosesseille päätettiin jättää nimeämättä omistajat, sillä toimintokohtaisten omistajien koettiin olevan tärkeämpiä prosessikehityksen kannalta. Prosessien toiminnoista sekä tuotannolle että suunnittelunjohtamiselle nimettiin omat omistajansa johtoryhmästä. Asiakasrajapinnalle sekä projektinhallinnalle nimeämiset päätettiin siirtää myöhäisemmäksi, sillä aiemmin mainitun osalta jäätii odottamaan uuden kehitysohjelman vaikutuksia. Jälkimmäiseen ei tutkijan käsityksen mukaan ollut löydetty sopivaa omistajaa, joten tämä jätettiin siltä osin nimeämättä myös. Muita prosesseihin kuuluvia toimintoja ei kokouksessa nostettu esille. Aikaansaatujen nimityksien myötä suunnitelmaa päätettiin kuitenkin viedä eteenpäin toimintamallien luonnostelulla.

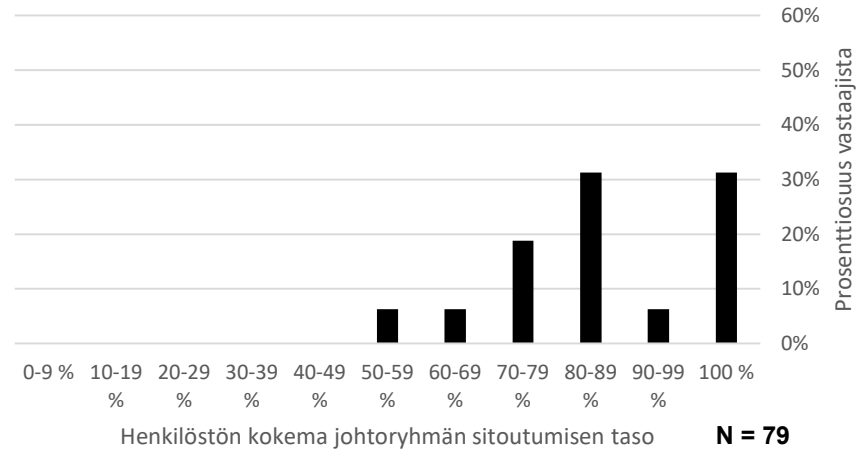
Vuosikellokokonaisuuden osalta kokouksessa esiteltiin suunnitellusti aikaansaatu malli. Havaintona kuitenkin oli, että varsinaista kommentointia ei kokouksessa tapahtunut, vaikka mallin suunnittelussa ei oltu osallistettu koko johtoryhmää, mutta se tulisi toimintamallin kuitenkin koskettamaan sen kaikkia jäseniä. Tutkijalle jäi siis tämän myötä epäselväksi, miten kyseinen kohta kirjattiin kokouksen pöytäkirjaan, ja sen myötä sitoutuivatko muut johtoryhmän jäsenet suunniteltuun malliin.

Muutosten jalkauttamisen osalta esitettiin suunnitellusti tunnistetut rekryointitarpeet. Kaikkia tarpeita ei kuitenkaan päätetty täyttää. Tekemättömäksi tämän kokonaisuuden osalta jäi lisäksi muutoksen seurannan määrittäminen, mikä on olennaisesti vaikuttava osa henkilöstön sitoutumisessa ja muutoksen toteutuksessa. Havaintona myös, että aihetta ei käsitelty kokouksessa lainkaan. Lisäksi suunnitelman viidenteen osaan ei oltu suunnitelmassa määritetty tehtäviä, joten luonnollisesti myöskään tätä kohtaa ei kokouksessa käsitelty.

Tutkijan osalta kyseinen kokous jäi myös viimeiseksi, joten tehtävien toteutumista oli tästä eteenpäin haastavaa seurata. Seuranneista kokouksista ei myöskään ollut saatavissa koostetta aikaansaaduista toimenpiteistä, joten tutkijan seuranta oli käytännössä kehitysjohtajan kertoman varassa. Näin ollen aikaansaatuja tuloksia ei myöskään tutkimuksessa käsitellä, sillä tieto olisi käytännössä subjektiivista, eikä tutkija pystyisi arvioimaan kokonaisuutta yhdenmukaisesti.

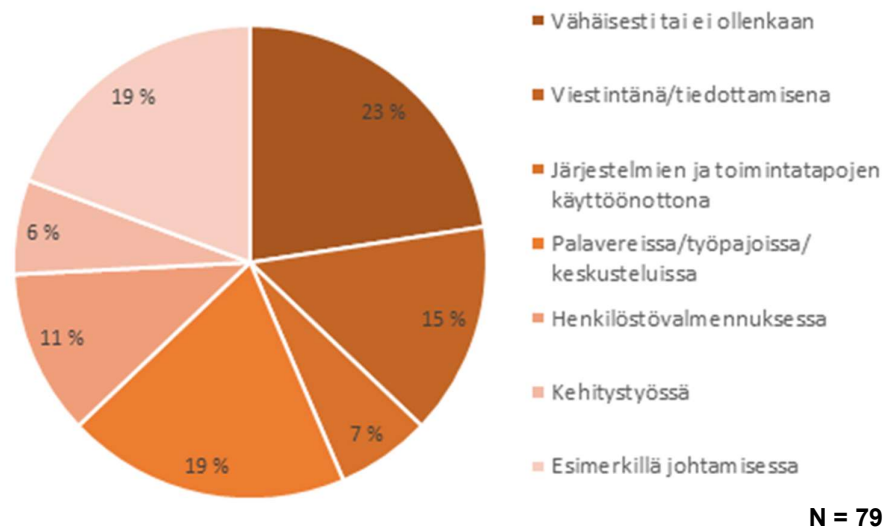
Yleisesti tutkija kuitenkin koki, että johtoryhmä oli vahvasti sitoutunut muutoksen toteuttamiseen. Sitoutuminen näkyi erityisesti haluna edistää muutosprosessin vaiheiden ja edelleen tarvittavien toimenpiteiden toteutumista nopeallakin aikataululla ennen muutoksen toteutuksen aloittamista. Näin pystyttiin varmistamaan muutoksen toteutuksen edellytykset tarvittavissa määrin. Tämä puolestaan indikoi tutkijalle johdon ymmärryksestä heidän oman roolinsa vaikutuksesta koko muutoksen onnistumisessa.

Viimeisimpänä tutkimuksessa on esitetty tulokset **henkilöstön näkemyksestä** johtoryhmän sitoutumisen suhteen sekä siitä, kuinka muutoksen edistäminen johtoryhmästä käsin on henkilöstölle näkynyt. Lisäksi henkilöstöltä myös kysyttiin, kuinka sitoutuneiksi he kokevat olevansa tulevaan muutokseen. Tämä on tutkimuksen kannalta olennaista siksi, että voidaan tarkastella, kuinka hyvin johtoryhmä on saanut sitoutettua edelleen henkilöstön jäseniä muutokseen. Ensimmäiseksi kuvassa 16 on esitetty henkilöstön kokema johtoryhmän sitoutumisen taso.



