

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2020

Kati Vesala

# PROJEKTIOORGANISAATION YHTEISTOIMINNAN KEHITTÄMINEN ALLIANSSIPROJEKTISSA

– Tampereen Raitiotieallianssi

Kati Vesala

# PROJEKTIORGANISAATION YHTEISTOIMINNAN KEHITTÄMINEN ALLIANSSIPROJEKTISSA

- Tampereen Raitiotieallianssi

Allianssiprojektin käyttö rakennusalan kompleksissa urakoissa on lisääntymässä. Allianssiprojektin organisaatio muodostuu tilaajasta sekä mahdollisesti useammasta palveluntuottajasta. Tämä tuo haasteita tulevalle yhteistyölle. Suurimpina haasteina allianssiorganisaation yhteistyölle on aikaisempi organisaatiokulttuuri ja työskentelytavat. Allianssiprojekti vaatii aikaisemmin opittujen työskentelytapojen hylkäämistä, uuden opiskelua ja sopeutumista uusiin toimintatapoihin.

Toimeksiantaja tässä kehitystehtävässä oli YIT Rakennus Oy. Tämän kehitystehtävän tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita Tampereen Raitiotieallianssi -projektissa on ollut, miten niistä on selvitty sekä miten toimintaa voisi tulevaisuudessa kehittää.

Kehittämistehtävässä käytettiin kvalitatiivista tutkimustapaa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltaviksi valittiin viisi kohdeorganisaatiossa toimivaa henkilöä. Haastateltavat henkilöt ovat olleet projektissa mukana tarjousvaiheesta toteutusvaiheeseen saakka. Teemahaastattelurunko muodostettiin teoreettisen viitekehyksen perusteella. Haastattelujen aineisto purettiin teemojen koodaamisella suoraan tallenteesta.

Kehittämistehtävän tuloksista ilmenee, että yhteistyö on pääosin toimivaa. Kuitenkin haasteita on ilmennyt yhteistyössä suunnittelijoiden ja rakentajien välillä. Paikoitellen myös projektiin sitoutumisessa ja avoimuudessa on ollut puutteita.

Tulosten perusteella toimihenkilöille suunnatulla allianssikoulutuksella olisi suuri vaikutus toimihenkilöiden allianssimallin periaatteiden ja toimintatapojen parempaan sisäistämiseen. Suunnittelijoiden ja rakentajien välinen saumaton yhteistyö vaatii osapuolten työskentelyä yhteisissä tiloissa.

Tutkimustulosten avulla tulevissa projekteissa voidaan paremmin huomioida eri osapuolten välinen yhteistyö ja -toiminta.

## ASIASANAT:

Allianssiprojekti, Organisaatio, Infrarakentaminen, Yhteistyö

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Project Management

Spring 2020 | 87 pages, 2 pages in appendices

Kati Vesala

# DEVELOPMENT OF PROJECT ORGANISATION COOPERATION IN THE ALLIANCE PROJECT

- Tampere Tramway

The use of alliance project in construction complex is increasing. The organization of alliance project consists of a subscriber and possibly several service providers. This will bring challenges to future cooperation. The largest challenge for an alliance organisation is the former organisational culture and methods of working. An alliance project calls for the rejection of previously learned working practices, new study and adaptation to new approaches.

The sponsor in this development task was YIT Construction Ltd. The aim of this development task was to identify the challenges of the Tampere tramway project, how they have been explored and how to develop the action in the future.

Qualitative research approach was used in the development mission. A thematic interview was used as a research method. Five target persons were selected for interviews in the organization. The persons interviewed have been involved in the project from the bidding stage to the implementation phase. The theme interview frame was formed based on the theoretical reference framework. The interview material was decoded by encoding themes directly from the recording.

The results of the development task show that cooperation is largely effective. However, challenges have arisen in cooperation between designers and builders. In some places there have been shortcomings in the commitment and transparency of the project.

Based on the results, the alliance training aimed at the officers would have a major impact on better internalizing of the principles and practices of the alliance model for the officers. Seamless cooperation between designers and builders requires the parties to work in common spaces.

The research results will help to better reflect the cooperation and action between the various parties in the future projects.

KEYWORDS:

Project Alliance, Organization, Civil engineering, Cooperation

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>7</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1 Toimeksiantaja	10
1.2 Kehitystehtävän toimintaympäristö	11
1.3 Tutkimuskysymys	13
1.4 Kehitystehtävän tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	14
<b>2 ALLIANSSIPROJEKTI</b>	<b>15</b>
2.1 Allianssin historia	16
2.2 Allianssin pääpiirteet	17
2.3 Sopimusrakenne allianssissa sekä ulkopuolisten osapuolten kanssa	18
2.4 Allianssin kaupallinen malli	19
2.5 Arvoa rahalle -periaate	21
2.6 Riskienjako allianssissa	23
2.7 Allianssin vaiheet ja tehtävät	23
2.7.1 Strategiavaihe	24
2.7.2 Allianssin muodostaminen	24
2.7.3 Kehitysvaihe	25
2.7.4 Toteutusvaihe	26
2.7.5 Takuuvaihe	27
2.8 Allianssin hyödyt ja riskit	27
2.9 Organisaatio ja roolit allianssissa	27
2.9.1 Johtoryhmä ja projektiryhmä	30
2.9.2 Projektipäällikkö	31
2.9.3 Projektioorganisaatio	31
2.9.4 Asiantuntijat	32
2.10 Ominaisuusvaatimukset allianssi projektiin osallistuville organisaatioille	32
2.11 Allianssin ominaisuudet	34
<b>3 ORGANISAATION YHTEISTYÖ JA MUUTOSJOHTAMINEN</b>	<b>36</b>
3.1 Organisaatiokulttuuri	38
3.2 Organisaation aikaisempi kokemus ja vaikutus henkilöstöön	39
3.3 Toimintatavat ja periaatteet toimivalle yhteistyölle allianssissa	40

3.4 Allianssiprojektin organisaatioiden kyvykkyys	42
3.5 Yhteistyön haasteet	42
3.5.1 Luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen	44
3.5.2 Viestintä ja tiedon jakaminen allianssissa	45
3.5.3 Sosiaaliset kyvyt	46
3.5.4 Tiimi ja me-henki	46
3.6 Yhteinen tila – Big Room	47
<b>4 KEHITYSTEHTÄVÄN TOTEUTUS</b>	<b>50</b>
4.1 Teemahaastattelu	50
4.2 Aineiston analyysi	52
4.3 Haastattelun tulosten raportointi	52
<b>5 HAASTATTELUN TULOKSET</b>	<b>54</b>
5.1 ”Allianssiprojekti”	54
5.2 Allianssin muodostamisvaihe ja kehitysvaihe	55
5.2.1 Organisaation ja yhteistyön muodostaminen	55
5.2.2 Organisaation yhteistyön edistäminen	58
5.2.3 Henkilöstön tutustuminen	60
5.3 Toteutusvaihe	62
5.3.1 Henkilöstön tutustuminen allianssimalliin	62
5.3.2 Allianssihengen jalkauttamien	64
5.3.3 Allianssin peruseriaatteiden toteutuminen	65
5.3.4 Haasteet Big Roomin ja lohkojen välillä	67
5.3.5 Yhteistoiminnan arviointi	70
5.4 Neuvoja tuleviin alliansseihin	72
5.5 Vapaa sana	74
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPITEET</b>	<b>76</b>
6.1 Tutkimustulosten ja kehitysehdotusten yhteenveto	76
6.1.1 Sitoutuminen	76
6.1.2 Yhteistoiminta ja -työ	77
6.1.3 Luottamus ja avoimuus	80
6.2 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen ja luotettavuuden arviointi	81
6.3 Tutkijan itsenäisyyden arviointi	82
<b>7 YHTEENVETO</b>	<b>83</b>

**LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelun runko

**KUVAT**

Kuva 1 Tampereen raitiotie (Raitiotieallianssi).	12
Kuva 2 Allianssin kaupallinen malli (muokattu lähteestä: Liikennevirasto 2012).	21
Kuva 3 Allianssihankeen vaiheet ja tehtävät.	24
Kuva 4 Allianssiorganisaatio ja sen osakohtaiset tehtävät (Lahdenperä 2009, 61).	29

**TAULUKOT**

Taulukko 1 Aktiviteetteja tukemaan projekti-identiteetin muodostamista (Hietajärvi & Aaltonen 2017).	33
Taulukko 2 Muutoksen viisi onnistumisen osatekijää (Valpola 2008, 29).	36

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Allianssi	Toteutusmuoto, missä hankkeen eri osapuolet (tilaaja, suunnittelijat, urakoitsijat sekä mahdollisesti materiaalitoimittajat) solmivat yhteisen sopimuksen ja muodostavat Allianssin. Allianssissa hankkeen riskit ja hyödyt jaetaan etukäteen sovitulla tavalla.
AJR	Allianssin johtoryhmä on allianssin ylin päättävä elin, joka ohjaa allianssin strategisen tason toimintaa. Johtoryhmässä on mukana edustus jokaiselta allianssin osapuolelta.
APR	Allianssin projektiryhmä on allianssin operatiivisen toiminnan johtaminen päivittäin.
Arvoa rahalle	Kuvaa saavutettuja hyötyjä suhteessa hintaan ja riskeihin. Allianssihankkeissa arvoa rahalle -raportti kuvaa allianssin tuottamaa arvoa suhteutettuna hankkeeseen sijoitettuihin panoksiin.
ATA	Avaintulosalue ovat allianssin osapuolten sopimia avaintavoitteita, jotka ovat osa kannustinjärjestelmää.
Big Room	Projektiin kuuluva yhteinen tila, joka mahdollistaa tilaajan, suunnittelijoiden, rakentajien sekä muiden sidosryhmien fyysisen työskentelyn samassa tilassa.
Integraatio	Kahden erillisen yhdistämistä tai keräämistä yhdeksi kokonaisuudeksi.
KAS	Kehitysvaiheen allianssisopimus.
Kehitysvaihe	Suunnitteluvaihe, jossa määritetään allianssiurakan toteutusvaiheen tekniset ja taloudelliset tavoitteet sekä laaditaan suunnitelma hankkeen toteuttamisesta. Kehitysvaiheen tuloksena syntyy toteutussuunnitelma.
Konsortio	Organisaatioiden muodostama, usein väliaikainen yhteenliittymä, jonka tarkoituksena on näiden edun ajaminen.

KSE	Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot.
Open book	Menetelmää käytetään allianssin kirjanpidossa. Kaikki allianssin toteuttamiseen liittyvä taloustieto ja maksuliikenne on avointa allianssin osapuolten välillä.
Siiloutuminen	Siiloutunut yrityskulttuuri, jossa eri osastojen välistä yhteistyötä hankaloittaa näkymättömät muurit. Yhdessä tekeminen on korvautunut oman osaston tai henkilökohtaisten etujen puolustamisella niin, että asiakkaan palvelukokemus ja koko yrityksen etu unohtuvat.
Takuuaika	Sisältyy toteutusvaiheeseen. Alkaa, kun työkohde on valmis ja se on omistajan vastaanottama.
TAS	Toteutusvaiheen allianssisopimus.
Toteutusvaihe	Koostuu rakentamisvaiheesta ja takuuajasta. Toteutusvaihe alkaa kehitysvaiheen ja valtuuston toteutuspäätöksen jälkeen ja sen sisältö on kuvattu toteutussuunnitelmassa.
YSE	Rakennusurakan yleiset sopimusehdot (YSE1998).



# 1 JOHDANTO

Rakennusosalalla on maine, että ala ei kehity. Kuitenkin nykyään useimmat rakennushankkeet ovat yhteistoiminnallisia projekteja, joissa kehitysvaihe on ennen rakentamista. Näistä kehitysvaiheista on hyvä tilaisuus kerätä kehitysideoita ja poimia niistä parhaita käytäntöjä. Kehityshankkeisiin liittyy vahvasti eri osapuolten monimuotoisuus. Tarve monimuotoisuudelle on, jotta voidaan hyödyntää mahdollisimman laajasti omaa sekä yhteistyökumppanien osaamista. (Elfving 2019.)

Allianssimallista on tullut 2010 -luvulla rakennusosalalla suosittu rakentamisen toteutusmuoto. Ensimmäinen Suomessa toteutettu allianssi muokattiin australialaisesta allianssimallista Liikenneviraston Lielähti–Kokemäki -junaradan uudistamishanketta varten vuonna 2010. Toisena pilottikohteena oli Tampereen Rantatunneli. Näiden jälkeen hankkeita on ollut lähes 50, osa puhtaita alliansseja, osa erilaisia hybridejä tai integroituja projektitoimituksia. Britannian ohella Suomesta on tullut yksi johtavista allianssimallin käyttäjistä Euroopassa. On kuitenkin huomioitava, että meillä käytetään melko löysästi allianssinimeä. Sitä on ryhdytty käyttämään lähes kaikista yhteistoiminnallisista toteutustavoista projektinjohtourakoinnista lähtien. (Mölsä 2018.)

