



**Projektien integrointikyvykkyyden
mittaaminen ja korkean suorituskyvyn tiimit
Prof. Kirsi Aaltonen 18.4.2018
RAIN -Workshop**



Projektin integrointikyvykkyyden mittaaminen ja työkalukehitys

Arviointimallin elementtien tunnistaminen aiemmasta tutkimuksesta (talvi 2017)

Kokemukset työkalun käytöstä ja jatkojalostus käyttäjäpalautteen pohjalta (kevät 2017)

Työkalun esittely laajemmalle joukolla (kesä 2017)

Työkalun testaus RAIN -työpajassa (talvi 2018)

Tulosworkshop

Arviointimallin peruselementit ja rakenne

Työkalun pilotointi: OYS:n Tulevaisuuden sairaala

Työkalun esittely ja kehitysideoita RAIN-työpajassa

Jalostetun työkalun testaus RAIN-työpajassa

Palautteen pohjalta viimeistelty arviointiviitekehys ja käyttöohjeistus

- Neljä arvioitavaa pääelementtiä ja näiden alaosiota (30 kohtaa) ja 108 väitettä

- Työpajatoiminnan merkitys
- Liian hyvät tulokset?
- Kysymysten karsinta

- Kysymykset kypsyysasteikolle
- Eri tasojen kuvaus
- Kysymysten karsinta
- Eri alueiden painoarvon merkitys
- Projektin alkutyökalu

- Webproppi-työkalun käytettävyys
- Raportointiominaisuudet
- Visuaalisuus ja videot
- Arkikielistäminen
- Tärkeyden kysyminen



Allianssin integraatiokyvykkyyden arvioinnin osa-alueet (yleiskuva Tulevaisuuden sairaala)

Hyvällä tasolla

Jonkin verran
kehitettävää

Merkittävästi
kehitettävää

**4) Integroinnin ja yhteistoiminnan
jatkuvan johtamisen ja sopeuttamisen
kyvykkyys**

**2) Käyttäytymis- ja
suhdeperusteinen
integrointikyvykkyys**

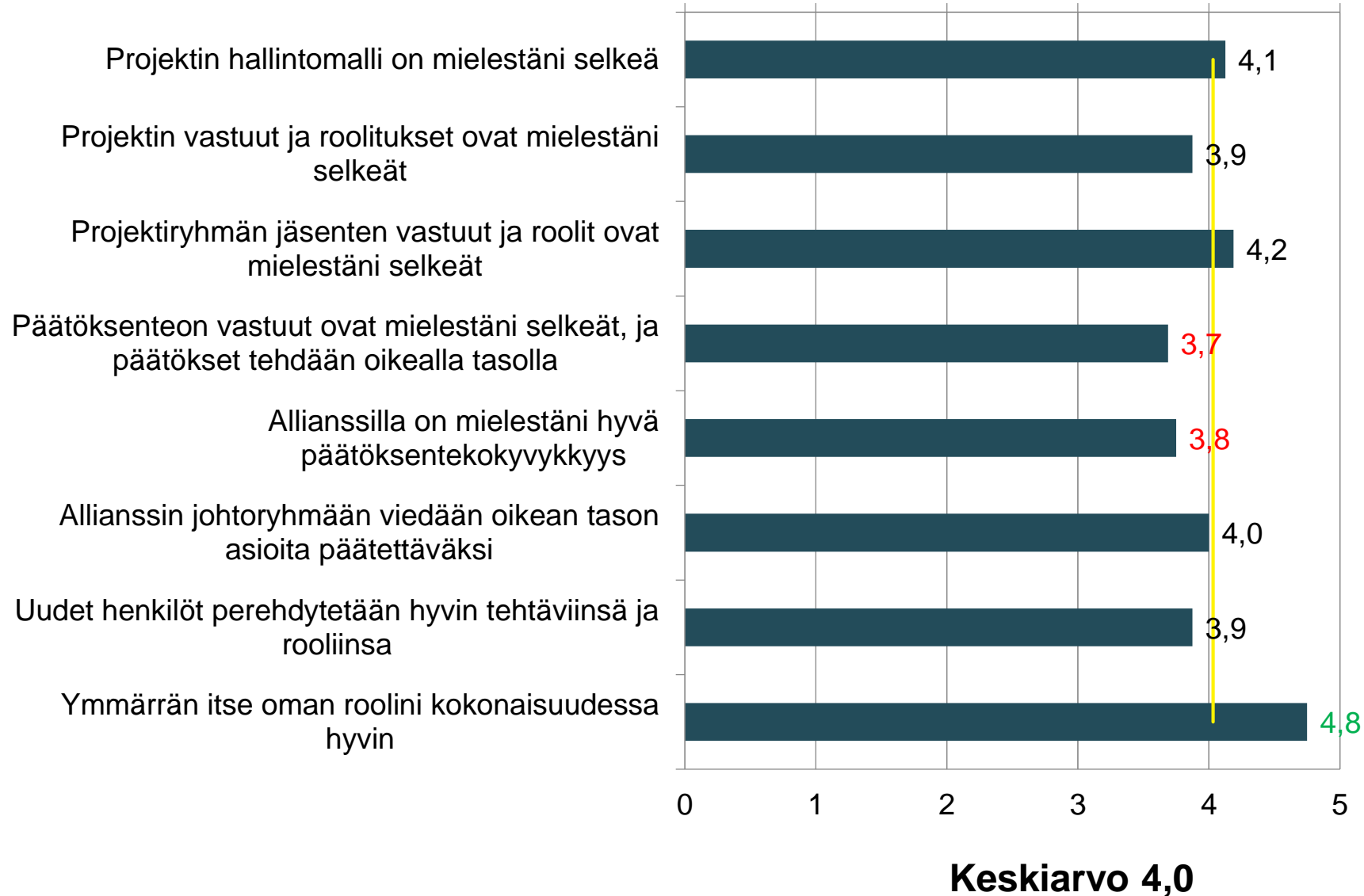
**3) Teknologinen ja prosesseihin
liittyvä integrointikyvykkyys**