Kuva 16. Henkilöstön kokema johtoryhmän sitoutumisen taso

Kyseisen kuvan perusteella voidaan todeta, että noin kaksi kolmesta henkilöstövalmennuksiin osallistuneista henkilöistä oli sitä mieltä, että johtoryhmä on sitoutunut 80%:sti tai yli johtamisjärjestelmään ja sen jalkautukseen. Vajaalle kolmasosalle vastaajista johtoryhmän sitoutuminen on kuitenkin näkynyt tätä vähäisempänä. Tästä syystä seuraavassa kuvassa 17 on esitetty ne tavat, joilla johtoryhmän sitoutuminen henkilöstölle on kokonaisuudessaan näkynyt.



Kuva 17. Johtoryhmän sitoutumisen näkyminen henkilöstölle

Henkilöstölle esitetystä kyselystä saadut tulokset koostettiin aihepiireittäin ja nämä kokonaisuudet on listattu kuvassa oikealle. Näin ollen 23% vastanneista totesi johtoryhmän sitoutumisen näkyneen heille vähäisesti tai ei ollenkaan. Kuitenkin lähes 80% vastaajista

on ollut sitä mieltä, että johdon sitoutuminen on näkynyt heille eri tavoin. Suurimmat näkyvät tavat ovat olleet:

1. Muutoksen esille nostaminen palavereissa, työpajoissa sekä keskusteluissa
2. Esimerkillä johtaminen sekä
3. Muutosviestintä ja tiedottaminen

Saatuihin tuloksiin liittyen seuraavassa kuvassa 18 on esitetty, kuinka vastaajat kokevat muutosviestinnän olleen kokonaisuudessaan muutosprosessin aikana.



Kuva 18. Vastaajien näkemys siihen, onko viestintä ollut selkeää ja ristiriidatonta

Kuvassa on esitetty vastaajamäärittäin saadut tulokset. Niiden mukaan 50 vastaajaa on ollut sitä mieltä, että viestintä johtamisjärjestelmään liittyen ollut selkeää ja ristiriidatonta. Tämä vastaa 63% kaikista vastaajista. Noin kolmannes on kuitenkin ollut eri mieltä. Edelleen viestintään liittyen kuvassa 19 on esitetty vastaajien näkemys siitä, ovatko he saaneet riittävästi tietoa, miksi muutos toteutetaan. Käytännössä tämä vastaa vastaajien näkemyksestä muutoksen välttämättömyyden suhteen.



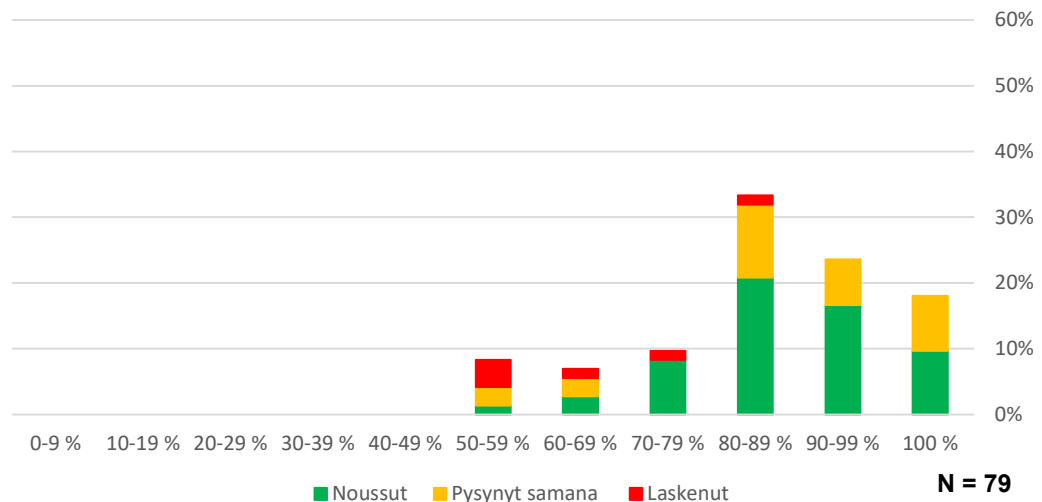
Kuva 19. Vastaajien näkemys siihen, ovatko he saaneet riittävästi tietoa, miksi muutos toteutetaan

Kuvasta voidaan todeta, että suurin osa vastaajista on saanut riittävästi tietoa siitä, miksi muutos toteutetaan. Ainoastaan vajaa vastaajista kuusi on ollut eri mieltä, mikä vastaa 8% kaikista vastaajista. Kyseisiä tuloksia myös tukee seuraavassa kuvassa 20 havainnollistettu vastaajien näkemys siihen, koetaanko johtamisjärjestelmä ja sen myötä uudet toimintatavat välttämättömiksi.



Kuva 20. Vastaajien näkemys johtamisjärjestelmän ja uusien toimintatapojen välttämättömyydestä

Ainoastaan kolme vastaajaa 79:stä kokee johtamisjärjestelmän ja uudet toimintatavat tarpeettomiksi tai ei osaa tai halua kertoa mielipidettään. Tulokset vastaavat vajaata 4% vastaajista. Edelleen kuvassa 21 on esitetty valmennuksiin osallistuneiden henkilöiden näkemys siitä, miten valmennukset ovat vaikuttaneet heidän omaan sitoutumiseensa ja millä tasolla sitoutuminen heidän mielestään tällä hetkellä on.



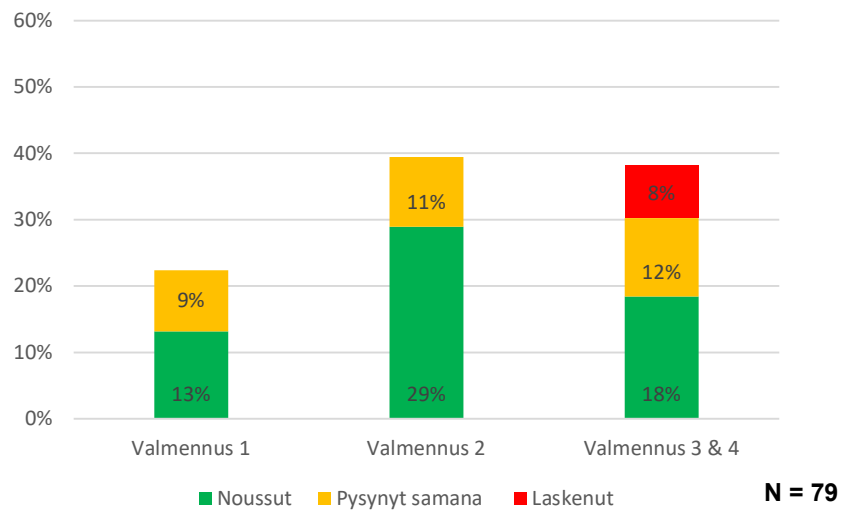
Kuva 21. Henkilöstövalmennuksiin osallistuneiden näkemys omasta sitoutumisen tasostaan valmennuksen seurauksena

Kyseisessä kuvassa on siis esitetty prosentuaaliset vastaajamäärät suhteessa heidän sitoutumisen tasoonsa. Lisäksi tässä kuvassa on havainnollistettu se, kuinka valmennus on vaikuttanut sitoutumisen tasoon. Nämä on värikoodattu värein vihreä, keltainen ja punainen. Jokaisen värin merkitykset on myös esitetty kyseisessä kuvassa.