Projektiallianssi eli allianssiurakka on keskeisten toimijoiden välinen hanke, jonka toteutusmuoto perustuu kaikille yhteiseen sopimukseen. Projektin osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä ja yhteisellä organisaatiolla. Toimijat jakavat projektiin liittyvät positiiviset ja negatiiviset riskit. Allianssissa kiinteää yhteistyötä tavoitellen noudatetaan tiedon avoimuuden periaatteita. (Airola & Heikkinen 2013, 9.)

Allianssimallissa on yksi yhteinen organisaatio, jonka muodostavat tilaaja yhdessä suunnittelun ja rakentamisen palveluntuottajien kanssa. Allianssiin haetaan kumppaneita, joilla on paras asiantuntemus sekä yhteistyökyky kehittää ja toteuttaa hanke tilaajan kanssa. Kumppanin valinnassa referenssien painoarvo on vastaavanlaisissa hankkeissa. Tilaajan tulisiikin tiimin hakemisessa keskittyä sellaisiin tiimeihin, jolla on hyvää ja erilaista osaamista sekä allianssikyvykkyyttä. (Mölsä 2018.)

Tarjoajan valinta perustuu kokonaistaloudellisuuteen. Valinnassa käytetään vertailuperusteina tarjoajan projektinhallinnan osaamista ja allianssikyvykkyyttä. Valintaan vaikuttavat myös tarjoajan kyky tuottaa arvoa rahalle ja hankkeen toteuttamisesta tarjottavaa

palkkiota. Avainhenkilöiden substanssiosaaminen, sosiaaliset taidot, johtamistaidot sekä tiimidynamiikka kuuluvat laatutekijöihin. Allianssin muodostumisvaiheessa pidetään työpajoja, joissa tilaaja ja tarjoajat kehittävät hanketta yhdessä. Työpajoissa tarjoaja saa hanketta koskevia tehtäviä, jotka se toteuttaa yhdessä tilaajan kanssa kuin allianssiurakka olisi jo käynnissä. Näissä työpajoissa arvioidaan edellä mainittuja laadullisia ominaisuuksia. (Mölsä 2018.)

Allianssimallia koskevaa tutkimusta on Suomessa tehty melko vähän, mutta tehtyjen tutkimusten avulla on allianssin maailmaan helppo syventyä tarkemmin. Pitkälti allianssimallin tutkimuksessa on keskitytty mallin prosessien kuvaamiseen ja muokkaamiseen suomalaiseseen ympäristöön (Lahdenperä 2009), arvontuoton tehostamiseen allianssimallilla (Aapaoja & Haapasalo 2011), hankintavaiheen kokemuksiin (Lahdenperä 2012), aikatauluun (Törrönen 2012), allianssimallin kokemuksiin liikenteen infrahankkeen toteutusmuotona (Takamaa 2013), innovaatioita allianssimallilla (Kananen 2014) sekä allianssiprojektin hallinnan kyvykkyyksiä (Hietajärvi 2017). VTT on tehnyt vuosina 2011–2014 tutkimusta Patinahankkeessa (Projektiallianssi väylähankkeiden toteutuksessa). VTT:n tutkimushankkeessa tavoitteena on ollut kehittää allianssimallia suurten väylähankkeiden toteutuksessa (VTT 2011).

## 1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja tässä työssä on YIT Suomi Oy Rakennus. Työn aihe on tullut Infraprojektin segmentin Väylärakentamisen -divisioonan Rata ja Tiet -yksikön johtaja Antti Korhoselta. Työtä ohjaa Tampereen Raitiotieallianssin johtosiirtojen tekniikkalajipäällikkö Mika Arvonen

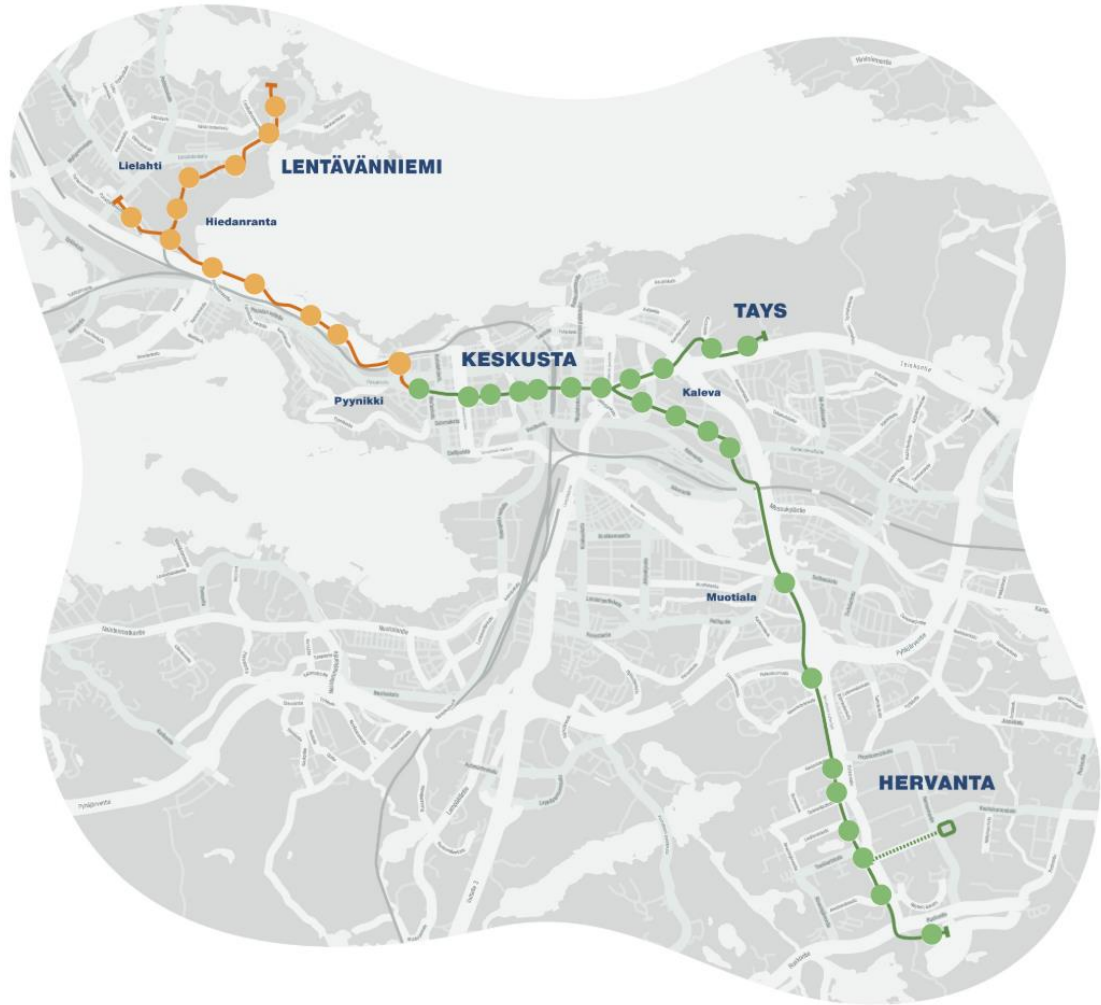
Toimeksiantajani YIT:n tarina on alkanut vuonna 1912 ruotsalaisen Ab Allmänna Ingeniörsbyrån silloiseen Suomen suuriruhtinaskuntaan perustamasta Helsingin -sivutoimipisteestä. (YIT Oyj a, n.d.) Tänä päivänä YIT on Suomen suurin ja merkittävä pohjois-eurooppalainen rakennusyhtiö, jonka toimialaan kuuluvat asuntojen, toimitilojen ja kokonaisten alueiden kehittäminen ja rakentaminen. Tämän lisäksi YIT on vaativan infrarakentamisen erikoisosaaja ja päällystäjä. Toimintaa YIT:llä on yhdessätoista maassa: Suomessa, Venäjällä, Skandinaviassa, Baltiassa, Tsekeissä, Slovakiassa sekä Puolassa. Vuosien 2017 ja 2018 aikana on YIT:ssä tapahtunut suuria muutoksia, kun Lemminkäinen Oyj sulautuminen YIT:n tuli voimaan 1.2.2018. Yhtiöiden vuoden 2017 yhdistetty vuotoinen liikevaihto oli yli 3,8 miljardia euroa. (YIT Oyj b, n.d.)

## 1.2 Kehitystehtävän toimintaympäristö

Tämä kehitystehtävä liittyy Tampereen Raitiotieallianssi -projektiin. Tampereella raitiotien kehittäminen on vienyt aikaa. Jo 1900-luvun alussa Tampereelle kaavailtiin raitiotietä, tällöin Tammerkosken ylittävä Hämeensilta tehtiin kyllin leveäksi ja kantavaksi, jotta sillalle mahtuu raitiotie. Vuonna 1909 alkanut hanke jäi kuitenkin ensimmäisen maailmansodan jalkoihin. Vuonna 1920-luvulla hankkeen kaatoi politiikka. Kuitenkin vuonna 2011 alustava yleissuunnitelma valmistui ja kesäkuussa 2014 rakentamiseen tähtäävä yleissuunnitelma. Monien esteiden jälkeen Tampereen kaupunginvaltuusto hyväksyi raitiotien yleissuunnitelman vasta 16.6.2014 ja päätti toteuttaa raitiotien rakentamisen. Syksyllä 2014 toteutusmalliksi Tampereen kaupunki päätti allianssimallin, jota Tampereella oli sovellettu Rantaväylän tunnelihankkeessa. Allianssi-kilpailutus ratkesi kesäkuussa 2015. (Kaupunkiliikenne 2018.)

Tampereen raitiotien rakentaminen toteutetaan kahdessa vaiheessa. Vuosina 2017-2021 toteutetaan osa 1, joka sisältää raitiotien radat ja pysäkit Pyyrikintorilta itään Hervantajärvelle ja yliopistoliselta keskussairaualta Hatanpään valtatielle (kuva 1). Lisäksi osassa 1 rakennetaan varikko Hervantaan. Liikennöinnin ensimmäisellä osalla on määrä alkaa vuonna 2021. (Raitiotieallianssi, n.d.)

Raitiotien toteutuksen osa 2 sisältää osuuden Pyyrikintorilta Lentävänniemeen. Tampereen kaupunginvaltuusto päättää osan 2 toteuttamisesta syksyllä 2020. Suunnittelu on käynnissä osan 2 osalta ja rakentaminen ajoittuisi vuosille 2021–2024. (Raitiotieallianssi, n.d.)



Kuva 1 Tampereen raitiotie (Raitiotieallianssi).

Tampereen Raitiotieallianssi projektin ratainfrastruktuurista, varikon suunnittelusta ja rakentamisesta vastaa tilaajaosapuolen, Tampereen kaupungin, sekä palveluntuottajaosapuolten, YIT Suomi Oy:n (entinen YIT Rakennus Oy), NRC Suomi Oy:n (entinen VR Track Oy) ja AFRY Finland Oy:n (entinen Pöyry Finland Oy) yhdessä muodostama Raitiotieallianssi. Raitiovaunut kaupunki hankkii rinnakkaisena hankintana. Vaunun ja radan välisiä rajapintoja on suunniteltu jo kehitysvaiheen aikana ja yhteensovitus jatkuu toteutusvaiheessa.

Allianssin toteutussisältöön kuuluvat seuraavat tehtävät:

- raitiotieradan ja raitiotiepysäkkien rakentaminen
- raitiotien edellyttämä maa- ja katurakentaminen
- varikon ja sähkönsyöttöasemien rakentaminen

- tarvittavat johto- ja kaapelisiirrot
- siltojen ja tukimuurien rakennus- ja muutostyöt
- tekniset järjestelmät, kuten ratajohto, liikennevalot, tietoverkot, sekä valvonta- ja ohjausjärjestelmät.

Raitiotien ensimmäisen osan rakentaminen alkoi vuonna 2017. Koeliikenne alkaa vuoden 2020 keväällä ja kaupallinen liikenne vuonna 2021.

### 1.3 Tutkimuskysymys

Usein allianssiprojektien organisaatio on muodostunut erilaisista organisaatioista, koska projektille on haettu monialaista osaamista. Vaikka yritysten työntekijöillä on työhön liittyvä koulutus ja tietämys, niin yritysten väliset toimintatavat ja työkulttuurit saattavat erota toisistaan hyvin paljon. Myös henkilöstön valmiudet allianssiprojektiin osallistumiseen ovat moninaiset.

Tämän kehitystehtävän tavoitteena on kehittää toimintatapoja, joilla luodaan toimiva ja tasapainoinen projektiorganisaatio moniyritysorganisaatiosta. Tavoitteena on selvittää, millaisilla toimenpiteillä saavutetaan yhtenäisesti toimiva organisaatio sekä selvitetään toimenpiteet yhteisten toimintatapojen saavuttamiseksi. Tehtävällä pyritään löytämään ratkaisuja, ideoita sekä työkaluja toimivan organisaation muodostamiseen.

Kehitystehtävässä pyritään saamaan vastauksia seuraaviin teemoihin:

Projektin alussa;

- Miten allianssin peruseriaatteita käsiteltiin, miten organisaation yhteistyötä ja toimintatapoja edistettäisiin sekä miten uusien toimihenkilöiden tulisi tutustua toisiinsa?

