

# Integraation riemua ja kipupisteitä – *syitä ja seurauksia*

PsT Jari Salo  
Juuriharja Consulting Group Oy  
[jari.salo@juuriharja.fi](mailto:jari.salo@juuriharja.fi)  
050-5871302

***Yhteistoiminnalliset mallit  
avaavat  
hienon mahdollisuuden  
hedelmälliselle yhteistyölle.***

*Sopimusmalli ei takaa hyvää yhteistyötä.  
Eikä hyvä yhteistyö edellytä sopimusta.*

**Tarvitaan systemaattista panostusta  
yhteistyön rakentamiseen ja  
vaalimiseen**

# Tyypillisiä ”tarinoita”

Tärkeimmät / isot asiat toimivat riittävän hyvin

Osallistuminen epätasaista; passiivisuus

Rooleissa / tehtäväjaossa epäselvyyttä; Asioiden ”omistajuus” hukassa

Allianssimainen toiminta / hankkeen ohjaus / johtaminen ei tuttua

Tiedonkulussa katvealueita

Liikaa nopeutta / suoraviivaisuutta, yhteinen keskustelu unohtuu

Tehottomat kokoukset; Työpajoja harvakseltaan

Päätöksenteko välillä turhan hidasta

Näkemyserot asiosta hankalia käsitellä

Pettymys allianssimalliin

Aina ei voi luottaa, että asia tulee hoidettua;

Vältellään hankalia tilanteita / aiheita

Kireyttä, äksyilyä, ”pikku-kriisejä”

Henkilökemiat kärjistyvät, mutta ovat yksittäistapauksia

Ajoittain rankkaa puristusta, huoli jaksamisesta

Ei ”ME-henkeä”; kaikkien tekemistä eri arvosteta samalla tavalla

Turhautumista, väsymistä ja epäoikeudenmukaisuuden kokemusta.

Paljon huhuja ja käytäväpuheita

”Pehmeät” arvot jäävät jalkoihin; ”tuotantoarvot” korostuvat

Työskennellään ”perinteisin” menetelmin

Päätöksenteko tökkii pahasti

”Me tilaaja - Te allianssi” -asennetta

Epäluuloa / epäluottamusta toimijoiden välillä

Kaikki haluavat tehdä hommat hyvin, olla ylpeitä itsestään, tiimistä ja hankkeesta

Tärkeimmät asiat toimivat erinomaisesti; aikataulu pitää ja kustannukset hallinnassa

Ratkaisukeskeisyys ja yhteinen tahto

Arvostava, kuunteleva ja keskusteleva ilmapiiri

Luottamus kaikkien substanssi- ja allianssiosaamiseen

Osaava ja vastuutakantava porukka

Toimijoiden väliset organisaatorajat on saatu pois

Kokoonpano hyvä; oikeat ihmiset paikalla

Halu ja kyky parantaa tekemistä

Kokoukset ja työpajat hyvin valmisteltu ja toteutettu

Päätöksenteko on oikeassa paikassa, lohkot / tiimit toimivat itsenäisesti

Ratkaisut innovatiivisia ja tehokkaita

Suunnittelijoiden välillä hyvää yhteistyötä

Työn ilo tuottaa hyvinvointia ja tuottavuutta

Yhteinen identiteetti; ”Hankeylpeys”!



Tulkitaan asioita negatiivisesti, jopa pahantahtoisesti; asioita jää ”hampaankoloon”

Avoimia henkilöiden välisiä konflikteja, ”räjähtämissä”, epäasiallista käyttäytymistä