Kuten kuvasta 21 voidaan edelleen havaita, kokonaisuudessaan noin 60 %:lla osallistuneista henkilöstön jäsenistä sitoutuminen johtamisjärjestelmään on kasvanut valmennuksien myötä. Vajaalla 10 %:lla sitoutuminen puolestaan on laskenut. Loput vastaajista eivät kokeneet valmennuksien vaikuttaneen heidän sitoutumiseensa. Kuitenkin

kokonaisuudessaan 75% vastaajista kokee oman sitoutumisen tason olevan 80% tai sen yli. 100%:sti sitoutuneita henkilöstön jäseniä oli 18% vastaajista.

Koska jokainen valmennus kohdistettiin Toimitilat-segmentin eri divisiooniin, oli jokaisessa valmennuksessa myös mukana kunkin divisioonan johtaja. Kuten aiemmin on mainittu valmennus 1 kohdistettiin Hankekehitys- ja Tripla-divisiooniin, toinen Toimitilarakentamisen divisioonaan ja valmennukset 3 ja 4 Korjausrakentamisen divisioonaan. Tästä syystä tulokset on esitetty järjestettyjen valmennuksien niin, että viimeisessä osuudessa on yhdistetty valmennukset 3 ja 4. Kaikkiaan henkilöstön sitoutuminen esitetään kuvassa 22 suhteutettuna valmennuksiin osallistuneiden henkilöiden kokonaismäärään.



Kuva 22. Henkilöstön sitoutumisen muutos eri valmennuksien välillä

Näin ollen tuloksista voidaan myös havaita, että ainoastaan viimeisimmäksi järjestetyssä valmennuksessa osan henkilöstön sitoutuminen on laskenut. Muissa valmennuksissa henkilöstön sitoutuminen on joko pysynyt samana tai kasvanut.

9. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli kohdeyrityksen integraatio, jonka myötä kohdeyritykselle tuli kehittää johtamisjärjestelmä sen toiminnan takaamiseksi kahden yrityksen yhdistymisen seurauksena. Olennaisena osana tätä muutosta yritykseen tuli suunnitella, kuinka kyseinen järjestelmä tullaan ottamaan käyttöön. Näiden myötä tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut määrittää tarvittava muutosprosessi johtamisjärjestelmän jalkauttamisen tueksi kohdeyrityksen Toimitilat-segmenttiin sekä tutkia samalla segmentin johtoryhmän sitoutumista sekä sen tasoa ja vaikutuksia muutoksen etenemisen kannalta kyseisessä organisaatiossa. Tarkemmin tutkimuksen yhteenveto on esitelty taulukossa 3.

Taulukko 3. Yhteenveto tutkimuksesta

Aihe	Rakennusalan johdon sitoutumisen merkitys muutoshankkeen etenemisessä: Case Johtamisjärjestelmä
Tavoite	Tutkia kohdeyrityksen johtoryhmän sitoutumisen tasoa johtamisjärjestelmän jalkauttamisessa
Tutkimusmenetelmä	Toimintatutkimus
Kohdeyrityksen kuvaus	YIT Suomi Oy
Tutkimuksen tuotokset	Kohdeyritykselle toteutettu muutosprosessi
Tulokset	Toimitilat-segmentin johtoryhmän sitoutumisen taso sekä sen vaikutukset kolmesta eri näkökulmasta

Kuten kyseisessä taulukossa on esitetty, tutkimuksen tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin toimintatutkimusta. Perusteet menetelmän valinnalle on esitetty aiemmin kappaleessa 5.2. Tutkimuksen tuotoksena voidaan pitää muutosprosessia, jonka avulla integraation myötä luodun uuden johtamisjärjestelmän jalkautus saatiin aloitettua kohdeyrityksen Toimitilat-segmenttiin. Olennaisena osana muutosprosessia oli johdon sitoutuminen kyseiseen prosessiin ja näin ollen johtamisjärjestelmän jalkautukseen. Tutkimuksen aikana muutosprosessin kriittiseksi tekijäksi tunnistettiin johdon sitoutumisen merkitys muutoshankkeen etenemisessä, jolloin tämän tutkiminen nostettiin myös työn tavoitteeksi. Näiden myötä tutkimuksen tuloksissa käsiteltiin johdon sitoutumista sekä sen vaikutuksia muutoksen edetessä niin johtoryhmän itsensä kuin myös tutkijan ja henkilöstön näkökulmista. Tarkemmin tutkimuksen tuloksien pohdintaa on esitetty seuraavassa kappaleessa.

9.1 Tuloksien arviointi

Tutkimuksen tuotoksena saatiin aiemmin mainittu kohdeyritykselle toteutettu muutosprosessi, jonka aikana tutkittiin erityisesti johdon sitoutumisen merkitystä muutosprosessin onnistumisen mahdollistajana. Prosessin tarkoituksena oli ylipäättään luoda edellytykset muutoksen onnistumiseksi, mutta samalla myös tukea johdon sitoutumista johtamisjärjestelmän jalkautuksen aikana. Osana muutosprosessia toteutettiin seuraavat vaiheet: valmistautuminen, suunnittelu ja toteutus. Näihin vaiheisiin kuuluivat kaikkiaan seuraavaksi mainitut toimenpiteet:

1. Toimitilat-segmentin johtajan haastattelu lähtötilanteesta
2. Segmentin johtoryhmän aloitustyöpaja
3. Johtoryhmän suunnittelutyöpaja
4. Kuukausittainen seuranta johtoryhmän kokouksissa
5. Henkilöstön valmennukset

Toimitilat-segmentin johtajan näkemyksiä käytettiin kartoittamaan organisaation lähtötilannetta, joka toimi lähtökohtana tarvittavan muutosprosessin suunnittelemiseksi. Tätä seurasi segmentin johtoryhmän aloitustyöpaja, jonka tuloksena voitiin todeta johtoryhmän olleen sitoutunut johtamisjärjestelmän käyttöönottamiseksi. Olennaisena havaintona saatiin lisäksi johtoryhmän jäsenten näkemykset siitä, mitä jäsenet kokivat johtamisjärjestelmän merkitsevän heille. Saatujen vastausten myötä pystyttiin parantamaan johdon muutosviestin yhteneväisyyttä, millä oli olennainen vaikutus muutosviestin tehokkuuteen. Yleisesti yhtenäisen muutosviestin etuna voidaan nähdä sen vaikuttavuus, sillä kun viestiä toistaa useampi johtoryhmän jäsen, tämä lisää viestin vaikuttavuutta. Tätä ajatusta myös tukee henkilöstön valmennuksien myötä todettu sitoutumisen näkyvin tapa eli viestintä. Tästä syystä on myös ollut tärkeää, että johdolta saatu viesti muutoksesta on ollut yhtenäistä. Tätä tulosta tukee myös kahdelta kolmasosalta henkilöstöä saatu tulos, jonka mukaan viestintä muutoksesta on ollut selkeää ja ristiriidatonta. Näin ollen Straw et al. (2015) määrittämää johdon vision luomista voidaan pitää onnistuneena.