Projektin toteutusvaiheessa;

- Miten henkilöt tulisi tutustuttaa allianssimalliin, miten allianssihenki on jalkautunut, kuinka allianssin peruseriaatteet ovat toteutuneet, miten Big Roomin ja erillisten lohkojen yhteistyö toimii?

Tulevat allianssiprojektit;

- Mitkä ovat huomioin arvoisia asioita tuleviin allianssiprojekteihin?

Vastausten perusteella pyritään kehittämään mm. seuraavia asioita:

- Miten organisaatioiden integroituminen tulisi toteuttaa?
- Miten yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt jalkautetaan?

#### 1.4 Kehitystehtävän tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Tavoitteena oli selvittää teemahaastattelun avulla, miten projektin kehitysvaiheessa organisaatioiden integrointi oli mietitty ja miten se on toteutunut. Vastausten toivottiin selvittävän niitä kohtia ja asioita, joissa on onnistuttu tai joissa on parantamisen varaa. Tutkimuksen toivottiin tuottavan selkeitä vastauksia siihen, miten organisaatioiden integrointi tulisi tehdä.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kirjallisuustutkimusta ja teemahaastattelua. Kehitystehtävän teoriaosuus toteutettiin kirjallisuustutkimuksena, jossa tarkoituksena oli selvittää, mitä kyseisestä aiheesta on aiemmin kirjoitettu ja tutkittu. Kirjallisuustutkimus koostui kahdesta alueesta. Luvussa 2 lähestyttiin allianssiprojektin taustoja ja ominaisuuksia. Luvussa 3 tarkasteltiin organisaatioiden yhteistyötä ja muutosjohtamista.

Haastattelututkimukseen valittiin henkilöitä jokaiselta projektiorganisaation osallistuvalla yritykseltä, joilla jokaisella oli merkittävä rooli projektissa. Haastattelun suurena etuna verrattuna muihin tiedonhankintamuotoihin on, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestetystä on mahdollista säädellä, kuten myös on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastuksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 205.) Haastattelun muotona on teemahaastattelu, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksien tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Hirsjärvi ym. 1997, 208).

Tässä kehitystehtävässä teemahaastatteluun päädyttiin koska, uskottiin sen olevan laaja-alaisempi sekä haastattelijan mahdollisuuteen esittää tarkentavia jatko kysymyksiä tarvittaessa.

## 2 ALLIANSSIPROJEKTI

Termi *allianssi* yleisesti viittaa toimijoiden väliseen liittoon ja sopimukseen, jossa kohteen tavoitteet ja/tai toiminnot on yhdistetty. Vastaavanlaisesti sovitusta järjestelystä tiettyä projektia varten käytetään nimitystä projektiallianssi tai allianssiurakka, joka määritellään seuraavasti: ”*Allianssiurakka on hankkeen keskeisten toimijoiden väliseen, kaikille yhteiseen sopimukseen perustuva hankkeen toteutusmuoto, jossa osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä yhteisellä organisaatiolla, ja jossa toimijat jakavat projektiin liittyviä sekä positiivisia että negatiivisia riskejä sekä noudattavat tiedon avoimuuden periaatteita kiinteää yhteistyötä tavoitellen.*” (Lahdenperä 2000, 13.)

Erilaisten yhteistyöjärjestelyiden kuvaamiseen käytetään termiä allianssi. Kyseessä voi olla pitkäkestoinen, strateginen ja liiketoiminnallinen yhteistyö, jossa omistaja tai tilaaja ja palveluntuottaja liittoutuvat yhteen tuottamaan projektin. Projektiallianssissa yhteisen organisaation muodostavat tilaaja sekä yksi tai useampi palveluntuottaja, jotka yhdessä vastaavat hankkeen suunnittelusta ja/tai toteutuksesta yhteisen sopimuksen mukaisesti. Palveluntuottajalla tarkoitetaan hankkeen kannalta kaikkia keskeisiä toimijoita, kuten suunnittelijoita, urakoitsijoita sekä toimittajia. Lähtökohtaisesti allianssisopimuksella tarkoitetaan yhteistä riskien jakoa ja kaupallista mallia, jonka mukaan sopimusosapuolten menestyminen on riippuvainen projektin tuloksesta. (Ross 2003, 1.)

Kaikkiin suuriin projekteihin liittyy riskejä, kuten poliittisia tai taloudellisia muutoksia, ilmasto, teknologia, maaperäolosuhteet, tekniset epävarmuudet, virheet, riidat, maa-asiat, ympäristö asiat yms. Saavuttaakseen optimaalisen lopputuloksen projektin omistajan täytyy valita sopivin strategia hallitakseen näitä riskejä. Projektin omistajan näkökulmasta perinteinen lähestymistapa ”riskien siirto” on edelleen paras menetelmä moniin projekteihin – erityisesti, missä laajuus on selvä sekä olosuhteet ja riskit ovat kohtuullisesti hallittavissa. Kuitenkin nykypäivänä yhä enemmän projektit joudutaan toteuttamaan epävarmuuden ympäristössä johtuen sidosryhmien kiinnostuksesta, muuttuvista talouden tai politiikan tarpeista ja nopeista teknologian muutoksista. (Ross 2000, 1.)

Allianssisopimus tuottaa merkittävää taloudellista hyötyä, kun julkinen toimija (omistaja) toimii yhteistyössä yksityisten osapuolten kanssa. Kaikki osallistujat ovat velvollisia työskentelemään yhdessä hyvässä uskossa, toimimalla rehellisesti ja tekemällä parhaita päätöksiä projektin kannalta. Työskentely tapahtuu integroituna yhteistyötiiminä. Mikä

tarkoittaa, että päätökset tehdään yhdessä kaikista keskeisistä projektin toimitukseen liittyvistä kysymyksistä. Allianssin rakenne hyödyntää osallistujien välisiä suhteita, poistaa organisatoriset esteet ja kannustaa tehokkaaseen integraatioon omistajan kanssa. (Department of Infrastructure and Regional Development 2015, 9.)

Merkittävin ero perinteisten sopimusmenetelmien ja allianssisopimusten välillä on, että kaikki projektin riskit ja tulokset jaetaan yhteisesti osallistujien kesken. Perinteisimmissä menetelmissä riskit jakautuvat erityisesti projektiin osallistujille, niille, jotka ovat yksilöllisesti vastuussa riskinhallinnasta sekä riskien seurauksista. Tämä kollektiivisen riskin jakamisen tarjoaa perustan ominaisuuksille, jotka tukevat allianssisopimusta, mukaan lukien yhteistyö, parhaiden projektien päätösten tekeminen ja innovointi. Mikäli merkittävä riski osoitetaan yksittäiselle osallistujalle, silloin kyseessä ei ole allianssi. (Department of Infrastructure and Regional Development 2015, 9.)

Erään määritelmän mukaan on kyse allianssista, kun riskit jaetaan vähintään kolmen osapuolen kesken (Lahdenperä 2009, 15).

## 2.1 Allianssin historia

Allianssinmalli on muodostunut todellisen tarpeen myötä. Allianssin tienraivaajat olivat kokeneita teollisuudenalan toimijoita, jotka perustivat uuden ja erilaisen lähestymistavan projekteihin. Keskittymällä projektinhallinnan kulttuuriin ja -suhteisiin, nämä tienraivaajat perustivat uuden ja innovatiivisen allianssi-strategian, joka tarjosi lisäarvoa asiakkaalle. (Department of Infrastructure and Regional Development 2015, 25.)

Projektiallianssi muotoutui 1990-luvun alussa British Petroleum (BP) joutuessa tilanteeseen, jossa Pohjanmeren tunnettujen öljyvarantojen hyödyntäminen oli tullut kalliiksi niiden pienen esiintymisensä takia. Ei ole yllätys, että BP:n ensimmäinen yritys oli hyvinkin perinteinen, suunnitella edullisempi projekti uusimman teknologian avulla. Vaikka tämä strategia olikin tärkeä, se vain vähensi hiukan kehityskustannuksia, mikä ei johtanut tarvittaviin kustannussäästöihin, jotta hanke olisi ollut taloudellisesti toteutettavissa. Ensimmäisessä BP:n kehittämässä projektiallianssissa he alittivat projektille laaditun 450 miljoonan punnan kustannusarvion 160 miljoonalla. Lisäksi hanke valmistui kuusi kuukautta etuajassa. (Sakal 2005, 68–69.)



Yli-Villamo & Petäjaniemi (2013, 58) mainitsevat, että allianssin katsotaan erityisesti soveltuvan seuraavanlaisiin hankkeisiin:

- Kyseessä on merkittävän iso hanke, joka sisältää riskejä ja hanketta voidaan yhteistyöllä hallita paremmin.
- Hankkeen kustannukset ovat hankkeen hyväksyttävyyden kannalta kriittiset, joten tilaajan odotuksena on allianssimallin avulla saada parempi varmuus kustannusten hallintaan.
- Läpimenoaika hankkeella on tärkeä.
- Kyseessä on vaativa hanke, koska se toteutetaan rakennetussa ympäristössä, vilkkaan liikenteen keskellä sekä sisältää paljon erilaisia tekniikkalajeja.
- Osapuolten hyvällä yhteistyöllä voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia hankkeessa.
- Vaihtoehtojen hakeminen on mahdollista hankkeen kokonaisuuden kannalta.

## 2.2 Allianssin pääpiirteet

Lahdenperä (2009, 13–14) mainitsee, että luonteeltaan allianssiurakka on yhteistoiminnallinen projektin toteutustapa. Projektissa käytettävillä sopimusrakenteilla on pyritty varmistamaan yhteistoiminnallisuuden toteutuminen. Allianssiurakkaa voidaan ensisijaisesti kuvata rakenteellisten ja yhteistoiminnallisten tyyppi- ja ominuuksien kautta.

Seuraavat piirteet liittyvät allianssin rakenteellisiin järjestelyihin:

- **Yhteinen sopimus** kattaa projektin suunnittelu- ja toteutustehtävät. Myös mahdollisesti perinteisesti tilaajan hankkeen edistämiseen liittyviä tehtäviä, joista toimijat vastaavat nyt yhteisesti. Toteutuksesta osapuolet laativat yhden yhteisen sopimuksen monen toimijan välille.
- **Yhteinen allianssiorganisaatio** koostuu kaikkien sopimuspuolten henkilöstöstä sekä tilaajasta. Projektin toteutusta koskeva päätöksenteko tapahtuu yhdessä kaikkien osapuolten kesken. Kaikki nämä vastaavat tehtävät ja henkilöt ovat kattavana kustannusarviossa.
- **Riskien jakaminen** tapahtuu allianssiosapuolten kesken yhdessä sekä positiivisissa että negatiivisissa riskeissä. Myös palveluntuottajien korvaus perustuu sii-

hen, miten koko hankkeen toteutuksessa onnistutaan, eikä siihen, miten palveluntuottajat omissa töissään onnistuvat. Käytännön edellytyksenä on kaikille osapuolille avoin kustannusseuranta.

Seuraavat piirteet liittyvät yhteistoiminnan luonteeseen:

- **Luottamus**, keskinäinen luottamus toimijoiden välillä on tärkeä allianssiurakan elementti. Yhteisen riskin kantamiseen ja avoimuuteen perustuvaa mallia on vaikea hyödyntää ilman luottamusta. Luottamuksen muodostumisessa kyse on tunneperäisestä ja inhimillisestä käyttäytymisestä ja se vaatii aikaa. Joten toimijoiden raskas valintavaihe sekä niiden tietointensiivisyys ja työpajat ovat luontainen osa allianssia.
- **Sitoutuminen** mahdollistaa allianssin yhteisten tavoitteiden sisäistämisen, vastaan tulevien ongelmien ratkaiseminen ja jatkuvan parantamisen. Sitoutuminen on tahtotila, jota edistää kannustinjärjestelmillä ja yhteisellä päätöksenteolla sekä tarkoituksenmukaisilla organisaatorakenteilla, jotka samalla edistävät luottamusta.
- **Yhteistyössä** keskeiset toimijat kootaan yhteisvastuullisen sopimuksen piiriin. Tarkoituksena on parantaa ja lisätä osapuolten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Yhteisillä tilaratkaisuilla ja tietojärjestelmillä sekä sovitulla päätöksentekoperiaatteilla voidaan parantaa tehokasta toimintaa ja tiedonvaihdon edellytyksiä.

### 2.3 Sopimusrakenne allianssissa sekä ulkopuolisten osapuolten kanssa

Allianssin osapuolet, tilaaja/tilaajat sekä yksi tai useampi palveluntuottaja laativat yhden yhteisen sopimuksen sen sijaan, että tilaaja/tilaajat laatisivat sopimuksia useina kahdenvälisinä sopimuksina eri palveluntuottajien välillä (Lahdenperä 2009, 13).