Väheksyvää / arvostelevaa puhetta

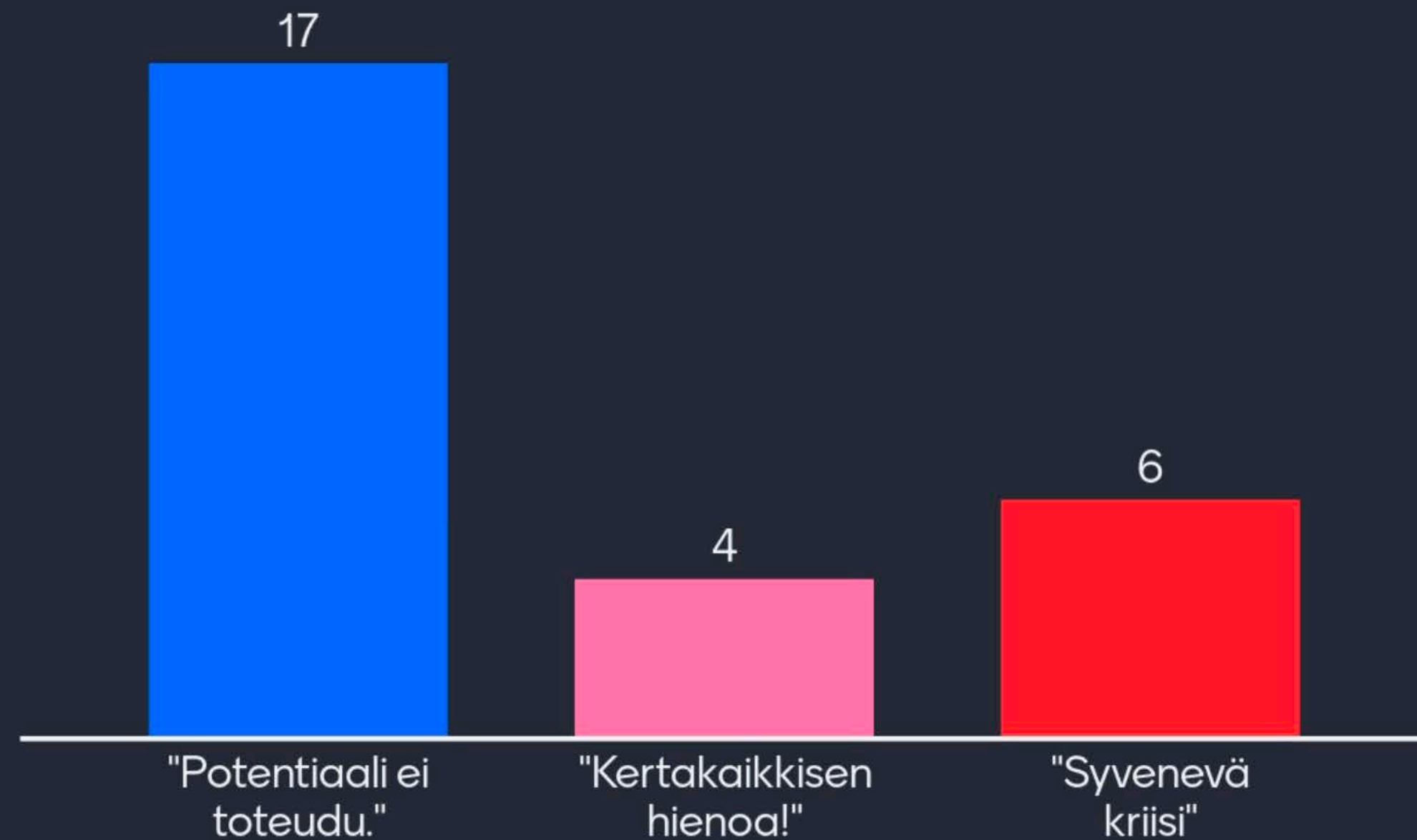
Tunteet eskaloituvat turhaan, erityisesti s-postijakeluissa

Painetta ja hallitsemattomuuden tunnetta

Väsymystä / uupumista / jaksamisongelmia; ”Survival mode”

”Hankehäpeä...”