Aloitustyöpajaa seuranneessa suunnittelutyöpajassa saatiin määritettyä johtoryhmän itsensä hyväksymä toimintasuunnitelma johtamisjärjestelmän jalkauttamiseksi. Aikaansaattua suunnitelmaa voidaan pitää onnistuneena, sillä suunnitelman NPS-luvuksi saatiin 25 johtoryhmän jäsenten toimesta. Yleisesti johdon sitoutumisesta kertoo johdon halu suunnitella muutokselle tarvittava toimenpidesuunnitelma, jonka myötä muutoksen toteuttamiseksi saatiin määritettyä tarvittavat toimenpiteet aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Tällä oli myös olennainen vaikutus muutoksen edistämisessä.

Myöhemmin toimenpidesuunnitelman toteutumista seurattiin tutkijan toimesta ainoastaan yhdessä johtoryhmän kokouksessa. Seurannan aikana voitiin todeta, että ensimmäiset toimintasuunnitelman toimenpiteet saatiin suurimmilta osin toteutettua ajallaan. Muutoksen onnistumisen kannalta priorisoinnin ulkopuolelle ja näin ollen vaillinaiseksi jäivät kuitenkin muutoksen onnistumisen kannalta oleelliset tehtävät eli muutoksen jalkauttamiseen liittyvät tehtävät.

Jalkauttamisen yhteydessä tehdyt kompromissit ja tulokset konkretisoituvat erityisesti tulevaisuudessa muutoksen vakiinnuttamisen aikana, jolloin mahdollisesti nähdään kuinka onnistuneita valitut muutosprosessin toimenpiteet ovat olleet. Tätä voitaisiin vakiinnuttamisvaiheessa esimerkiksi tutkia henkilöstön haastatteluiden kautta sekä johtamisjärjestelmän käyttöönottoprosentin muodossa.

Tarkemmin varsinaisia tuloksia tarkasteltaessa, voidaan kuvan 21 perusteella todeta, että henkilöstön osallistaminen valmennuksien kautta on lisännyt suurimman osan osallistuneiden sitoutumista muutokseen. Tästä syystä valmennuksia voidaan pitää onnistuneena keinona muutoksen edistämiseksi. Koska valmennus on kuitenkin vain yksi keino osallistaa henkilöstöä muutokseen, ei tämä yksinään riitä muutoksen onnistumisen taakajaksi.

Lisäksi vaikka suurimmalla osalla henkilöstön jäsenistä sitoutuminen on joko juurikin kasvanut tai pysynyt ennallaan järjestettyjen valmennuksien myötä, on pienellä osalla sitoutuminen kuitenkin laskenut. Tähän liittyen kuvassa 17 saadut tulokset tukevat jo aiemmin kuvassa 16 esitettyjä johtoryhmän sitoutumisen näkymisen tuloksia sen osalta, että osalle vastaajista johtoryhmän sitoutuminen ei ole näkynyt ollenkaan tai ainoastaan vähäisesti. Mikäli sitoutuminen ei ole osalle henkilöstöä näkynyt, on tämä voinut vaikuttaa arvioon johtoryhmän sitoutumisen tasosta. Kuvan 22 perusteella voidaan myös kyseenalaistaa, onko viimeisten valmennuksen toteutuksen eroamisella ollut vaikutusta osan osallistuneiden sitoutumiseen. Koska kahden viimeisen valmennuksen osalta valmennuksien kestoa päätettiin lyhentää, on tällä voinut olla vaikutusta tarvittavan tiedon määrään ja näin ollen tarvittavan ymmärryksen muodostamiseen. Kaikkiaan nämä ovat myös voineet vaikuttaa sitoutumisen laskemiseen.

Kuten kuvasta 22 voidaan todeta, ainoastaan viimeisimmässä valmennuksessa näin on tapahtunut. Syitä tälle voivat olla esimerkiksi valmennuksessa esitetyn muutostarpeellisuuden vähäisyys tai valmennuksissa saadun muutosvalmiuden riittämättömyys. Valmennukset kuitenkin järjestettiin kaikki samanlaisina. Tämän perusteella voidaan havaita, että erilaisia valmennuksia ja viestintää suunniteltaessa on tarkoin otettava huomioon kohderyhmän tarpeet muutoksessa.

Yleisesti henkilöstö kokee, että johdon sitoutuminen muutokseen on näkynyt seuraavin keinoin kuten kuvassa 17 on esitetty:

- Viestintänä/tiedottamisena
- Järjestelmien ja toimintatapojen käyttöönottamisena
- Palavereissa/työpajoissa/keskusteluissa
- Henkilöstövalmennuksissa
- Kehitystyönä
- Esimerkillä johtamisena

Listauksessa on esitetty, kuinka moni (prosentteina) valmennuksiin osallistuneista henkilöistä on kokenut johdon sitoutumisen näkyneen heille ja millä tavalla. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että segmentin johtoryhmän sitoutuminen muutokseen on näkynyt henkilöstölle usealla eri tavalla. Huomioitavaa kuitenkin on, ettei kokonaiskuvan kannalta yksikään tapa erotu muista merkittävästi. Tällöin muutoksen edistämistä voidaan pitää tasapainoisena eri toimien välillä. Näiden perusteella tutkimuksessa saadut tulokset korostavat johdon sitoutumisen merkitystä muutoksen edistäjinä.

Yksi merkitsevä tekijä tuloksien yhden näkökulman käsittelyssä on ollut tutkijan subjektiivinen näkemys toteutettujen toimenpiteiden riittävästä tasosta. Vaikka toimenpiteiden toteuttamisen seuranta johtoryhmän kuukausipalaverissa ei tätä varsinaisesti ollut, on tutkijan roolilla ollut henkilökohtainen vaikutus käsiteltävien asioiden arvioinnissa. Tutkimuksen tulosten laatuun on myös vaikuttanut johtoryhmän päätös käsitellä johtamisjärjestelmäkehitystä sekä sen käyttöönottoon tarvittavia toimenpiteitä sisäisesti. Tämän seurauksena toimenpiteiden seuranta keskusteluineen ei tutkijan toimesta pystytty toteuttamaan. Tällä on myös vaikutusta tutkimuksen tuloksien vaikuttavuuteen alkuperäisestä tutkimussuunnitelmasta poiketen.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että tutkimuksessa saadut tulokset ovat sidottuja erityisesti kohdeyrityksen integraatiotilanteeseen, jossa tutkimus toteutettiin. Ajankohtaa voidaan pitää siis olennaisena osana tutkimuksen muodostumista tutkimusaiheen ympärille. Lisäksi tuloksiin ovat vaikuttaneet tutkijan tekemät päätökset liittyen tutkimusmenetelmään, muutoksiin suunnitteluvaiheen aikana sekä aineistonkeruutapoihin. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan todeta johtoryhmän yhtenä tärkeimmistä tehtävistä olevan sitoutumisen jakaminen eteenpäin muutoksen aikaansaamiseksi ja sen vakiinnuttamiseksi koko segmentissä.

