



Integrointikyvykkyys

20.6.2016

RAIN-työpaja

Anna-Maija Hietajärvi



Agenda

Integrointi

- Mihin integroinnin johtamisella pyritään?
- Integrointidynamiikka ja –mekanismeja (keinoja/työkaluja integrointiin)
- Yhteisen identiteetin rakentaminen integroidulle tiimille

Kyvykkyys

- Mitä tarkoitetaan kun puhutaan kyvykkästä organisaatiosta?
- Esimerkkinä allianssiprojektikyvykkyyden määrittäminen
- Kyvykkyyden rakentaminen



Integroinnin tavoite



Yhdistää organisaatioiden eri osia, tietosiiloja ja ihmisiä toisiinsa ja saada ne toimimaan organisaation yhteisen tavoitteen mukaisesti.

Integroinnin tarve syntyy:

- Tehtävien ja tehtäväympäristön *epävarmuudesta ja monimutkaisuudesta*
- Organisaation eri funktioiden/osastojen välisestä *riippuvuudesta*
 - erilaistumisen ja erikoistumisen tarve organisaatiossa: markkinointi, tuotanto, taloushallinto, suunnittelijat, rakentajat..

-> Tiedon ja osaamisen siirto organisaatiossa tärkeää tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi, “pyörän uudelleen keksimisen” välttämiseksi ja mm. kriittisen osaamisen menettämisen vuoksi.

-> Tietämyksen (knowledge) oikea-aikainen integraatio on keskeistä innovatiivisuuden ja arvonluonnin näkökulmasta.



Organisaatioiden välisen integroinnin hallinta

Integrointimekanismien
luonne ja intensiteetti



Integroinnin
vaatimukset

Riittävä integroinnin taso

- Kaikki integrointi ei hyvästä, sillä integroinnilla on aina kustannuksia

Integrointimekanismit

- ”työkaluja”, joiden avulla pystytään hallitsemaan epävarmuutta ja monimutkaisuutta organisaatiossa

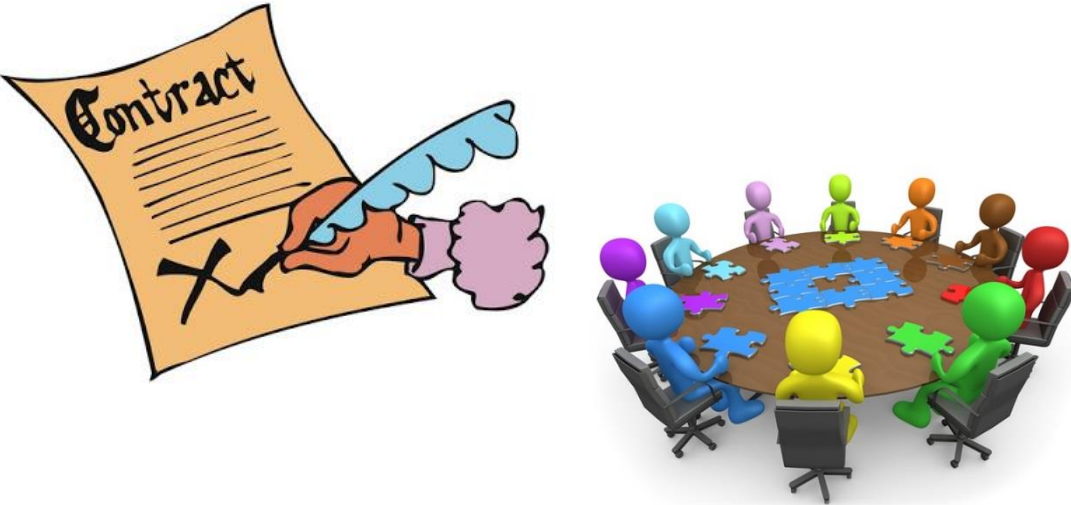
Integrointidynamiikka

- Integroinnin sopeuttaminen tilanteissa, joissa ympäristö epävarma, prosessit eivät lineaarisia, eivät helposti analysoitavissa ja vaativat joustavia järjestelyjä ja sopeutumista muuttuviin asiakastarpeisiin

INTEGROINTIKYVYKKYYS: Kyky käyttää oikeanlaisia integrointimekanismeja ja joustavasti muokata mekanismeista eri tilanteisiin sopiva yhdistelmä.