Allianssisopimuksessa korostetaan yhteisvastuuta. Allianssin tehtävät kattavat kaikki hankkeen johtamis-, rakennuttamis-, suunnittelu- ja rakentamistehtävät sekä yleensä myös perinteisesti rakennuttajan vastuulla olevat tehtävät, joista osapuolet vastaavat allianssimallissa yhteisesti. Yksimielinen päätöksenteko on allianssin velvollisuus. Allianssisopimus ei saa olla ristiriidassa jonkun jäsenen lakisäätteisten velvollisuuksien kanssa. Laissa määrättyjen osapuolten, kuten rakennushankkeeseen ryhtyvän, turvallisuuskordinaattorin, pääsuunnittelijan ja päätoteuttajan, tulee huolehtia omista lakisäätteisistä velvoitteistaan. Allianssissa noudatetaan sen omia yleisiä sopimusehtoja. Allianssisopimus

ei ole sidottu muihin yleisesti käytössä oleviin rakentamisen vakiosopimusehtoihin esim. YSE tai KSE. (RTS 17:40, 201X, 9.)

Allianssin eri vaiheissa käytetään tarvittaessa ulkopuolisia asiantuntijoita, konsultteja ja urakoitsijoita tuomaan tarvittavaa erikoisosaamista ja asiantuntijuutta. On kuitenkin muistettava, että allianssi ei ole oikeushenkilö. Tällöin allianssin ulkopuoliset toimijat ovat aina sopimussuhteessa johonkin allianssin osapuoleen. Hankinnoista allianssissa päätetään yhdessä ja määritellään sopimuksen sisältö, jolla ulkopuoliset osapuolet kytetään mukaan hankkeeseen. Kuitenkin allianssin alihankinnat voidaan sopia edelleen perinteisten konsultti- tai urakkasopimusehtojen mukaisesti. Kuitenkin on suositeltavaa, että allianssinsopimuksen yhteistoiminnallista henkeä, avaintavoitteita sekä yhteisiä kannustin- ja sanktiojärjestelmiä käytetään myös merkittäviin aliurakoihin ja alikonsultteihin. Hankkeen ulkopuoliset tahot vastaavat omasta työpanoksestaan niiden ja allianssiosa-puolen välille solmittavien sopimusten mukaisesti. Tällöin hankkeessa noudatetaan mahdollisimman pitkälti samoja pelisääntöjä ja tavoitteita. (RTS 17:40, 201X, 9.)

#### 2.4 Allianssin kaupallinen malli

Kaupallisen mallin onnistuminen edellyttää, että kaikki osapuolet ymmärtävät täydellisesti mallin ja sen hyvän, että huonon tuloksen vaikutuksen allianssin kaupalliseen tulokseen. Kuten kaupallisen mallin kehittämisen ymmärtäminen sekä sopimisen ja käytäntöönpanon prosessit suoritetaan siten, joka auttaa luomaan sekä ylläpitämään osapuolten välisiä avoimia, rehellisiä ja luottamuksellista suhdetta. (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2012, 60.)

Kaupallisen mallin yleiset periaatteet (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2013, 59–60):

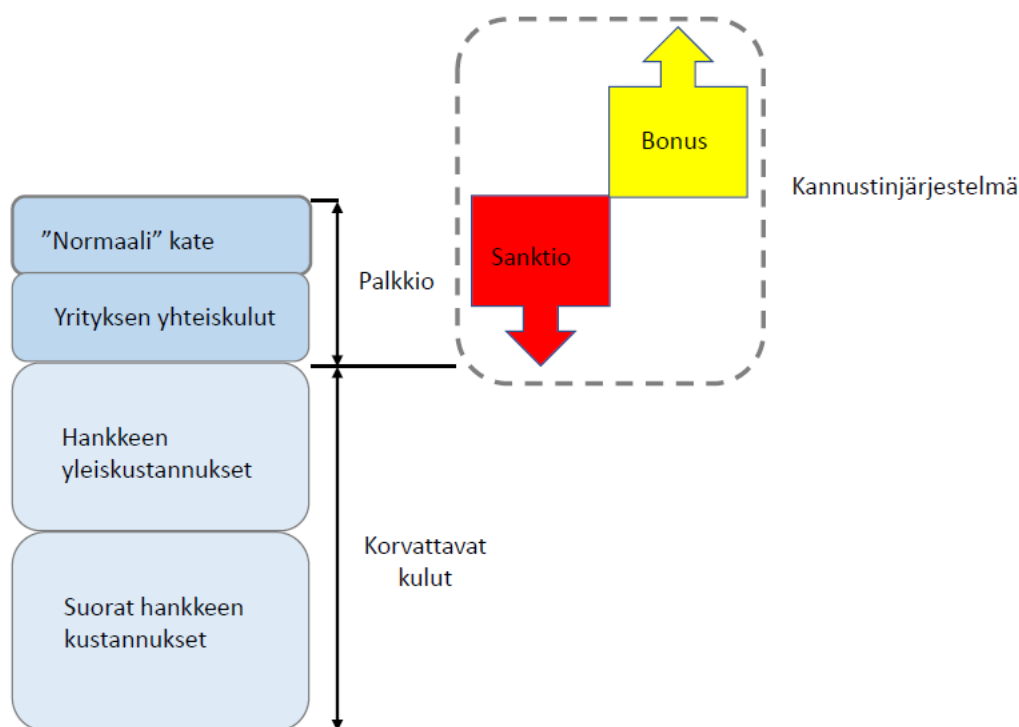
- Voittajia tai häviäjiä ovat kaikki
- Läpinäkyvyys, ”open book” -periaate
- Tasapuolinen jako voitoissa ja tappioissa. Voitot ja tappiot ovat verrannollisia todelliseen suoritukseen sekä tilaajalle tuotettuun arvoon avaintulosalueittain
- Osapuolten kokonaisriski on kyseisen osapuolen palkkion suuruinen
- Bonukset edellyttävät allianssilta erinomaista suoritusta tilaajille arvoa tuottavissa avaintulosalueissa. Tavoitekustannusten alituksen kautta bonusten määrä voi kasvaa, mutta tämä edellyttää erittäin hyvää onnistumista.

- Hankkeen epäonnistuttua, jokainen palveluntuottaja saavuttaa sanktio-osansa samaan aikaan
- Erinomaiseen lopputulokseen tarvittavien lisäresurssien hankkimisen tulisi olla mahdollista siten, että resursseihin investoinut palveluntuottaja ei kärsi siitä epä-reilusti.

Kananen & Lahdenperä (2013, 16) mainitsevat, että kaupallinen malli koostuu kolmesta elementistä kuvan 2 mukaisesti. Ensimmäinen elementti muodostuu palveluntuottajien suorista kustannuksista ja hankkeen yleiskustannuksista. Lähtökohtaisesti nämä kustannukset korvataan aina palveluntuottajille ja niitä kutsutaan korvattaviksi kustannuksiksi. On myös mahdollista, että palveluntuottajat jäävät ilman korvausta tältä osin ns. järkyttävän tapahtuman sattuessa.

Toinen elementti on palkkio-osa, jossa palveluntuottajat ilmoittavat tarjouksessaan palkkiot, jotka heille tulee maksaa. Palkkio-osa sisältää kyseiselle urakalle yrityksen yleiskulut ja katteen. Palveluntuottajat voivat mahdollisesti menettää palkkio täysin sanktiojärjestelmän kautta. (Kananen & Lahdenperä 2013, 16.)

Kupallisen mallin kolmas elementti on kannustinjärjestelmä (bonus-/sanktiojärjestelmä). Bonukset ja sanktiot jaetaan allianssiosapuolten kesken toteutusvaiheen allianssisopimuksen mukaisesti. Bonuksia voi saavuttaa tavoitekustannuksen alituksesta ja ns. laadullisilla avaintulosalueilla menestymisestä (aikataulu, ympäristö, laatu, turvallisuus, liikenne, julkisuuskuva). Kannustinjärjestelmän mukaiset sanktiot tulevat maksuun, mikäli allianssi ei saavuta avaintulosalueilla saavutettuja minimitalvoitteita, tavoitekustannus ylittyy tai hankkeessa sattuu järkyttäviä tapahtumia. Järkyttävät tapahtumat ovat sellaisia vahingollisia tapahtumia, joita ei voida hyväksyä tapahtuvan missään olosuhteissa. (Kananen & Lahdenperä 2013, 16.)



Kuva 2 Allianssin kaupallinen malli (muokattu lähteestä: Liikennevirasto 2012).

## 2.5 Arvoa rahalle -periaate

Arvoa rahalle -ajattelu on laaja käsite ja vaikeasti määriteltävissä oleva termi, joka allianssimalliin kuitenkin kiinteästi liittyy. Arvoa rahalle -elementit voidaan jakaa kolmeen osaan: kustannustekijöihin, koviin tekijöihin sekä pehmeisiin tekijöihin. Kustannustekijöitä ovat muun muassa tavoitekustannusarvio ja elinkaarikustannustekijät. Kovia tekijöitä ovat toimivuus, laatu, kestävyys ja aikataulunmukaisuus. Pehmeisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi avainosapuolten johtaminen ja heidän odotustensa täyttäminen sekä ympäristövaikutusten minimointi. Kustannustekijöitä voidaan arvioida vertaamalla kustannuksiin vaikuttavia elementtejä (eri rakenteet, kuten siltapalkit, betoni yms.) samantyyppisiin elementteihin, joita on käytetty muissa hankkeissa, ja saada näin selville arvoa rahalle toteutumisen. Sen sijaan kovat ja pehmeät tekijät ovat hankekohtaisia, eivätkä ne ole verrattavissa keskenään toisen projektin kanssa, vaan niiden suorituskykyä ja toteutumista tulee arvioida yksilöllisesti. Nämä elementit usein liitetään avaintulosalueiden (ATA) ympärille. (Heino 2014, 66.)

Heino (2014, 66) mainitsee, että avaintulosalueet (ATA) ohjaavat allianssin toimintaa. Ne ovat tilaajalähtöisiä eli tavoitteita, jotka tuottavat tyypillisesti arvoa tilaajalle. Kuitenkin

kehitysvaiheessa avaintulosalueet hyväksytään yhteisiksi tavoitteiksi palveluntuottajan ja tilaajan kesken. Avaintulosalueet ohjaavat allianssin toimintaa arvoa rahalle-periaatteen mukaan, sillä tavoitteiden saavuttamisella tuotetaan arvoa rahalle. Avaintulosalueet on sidottu kaupalliseen malliin ja näin ne vaikuttavat myös palveluntuottajien taloudelliseen menestykseen. Tilaaja ei maksa palveluntuottajille bonusta, mikäli nämä eivät onnistu avaintulosalueilla. Saadakseen bonusta palveluntuottajien täytyy luoda tilaajalle arvoa. Arvoa rahalle -ajattelun kytkeytyessä hankkeen johtamiseen voidaan saavuttaa merkittäviä innovaatioita ja kustannussäästöjä. Hankkeen tavoitekustannusta ei ylitetä tai se alitetaan, ja hankkeessa saavutetaan tavoitteiden mukainen tai sitä parempi laatuso.

Pääoma pääomakustannusten lisäksi muut avaintulosalueet voivat olla mm. (Department of Treasure and Finance & Ross 2006, 35–36)

- oikea-aikainen valmistuminen
- ylläpitokustannukset
- lopputuloksen suorituskyky
- muut kustannusten ja aikataulun osa-alueet mm.
  - yhteisön ja sidosryhmien hallinta
  - liikenteen ohjaus
  - sosiaaliset vastuut (esim. ympäristö, terveys ja turvallisuus)
  - laatu / ammattitaito
  - hankkeen jättämä perintö

Allianssiprojektissa arvoa rahalle- ajattelussa tarkoitetaan, että vertailuperusteena tai kannustimena käytetään vain kriteereitä, jotka oikeasti ovat rahan arvoisia. Sekä vertailuperusteiden painoarvot että kannusteiden suuruudet pitää olla rahan arvoisia. Esimerkiksi läpimenoajan vuorokausibonus tai -sanktio pitää olla suuruudeltaan järkevä sen aiheuttaman haitan tai hyödyn suhteen. (Yliherva & Virtanen 2014, 10.)

Yli-Villamo & Petäjäniemi (2013, 65) mukaan allianssi pyrkii saavuttamaan tai parhaassa tapauksessa ylittämään kaikki hankkeelle asetetut tavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää mm. seuraavia asioita:

- jatkuvaa innovointia rakennussuunnittelussa ja tuotannon ohjauksessa
- johtajuutta läpi organisaation
- asiakassuuntautuneisuutta

- jatkuvan parantamisen ideologiaa
- korkeaa laatua ja tinkimätöntä turvallisuutta
- hyvää ongelmanratkaisukykyä

Arvoa rahalle toteutuu, mikäli kaikki avaintulostavoitteet saavutetaan allianssihankkeessa.