9.2 Tutkimuksen reflektointi

Osallistamisen ja sitä myötä sitouttamisen näkökulmasta toteutettua muutosprosessia voidaan pitää onnistuneena, sillä ajatusta tukevat johtoryhmältä ja henkilöstön avainjäseniltä saadut tulokset heidän omista sitoutumisen tasoistaan. Erityisesti johtoryhmän sitoutuminen muutokseen on ollut erittäin korkealla tasolla, mikä itsessään on yksi muutosjohtamisen tärkeimmistä tekijöistä ja sitä myötä onnistumisen edellyttäjä.

Sitä, miten johtoryhmän sitoutuminen on näkynyt henkilöstölle, voidaan pitää osittain onnistuneena. Tätä väitettä tukevat ne keinot, joilla sitoutuminen on henkilöstölle näkynyt. Huomiona voidaan kuitenkin nostaa se, että 19%:lle henkilöstön avainjäsenistä johtoryhmän sitoutuminen ei ole näkynyt mitenkään. Tämän perusteella voidaan siis todeta viestinnän keinoissa ja laajuudessa olleen jonkinasteisia puutteita. Jälkikäteen tarkasteltuna muutosviestinnän määrää muutosprosessin vaiheissa olisi siis tarvinnut kasvattaa osana muutoksen toteuttamista. Lisäksi koska kyseinen tutkimus keskittyi kuitenkin ainoastaan muutosprosessin alkuvaiheen tutkimiseen, ei kokonaisuuden kannalta voida täysin sanoa, kuinka onnistunut muutos on kaikkiaan ollut.

Toimintatutkimuksen hyödyntämistä tutkimusmenetelmänä voidaan pitää sopivana kyseisen aiheen ja erityisesti tutkijan keskeisen roolin kannalta kyseisessä muutoksessa. Tutkijan aseman ja hänen kehitystehtäviinsä ja tätä myötä toteuttavaan muutokseen liittyvien työtehtäviensä kannalta tutkimuksessa oli olennaista hyödyntää osallistavaa tutkimusmenetelmää osana muutosprosessin toteuttamista. Lisäksi muutosprosessin kannalta oli olennaista hyödyntää tutkimusmenetelmää, joka mahdollisti nopeiden toimenpiteiden toteuttamista tilannekohtaisesti. Esimerkkinä tästä olivat suunniteltuun muutosprosessiin tehdyt muutokset prosessin toteuttamisen aikana. Näiden myötä valittu menetelmä tuki tutkimuksen toteuttamista.

Kohdeyrityksessä toteutetun integraation myötä tämä tutkimus toteutettiin tutkijan muiden kehitystöiden ohessa. Koska integraatio itsessään loi aikataulupaineita johtamisjärjestelmäkehitykselle ja varsinaisen järjestelmän käyttöönottamiselle, viivästy myös tämän tutkimuksen kirjoittaminen ja näin ollen valmistuminen.

Tutkijan tehtävänä oli muutosprosessin aikana havainnoida segmentin johtoryhmän sitoutumisen tasoa seuraamalla suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamista. Sitä, että tutkija seurasi kyseisellä tavalla toimenpiteiden toteutumista, ei vielä pidetä subjektiivisena tarkasteluna. Poikkeuksena tähän oli kuitenkin tutkijan subjektiivinen näkemys siitä, millä tasolla toimenpiteet toteutettiin ja oliko taso riittävä muutoksen onnistumisen kannalta. Subjektiivisuuteen ovat muun muassa voineet vaikuttaa tutkijan henkilökohtainen asema

keskusteltavien toimenpiteiden osalta ja näiden vaikutuksista tutkijan omaan työskentelyyn.

Kuvassa 1 on esitetty tutkimuksen tavoitteet. Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin ensimmäisen alatavoitteen mukaisesti muutosjohtamisen keinoja, joita hyödynnettiin osana suunniteltua muutosprosessia. Muutoshankkeen tavoitetilan ja tarvittavien toimenpiteiden suunnitteluun hyödynnettiin osana muutosprosessia osallistavia työpajoja johtoryhmän toiminnan tukemiseksi. Tämän myötä saavutettiin myös tutkimuksen toinen alatavoite. Edellä mainitut toimenpiteet toimivat myös lähtökohtana muutoksen varsinaiselle toteuttamiselle. Johtoryhmän sitoutumisen tasoa kartoitettiin kaikkiaan sekä kyselyiden että toimenpiteiden seurannan myötä. Seurannan osalta tutkimus jäi vaillinaiseksi johtoryhmän päätöksen myötä.

Lisäksi tutkimuksen viimeisenä alatavoitteena oli tunnistaa muutosprosessissa ne kriittiset vaiheet, joihin johtoryhmän sitoutuminen vaikuttaa. Alkuperäisessä suunnitelmassa tavoite aiottiin toteuttaa haastatteluiden avulla, mutta esimerkiksi henkilöstön avainhenkilöitä tunnistettaessa haastattelut päätettiin vaihtaa kyselyihin suuresta henkilömäärästä johtuen. Tutkimuksessa saatujen tuloksien pohjalta voidaan siis todeta, että muutoksen toteutusvaihetta voidaan pitää kyseisen muutoksen kriittisenä vaiheena, sillä sen aikana johtoryhmän sitoutuminen tuli siirtää edelleen henkilöstölle. Yleisesti voidaan siis ajatella, että mitä paremmin sekä valmistautumis- että suunnitteluvaiheet ovat toteutettu, sitä helpommin siirto on tehtävissä. Tässä tutkimuksessa muutoksen onnistumisen kannalta pullonkaulaksi kuitenkin muodostui juurikin toteuttamisvaihe. Tavoitetta kriittisen vaiheen määrittämisen osalta voidaan pitää näin ollen saavutettuna. Vaikka tavoitteiden saavuttamiseksi jouduttiin tekemään muutoksia toteutettavien menetelmien osalta, voidaan näitä pitää toimintatutkimukselle ominaisina toimenpiteinä. Edellä mainittujen perusteella voidaan siis todeta, että tutkimuksen alatavoitteiden saavuttamisen myötä myös tutkimuksen kokonaistavoite tutkia johdon sitoutumisen vaikutuksia muutoshankkeen onnistumiseen saavutettiin.