Integrointi- mekanismeja



- **Sopimuksellinen:** esim. tavoitteiden asetanta, kannustimet, suunnitelmat, viralliset säännöt ja käytännöt
- **Organisatorinen (ohjeistukset, rakenteet & epävirallinen vuorovaikutus):** esim. organisaatiokaaviot, integroivat henkilöt, koordinoivat yksiköt, standardoidut projektiraportit, toimintaa tukevat prosessit, yhteiset kokoukset/työpajat, yhteinen työskentelytila (Big Room)
- **Teknologinen:** standardoitu informaatio- ja kommunikointitekniikka (BIM, Last Planner, Lync...)

My Exam Plan - Stuff I need to do for Exams!

Term 2	Day→	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thur	Fri	Sat	Sun	Mon
English		Review	Review	Exam							
Maths			Mini Review	Exam							
Chemistry				Review							
Biology											
Psychology											
French											
Other											

buzan.com.au Use this plan or make one to suit your needs MINDMAPPER.com



Hallinnointitutkimus: epäviralliset mekanismit selittävät ja ennustavat projektin onnistumista enemmän kuin viralliset mekanismit (Chen and Manley, 2014).



Integroitunut tiimi ja sen identiteetti

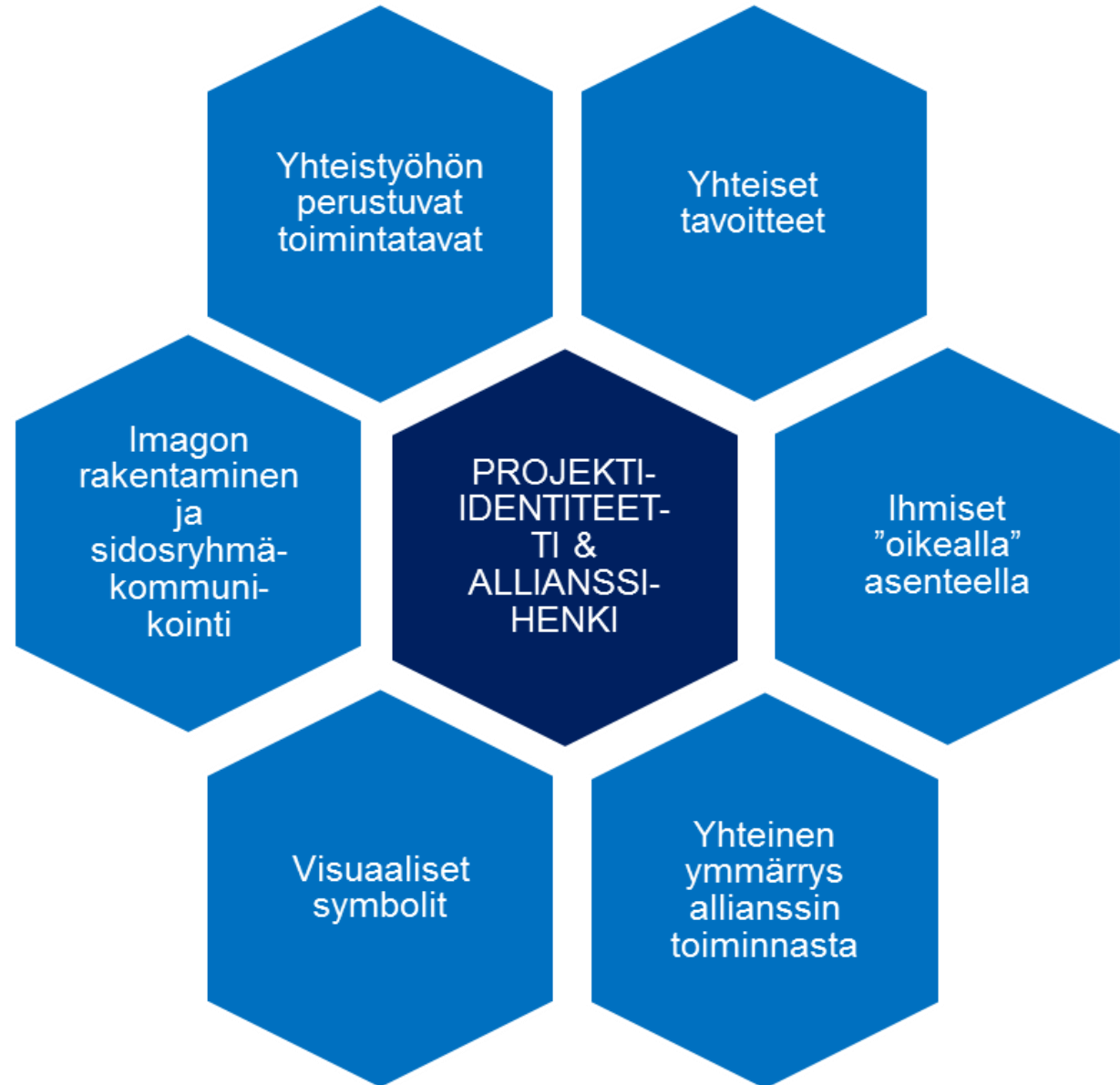


Integroituneen, projekti-identiteetin omaavan tiimin tunnusmerkkejä (Case Liekki):

- Avoimuus lisäsi ihmisten välistä **luottamusta**
- **Organisaatioiden väliset rajat** eivät näkyneet
- **Työtä Liekki -hankkeelle**, ei niinkään koti-organisaatiolle
- **Avoin yhteistyö**: esim. ongelmien yhteydessä etsittiin yhdessä ratkaisua eikä etsitty syyllisiä
 - Kyky reagoida nopeasti odottamattomiin tilanteisiin