1) Hallinnollinen, organisatorinen ja sopimuksellinen integrointikyvykkyys

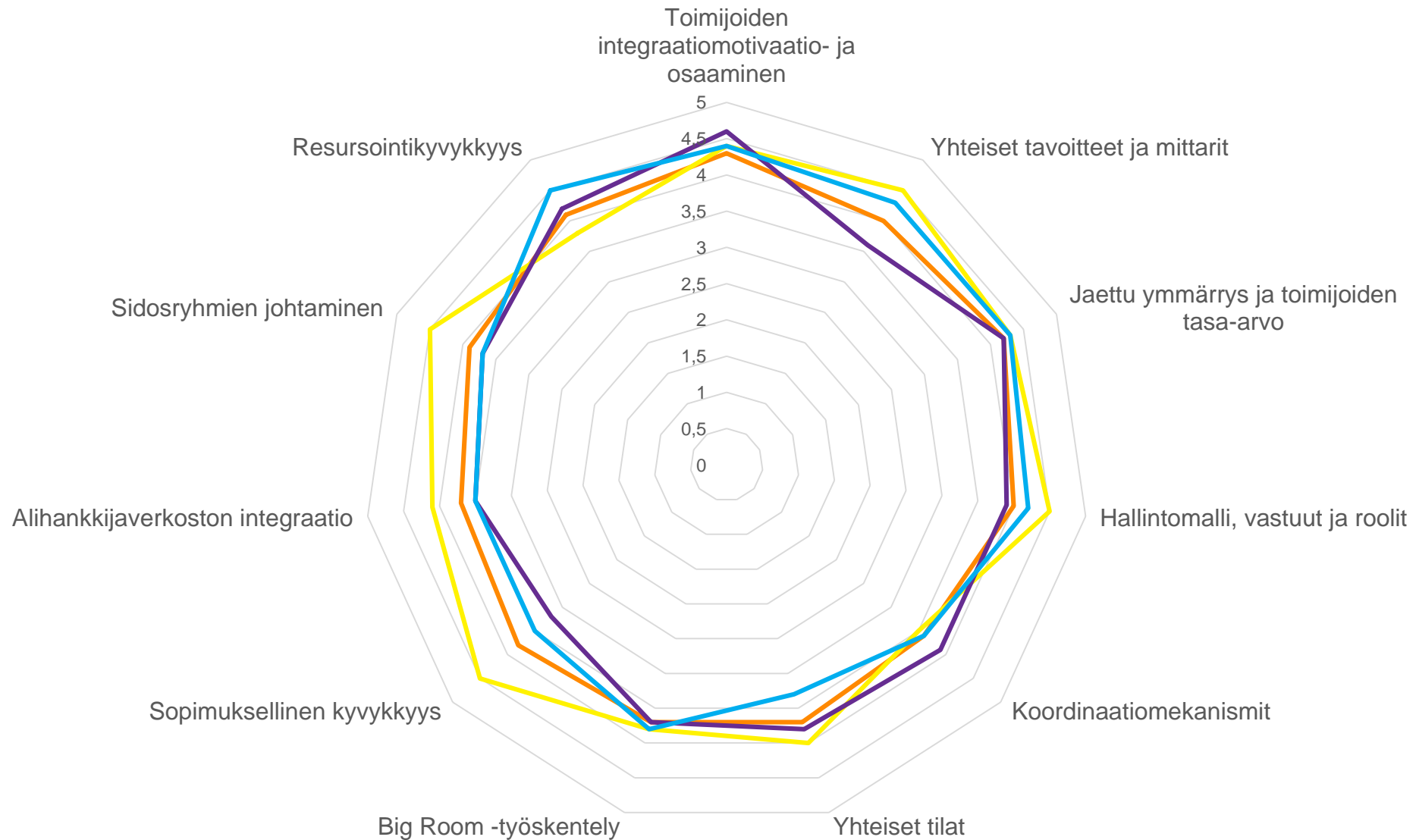


1.4 Hallintomalli, vastuu ja roolit

Vastaajien määrä: 16



HALLINNOLLINEN, ORGANISATORINEN JA SOPIMUKSELLINEN INTEGROINTIKYVYKKYYS ORGANISAATIOITTAIN





Yleiset huomiot vastausten pohjalta

Tilaajan rooli ja aktiivisuus allianssissa näyttäytyy erittäin hyvänä.

Tiimihenki ja yhteistyöhön perustuva integrointikyvykyys on erinomaisella tasolla. Luottamus poikkeuksellisen korkea.

Johtajuuden koetaan olevan hyvällä tasolla.

Kokonaiskuva: allianssin integraatiokyvykyys on erittäin hyvällä tasolla (jokaisen kokonaiselementin keskiarvo on vähintään 3,7 ja alatekijöistä alin keskiarvo on 3,2; ylin 4,6).

Koordinaatiomekanismit ja systemaattisesti johdettu Big Room –toiminta ja työpajat vaativat huomiota.

K-P