## 2.6 Riskienjako allianssissa

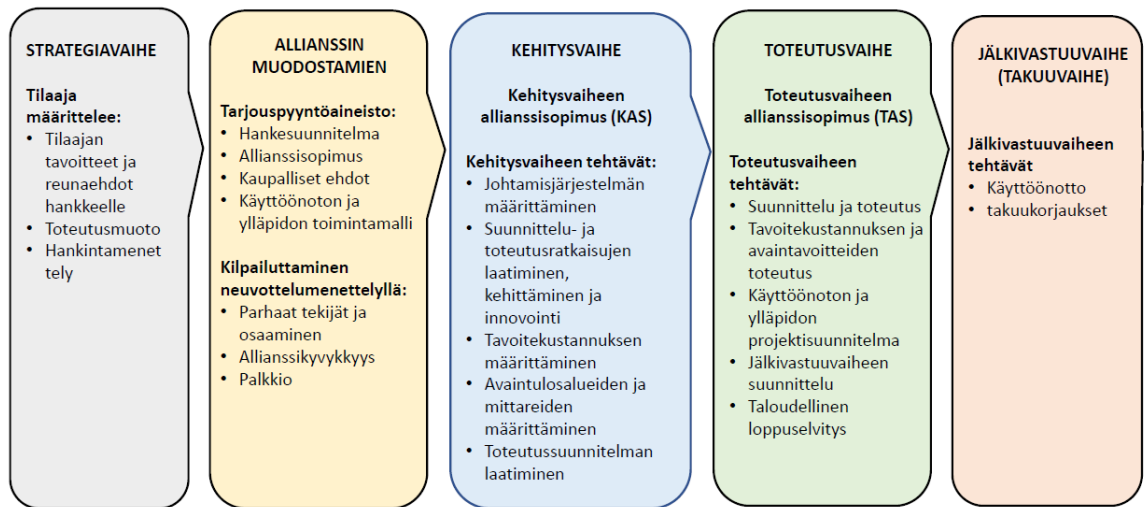
Allianssissa riskien jako on kollektiivinen. Sopimuksen perusteella osallistujat kantavat yhdessä kaikki riskit, jotka liittyvät sovitun laajuisen ja sisältöisen projektin toimittamiseen riippumatta siitä, ovatko nämä riskit osallistujien kontrollin piirissä tai onko niitä pystytty kohtuudella edes ennakoimaan. Kuitenkaan kollektiivinen riskien kantaminen ei ulotu riskeihin, jotka on erikseen sovittu tilaajan kannettaviksi ja sopimuksessa erikseen yksilöity. Allianssissa mahdolliset riskit jaetaan osallistujien kesken tulosperusteisella maksupermallilla. Tämä tarkoittaa, että monet tilanteet, jotka käsiteltäisiin poikkeamina perinteisessä urakassa, eivät ole poikkeamia allianssiurakassa vaan ne ovat osa projektin toteuttamisen kokonaisuutta. Vastaavasti tarjouksen sekä osin myös tavoitekustannusarvion tulee sisältää riskivaroja yhdenmukaisesti tämän kattavan riskiolettaman kanssa. (Lahdenperä 2009, 47.)

## 2.7 Allianssin vaiheet ja tehtävät

Allianssissa tilaaja ja palveluntuottajat kehittävät projektia yhdessä. He ovat vastuussa siitä yhteisesti ja kantavat yhteisesti projektiin liittyviä riskejä. Selvää on, että tämä tarkoittaa aikaisemmista toimintatavoista poikkeavia ratkaisuja. Nämä ratkaisut ovat ennen muuta allianssin kokoamiseksi tehtävä palveluntuottajien aikainen, laatua korostava valinta, hankkeen yhteisorganisaatio ja yleisemmin koko allianssihankkeen vaiheistus. (Lahdenperä 2012, 9.)

Allianssihanke sisältää kaksi päävaihetta, jotka ovat kehitysvaihe ja toteutusvaihe (kuva 3). Molemmista vaiheista tehdään erilliset allianssisopimukset. Juridisesti allianssiprojekti alkaa kehitysvaiheen allianssisopimuksen (KAS) allekirjoituksella, mutta ennen kehitysvaihetta on tärkeä allianssin muodostamisvaihe. Muodostamisvaiheessa tilaaja valitsee parhaat toimijat allianssiin. Kehitysvaiheen päätyttyä tilaaja päättää siirtymisestä

toteutusvaiheeseen, jolloin palveluntuottajat ja tilaaja allekirjoittavat toteutusvaiheen allianssisopimuksen (TAS), joka pitää sisällään myös takuuajan. (Ross 2003, 4.)



Kuva 3 Allianssihankkeen vaiheet ja tehtävät.

### 2.7.1 Strategiavaihe

Strategiavaiheessa tilaaja tekee päätöksen allianssiurakan käytöstä. Tällöin myös tilaaja sitouttaa oman organisaationsa allianssimuotoiseen toteutukseen, valitsee projektiin omat edustajansa ja arviointitiimin sekä antaa alalle ennakkoinformaatiota tulevasta hankkeesta ja sen toteuttamisesta allianssiurakkana. (Lahdenperä 2009, 18.)

### 2.7.2 Allianssin muodostaminen

Lahdenperä (2019, 9) mainitsee, että aikaisessa vaiheessa tehtävä suunnittelijoiden ja rakentajien valinta merkitsee totutusta poikkeavan hankintatavan käyttöä, koska esim. yksikäsitteistä hintakriteeriä ei voida käyttää. Näin ollen valintaa hallitsevat syvälinen osaamisen ja tiimidynamiikan arviointi. Tämä tarkoittaa, jotta varmistetaan mahdollisimman, objektiivinen ja onnistunut valinta tulee moniulotteisten ja vaikeasti arvioitavien valintaperusteiden vuoksi hankinta viedä läpi systemaattisesti ja ennakkoon huolellisesti valmistellulla tavalla.



Lahdenperä (2012, 11) mainitsee, että korostettava allianssiominaisuus on osapuolten yhdessä muodostama organisaatio, jonka keskiössä on allianssin johtoryhmä ja projektiryhmä. Sopimusosapuolten ylemmän johdon muodostama allianssin johtoryhmä on elin, jonka jäsenillä tulee olla kyky nähdä asioita myös toisten osapuolten kannalta. Johtoryhmän jäsenillä on lupa ja velvollisuus toimia myös oman taustaorganisaationsa edustajana. Kuitenkin allianssin projektiryhmään nimettyjen toimijoiden tulee ajaa vain allianssin etua. Eri toimialojen päälliköt muodostavat projektiryhmän, jonka tehtävä on johtaa projektin päivittäistä toimintaa. Valinnan perustuessa osaamiseen ja organisaation toimintakykyyn tulee organisaatio muodostettavaksi ja arvioitavaksi jo tarjousvaiheessa.

Valituksi tulleet yritysryhmät solmivat sopimuksen joko projektin toteuttamisesta, tai kuten esimerkiksi kohteena olevassa projektissa, projektin kehitysvaiheen läpiviennistä. Toteutusratkaisut kehittyvät suunnittelun myötä ja näin hankkeen tavoitekustannus pysytään määrittämään ja yhteisesti sopimaan. Myös sopimuksen täydentämiselle luodaan samalla edellytykset tai käytettäessä vaiheittaisia sopimuksia luodaan edellytykset varsinaisen allianssisopimuksen laadinnalle. Myös muut maksuperusteet suunnitellaan kehitysvaiheessa, sillä yhteisen riskinkantamisen käsitteeseen kytkeytyvät myös projektien monien muiden tavoitteiden toteutumien kustannustoteuman lisäksi. Näin valinta on osin ehdollinen, vaikka se tähtääkin lopullisen toteutustieheen muodostamiseen. (Lahdenperä 2012, 11.)

Walker ym. (2013, 35) toteavat, että oleellista allianssihankeessa on, että kaikki osapuolet, niin tilaaja kuin palveluntarjoajat, tuntevat ja ymmärtävät allianssin ideologian ja toimintaperiaatteet, mikä on edellytyksenä allianssihankeeseen onnistumiselle. Allianssitieheen on pystyttävä työskentelemään keskinäisen kunnioituksen, luottamuksen ja sitoutumisen kulttuurissa. Sen tarvitsee joustavasti muuttaa toimintaansa saavuttaakseen hankkeen tavoitteet, turvautumatta sormella osoitteluun tai riitoihin.

### 2.7.3 Kehitysvaihe

Kehitysvaihe alkaa kehitysvaiheen allianssisopimuksen (KAS) allekirjoituksen jälkeen ja samalla allianssi aloittaa toimintansa (Yli-Villamo & Petäjaniemi 2013, 64).

Yli-Villamo & Petäjaniemi (2013, 64) mainitsevat, että kehitysvaiheessa tulisi laatia kehitysvaiheen projektisuunnitelma sekä määrittää toteutusaikataulu, kuten myös selkeät ta-

voitteet hankkeelle ja allianssille. Tässä vaiheessa suunnittelun tulee olla toteutettu siihen valmiuteen, jossa allianssi voi hankkeen tavoitekustannuksen asettaa. Myös hankkeen tarkka tekninen laajuus tulee olla määritelty sekä teknisten ratkaisujen ja toteutus- tapojen innovoinnin ja kehittämisen tulisi olla pitkällä. Kehitysvaiheessa allianssin tulee muodostaa lopullisen organisaatio sekä johtamisjärjestelmä. Myös hankkeen ohjaus- ja laadunvarmistuksen sekä raportointimenettelyn kehittäminen sekä hankkeen riskien ja niiden hallintatoimenpiteiden kartoittaminen tulee tehdä kehitysvaiheessa. Allianssin avaintulosalueelle (ATA) tulee asettaa lopulliset suoritustavoitteet ja -mittarit.

#### 2.7.4 Toteutusvaihe

Kehitysvaiheen tulosten pohjalta tilaaja tekee päätöksen hankkeen toteutusvaiheen aloittamisesta. Mikäli tilaaja katsoo, että hankkeen kehitysvaiheelle asetetut tavoitteet on saavutettu, voidaan toteutusvaihe aloittaa allekirjoittamalla toteutusvaiheen allianssisopimus (TAS). (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2013, 64.)

Rakennusvaihe alkaa heti toteutusvaiheen sopimuksen (TAS) allekirjoituksen jälkeen ja päättyy töiden valmistumisen ja hyväksytyyn vastaanoton jälkeen, jolloin alkaa takuu-aika. Toteutusvaiheessa suunnitellaan ja rakennetaan kohde toteutusvaiheen hankesuunnitelmassa määritetyllä tavalla ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2013, 64.)

Tärkeimmät asiat toteutusvaiheessa ovat johtaminen, hallinto, johtamisjärjestelmän mukainen toiminta, raportointi ja korkean suorituskyvyn ylläpitäminen (Department of Treasure and Finance & Ross 2006, 85).

Yli-Villamo & Petäjäniemi (2013, 65) tähdentävät, että allianssi pyrkii saavuttamaan tai ylittämään kaikki asetetut tavoitteet. Tämä kuitenkin edellyttää jatkuvaa innovointia rakennussuunnittelussa ja tuotannon ohjauksessa sekä parantamisen ideologiaa. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii organisaation läpi kulkevaa johtajuutta, asiakas-suuntautuneisuutta sekä hyvää ongelmanratkaisukykyä. Tärkeänä tavoitteena on myös tinkimätön turvallisuus ja korkea laatu.

### 2.7.5 Takuuvaihe

Yli-Villamo & Petäjaniemi (2013, 59) toteavat, että allianssi toteuttaa hankkeen ja valmistumisen jälkeen luovuttaa sen tilaajalle. Allianssin osapuolet ovat yhteisesti vastuussa hankkeen mahdollisista virheistä takuuvaiheen loppuun saakka. Toteutusvaiheessa ja takuuvaiheessa noudatetaan toteutusvaiheen allianssipimusta (TAS).

Hankkeen yleinen takuu-aika on viisi vuotta, jonka aikana allianssi vastaa suorituksensa sopimuksenmukaisuudesta mukaan lukien suunnittelu- ja rakennustyöt. Toteutusaika päättyy takuuajan loputtua. (Yli-Villamo & Petäjaniemi 2013, 65.)

### 2.8 Allianssin hyödyt ja riskit

Allianssiurakasta saadut kokemukset ovat toistaiseksi olleet lähes yksinomaan positiivisia. Toteutusmuodolla on todettu saavutetun projektissa kustannussäästöjä, nopeutettu hankkeen toteutusta sekä parannettu muiden projektin laadullisten tavoitteiden toteutumaa. Allianssin aikaisemmat kokemukset on nähtävä ainoastaan mahdollisuuksina, eikä varmuutta onnistumisesta ole, em. asiat on huomioitava pohdittaessa toteutusmuodon käyttöä uusissa kohteissa ja olosuhteissa. Aina uusiin hankkeisiin lähdetessä on kuitenkin tilaajan ja osallistujien pohdittava hyötypotentiaalia rinnan epäonnistumismahdollisuuksien kanssa aina tapauskohtaisesti. (Lahdenperä 2009,16.)