9.3 Suositukset tutkimuksen pohjalta

Muutosjohtamista tulisi hyödyntää rakennusalaalla yleisesti erilaisten muutoksien toteuttamisessa. Kyse ei ole ainoastaan konkreettisten asioiden johtamisesta vaan myös ihmisten johtamisesta. Olennaista jokaisen muutoksen kohdalla on suunnitella, kuinka se toteutetaan organisaatiolle sopivalla tavalla. Tästä syystä tässä tutkimuksessa aikaan saatua muutosprosessia ei pysty hyödyntämään sellaisenaan muissa organisaatioissa, mutta prosessi antaa osviittaa siihen, millaisia asioita muutoksessa kannattaa

huomioida. Yksi olennaisista asioista on ymmärtää johdon sitoutumisen sekä heidän muutosviestinnän vaikutuksien merkitykset osana muutoksen onnistumista.

Tutkimuksessa saatujen tuloksien pohjalta voidaan yleisesti rakennusalalle suositella hyödynnettäväksi osallistavia keinoja sekä johtoryhmän että henkilöstön sitoutumisen kasvattamiseksi. Tärkeintä on kuitenkin antaa henkilöiden itsensä oivaltaa muutoksen tärkeys ja tätä kautta kasvattaa tarvittavaa sitoutumista muutokseen.

Tutkimuksen pohjalta voidaan jatkotutkimuskohteeksi suositella kohdeyrityksessä tutkitavaksi sitä, kuinka johtamisjärjestelmän käyttöönotto on onnistunut pidemmällä aikavälillä. Näkökulmaksi ehdotettaisiin sitä, kuinka hyvin johtamisjärjestelmä on onnistuttu otamaan osaksi kohdeyrityksen jokapäiväistä johtamista ja toimintaa. Jatkotutkimuksessa olisi tärkeää huomioida muutoksen vakiinnuttamiseen yleisesti tarvittava aika, joka käytännössä tarkoittaisi useamman vuoden seuranta varsinaisen käyttöönoton jälkeen.

Tulevaisuudessa rakennusalalla olisi toivottavaa nähdä laajempaa keskusteltua muutosjohtamisen merkityksestä organisaatioiden menestymisen kannalta.

LÄHTEET

- Ahlstedt, J. Kehitysjohdaja, YIT Suomi Oy, Helsinki, Haastattelu 29.1.2019.
- Allen, N. (2007). Organizational Commitment, in: Anonymous (ed.), SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, SAGE Publications, Inc., pp. 549-551.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007). Vastarinnasta vastarannalle : johda muutos taitavasti, Johtamistaidon opisto, Työterveyslaitos, Oitmäki, Helsinki, 125 s.
- Bonava (2018). Annual Report 2017, Stockholm, 156 p.
- Bond, S. & Shapiro, G. (2014). Though at the top? New rules of resilience for women's leadership success, Business Sake consulting ltd & Shapiro consulting ltd, United Kingdom, 32 p.
- Bouchlaghem, D. (2012). Collaborative working in construction, Spon Press, Abingdon, Oxon, 208 p.
- Burke, W.W. (1987). Organization development : a normative view, Addison-Wesley, Reading, Mass., 189 p.
- Cao, G., Clarke, S. & Lehane, B. (2000). A systemic view of organisational change and TQM, The TQM Magazine, Vol. 12(3), pp. 186-193.
- Destia (2018). Annual Report 2017, Vantaa, 21 p.
- Duck, J.D. (1998). Managing Change: The Art of Balancing, in: Anonymous (ed.), Harvard Business Review on Change, Harvard Business School Press, Boston, pp. 55-81.
- Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10(2), pp. 129-138.
- Erämetsä, T. (2003). Myönteinen muutos, Tammi, Helsinki, 256 s.
- Fira (2018). Vuosikatsaus 2017, Helsinki, 14 s.
- Ford, M.E. (1992). Motivating Humans : Goals, Emotions, and Personal Agency Beliefs, SAGE Publications, Thousand Oaks, 302 p.
- Grönfors, M. (1982). Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät, WSOY, Porvoo, 233 s.
- Harvey-Jones, J. (1991). Making it happen : muutoksen johtaminen, Rastor-julkaisut, Helsinki, 293 s.
- Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J. (1999). Mitä on toimintatutkimus, Atena, Juva, 232 s.
- Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen, 1.th ed. Kauppakamari, 300 s.
- Jones, J., Aquirre, D. & Calderone, M. (2014). 10 Principles of Change Management, Strategy+Business, Vol. 19(75), <https://www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=dab72>.
- Juholin, E. (2017). Communicare! : viestinnän tekijän käsikirja, Seitsemäs uudistettu laitos ed. (infor), Helsinki, 331 s.

- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*, Otava, Helsingissä, 172 s.
- Kamensky, M. (2016). *Strateginen johtaminen : menestyksen timantti*, 5. painos ed. Talentum Media Oy, Helsinki, 385 s.
- Kantojärvi, P. (2012). *Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä*, Talentum, Helsinki, 280 s.
- Kemmis, S. (1994). Action research, in: Husén, T. & Postlewaithe, N. (ed.), *The international encyclopedia of education*, 2nd ed., Pergamon, Oxford, 607 p.
- Kesti, M. (2007). *Huipputuottava organisaatio*, 1.th ed. Edita, 213 s.
- Kiviniemi, K. (1999). Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina, in: Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (ed.), *Siinä tutkija missä tekijä : toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*, Atena kustannus, Juva, s. 63-83.
- Kotter, J.P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*, Rastor, Helsinki, 163 s.
- Kotter, J.P. (2009). *Tärkeys järjestykseen*. Nyt, Talentum, Helsinki, 144 s.
- Lewin, K. & Cartwright, D. (1951). *Field theory in social science : selected theoretical papers*, Harper & Brothers, New York, 346 p.
- Lines, B.C., Sullivan, K.T., Smithwick, J.B. & Mischung, J. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations, *International Journal of Project Management*, Vol. 33(5), pp. 1170-1179.
- Lorsch, J.W. (1998). The Boards As Agent of Change, in: Hambrick, D.C., Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (ed.), *Navigating Change : How CEO's, Top Teams, and Boards Steer Transformation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 210-225.
- Mabert, V.A., Soni, A. & Venkataramanan, M.A. (2003). Enterprise resource planning: Managing the implementation process, *European Journal of Operational Research*, Vol. 146(2), pp. 302-314.
- Martin, R. (1998). Changing the Mind of the Corporation, in: Anonymous (ed.), *Harvard Business Review on Change*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 113-138.
- Neuvonen, E. Kauppatieteiden maisteri, Toimitilat segmentin johtaja, YIT Oyj, Helsinki, Haastattelu 23.8.2018.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. (2008). *Strategiasta tuloksiin : tehokas johtamisjärjestelmä*, WSOYpro, Helsinki, 175 s.
- Paton, R. & McCalman, J. (2008). *Change management : a guide to effective implementation*, 3rd ed. Sage Publications, Thousand Oaks (Calif.), 280 p.
- Perälä, H. Rakennusinsinööri AMK, laatujohtaja, YIT Suomi Oy, Tampere., Haastattelu 23.1.2019.
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*, WSOYpro, Helsinki, 135 s.
- Qualtrics Net Promoter Scoreweb page. Available (accessed Referred March 2020): <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/net-promoter-score/>.
- Skanska (2018). *Annual Report 2017*, Stockholm, 202 p.

Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S., Davis, B. & Pitkänen, M. (2015). Johtamisen parhaat käytännöt : the work of leaders : miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapaasi johtaa, Päivä Osakeyhtiö, Hämeenlinna, 223 s.

Suurimmat 2018 -työkaluweb page. Available (accessed 26.3.2020): <https://www.rakennuslehti.fi/%20suurimmat/>

Talja, T. Rakennusinsinööri AMK, projektipäällikkö, YIT Suomi Oy, Helsinki, Haastattelu 30.1.2019.

Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen : muutosjohtamisen käytännön keinot, WSOY, Helsinki, 250 s.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön, Inforviestintä, Helsinki, 396 s.

Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change, Implementation science : IS, Vol. 4(1), pp. 9.

YIT Oyj (2019). YIT:n hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös 2018, Helsinki, 143 s. Available: https://www.yitgroup.com/siteassets/investors/annual-reports/2018/yit_hatoke_tp_2018_fi_190214.pdf.

LIITE A: KEHITYKSEN LÄHTÖKOHDAT

	Projektin omistaja	Projektipääliikkö	Toimitilojen kehitysohjaaja
Johtamisjärjestelmän tarkoitus	<ul style="list-style-type: none"> Ohjaava filosofia Toimintatapojen kuvaus ja tapa johtaa yritystä Keino varmistaa toiminnan tasalaatuisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Kuvaus toimintatavoista, mikä takaa systemaattisen tavan johtaa yritystä ja taata toiminnan tasalaatuisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Kuvattu yhtenäinen tapa toimia sekä johtamisen että liiketoiminnan näkökulmasta Siiloutuneiden toimintatapojen purkaminen Keino varmistaa toiminnan tasalaatuisuus
Kehityksen lähtötilanne	<ul style="list-style-type: none"> Yhdistyneiden yritysten toimintatapojen esittely ja keskustelu parhaimpien käytäntöjen hyödyntämiseksi Käytännössä aiempien toimintajärjestelmien hyödyntäminen osana uuden johtamisjärjestelmän kehitystä Järjestelmäajattelun iteroituminen ja tavoite harmonisoinnissa, tarve pystyä johtamaan yhtenäistä yritystä Yleisesti hyvä lähtökohdat johtamisjärjestelmän kehittämiseksi yhteisen tahtotilan myötä 	<ul style="list-style-type: none"> Erialaisten toimintatapojen kirjoituksen sisällä Aiempiä tapoja johtaa yritystä ei ollut kuvattu, joten kehitys aloitettiin nykytilan kuvaamisesta Vastuualueiden epäselvyys eri integraatio toimien välillä 	<ul style="list-style-type: none"> Terminologian ja lähtötilanteen selventäminen ja kuvaaminen, referenssien hyödyntäminen Alkuperäisten yritysten epäsystemaattiset tavat toimia johdolla vahva ohjaus toiminnan harmonisoinniseksi Puutteet prosessiosaamisessa ja –mallintamisessa
Segmenttien johdon sitoutuminen ja sen näkyminen kehityksen aikana	<ul style="list-style-type: none"> Muutoksen tarpeellisuuden tähdentäminen ennen kehityksen alkua Johtamisjärjestelmä otettiin osaksi strategiaa Jalkautus vastuutettiin segmentteittäin toteutettavaksi Johdin sitoutumisaste laajentunut koskemaan koko konsernia talvella 2019 Johdon muutostahdon näkyminen puheissa 	<ul style="list-style-type: none"> Alkuun johdon sitoutuminen ei näkynyt juuri ollenkaan Terminologian selventäminen johdolle kehityksen alussa Ennen käyttöönottoa johtamisjärjestelmän jalkauttaminen nostettu osaksi tulostavoitteita Segmenttien eritasoinen resursointi käyttöönnoton tukemisessa 	<ul style="list-style-type: none"> Toimitilat segmentin johtoryhmän nopea sitoutuminen syksyn 2018 aikana Johtamisjärjestelmä otettiin selkeästi osaksi toimintaa Järjestelmän tarpeellisuuden jatkuva esille nostaminen
Järjestelmäkehityksen suurimmat haasteet	<ul style="list-style-type: none"> Aiempien päätöskärsien ja valintojen kyseenalaistaminen kesken kehityksen Alussa vaadittu aika yhteisen näkemys luomiseksi kehityksen edellytyksiä Resurssimuutokset kesken kehityksen Integraation luomat aikataulupaineet ja samanaikaisten kehitystoimien suuri määrä Viestimään aloittaminen liian myöhään 	<ul style="list-style-type: none"> Alussa erityisesti kehitysprojektin tavoitteet Aikataulu Tavoitteiden muuttuminen kesken kehityksen Rinnakkaisprojektien resurssimuutokset Byrokratia Viestintä Henkilöstön osallistaminen kehitykseen Kehityksen ja jalkautuksen rajapinta ja vastuunsiirto 	<ul style="list-style-type: none"> Kehityksen ja jalkautuksen samanaikaisuus ja liittyminen Kompromissien ja parhaiden toimintatapojen löytäminen Resurssien jakaminen koko integraatiossa Kehityksen iteroituminen Järjestelmän testauksen puuttuminen Johdon ymmärryksen puute kehitys- ja jalkautusaikataulusta Eri segmenttien johdon intressien eroaminen kehityksen kustannuksella ja sitä myötä resurssihaasteet Käyttöönnoton siiloutuminen eri segmenttien kesken Koulutusmallin puuttuminen Järjestelmän käytettävyyden puutteet Resursointi käyttöönnotossa

LIITE B: KYSYMYKSET MUUTOKSEN LÄHTÖKOHTIEN SELVITTÄMISEKSI

1. Mitä johtamisjärjestelmä sinulle tarkoittaa?
2. Miksi johtamisjärjestelmä todellisuudessa luodaan? Mitkä ovat tarpeet, ulkoiset vs. sisäiset?
3. Minkä ongelman johtamisjärjestelmän tulee ratkaista Toimitiloissa?
4. Miten toimitilojen johtoryhmä saadaan sitoutettua mukaan Johtamisjärjestelmän kehittämiseen, käyttöönottamisen ja vakiinnuttamiseen?
5. Mitä erityisiä tarpeita johdolla on johtamisjärjestelmän kannalta?
6. Mikä on Toimitilojen visio Johtamisjärjestelmän osalta? Miten segmentin eri tasojen visiot/tavoitteet tulisivat erota toisistaan? (esim. osaamistaso) Entä missä olla yhtenäisiä?
7. Mitä toimenpiteitä Johtamisjärjestelmän vakiinnuttaminen mielestäsi vaatii?
8. Mitkä olisivat kriittiset ensimmäiset askeleet?
9. Minkälaiset resurssit johtamisjärjestelmän käyttöönotto ja vakiinnuttaminen vaatii?
10. Minkälaisen kulttuurinmuutoksen johtamisjärjestelmän käyttöön ottaminen ja vakiinnuttaminen vaatii?
11. Mitä toimenpiteitä kulttuurinmuutos vaatii? Itseltäsi ja muilta?
12. Millaisella aikajänteellä kulttuurinmuutos voidaan saada aikaiseksi?
13. Miten varmistetaan, että muutos saadaan aikaiseksi?
14. Miten muutosta pitäisi mitata?