# Mikä tyypillisistä tarinoista tuntuu tutuimmalta?



# Hankeorganisaation rajapinnat

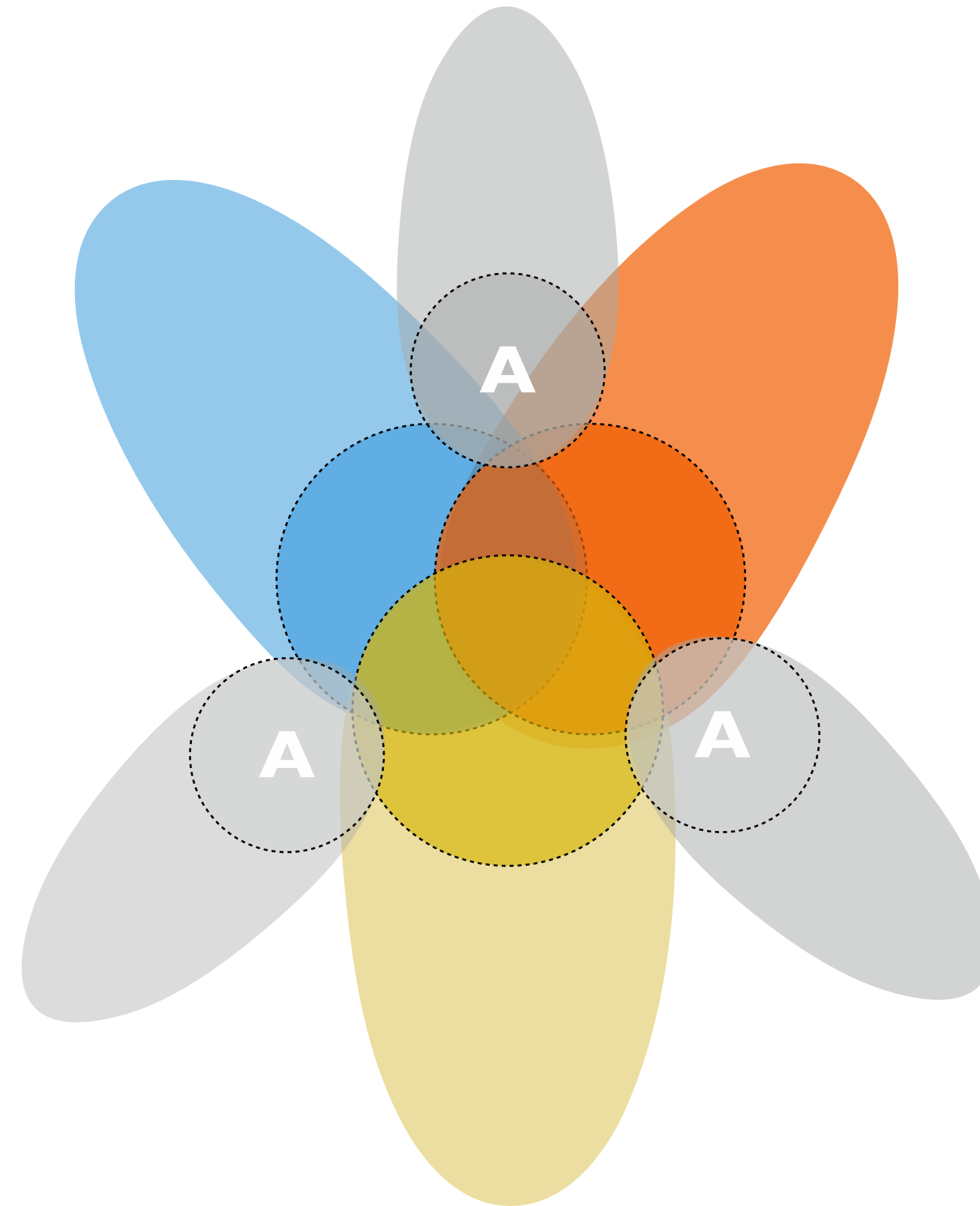
- Hanke vs kotiorganisaatiot
  - Ydintoimijat
  - Aliurakoitsijat
- Johtaminen
- Päätöksentekokyky
- Jaksaminen
- Sitoutuminen