- **Näkyviä tunnusmerkkejä** yhteisestä identiteetistä, esim. logo, vitsit, yhdessä luodut epäviralliset käytänteet



Integroituneen tiimin rakentaminen yhteisen projekti- identiteetin kautta (Hietajärvi & Aaltonen, 2015)





Integroidun tiimin rakentaminen (Kumaraswamy et al., 2005)

TUKEE

- Asiakkaan kyvykkyys ja oppimiskäytännöt
- Onnistunut **projektikumppaneiden valinta ja selkeä vastuunjako**
- Aikaisempi yhteistyö, **henkilöiden kompetenssit**, luottamuksen rakentaminen
- Yhteensopivat **organisaatiokulttuurit**

VASTUSTAA

- Luottamuksen ja avoimen kommunikoinnin puute sekä **epätasainen sitoutuminen**
- Kaupalliset paineet, **epäsopivat henkilöt ja org.kulttuurit**
- **Johdon sitoutumisen** puute ja **asiakkaan puutteellinen tietämys**
- Tiimin henkilöiden huonot suhteet
- Epätasainen kumppaneiden mukaanotto riski/palkkiosopimukseen



Organisaation kyvykkyys



Organisaation kyvykkyys

- Kyky toteuttaa koordinoitusti toimintoja, jotta saavutetaan tavoiteltu lopputulos sekä tarkoituksenmukaisesti luoda, laajentaa sekä muokata käytössä olevia resursseja (Helfat and Peteraf, 2003).
- **Yritys-erehdys –mentaliteetista rutiinien ja ekspertiisien rakentamiseen**
 - Osaamisen hyödyntäminen pitkällä aikavälillä projekteista toiseen sekä omaan kotiorganisaatioon
- Kyvykkyys riippuu oikeasta kumppaneiden valinnasta, sopivasta rakenteesta ja sopimuksesta SEKÄ kyvystä sopeuttaa niitä tilanteiden mukaan (e.g. Hitt et al., 2000; Hennart and Zeng 2005; Schreiner et al., 2009)