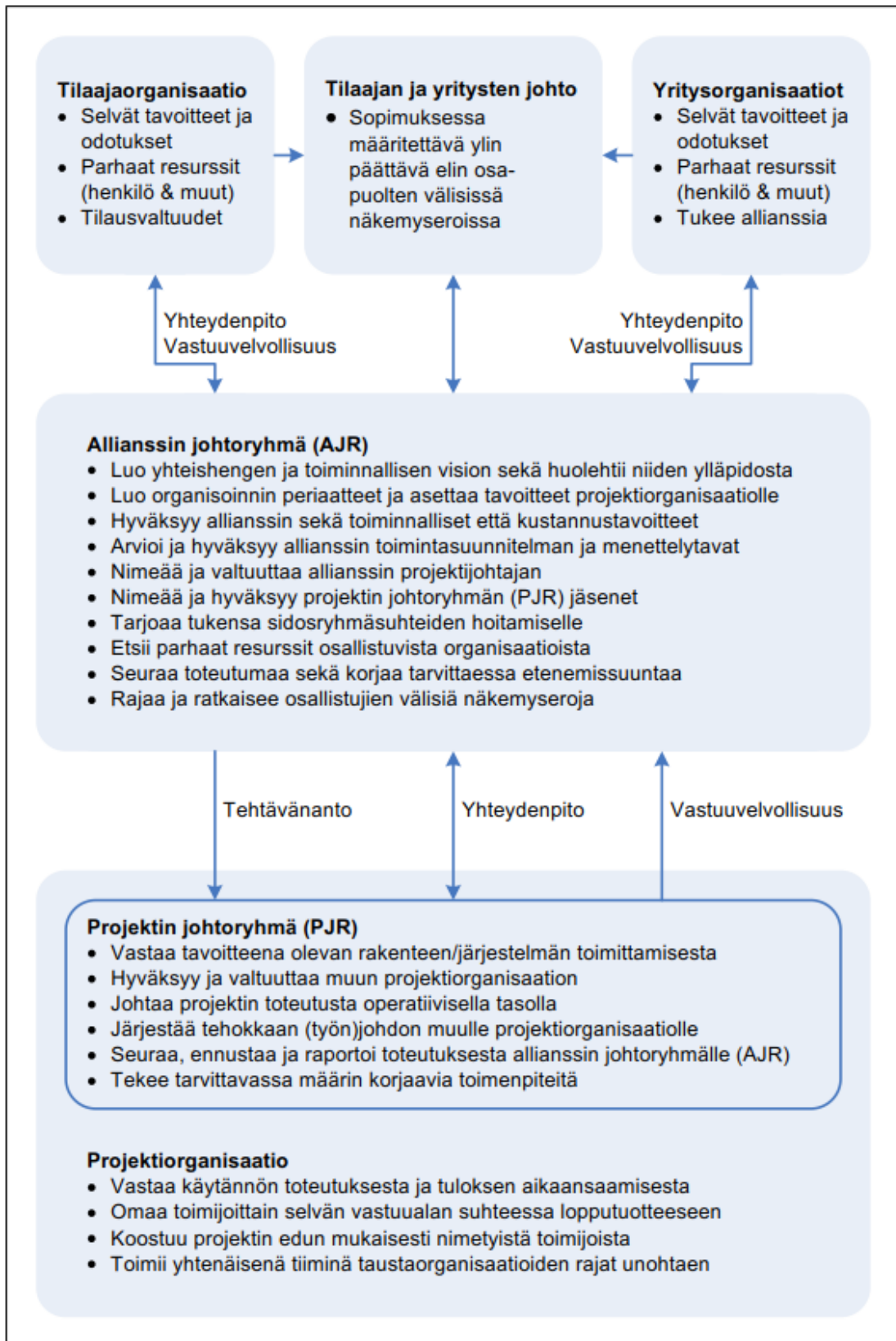
### 2.9 Organisaatio ja roolit allianssissa

Hankkeen osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä yhteisellä organisaatiolla. Toimijat myös jakavat projektiin liittyviä positiivisia ja negatiivisia riskejä sekä noudattavat tiedon avoimuuden periaatetta tavoitellen kiinteää yhteistyötä. (Airola & Heikkinen 2013, 9.)

Lahdenperä (2009, 58) mainitsee, että kaikki keskeiset hankeosapuolet tulee olla edustettuina allianssiorganisaatiossa: vähintäänkin tilaaja, pääurakoitsija sekä suunnittelija. Edellä mainituissa rooleissa voi olla useampi kuin yksi toimija. Suunnittelijoita ja/tai urakoitsijoita on allianssisopimuksen piirissä luonnostaan useampi kuin yksi, koska suuret hankkeet edellyttävät monentyyppistä osaamista ja paljon resursseja. Vaihtoehtona on,

että samassa roolissa toimivat yritykset perustavat työyhteisliittymän, joka osallistuu allianssiin yhtenä hankeosapuolena. Koska ensisijaisesti allianssiurakka soveltuu paljon epävarmuutta sisältäviin hankkeisiin, on todennäköistä, että kyseessä on monen tilaaja-organisaation yhteishanke. Joten kyseisten tilaajaosapuolten tulisi olla edustettuina allianssissa.

Selvää on, että organisaatio on aina hankekohtainen, ja yleisellä tasolla voidaan hahmotella allianssin hallintomallia, jollainen on kuvassa 4. Allianssin organisaatio koostuu allianssin johtoryhmästä, projektin johtoryhmän sekä muusta projektiorganisaatiosta. Allianssin avainresurssit tulevat sopimusosapuolilta: yrityksiltä ja tilaajalta. Kuvassa tunnistetaan myös sopimusosapuolten ylimmän johdon osallistuminen päätöksentekoon niissä toivottavasti hyvin harvoissa tilanteissa, joissa allianssiorganisaatio ei pysty löytämään yksimielisyyttä asioiden ratkaisutavoista. (Lahdenperä 2009, 58.)



Kuva 4 Allianssiorganisaatio ja sen osakohtaiset tehtävät (Lahdenperä 2009, 61).

### 2.9.1 Johtoryhmä ja projektiryhmä

Allianssin johtoryhmä (AJR), jossa yleensä on 1-2 edustajaa jokaiselta osapuolelta. Johtoryhmän tulee kokoontua säännöllisesti. Kokouksien esittelijänä toimii allianssin projektijohtaja, mutta hänellä ei ole päätösvaltaa. Päätöksissään ryhmä tavoittelee konsensusta, mutta tarvittaessa jäsenet ovat sitoutuneita myös enemmistöpäätökseen. Äänestystilanteissa kullakin sopimusosapuolella on yksi ääni edustajien määrästä riippumatta. Päätösvaltaisuus edellyttää yhden edustajan läsnäoloa kultakin osapuolelta. Kokouksista pidetään vähintäänkin päätöspöytäkirjaa. Johtoryhmän jäseneltä edellytetään hyvää johtamistaitoa, kokemusta ja auktoriteettia sekä kaukonäköisyyttä. Jäsenten tulee olla sitoutuneita allianssiin. Myös kyky nähdä asioita toisten kannalta on toivottava ominaisuus samalla kun jäsenillä on lupa ja velvollisuus toimia myös oman organisaationsa näkemysten edustajina. (Lahdenperä 2009, 58–59.)

Allianssin projektiryhmä (APR) tai projektin johtoryhmä (PJR) muodostuu allianssin eri toimialojen päälliköistä, joita on vähintään yksi jokaiselta sopimusosapuolelta. Projektiryhmä kokoontuu säännöllisesti ja kokouksissa puheenjohtajana toimii allianssin projektijohtaja. Ryhmän jäsenet johtavat oman vastuualueensa suunnittelu-, rakennus- tms. työtä ja osallistuvat projektiin kokopäivätoimisesti. On huomioitava, että ryhmän kokoonpano voi muuttua toteutuksen edetessä ja työn painopisteiden muuttuessa. Päätöksissään ryhmän tulee pyrkiä yksimielisyyteen. Vaikka yksimielisyyttä ei saavutettaisi, niin projektijohtaja on valtuutettu tekemään päätöksiä ja viemään hanketta eteenpäin. Merkittävistä erimielisyyksistä projektijohtajan tulee tiedottaa allianssin johtoryhmää. Toimintaa ohjaa projektin etu. Konsensusta edistää se, että osallisilla on valtuutus ajaa projektin etua ja unohtaa taustaorganisaation näkökulma. (Lahdenperä 2009, 58–59.)

Lahdenperä (2009, 59) jatkaa, että allianssiorganisaation virallisen yhteydenpidon tilaajien ja yritysten organisaatioihin tulee tapahtua allianssin johtoryhmän kautta. Epävirallisissa asioissa yhteydenpitoa tapahtuu käytännössä myös suoraan projektiryhmän toimesta.

Walker ym. (2013, 27) tutkimuksessa arvioitiin ja koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi allianssin johto- ja projektiryhmän erittäin suuri kyky tukea yhteistä ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Tutkimuksessa korostettiin allianssin projektipäällikön sekä johto- ja

projektiryhmän muodostamisen suoraa vaikutusta yhteistyökykyyn. Ilman vahvaa johtajuutta ja osallistavaa johtamistapaa ei voida esteitä ylittää sekä ihmiset turvautuvat siiloutumiseen tiedon jakamisessa.

### 2.9.2 Projektipäällikkö

Hietajärvi ym. (2016, 24) mainitsevat tutkimuksessaan, että projektipäälliköltä odotetaan avoimuutta ja uusien ideoiden kuuntelemista sekä kykyä selvittää eri vaihtoehtojen mahdollisuuksia. Hyvän allianssiprojektin johtajan edellytyksenä pidettiin ennakkoluulotonta asennetta, kuten myös taitoa nähdä asioiden vaikutukset ja kokonaisuuden ”iso kuva”. Myös hyvä kuuntelutaito sekä kykyä olla runnomatta asioita väkisin läpi koettiin olevan hyvän allianssijohtajan etuja. Allianssissa hyvää johtamista edesauttaa kyky tehdä johdopäätöksiä nopeasti sekä huomioida eri asiantuntijoiden mielipiteitä. Vahva johtaja pystyy viemään allianssijatusta käytännön tasolle sekä jakamaan oppia ja hakemaan aktiivisesti tietoa uudesta toimintatavasta. Projektipäällikön tulee hallita niin tilaaja- kuin tuottajapuolen resursseja sekä luovimaan eri osapuolten välimaastossa. Oleellisin kyky on ymmärtää kaikkien osapuolten tekemisensä ja osaamista.

### 2.9.3 Projektiorganisaatio

Jäsenet projektiorganisaatioon nimetään projektin parhaaksi -periaatteella, eikä organisaatio saa sisältää kaksoisrooleja tai -järjestelmiä. Projektin toteutus on projektiorganisaation tehtävänä. Jokaisella osallistujalla on selvä vastuuvollisuus tietyistä projektin osista ja tehtävistä. Projektiorganisaatio toimii projektin johtoryhmän johtamana, ja sen rakenne on pitkälti riippuvainen hankkeen ominaisuuksista. Eduksi katsotaan, mikäli projektiorganisaation jäsenet tuntevat toisensa ennestään. Sujuvan yhteistyön edellytyksenä on kuitenkin se, ettei organisaation sisälle muodostu sisäisiä ”klikkejä” tai ryhmäkuntia. Tärkeää on, että projektiryhmä koetaan yhdeksi tiimiksi, joka tavoittelee projektin parasta. (Lahdenperä 2009, 58–59.)

Allianssiprojektit vaativat myös korkeita suhdetaitoja projektiorganisaatiossa, joka sisältää myös asiakassuhteet. Organisaation on kyettävä keskinäisen kunnioituksen, luottamuksen ja sitoutumisen kulttuurissa. Projektiorganisaatiolla on oltava joustavuutta muuttaa suunnitelmia projektin tavoitteiden saavuttamiseksi ilman syyttelyä. (Walker ym. 2013, 35.)

#### 2.9.4 Asiantuntijat

Lahdenperä (2009, 31) mainitsee, että tiimiytymisen edistämiseksi ja arvioitaessa työpajatyöskentelyä voidaan käyttää tiimi- tai organisaatiotoiminnan asiantuntijaa eli fasilitaattoria. He pystyvät arvioimaan tiimin toimintaa ulkopuolisena eri tavalla kuin työskentelyyn tai hankkeen ohjaukseen osallistuvat tilaajan edustajat ja valintatiimin muut jäsenet. Kuitenkin asiantuntijan arvio muodostaa vain osan työskentelyn kokonaisarvioinnista. Asiantuntijan tulee olla hyvin perillä allianssitiimin tavoitteista sekä tulevista haasteista.

#### 2.10 Ominaisuusvaatimukset allianssi projektiin osallistuville organisaatioille

Organisatoriset valmiudet viittaavat organisaation kykyyn suorittaa koordinoituja tehtäviä, hyödyntäen organisaation resursseja, saavuttaakseen tietty lopputulos. (Helfalt & Peteraf 2003, 999). Kuitenkin toimiminen allianssissa vaatii uudenlaista ajattelumallia ja vahvaa yhteishenkeä kumppaneiden kesken. Harvemmin nämä syntyvät itsestään, vaan toimintamallit ovat ennemminkin johtamisen tulosta. (Hietajärvi 2017.) Allianssikumppanuudet voivat olla monimutkaisia, sillä ne edellyttävät erilaisten organisaatioiden vuorovaikutusta. Allianssi vaatii vahvaa johtamista, jotta tavoitteet saavutetaan. Ryhmätyö on välttämätöntä minkä tahansa ryhmän ponnistelun onnistumiselle. Allianssin johtamisen ja projektinhallinnan vuorovaikutus ei ole erilainen. (Eager, 2010.)