Innovaatioprosessin kannustinrakenteeseen muutoksia.

Oppimispanostuksia näytettäisiin kaivattavan jonkin verran enemmän.

Visuaalinen ohjaus ja viestintä vaativat toimenpiteitä, samoin etätyöntekijöiden integrointi osaksi allianssia ja virtuaalityöskentely.

K-P

K-P



Kehitystoimet - OYS Tulevaisuuden sairaala

Erittäin hyvin onnistuneet asiat avointen vastausten pohjalta

- Yhteishenki ja yhteistyö, avoimuus, hankkeen parhaaksi henki

Haasteet:

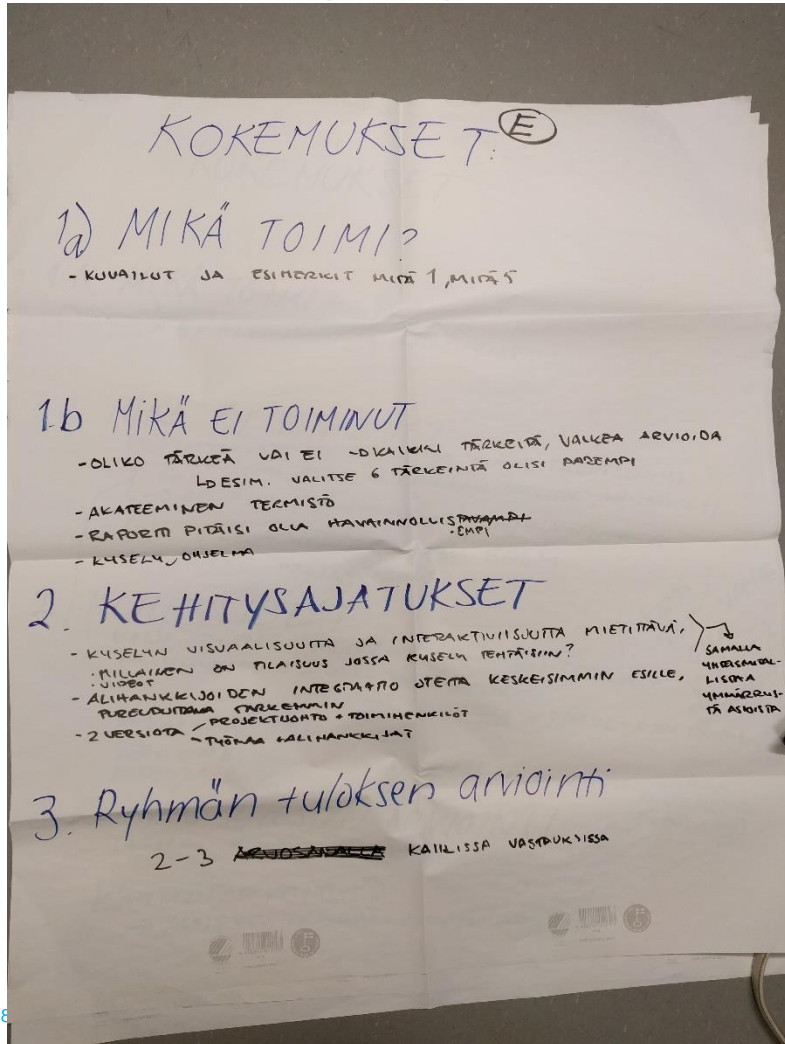
- Big Room-työskentelyn katkonaisuus
- Liikaa henkilöitä työpajoissa varalta
- Työpajatyöskentelyn muuttuminen herkästi kokousmuotoon → ryhmiin jakautuminen työpajoissa tehokkaammaksi
- Tilaratkaisut
- Päätöksentekoprosessi
- Viestintä
- Rakentajien mukaantulon jälkeen suunnitteluosapuolien rooli jäänyt pienemmäksi
- Tavoitteiden muuttuminen, jatkuva kiire ! ?