Allianssiprojekti -kyvykkyys

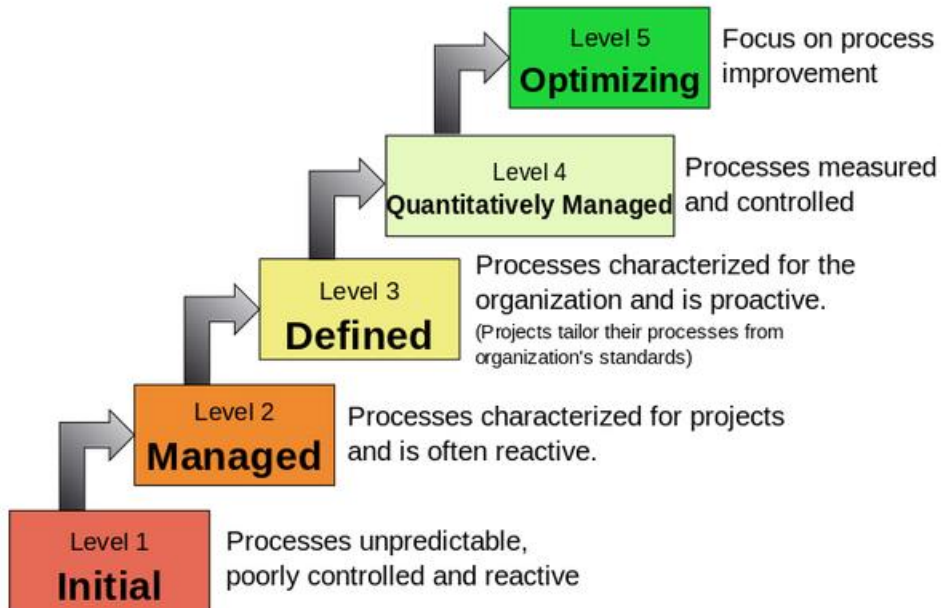
TAIDOT + TOIMINNOT + TAHTOTILA

- Kyvykkyys saavuttaa positiivisia lopputulemia ja luoda arvoa vaatii:
 - **Teknisiä ja johtamiseen liittyviä taitoja** (skills), tietämystä sekä kokemusta saavuttaa nämä lopputulemat
 - Sopimukselliset taidot
 - “Käyttätymistaidot”
 - Yhteistoiminnalliset taidot
 - Operatiiviset taidot
 - Johtamiseen ja hallinointiin liittyviä **tukevia järjestelyjä ja käytänteitä** (activities), jotka mahdollistavat taitojen hyödyntämisen
 - **Halua ja tahtoa** saavuttaa lopputulemat

SOPIMUKSELLISET TAI DOT	KÄYTTÄYTYMIS-TAI DOT	YHTEISTOIMIN-NALLISET TAI DOT	OPERATIIVISET TAI DOT
<ul style="list-style-type: none">- TOC määrittäminen- Yhteisten tavoitteiden määrittäminen- Epävarmuuksien hallinta: riskien ja mahdollisuuksien arvottaminen- Sidosryhmien johtaminen- Neuvottelu- Mallin sopeuttaminen	<ul style="list-style-type: none">- Avainhenkilöiden valinta- Sosiaaliset ja ”bonding” taidot- Reflektointi- Kommunikointi- Oppiminen- Ongelmien ratkominen- Johtajuus (leadership)- Kyky omaksua uutta tietämystä- Sopeutuvuus muuttuviin olosuhteisiin	<ul style="list-style-type: none">- Kumppaneiden etsintä- Luottamuksen rakentaminen ja ylläpito- Toimintojen ja resurssien koordinaatio- Epävirallinen ja virallinen kanssakäynti- Tiedon jakaminen- Uuden tietämyksen jakaminen, yhdistäminen ja luominen- Tiimin rakentaminen	<ul style="list-style-type: none">- Projektin hallinta: aika, budjetti, laatu- Resurssien, verkostojen ja epävarmuuksien johtaminen- Jatkuva parantaminen- Lean-filosofian ja työkalujen toteuttaminen- Fasilitointi