LIITE C: SUUNNITTELUTYÖPAJAN TULOKSET

(1) Kokouskäytännöt

- Segmentin, divisioonien, yksiköiden johtoryhmät
- Struktuurit/matriisit
 - Matriisistruktuuri puuttuu - määrittäminen divisioonatasolla resurssineen
 - Suurhankkeiden strukturointi puuttuu
 - Johtoryhmien kokoonpanot
- Sisältö kokouksiin
 - Projektiseuranta
 - Portfolioseurannat
- Tuotantokokoukset + rakenne
 - Hankinta - onko osa tuotanto?
 - Suunnittelunohjaus: kokoukset + rakenne
 - Asiakkuudet ja myynti, kehitys
- Määritetään segmenttitasolla kokoukset, sisällöt, frekvenssit jne.
 - Toiminnan läpinäkyvyys parantaminen
 - Missä foorumeissa päätetään, missä kommunikoidaan
 - Mitä pitkin jalkautetaan mitään esim. tukifunktion muutos liiketoimintaan
 - Joukkuepäivät, laatupäivät, infot

(2) Muutosten jalkauttaminen

- Kaksisuuntainen viestintä
- Koulutukset
- Projektitasolla alkavat hankkeet
 - Kärsivällisyys - muutos vie aikaa, vähän muutoksia kerrallaan – fokusoidaan tarvittaviin toimenpiteisiin
 - Perustelut kaikille asioille/muutoksille organisaation eri tasoille asti
- Toimintojen kuukausikokouksien kautta
 - Kommunikaatiokanava
- Laajempi jalkautus päällikötasolle asti
 - Isokuva avattava ensin
 - Täsmä tukea valikoiduissa teemoissa (matriisi resurssit)
 - Tavoitteet
 - Resursointi
- Mittaaminen, seuranta, puuttuminen
 - Johtamisjärjestelmä ja sen systemaattinen kehitys (6kk välein)
 - 2 x vuodessa kootusti (johtamisjärjestelmässä)
 - Sisäinen palaute (toiminnollainen)
- Jalkautuksessa huomioitavaa:
 - Positiivisen palautteen hyödyntäminen, hyvät tarinat muutoksen tukemiseen
 - Johdonmukaisuus ja tinkimättömyys
 - Motivointi ja palkitseminen
 - Linjajohdon paine
 - Esimerkillä johtaminen
 - Tilanne-/asiakaskohtainen harkinta ja soveltaminen

(3) Johdonkatselmukset & päätöksenteko + johdon rooli auditointituloksien käsittelyssä

- Prosessien mukaiset portit
 - Seurannat (on/off)
- Talouden review (kpi:t)
- Johdon työmaakäynnit
 - Työturva
 - Laatu
 - Projektin hallinta
 - Strategiset tavoitteet mukaan työmaakäynteihin
 - Asiakas
 - Tuottavuus/läpimenoaika
 - Työmaan palaute (kaksisuuntainen palaute - miten saadaan kentältä tietoa)
- Toiminnan auditoinnit
 - Ulkoinen
 - Sisäinen
 - Yksiköittäin
 - Tulosten koostaminen (divisioonataso ja segmenttitaso)
- Prosessianalyysit, läpikäynti, johtopäätösten tekeminen, muutosten eteenpäin vieni
 - Johdon rooli auditointituloksien käsittelyssä
 - Tulee olla hyvä ymmärrys tulosten sisällöstä, vaatii aikaa, keskustelua jne.
 - Päätöksentekopisteet vuosikellon mukaan
 - 1 kerta vs. 2 kertaa vuodessa
- Apujohtamiseen, kehitys tapahtuu koko ajan
 - Ennakoivat mittarit

(4) Johtamisjärjestelmän & prosessien omistajuudet (matriisimallit)

- Toteutusmuodot segmenttikohtaisesti - omistaja per muoto
 - Toteutusmuotoja yhteensä 7 (asuminen mukaan luettuna)
 - Toteutusmuotojen "omistajia" voisi ryhmitellä
 - Omaperusteinen
 - Yhteistoimintamallit (allianssi, pju)
 - Urakka (KVR, ST, kisa)
 - Elinkaari
 - Mihin asti vastuu ulottuu?
 - Tuotantoon asti?
 - Rajapinnat käsiteltävä
- Toiminnot matriisissa, jossa koordinointi läpi toteutusmuodon
 - Toiminto = tuotanto, hankinta jne.

(5) Toiminnan arviointi, mittaaminen, kehittäminen, palautteen kerääminen

1. Johdon katselmukset
 - Segmentti
 - Divisioona
 - Yksikkö
 - Projektit
 - Mittarit
 - KPI:t: konserni-, segmentti-, divisioona-, yksikkö- ja projektitasot
 - Huom! Osa mittareista mentävä läpi organisaatorakenteen esim. nps, tapaturmataajuus
 - NPS, TR, Voice
 - Ebit, Roce, Trendit
 - Operatiiviset mittarit ja variaatio portfolioissa näissä
 - Lisää mittareita strategiasta (linkki strategiaan ja kilpailukykyyn)
 - Tuottavuus
 - Hukka
 - Läpimenoaika
 - Kiertotalous
 - Jäte
 - Energiakulutus
 - Portfolio -näkökulma
 - Tulokset (kate, NPS, aikataulut)
 - Variaatiot/vaihtelu
 - Yhteisiä nimittäjiä --> korjaavat toimenpiteet
 - Kehityksen signaaleja
2. Score card (kuukausittainen seuranta)
 - Mittareiden kokonaismäärä tulee olla rajallinen
 - Eri raportointisyklejä (päivä, viikko, kuukausi)
 - Toiminnan muutos hallitusti 2 krt./vuosi
3. Projektipalautteen kerääminen
 - Systemaattinen
 - Vakioidut arvioinnit
 - Palautteen yhteenvedot
 - Yksikkötaso
 - Divisioona-taso
 - Kehittämissimpulssit
 - Automatisoitu mittaaminen
4. Konkreettiset toimenpiteet
 - Korjaavien toimenpiteiden jalkauttaminen