Kehitysajatukset ja -ehdotukset

- Aikataulut näkyviin tilannehuoneen seinille ja projektipankkiin paremmin
- Aikatauluriippuvuudet selvästi näkyville
- Huolellisempi ja systemaattisempi tavoitteen asettelu
- Asap-tehtävien vähentäminen ja tempoilevien päätöksentekoprosesien vähentäminen
- Parempi valmistelu ennen kokousta, päätöksenteon valmistelu
- Videoyhteyksien parantaminen → kunnollinen 360 kamera isompaan työtilaan



Arviointityökalun nykytila



Maturiteettipohjainen ajattelu

- Alustava taso (Taso 1)
- Toistettava taso (Taso 2)
- Määritelty (Taso 3)
- Määritelty ja mitattu (Taso 4)
- Optimoitu (Taso 5)
- Tasokuvaukset tasoille 1 ja 5

- 25 alaelementtiä
- Itsearviointi, jota tukee arvioinnin fasilitointi

Kehitys viimeisen työpajan pohjalta

- Eri asioiden merkitys projektin onnistumisen kannalta arvioidaan nyt jokaisen osaluokartoituksen lopuksi
- Arkikielistäminen
- Sopii erilaisille projekteille ja eri vaiheisiin (2 eri versiota)
- Arviointiprosessin ohjeistuksen kehittäminen

Arviointiprosessin läpivienti käytännössä

Integrointikyvykkyyden arvioinnin tavoitteiden kartoitus ja kuvaus

Käytännön toteutus

Integrointikyvykkyyss-työpaja

ARVIOINNIN TAVOITTEET

- Arviointihetken integrointikyvykkyyden tilan arviointi
- Kehitystoimenpiteitä vaativien osa-alueiden tunnistus
- Arviointi yli ajan – kehittymisen seuranta
 - Eri osapuolten näkemysten esille saaminen
- Alusta projektin tilan pohdinnalle

ARVIOINNIN TOTEUTUS

- Arvioinnin vastuuhenkilöt, johdon sitouttaminen ja arvioinnista tiedottaminen projektissa
- Kohderyhmän valinta
- Toteutuksen suunnittelu
- Tulosten esianalyysi

ARVIOINNIN TULOSTEN LÄPIKÄYNTI

- Arvioinnin tulosten läpikäynti integraatiotyöpajassa
- Fasilitoijan tukema
- Kehitysalueiden tunnistaminen ja toimenpiteiden suunnittelu ja sitouttaminen
- Kehitystrendien läpikäynti ja juurisyiden pohdinta



Korkean suorituskyvyn projektitiimit ja tiimiytymisen tason mittaaminen projekteissa



Projektien yhteistoiminnan jäävuorimalli

Näkyvät asiat ja ohjeet

Esim. Allianssimallin ohjekorttisarja

Regulaatio:
Säännöt,
säädökset, lait,
hallintomallit

Normit:
ohjeistukset,
prosessit,
menettelytavat, toimintatavat

Esim. Big Roomin pelisäännöt, Last Planner – prosessikuvaus, yhteistoiminnallisuuden prosessi