Integrointi- kyvykkyyden rakentaminen



Sally and Godfrey (2008)

Oppimisprosessi, jonka tuloksena rutiineja ja ekspertiisejä

- Ei synny automaattisesti osallistumalla projektista toiseen (Saebi, 2011; Kale, 2007)
- > Rutiinit osaksi organisaation kulttuuria
- > Kyky myös murtaa ja sopeuttaa rutiineja tilanteiden mukaan

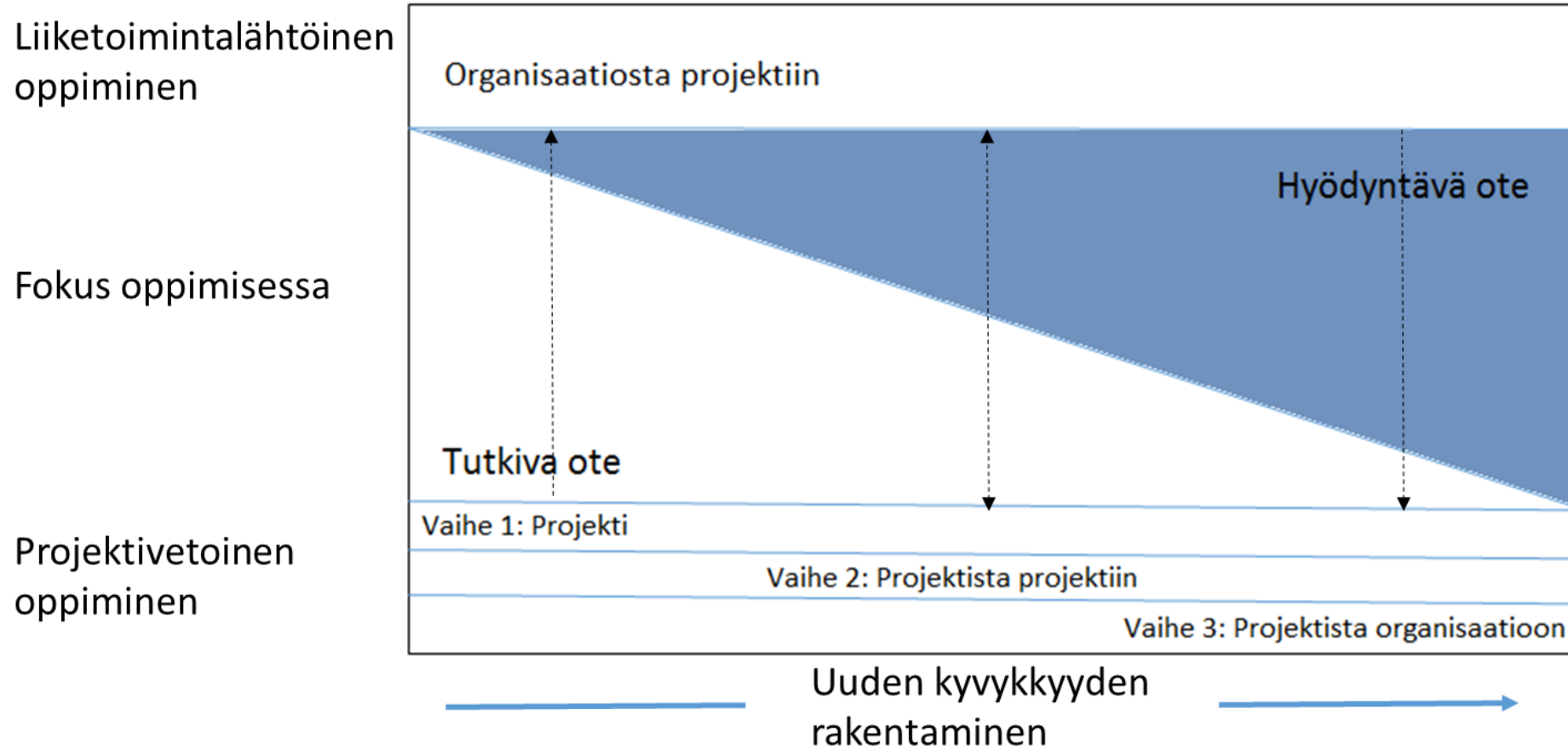
Keskeistä kyvykkyyden rakentamisessa

- Johtaja/yksikkö vetämään kehitystä
- Avoin, innovatiivinen organisaatiokulttuuri + sitoutunut johto

-> Stimuloi ihmisiä jakamaan ideoita ja kokemuksia sekä oppimaan niistä



Projektikyvykkyyden rakentaminen



Davies and Brady (2000)



Kyvykkyyden kehittäminen

Jotta voidaan oppia ja kehittyä, täytyy olla jotain, mitä vasten asiaa peilata!

- > Kyky reflektoida, arvioida omaa tekemistä, on tehokkain tapa oppia uutta

-> Tekemällä oppiminen tehokkainta yrityksille, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta

- **Rutiinit, parhaat käytännöt – ”routines are the building blocks of organizational capabilities (Saebi, 2011)”**
 - Kehittyvät kokemuksen kautta
 - Tiedon jakaminen ja yhdistäminen keskeistä

- **(Strategisen) allianssikyvykkyyden kehittämisen keinoja (Saebi, 2011)**
 - 1) Tietämyksen kasvattaminen ja siirtäminen
 - Opitun ”koodaus”, kokemusten jakaminen, tiedonjakotilaisuudet, manuaalit
 - Koulutukset

 - 2) Infrastrukturi ja funktiot