Yhteistoiminnalle sekä hankkeen parhaaksi toimimiselle perustan luo yhteinen projektiorganisaation identiteetti. Organisaation identiteetti kuvaa, miten työntekijät näkevät sen, keitä he ovat, keitä he eivät ole ja miten he eroavat muista organisaatioista. Toisin sanoen keskiössä ovat asiat, jotka ovat tärkeitä kyseiselle organisaatiolle sekä jotka tekevät kyseisestä organisaatiosta erityisen. Nämä asiat vaikuttavat, miten organisaatiossa toimitaan käytännön tasolla. Aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään, että suora yhteys organisaation menestymiseen on organisaation identiteetillä. Tarve vahvalle yhteishengelle ja projekti-identiteetille korostuu allianssihankeissa (taulukko 1.). Henkilöillä, jotka valitaan hankkeeseen, on myös vaikutusta projekti-identiteetin kehittymiseen. Hankkeen etuna on, että mikäli siihen voidaan valita henkilöitä, jotka suhtautuvat positiivisesti yhteistyön tekemiseen. Projektiorganisaation identiteettiä voidaan vahvistaa myös symbolien ja logojen kautta. (Hietajärvi 2017.)



Taulukko 1 Aktiviteetteja tukemaan projekti-identiteetin muodostamista (Hietajärvi & Aaltonen 2017).

<b>Projekti-identiteetin rakentaminen</b>	
<p><b>Yhteiset tavoitteet:</b> Kaikkien osapuolten mukaanotto projektin tavoitteiden määrittelyyn</p>	<p><b>Yhteinen ymmärrys allianssin filosofiasta:</b> Perehtyminen hankkeen toimintamalliin; ”me”-muodon käyttö</p>
<p><b>Jaettu yhteistoiminnallinen ajattelumalli:</b> Yhteistyökykyisten ihmisten sitoutuminen hankkeelle; arvomaailma</p>	<p><b>Yhteistyötä tukevat viralliset ja epäviralliset toimintatavat:</b> Tuetaan eri projekteissa samanaikaisesti toimivia henkilöitä identifioitumaan allianssihakkeeseen</p>
<p><b>Erottautuminen muista hankkeista:</b> Miten hanke eroaa/on samanlainen kuin muut hankkeet; symbolit ja logot vahvistamaan identiteettiä</p>	<p><b>Legitimointi – hyväksynnän hakeminen projektille:</b> Positiivinen imagon luonti; sidosryhmien kanssa käytävä keskustelu</p>

Tavallisesti allianssit kohtaavat suurempia haasteita ulkoisten kumppaneiden kanssa kuin sisäiset projektiryhmät. Projektinhallinnan tehtävänä on hallinnoida hankkeita vaikiintuneiden vaatimusten mukaisesti, jotta ne pystytään toimittamaan ajoissa ja budjetissa. Projektipäällikkö kehittää ja seuraa projektia selkeästi määritellyllä projektireitillä, jossa on tarkasti määritellyt lähtökohdat, joka tuottaa tuotokset aikataulussa. Projektipäällikön tehtävänä on varmistaa, että tavoitetut operatiiviset tavoitteet saavutetaan kehitetyn suunnitelman mukaisesti. Allianssien johtaminen on uusi, kasvava ammatti, jonka tavoitteena on varmistaa, että läheinen yhteistyösuhde toimii kahden tai useamman riippumattoman organisaation välillä. Allianssin johtajan tulee kehittää ja laittaa toteutukseen organisaatioiden yhteisiä käytäntöjä, jotka taas johtavat yhteisiin päätöksiin ja prosesseihin. Allianssin johtajalla on oltava hyvä tuntemus allianssisopimuksesta ja pystyttävä välittämään sovitut sopimusvelvoitteet tiimille. Allianssin johtajan vastuulla on tunnistaa mahdolliset konfliktit ennakoivasti ja helpottaa niiden ratkaisua. Allianssin johtajan on otettava huomioon, että työskennellessä yhden tai useamman yhteistyökumppanin kanssa allianssissa, että jokaisella kumppanilla on oma strategia, organisaatorakenne, prosessit ja normit. (Eager, 2010.)

Vaikkakin menestyksestä projektipäällikköä ja allianssin johtajaa on vaikea mitata, on heillä oltava vahvat vuorovaikutustaidot. Allianssin aikana voi muodostua asioita, jotka

voivat suistaa yhteistyön kiskoiltaan. Tällainen esimerkki on "me vastaan he" -mentaliiteetti. Mikäli tällainen tilanne muodostuu, se on lopetettava heti varmistaakseen, että yhteistyö säilyy keskittyneenä ja positiivisena. Yhteistyön ongelmanratkaisun tärkeyttä ei voida aliarvioida. Kumppanien on tärkeää kehittää luovia ratkaisuja yhden kumppanin tarpeiden ja tavoitteiden tasapainottamiseksi toisten osapuolten tarpeisiin ja tavoitteisiin. On muistettava, että allianssi on perustettu, koska jokainen kumppani tuo mukanaan oman ainutlaatuisen vahvuuden sekä on riippuvainen siitä, että toinen kumppani tekee samoin. Allianssin johtajan tulee olla hyvä kuuntelija tunnistaakseen kummankin kumppanin huolenaiheet sekä kyky tunnistaa mahdolliset ristiriidat. (Eager, 2010.)

Cullen ym. (2000, 225) mainitsevat, että luottamus ja sitoutuminen ovat selviä käsitteitä, vaikka ne käytännössä käsitetään samoiksi asioiksi ja yhdessä ne lujittavat allianssia. Luottamus, joka on ensimmäinen yhteistyön suurimmista komponenteista, se perustuu uskomukseen siitä, miten allianssikumppani käyttäytyy yhteistyön aikana. Useimmat asiantuntijat uskovat, että luottamus allianssissa perustuu kahteen selvään asiaan, rationaaliseen ja emotionaaliseen. Sitoumus on sosiaalisen pääoman toinen tärkeä komponentti. Yleisesti sitoutuminen kansainvälisiin strategisiin alliansseihin käsittää kumppanin aikomusta jatkaa yhteistyötä. Kuten luottamuksessa, sitoutuminen strategiseen allianssiin johtuu kahdesta asiasta, rationaalisesta ja asenteellisesta.

Cullen ym. (2000, 229–230) mainitsevat, että luottamuksen ja sitoutumisen kehittäminen strategisissa alliansseissa edellyttää monimuotoista vuorovaikutusta yksittäisten allianssikumppaneiden välillä ja koko allianssissa. Yritettäessä ymmärtää luottamuksen ja sitoutumisen kehittymistä, on hyödyllisempää tarkastella asiaa yksittäisen yhteistyökumppanin näkökulmasta. Yksittäisen yhteistyökumppanin näkökulmasta luottamus on perusta sitoutumiselle. Luottamuksen ulottuvuudet, hyväntahtoisuus ja uskottavuus liittyvät toisiinsa ja kehittyvät rinnakkain.

## 2.11 Allianssin ominaisuudet

Rooney (2013, 9–10) mainitsee kolme keskeistä tekijää, jotka luovat perustan onnistuneeseen allianssiprojektiin. Ensimmäinen on kaikkien osapuolten, myös yrityksen johdon halukkuus sitoutua ymmärtämään allianssiprojektin periaatteita ja filosofiaa. On myös mahdollista, että yritysten johto haluaa allianssin hyödyt, mutta välttelevät vastuuta riskeistä ja tappioista. Mikäli allianssin luonteen ymmärrystä ei ole tai perusperiaatteiden noudattaminen ei toteudu, ei allianssiin tulisi lähteä mukaan.

Toisena tekijänä on allianssi tiimin valinta. Alalla on monia päteviä ja kokeneita henkilöitä, jotka kuitenkin eivät pysty integroitumaan allianssitiimiin. Vaikka näillä henkilöillä on monia hyviä ominaisuuksia, mutta kun asiat menevät pieleen on yksilöllä taipumus palata aikaisempiin toimintatapoihin eikä ratkoa ongelmaa tiiminä. Heillä ei ole ymmärrystä yhteisestä vastuusta ja potentiaalisista eduista tiimin hyödyntämiseen kääntää ongelmat ja vaikeudet mahdollisuuksiksi. Kun asiat menevät hyvin yksilöt ovat yhteistyökykyisiä, mutta kun asiat menevät pieleen tämän tyyppinen yksilö palaa syyttämään muita. On tärkeää, että tämälantapaiset yksilöt poistetaan valintaprosessia. (Rooney 2013, 9–10.)

Kolmantena tekijänä on allianssin neuvonantajan läsnäolo. Neuvonantajan ensisijaisena tehtävänä ei ole ratkaista osapuolten välisiä riitoja. Neuvonantajan oikea rooli on toimia kaikkien osapuolten neuvottelijana. (Rooney 2013, 9–10.)

### 3 ORGANISAATION YHTEISTYÖ JA MUUTOSJOHTAMINEN

Allianssimalli tuo muutoksia organisaatioiden normaaliin toimintatapaan. Muutoksen onnistumisessa on johtamisella suuri merkitys. Myös projektihenkilöstölle yli yritysrajojen tapahtuva yhteistyö voi olla haasteellista ja uutta.

Mattila (2011, 15) mainitsee, että organisaation muutoksen ympärille ei tule piirtää rajaa sen johtamisessa kuin arjen toimissakaan. Lähtötilanteen realistinen ja tarkka arvioiminen on paras lähtötilanne hyvälle muutoksen suoritukselle. Muutosta läpikäyvä organisaatio ei pelkästään koostu vain hierarkiaa paljastavasta rakennekaaviosta, prosessien kuvauksista, sopimuksesta ja rajapinnoista asiakkaaseen, omistajaan ja viranomaisiin. Organisaatio on suurimmassa määrin itseään korjaava ja jatkuvasti muuttuva. Organisaatio on aina sanomattomien sitoumusten, alayhteisöiden ja niiden lojaliteettien, erityisen kulttuurinsa ja jäsentensä piirteiden säätelämä.

Valpola (2008, 29–34) mainitsee, että muutosprosessi tarvitsee viisi asiaa onnistuakseen. Mitä useampi taulukossa 2 esitetyistä asioista on työn alla, sitä haasteellisempaa ja monimutkaisempaa muutoksen johtamisesta tulee. Muutoksia on tarpeellista priorisoida sekä harkita, missä järjestyksessä asioita hoidetaan, jotta organisaatioon jää mahdollisimman paljon stabiilisuutta suorittaa perustyö tehokkaasti.

Taulukko 2 Muutoksen viisi onnistumisen osatekijää (Valpola 2008, 29).

Muutos- tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemys- sen luomi- nen	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Ensimmäi- set toimen- piteet	+	Ankkuroin- ti käytän- töön	=	<b>Onnistunut muutos</b>
<b>Puuttuu</b>	+	Yhteisen näkemys- sen luomi- nen	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Ensimmäi- set toimen- piteet	+	Ankkuroin- ti käytän- töön	=	Viimeisenä työlistalla
Muutos- tarpeen määrittely	+	<b>Puuttuu</b>	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Ensimmäi- set toimen- piteet	+	Ankkuroin- ti käytän- töön	=	Nopea alku, joka kuihtuu pois
Muutos- tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemys- sen luomi- nen	+	<b>Puuttuu</b>	+	Ensimmäi- set toimen- piteet	+	Ankkuroin- ti käytän- töön	=	Ahdistu- neisuutta Turhautu- neisuutta
Muutos- tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemys- sen luomi- nen	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	<b>Puuttuu</b>	+	Ankkuroin- ti käytän- töön	=	Satunnaisia ponnisteluja Vääriä alkuja
Muutos- tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemys- sen luomi- nen	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Ensimmäi- set toimen- piteet	+	<b>Puuttuu</b>	=	Syvä pettymys ja kynisyys

*Muutostarpeen hyväksyminen* on perusta koko prosessille. Muutostarve ilmaisee, miksi muutos on tarpeellinen, mitä muutoksen avulla tavoitellaan. Mikäli ihmiset eivät ole tunnustaneet muuttuvaa tilannetta, on heidän vaikea innostua uusista suunnitelmista.

*Yhteistä näkemystä* tarvitaan, jotta suunnitelmat saadaan toteutettua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. Näkemyksen kiteyttäminen on tehtävä huolella, koska se on perustana viesteissä, kun muutoksesta keskustellaan ja toimenpiteitä suunnitellaan.

*Muutosvoimaa* tarvitaan muutoksen toteutukseen. Muutosvoima on osana joidenkin yritysten historiassa ja kulttuurissa. Yrityksellä on voinut olla yrittäjämäinen johto, joka on vauhdittanut yrityksessä uusien asioiden käyttöön ottoa ennakkoluulottomasti. Tällöin henkilöstölle on muodostunut luottamus omiin kykyihinsä selviytyä uusista asioista. Kun taas toinen yritys on voinut toimia pitkään stabiilissa tilanteessa, jolloin ihmiset eivät ole joutuneet kohtaamaan uusia tilanteita.

*Ensimmäiset toimenpiteet* ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ensimmäiset toimenpiteet konkretisoivat, mitä muutoksen ensimmäisen päivän viestit tarkoittavat käytännössä. Viestinnällisesti tärkeitä ovat ensimmäiset toimenpiteet, ne tarkoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa.

*Ankkurointi käytännöt* ovat usein pitkiä. Jotta muutoksen muodostama uusi yksikkö on luonteva kokonaisuus vie se aikaa. Muutoksen koon mukaan ankkurointivaihe kestää kuukausia tai jopa vuosia. Tässä ajassa saadaan yhteisiä kokemuksia.