Pinnan alla olevat todellista toimintaa ohjaavat asiat

Kulttuuris-kognitiiviset syväolettamukset ja ihmisten asenteet:

Arvot, odotukset,
tabut, roolit, käytänteet,
perinteet

Jaetut uskomukset, kyseenalaistamattomat olettamukset, identiteetit
”Minulle ja meille tiedostamaton oikea tapa toimia”



Aiemman tutkimuksen havainnot korkean suorituskyvyn projektitiimeistä

Laaja kansainvälinen tutkimus projektien eri sopimusmallien käytön vaikutuksista projektien suorituskykyyn (Suprpto et al, 2015)

”Sopimusmallit tai sopimukselliset kannustimet eivät ole suoraan yhteydessä projektien suorituskykyyn”

- Partnering/allianssisopimukset sekä kannustinpohjaiset sopimukset eivät siis johda suoraan parempaan suorituskykyyn, vaan tämä tapahtuu ihmisten suhde- ja yhteistoimintaan liittyvien asenteiden avulla ja sen kautta, miten tiimityön laatu kehittyy

Erityisesti projektien varhaisella tiimitoiminnalla ja epämuodollisella vuorovaikutuksella ja tiimiytymistoiminnalla on havaittu olevan vahva yhteys projektien suorituskykyyn (Erikssen ja Dyer, 2004)



Korkean suorituskyvyn projektitiimin ominaisuudet tutkimuksen näkövinkkelistä

Tiimin joustaminen ja reagointikyky muutokseen

Tiimin jäsenten vastuunkanto ja oma-aloitteisuus

Saumaton yhteistyö ilman organisaatio- ja ammattirajoja

Innovaatiot ja jatkuva parantaminen

Vapaa kommunikointi ja tiedon jakaminen

Yhteiset työtilat ja visuaalisuus



"WENESS"

Innostuneisuus yhteisistä tavoitteista

Yhteisymmärrys ja sen rakentaminen

Selkeät vastuut ja roolit

Päätöksentekokyky

Luottamus ja keskinäinen kunnioitus

Yhteinen identiteetti ja kulttuuri

Fasilitoinnin laatu ja systemaattisuus

Syyttelemättömyyden kulttuuri ja rakentava ongelmanratkaisu

Selkeät yhteiset päämäärät ja tavoitteet

Kyky asettua eri osapuolten asemaan



Tutkimus

The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at:
www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm

Creating relational capital through socialization in project alliances

Kirsi Aaltonen

Creating relational capital

Epämuodolliset mekanismit

- Yhteiset työpaikan ulkopuoliset tilaisuudet
 - Yhteiset lounaat, illalliset
- Tiimiytymistilaisuudet, kick-offit tms.
- Ulkopuoliset psykologien/fasilitoijien käyttö
- Vuorovaikutus Big Roomin taukotiloissa
- Tiimiytymisrutiinit, logot ja itse luodut mantrat
 - Yhteisten käytössääntöjen luonti

Muodolliset mekanismit

- Poikkiorganisatoriset työryhmät
- Yhteiset työpajat ja tiimiikoulutus
 - Big Room-työskentely
 - Ihmisten valintamenettelyt
 - Säännölliset tiedotuskäytänteet
- Tiimin toiminnan arviointi ja reflektointi
- Tiimitoiminnan koulutustilaisuudet
 - Perehdyttämiskäytänteet

Miten yhteistoimintaa rakennetaan ja tiimiytymistä tuetaan (sosialisaatio) suomalaisissa hankkeissa?