 - Allianssiyksikkö tai vastaava henkilö (Spekman et al., 1999)
 - Konsultit, lakimiehet, talousasiantuntijat, etc.
 - Tiedon jakaminen ja -säilytys

 - 3) Standardoidut johtamisprosessit
 - Kannusteiden käyttö (Greenhalgh, 2001): henkilöstön jatkuvuus
 - Partnerin valinta, hyväksyntäprosessi, arviointiprosessit, mittarit etc.



Allianssi-johtajan/henkilöstön kompetenssin kehittäminen

(KSAE profile: Walker and Lloyd-Walker, 2011)

- **Tekniset taidot**
- **Projektin hallinta**: Reflektointi, mentorointi, yhteistyö muiden kokeneiden kanssa
- **Johtajuus**: laaja palautteen kerääminen, syy-seuraussuhteiden ymmärrys, positiivisen palautteen antaminen hyvästä mentoroinnista, tunneälyn kehittäminen, simuloinnit, harjoituspelit, reflektointi, valmennus

TAIDOT



- **Yhteistoiminnallisuus**: muiden ideoiden arvostaminen, oppimisprosessin hyötyjen visuaalinen osoittaminen, arvostuksen antaminen, asioiden läpinäkyvä tarkastelu ("elefanti huoneessa")
- **Sitoutuneisuus**: lopputuotteen "sisäistäminen", palaute ongelmien ratkaisusta, palkkiot ja tunnustukset ongelmien ratkaisusta ja halusta henk.koht. kehittyä
- **Eettisyys**: positiivinen palaute ja tunnustus esim. vastuullisesta toiminnasta
- **Aloitteellisuus**: toimintakulttuuri, joka ymmärtää epäonnistumiset oppimismahdollisuuksina
- **Luottamuksen arvoinen**: empatiakyvyn vahvistaminen, tunnustuksen antaminen hyvästä tiimityöstä