# Allianssiorganisaation ominaisuuksista

- **Allianssi ei ole ”puhtaasti itsenäinen organisaatio”**
  - vaan ”perii” ominaisuuksia mukana olevista organisaatioista ja niiden historiasta; niin hyvässä kuin pahassa
- **Johtaminen on erilaista, kun kellekään ei ole varsinaista ”direktio-oikeutta”**
  - tekemisen ohjaaminen perustuu
    - **yhteiseen tavoitteeseen ja tahtoon**
    - **luottamukseen ja itsenäiseen vastuunkantamiseen;**
  - johtaminen on kirjaimellisesti mahdollistamista
- Niinpä Allianssin tulisi **luoda ympäristö, jossa motivoituneet asiantuntijat pääsevät toteuttamaan potentiaaliaan**

Tavoitteet  
**Päätöksenteko**  
Resurssit  
Bisnesintressit

Historia  
**Kulttuuri**  
Arvot  
Periaatteet  
**Toimintatavat**



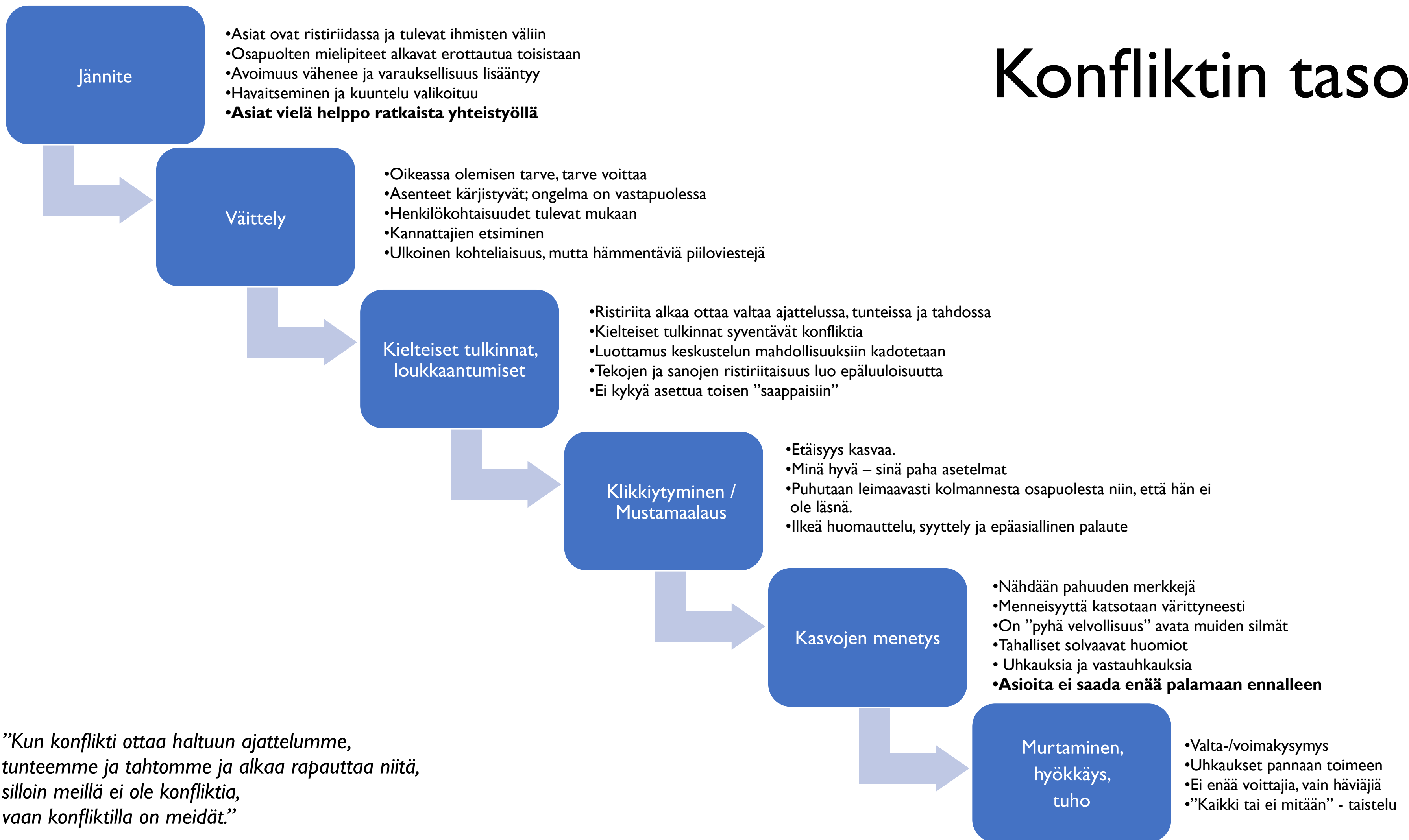
Hyvinvointi  
**Jaksaminen**  
**Lähijohtaminen**  
**Hankalat tilanteet**