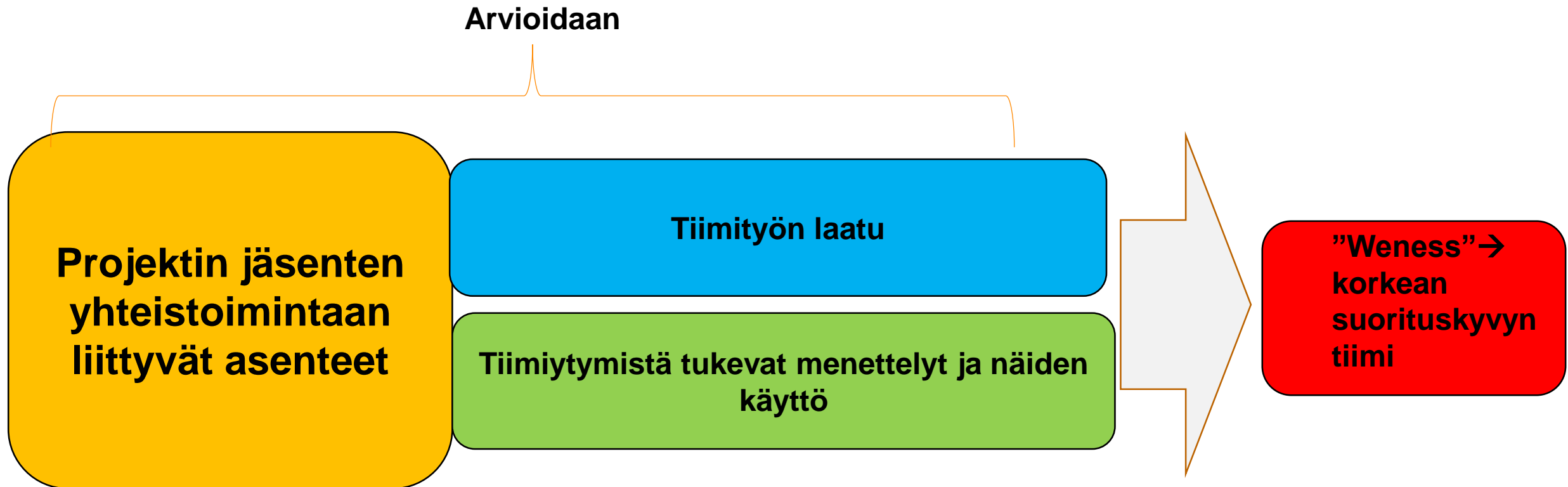
- Tutkittiin kahden suomalaisen projektiallianssin tiimiytymistä projektin tarjous- ja kehitysvaiheessa
- Jaettiin käytetyt tiimiytymisen tukimekanismit muodollisiin ja epämuodollisiin mekanismeihin
- Mitattiin suhdepääoman tasoa projektin eri vaiheissa
 - Vastavuoroinen kunnioitus, luottamus ja läheinen vuorovaikutus

TULOKSET:

- **Epämuodollisilla mekanismeilla erittäin suuri merkitys kehitysvaiheen aikana suhdepääoman kasvattamisessa, muodolliset mekanismit tukevat suhdepääoman ylläpitoa**
- **Tarjousvaiheen korkeaa suhdepääomaa voidaan menettää, jos epämuodollisia mekanismeja ei hyödynnetä erityisesti kehitysvaiheen alussa**