OMINAI-
SUUDET



- **Yleinen kokemus**: toiminnan ja suorituskäytön jatkuva reflektointi, monitoimialainen yhteistyö, eri toimintakulttuureihin perehtyminen, reflektointi, blogit
- **Projektin hallinta ja allianssikokemus**: koulutukset, mentorointi, valmennus, reflektointi, yhteistyö muiden kokeneiden ammattilaisten kanssa, yhteistyö eri sidosryhmien kanssa

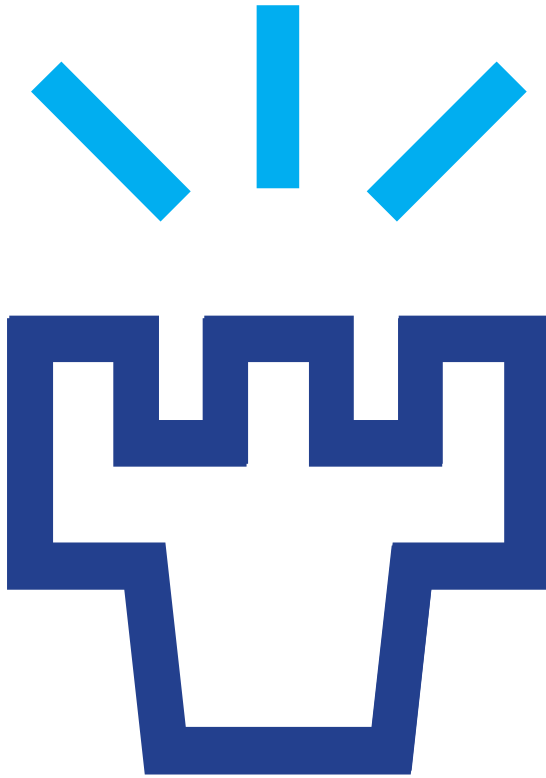
KOKEMUS





Referenssit

- Chen, L. and Manley, K. (2014) "Validation of an instrument to measure governance and performance on collaborative infrastructure projects." *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(5).
- Davies, A. and Brady. T. (2000) "Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions." *Research Policy*. 29 (7-8), 931-953.
- Greenhalgh, L. (2001) "Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success" The Free Press.
- Hietajärvi, A-M. and Aaltonen, K. (2015). "Reaching harmony over who we are and how we cooperate: The formation of a collaborative identity in a construction alliance project." IRNOP. The International Research Network on Organising by Projects, Lontoo, 22-24 kesäkuu 2015.
- Helfat, C. M., and M. A. Peteraf. (2003) "The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles." *Strategic Management Journal* 24: 997-1010.
- Hennart J.F. and Zeng M. (2005) "Structural determinants of joint venture performance." *European Management Review* 2(2): 105-115.
- Hitt MA, Dacin TM, Levitas E, Arregle J-L and Borza A. (2000). "Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives." *Academy of Management Journal* 43(3): 449-460.
- Kale, P., and Singh, H. (2007) "Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success." *Strategic Management Journal*, 28: 981-1000.
- Saebi, T. (2011) "Successfully managing alliance portfolios: an alliance capability view." Doctoral thesis. Universitaire Pers Maastricht.
- Sally Godfrey (2008) What is CMMI? NASA presentation.
- Schreiner, M., Kale, P., and Corsten, D. (2009) "What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?" *Strategic Management Journal*, 30: 1395-1419.
- Spekman RE, Isabella LA, and MacAvoy TC. (1999) "Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships." New York: John Wiley.
- Walker, D. H. T. and Lloyd-Walker, B. M. (2011). "Profiling Professional Excellence in Alliance Management", Volume Two - Appendices, Sydney, Alliancing Association of Australasia: 98pp.



**OULUN
YLIOPISTO**