# Yhteistyökyvykkyys, konfliktit, luottamus

- Konfliktin tasot
- Yhteistyökyvyyden vahvistuminen / heikkeneminen
- Lämpömittari
- Luottamuksen kohteet

# Konfliktin tasot



*”Kun konflikti ottaa haltuun ajattelumme, tunteemme ja tahtomme ja alkaa rapauttaa niitä, silloin meillä ei ole konfliktia, vaan konfliktilla on meidät.”*

(Friedrich Glasl, 1982)

# Huipputiimi

# Yhteistyökyvykkyys

## ALISUORIUTUVA TIIMI

## HUIPPUTIIMI

**Vastakkainasettelu**

**Epäluottamus ja syyttely**

**Pahansuovat tulkinnat**

**Ahdistus ja  
hallitsemattomuuden tunne**

**Uupumus ja kuormittuminen**

**Perustekeminen(kin) ontuu**

**Virheet ja huolimattomuus**

**Hankaluus, kitka, tehottomuus**

**Yhteinen vastuunkanto**

**Psykologinen turvallisuus**

**Hyväntahtoiset tulkinnat**

**Merkityksen kokeminen ja  
motivaatio**

**Hyvinvointi ja energia**

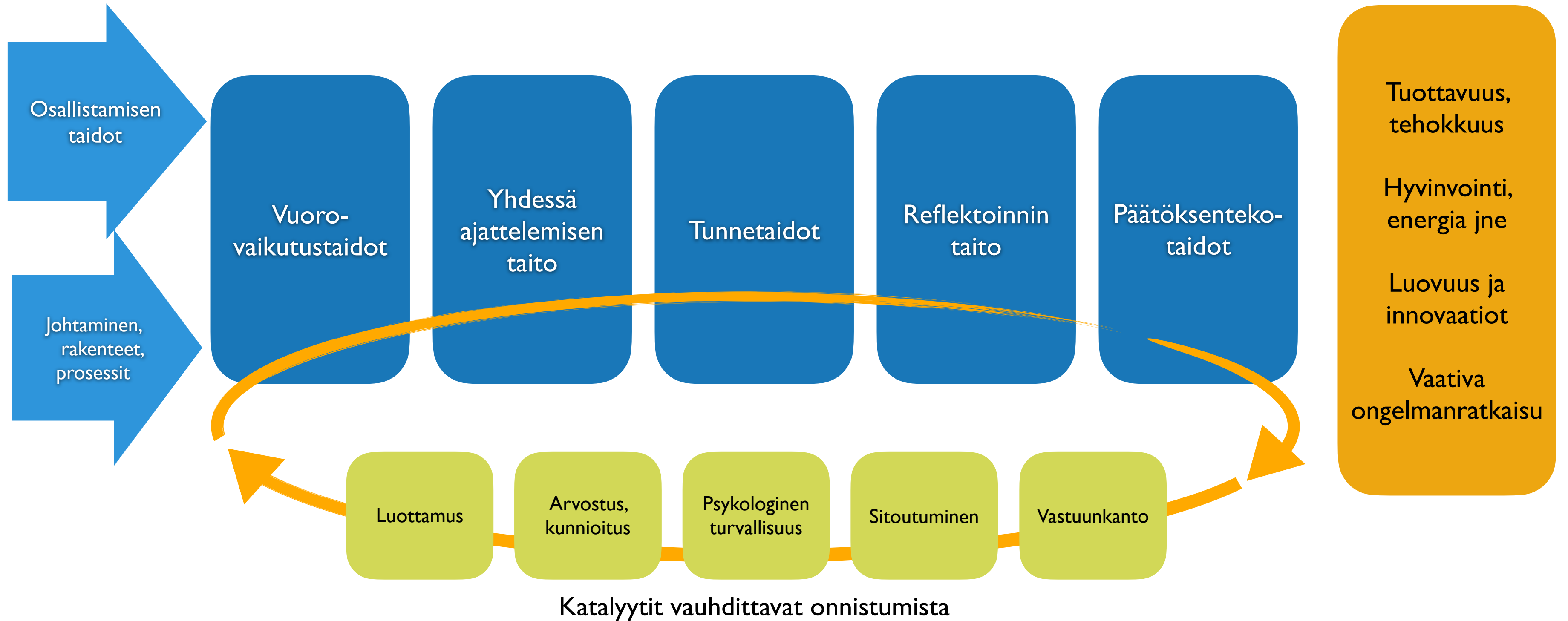
**Luova ja innovatiivinen ajattelu**

**Jatkuva parantaminen**

**Helppous, sujuvuus, tehokkuus**

**YHTEISTYÖ-  
KYVYKKYYS**

# Yhteistyökyvykkyys





Seuraa tiimin ”lämpötilaa” systemaattisesti

Reagoi välittömästi vähäisiinkin muutoksiin

Korjaa ja kehitä kun asiat ovat vielä pieniä

# Reflektio ja jatkuva parantaminen - milloin?

- **Spontaani, välitön**

- reagointi heti kun huomataan, välittömät toimenpiteet

- **Usein ja säännöllisesti, rakenteistettu ”pikapalaute”**