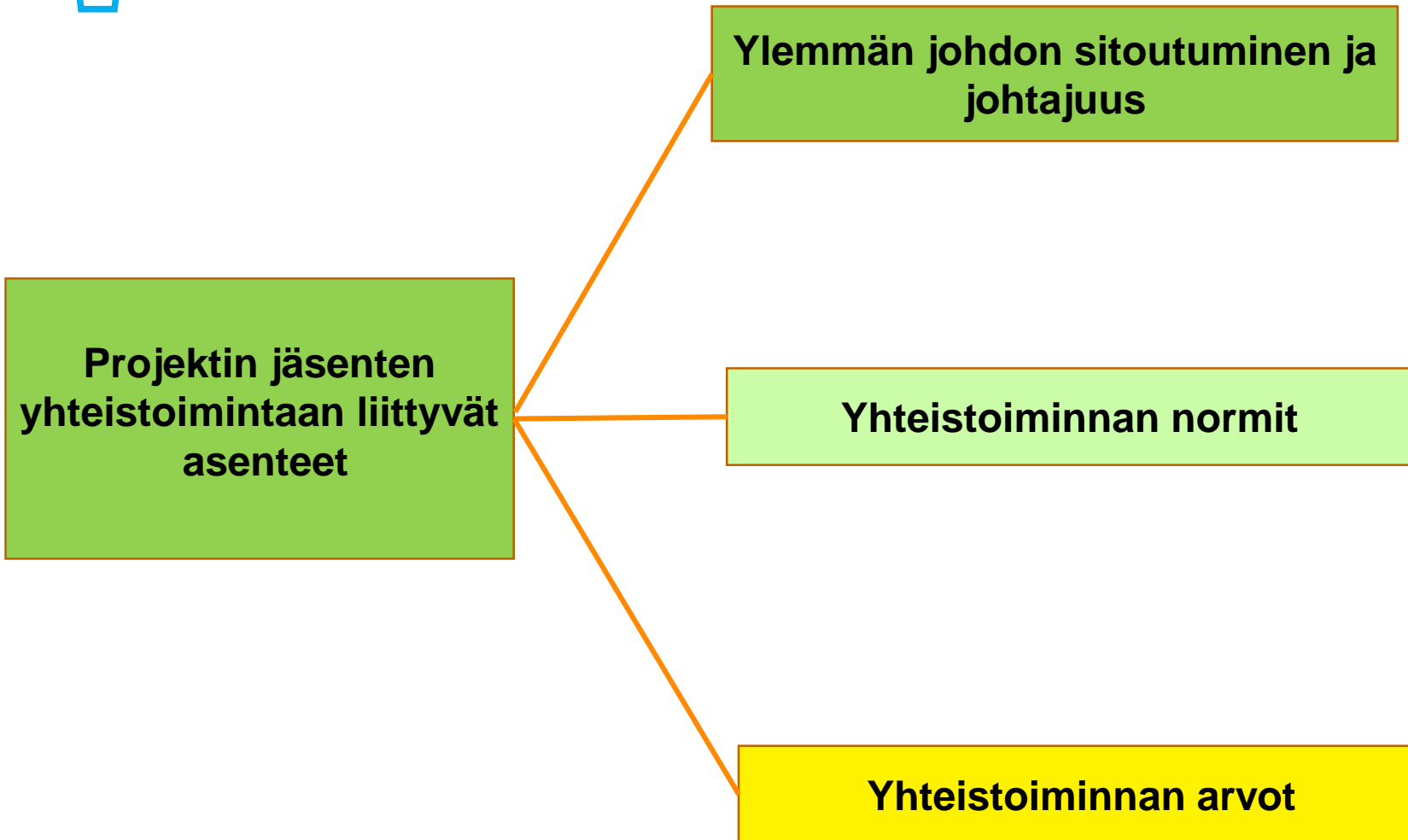


Tutkimuksen pohjalta kehitetty arviointimalli tiimin "Wenessin" eli tiimin yhteistoiminnan tason mittaamiseen





Yhteistoimintaan liittyvät asenteet projektissa



Väitteet (1-5 asteikko)

- Ylempi johto on sitoutunut tukemaan projektia niin resurssien osalta
 - Projektin johtajuus on johdonmukaista ja vahvasti ihmisorientoitunutta
 - Projektin johto on aktiivisesti tukenut ongelmatilanteiden ratkomista oikeudenmukaisesti
- Eri osapuolet ovat innokkaita saavuttamaan tilaajan tavoitteet
 - Tilaaja koetaan luotettavaksi ja luottamuksen arvoiseksi
 - Tilaaja uskoo siihen, että palvelutuottajat antavat parhaansa
 - Ei-syyttelyn -kulttuuri on vahva
 - Olemme kaikissa vuorovaikutuksessa erittäin avoimia ja rehellisiä
 - Pyrimme ongelmatilanteissa nopeasti ratkaisuihin, jotka ovat oikeudenmukaisia
- Koen kantavani projektin tavoitteiden saavuttamisesta vastuuta
 - Koen helpoksi vuorovaikutuksen yli organisaatio- ja ammattikuntarajojen
 - Koen avoimen tiedonjaon projektissa luonnolliseksi asiaksi
 - Olen innostunut yhteisistä projektin tavoitteista
 - Minun on helppo asettua muiden projektiosapuolten asemaan
 - Haluan tukea toiminnallani avoimuutta ja luottamuksen kehittymistä
 - Pidän muiden kuuntelemista ja palautteen antoa arvokkaana asiana



Projektin tiimityön laatu

Tiimityön laatu

Viestintä

- Kommunikoimme avoimesti ja rakentavasti kaikkien kanssa
- Jaamme avoimesti projektiin liittyvää tietoa
- Heti kun ongelmia havaitaan, niistä viestitään avoimesti
- Jaettua tietoa ja informaatio on hyödyllistä

Tiimin koheesio

- Olen henkilökohtaisesti sitoutunut projektiin
- Projekti muodostaa yhden integroidun tiimin
- Olen ylpeä voidessani olla osa projektia
- Koen olevani vastuussa tiimin hengen kehittämisestä ja ylläpidosta
- Tunnistan tiimin vahvuudet ja heikkoudet
- Projektilla on oma yhteinen "kieli"

Vastavuoroinen tuki ja osallistaminen

- Tuemme muita niin hyvin kuin voimme
- Kun ongelmia ilmenee, ratkaisemme ne rakentavasti
- Päätöksentekoon osallistetaan ihmisiä riittävästi
- Muilta on helppo kysyä apua ja neuvoa
- Ratkaisuja ja ideoita on helppo tuoda esille

Luottamus

- Pidämme lupauksemme
- Olemme reiluja toisillemme
- Voimme luottaa siihen, että muut eivät käyttäydy omaa etuaan tavoitellen

Tiimityön priorisointi

- Projektin etu ajaa organisaation edun edelle
- Tiimityötä ja tiimiytymistä arvostetaan johdon taholta
- Pyrimme suuntaamaan projektin tekemistä kohti arvoa tuovia ratkaisuja

Väitteet (1-5 asteikko)



Tiimitymistä tukevat menettelyt ja näiden käyttö

Väitteet (1-5 asteikko)

Tiimitymistä tukevat menettelyt ja näiden käyttö

Epämuodolliset tiimitymistilaisuudet

- Käymme säännöllisesti yhdessä lounaalla erilaisissa porukoissa
- Projektin epämuodollisia tiimitymistilaisuuksia on mielestäni riittävästi
- Projektin epämuodolliset tiimitymistilaisuudet ovat hyödyllisiä

Vuorovaikutus Big Roomissa

- Big Roomissa tapahtuu paljon epämuodollista vuorovaikutusta (esim. Taukotilat)
- Big Roomin toiminta tukee epämuodollista vuorovaikutusta

Tiimitymisen rutiinit

- Projektilla on käytössään omia tiimitymisen rutiineja
- Projektilla on yhteiset ja toimivat käyttäytymisen pelisäännöt
- Visuaalinen johtaminen tukee tiimitymistä

Projektin tiimitymistä tukevat koordinaatiokäytännöt

- Erilaiset koordinaatioryhmät/työpajat tukevat projektin tiimitymistä
- Etätyöskentelijät huomioidaan tiimitymisessä
- Projektin viestintä on säännöllistä ja tukee tiimitymistä

Tiimitymisen arviointi ja tuki

- Tiimin toimintaa ja tiimitymistä arvioidaan ja reflektoidaan säännöllisesti
- Tiimitymiseen liittyvää koulutusta on tarjolla
- Projektin perehdytyskäytännöt ovat toimivia
- Projektitiimin jäsenten valintamenettelyt tukevat tiimitymistä
- Ulkopuolisia tiimitymisasiantuntijoita käytetään mielestäni riittävästi
- Ulkopuolisten tiimitymisasiantuntijoiden käyttö on mielestäni hyödyllistä



Kyselytyökaluvaihtoehtoja integraatiokyvykkyyden arviointiin



”Ilmaisia” kyselytyökaluja mm.

Google Forms

<https://www.google.com/forms/about/>

Surveygizmo

<https://www.surveygizmo.com>

Surveymonkey

<https://fi.surveymonkey.com>

Oulun yliopiston tarjoama työkalu tutkimuksen
kyselyaineistojen hallintaan: Webropol

<https://www.webropolsurveys.com/>

- Kankea käyttöliittymä
- Datan analysointi toimii suhteellisen hyvin



Mitä ilmaiset työkalut sisältävät?

Hyvä vertailu kyselytyökaluista ja niiden toiminnallisuuksista:

- <http://uk.pcmag.com/cloud-services/73249/guide/the-best-online-survey-tools-of-2018>
- Maksullisissa työkaluissa mm. kehittyneemmät kyselydatan hallintaominaisuudet, ei rajoitusta vastaajien määrälle, enemmän kysymystyyppejä jne.
- Osa työkaluista tarjoaa suppean ilmaispaketin, ja kuukausimaksulla saa käyttöönsä enemmän toiminnallisuuksia

Plussat

- Suhteellisen helppo ottaa käyttöön

Miinukset

- Kehittyneemmät toiminnallisuudet usein lisämaksullisia



Vaihtoehto: Oman tuotteen rakentaminen



- Lopputuloksena Integraatiokyvykkyyden arviointityökalu
- Ohjelmistoprojekti:
 - Palvelumuotoilu?
 - Suunniteltavia lisäksi mm. Grafiikat, käyttöliittymä, toiminnallisuudet, datan hallinta ym.

Plussat

- Saa sellaisen työkalun kuin haluaa, riippuen käytettävissä olevasta rahasta

Miinukset

- Työkalun ylläpito ja jatkokehitys?
- Projektin työllistävä vaikutus



Lisätietoa kysely- työkaluista esim.

- <http://uk.pcmag.com/cloud-services/73249/guide/the-best-online-survey-tools-of-2018>
- <https://blog.capterra.com/best-free-survey-tools-power-your-research/>
- <https://www.wordstream.com/blog/ws/2014/11/10/best-online-survey-tools>



Kiitos!

kirsi.aaltonen@oulu.fi