- esim. jokaisen palaverin päätteeksi

- **Säännöllinen, rakenteistettu arviointi**

- esim. 2-viikkoissykli, vakioitu kysely+yhteinen purku

- **Hankkeen vaiheiden arviointi**

- esim. KAS-vaiheen päätteeksi, laajempi kysely, analyysi ja yhteinen purku

# Reflektointi rutiiniksi!

- Toiminnan ja ilmapiirin **systemaattinen** reflektointi -hankkeen alusta asti.
- Itsearviointia tehtävä jatkuvasti ja alkuun pienistä asioista, jotta arviointi ja jatkuva parantaminen tulee **rutiiniksi**.
- *Jos reflektointi aloitetaan vasta sitten kun on hankaluuksia, ei arviointia voida tehdä neutraalissa ja rakentavassa hengessä, jolloin ratkaisuja on syyttelyn takaa hankala nähdä.*



# **Mikä on se ”hinta”, jonka allianssimainen toiminta maksaa?**

*Yhdessä tekeminen on välillä kivuliasta*

*> perinteisessä urakassa ne kivut jäävät pois  
(mutta toisenlaisia niiden sijaan...)*

**Millaisen tiimin oikeasti haluamme?**



**Paljonko olemme valmiita satsaamaan?**

***(Mitä saamme ilmaiseksi?)***

***(Mitä saamme tekemällä samalla tavalla kuin aiemmin?)***

# juuriharja

Consulting Group

*Valmennamme kestäväään menestykseen.*

johtamisen kehittäminen, johtoryhmä- ja esimiesvalmennus, coaching  
arvot, eettiset periaatteet, strategiaa tukeva organisaatiokulttuuri  
lean, allianssi ja yhteistyökyvykkyys

juuriharja

Consulting Group