Juuti & Viitanen (2009, 65) toteavat, että hyvässä työyhteisössä vallitsee yhteisöllisyyden fiilis. Siinä työ koetaan merkitykselliseksi, työyhteisö on turvallinen paikka ideoida ja tehdä myös virheitä, työyhteisössä kehitytään, ollaan tilintekovelvollisia työtehtävien toteuttamisessa, kannustetaan, tunnustetaan yksilölliset suoritukset ja palkitaan onnistumisista.

Uotila ym. (2015, 1) mainitsevat tutkimuksessaan, että tyypillisesti organisaatiointegraatiot ovat hyvin ongelmallisia muutosprosesseja niin johdon kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Epätoivottuja lieveilmiöitä muutosprosesseissa saatetaan joutua kohtaamaan innovatiivisuuden vähentymistä, muutosvastarintaa, työilmapiirin köyhtymistä (kuten moraalin heikentymisenä ja motivaation vähentymisenä), sisäisten konfliktien lisääntymistä ja tiimityön vähentymistä. Henkilöstöjohtamisen tarve korostuuikin integraatioprosessissa. Mattila (2011, 109) mainitsee, että avainasemassa organisaation muutoskyvyn

luomisessa on johdon jatkuva ja sitoutunut pyrkimys käsitellä organisaation tavoitteita, polkuja ja vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia sisäisessä viestinnässä.

### 3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa olevaa käsitystä siitä, mikä on yrityksen perustehtävä sekä millä tavalla työ tehdään parhaiten. Organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaatiossa vallitsevaa käsitystä siitä, mikä on yrityksen perustehtävä sekä millä tavalla työ tehdään parhaiten. Se käsittää organisaation kulttuurilliset perusoletukset työstä, arvot ja arvostukset yrityksestä sekä yrityksen henkilöstöstä. Osa organisaatiokulttuuria on, missä määrin henkilöstössä työn merkityksellisyyden kokemus liittyy asiakkaan ongelmien selvittämiseen yhteistyön avulla sekä kuinka hyvin toiminnan vaatimukset ja käytettävissä olevat resurssit koetaan vastaavan toisiaan. (Airola & Heikkinen 2013, 11.)

Valpola (2008, 71–72) toteaa, että yksiköillä voi olla hyvinkin erilaisia toimintatapoja, jotka ovat muodostuneet ja vahvistuneet aikaisemman toiminnan ja johtamiskulttuurin aikana. Tämä kulttuuri on palvellut yksikköä, sekä ihmiset ovat valikoituneet siihen sekä tottuneet toimimaan yksikön pelisäännöillä. Totuttu kulttuuri on siinä toimiville ihmisille itsestäänselvyys, kohdatessa toisenlainen kulttuuri, niin oma kulttuuri muuttuu näkyväksi. Toimintatapojen muotoutumista ei ole huomattu eikä niitä ole tarvinnut perustella, kun on pitkään työskentely tietyssä organisaatiossa. Tultaessa uuteen tilanteeseen toisen yksikön tavat näyttävät oudoilta ja mahdottomilta. Yhdistettäessä erilaisia yksiköitä yhteen, tulisi miettiä mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden kulttuurissa. Millä tavoin ihmiset voivat nähdä ja kokea toisensa poikkeavina siten, että yhteisistä toimintatavoista ei voida sopia luontevasti.

Tärkeää on muodostaa yhteistä keskustelua, jotta ihmiset pääsevät tutustumaan toisiinsa, kertomaan taustoistaan, osaamisestaan sekä odotuksistaan. Tämä luo luottamusta ihmisten kesken sekä pystytään tekemään suunnitelmia, joiden toteuttamiseen sitoutuvat kaikki. Keskustelu tulee kohdistaa sekä strategioihin ja toimintasuunnitelmiin että arvoihin ja pelisääntöihin. Mikäli suunnitelmat kohdistuvat niin sanottuihin koviin arvoihin, niin erilaisuudet jäävät piiloon vaikuttamaan. Pahimmassa tapauksessa vasta vuosien päästä näihin kiinnitetään huomiota, jolloin moni epäluuloa ja kummastusta aiheuttanut käytäntö saa selityksensä. (Valpola 2004, 72.)

Tärkeää muutoksille alttiin organisaatiokulttuurin rakentamisessa on kehittää organisaation kykyä vuorovaikutukseen. Pohdittaessa modernin johtajuuden syvintä olemusta, niin kommunikaatio on avainasemassa. (Juuti & Virtanen 2009, 73.)

Juuti & Virtanen (2009, 59) toteavat, että johdon roolilla on suuri merkitys organisaatiokulttuurin kehittämässä. Mikäli johto ei ymmärrä tai näe tarvetta muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamiseksi, mitään ei oikeastaan ole tehtävissä. Minkäänlainen organisaatio ei menesty toimintatapojaan kehittämättä.

Organisaatiossa olevat ryhmät ja jäsenet opettavat sekä perehdyttävät uudet tulijat kulttuuriin. Kun on aika ohjeistaa, miten on tapana tehdä tai mitä ei ole tapana tehdä, niin välitetään kulttuuria tehokkaasti. Yhteisökulttuurin kaksi päätehtävää onkin auttaa organisaatiota säilymään ja sopeutumaan toimintaympäristöönsä sekä auttaa sitä pitämään koossa omia sisäisiä prosessejaan. Kulttuurin tunnusmerkkejä ovat jaettujen perusolettamuksien muodostelma ja samalla ryhmän keksimä, löytämä tai kehittämä. Organisaatio kykenee oppimaan ja sopeutumaan ongelmiin ulkoisten adaptaation ja sisäisen integraation kautta. (Mattila 2011, 34.)

Organisaation kulttuuri voi merkitä sekä voimaa että vastusta muutoksen johtamisen kannalta. Se voi olla muutoksen keskeinen mahdollistaja, este ja vaikeasti saavutettava kohde. Kulttuuri on nostettava esille heti alkuvaiheessa menestyksekkäässä muutosjohtamisessa. Vaikkakin kulttuuriin vaikuttaminen tapahtuu hitaasti ja mutkien kautta, on se välttämätöntä. Mikäli kulttuuri asettuu vastaan ei uudistuksen vaikutukset voi kestää. Johtamisessa helpointa on huomioida kulttuurin näkyvin osa, jossa muutoksen tavoitetila on helpointa konkretisoida. (Mattila 2011, 35–36.)

### 3.2 Organisaation aikaisempi kokemus ja vaikutus henkilöstöön

Organisaation jäsenten toiminnasta huomattava osa perustellaan menneillä kokemuksilla ja tapahtumilla. Aikaisemmista tilanteista johtunut kielteinen stressi saa helposti epäröimään tulevien muutosten houkuttelevuutta. Organisaatiolle menneisyys on ratkaiseva taakka kehityspyrkimysten kannalta. Tällöin monille henkilöstön jäsenille maailma avautuu peruutuspeilin kautta. Eleyt kokemukset siirtyvät suoraan tulevaisuuteen. (Mattila 2011, 47–48.)

Integraatioiden vaikutuksia työntekijöihin on tarkasteltu ainakin psykologisesta, sosiaalisesta, ja kulttuurisesta näkökulmasta. Tarkastelun lähtökohtana on ollut havainto integraatioiden voimakkaasta vaikutuksesta ihmisiin. On havaittu, että työntekijöillä on erilaisia odotuksia omaa ja lähimmän työyksikkönsä tulevaisuutta kohtaan, joiden huomioimisen ja johtamisen on todettu vaikuttavan onnistuneeseen integraatioon. Nämä odotukset ovat erilaisia, riippuen esimerkiksi kulttuurista, omasta asemasta organisaatiossa, työsuhteen kestosta ja työtehtävistä. Integraatioiden on nähty myös vaikuttavan joidenkin työntekijöiden työhyvinvoinnin alenemiseen. Esimerkiksi stressinäkökulman mukaan työntekijöiden epävarmuus oman osaamisen riittämättömyydestä sekä organisaation tulevaisuudesta johtaa epävarmuuden kasvuun. Erityisesti epävarmuutta kasvattavat negatiiviset kollegiaaliset keskustelut organisaation tulevaisuudesta. Myös positiivisesti voidaan integraatioihin suhtautua se, kokevatko työntekijät integraation uhkana vai mahdollisuutena, vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin ja toimintaan integraatiossa. (Uotila ym. 2015, 1.)

### 3.3 Toimintatavat ja periaatteet toimivalle yhteistyölle allianssissa

Allianssin toiminta perustuu ”ei syytellä” -kulttuuriin. ”Ei syytellä” -kulttuurin tarkoituksena on optimoida omistajan tulos suuntaamalla keskittyminen ”parasta hankkeelle” toimintatapaan. Se sisältää jokaisen osapuolen sitoutumisen siihen, että havaitusta virheestä tai heikosta suorituskyvystä ei syytellä vaan hyväksytään seuraukset yhteisvastuullisesti ja koetaan hakea parhaat parannuskeinot projektille. Jos osapuolet ovat eri mieltä, tulisi heidän työskennellä yhdessä parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Department of Infrastructure and Regional Development 2015, 19.)

Toimintatavan kulttuurimuutos perinteisestä urakasta allianssiurakkaan on edelleen suhteellisen uusi. Muutos perinteisestä kilpailu-urakasta yhteistyöläheisempään allianssiurakkaan on monille hankalaa. Tästä syystä osapuolet tarvitsevat usein ohjausta projektin läpiviemiseen. Kuitenkin on olemassa henkilöitä ja organisaatioita, jotka tarjoavat tukea allianssiurakkaan. Näille toimijoille on olemassa eri nimityksiä, kuten allianssin tuki, allianssiin valmentaja. Jotkut toimijat käyttävät käyttäytymistieteitä apunaan, joissa keskitytään työpajoihin. Pidempi lähestymistapa on liittää ohjaaja allianssitiimiin, jossa hän osallistuu kokouksiin ja työpajoihin säännöllisesti. Tällöin ohjaaja pystyy tarjoamaan apua mahdollisuuksien löytämisessä toiminnassa sekä johtoryhmän kehittämisessä.



Usein ohjaaja valitaan tiimien rakentamiseen ja konfliktien ratkomiseen. (Rooney 2006, 10.)

Allianssihenkeä eli vahvaa yhteishenkeä pidetään tärkeänä ylläpitävänä voimana allianssiprojektissa. Kuitenkin allianssihengen rikkomiseksi riittää, jos yksikin ihminen toimisi perinteisellä tavalla eikä omaksuisi allianssihenkeä. Toiminnan avoimuus kasvattaa keskinäistä luottamusta ja edesauttaa vahvan yhteishengen muodostumista. (Hietajärvi ym. 2016, 24.)

Ross (2000, 11) toteaa, että allianssiprojektissa suhde "on kaikki kaikessa", eikä sitä voida pitää itsestäänselvyytenä. Vaikka osapuolet ovat luoneet läheisen liikesuhteen aikaisemmissa hankkeissa, on silti tärkeää rakentaa suhde "alusta alkaen" jokaiseen projektiin.

Allianssihankeet ovat monimutkaisia projekteja, niihin sisältyy epävarmuuksia sekä negatiivisia riskejä, mutta myös positiivisia mahdollisuuksia. Integroinnin suunnittelu ja johtaminen nousevat allianssihankeissa esille, koska toimintaympäristö on monimutkainen ja sisältää riippuvuuksia eri osapuolten välillä. Tavoitteena integroinnissa on yhdistää organisaatioiden eri osia ja ihmisiä yhteen sekä saada kaikki toimimaan organisaation yhteisen tavoitteen mukaisesti. (Hietajärvi 2017.)

Käytännössä integroitumista voidaan toteuttaa sopimuksellisten, organisatoristen ja teknologisten integrointimekanismien kautta. Ihmisiä ohjaavat toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen viralliset sopimukset, suunnitelmat ja ohjeistukset. Erilaisten organisatoristen järjestelyiden ja rakenteiden, kuten organisaatiokaavioiden ja poikkiorganisatoristen tiimien avulla voidaan integroitumista toteuttaa sekä epävirallisen vuorovaikutuksen kautta. Teknologiset integrointimekanismit, kuten tietojärjestelmät ja projektipankit, edistävät tiedon jakoa osapuolten kesken. (Hietajärvi 2017.)

Integroituminen ei ole myöskään ilmaista, eli mitä moninaisempia integroitumisen keinoja on käytössä, sitä enemmän kustannuksia muodostuu. Integroinnin suunnittelussa onkin huomioitava hankkeen monimutkaisuuden lisäksi projektin elinkaaren vaihe, odottamattomien tapahtumien vaikutukset sekä projektin aikainen oppiminen ja sopeuttaa käytössä olevia integroitumisen keinoja muuttuviin tarpeisiin. Esimerkiksi allianssihankeeseen siirtyessä kehitysvaiheesta toteutusvaiheeseen, integroinnin tarve kasvaa hetkellisesti muun muassa uusien ihmisten tullessa mukaan hankkeeseen. (Hietajärvi 2017.)

### 3.4 Allianssiprojektin organisaatioiden kyvykkyys

Projektijohtamistoiminnassa ja tutkimuksissa on perinteisesti keskitytty resurssien suunnitteluun, aikataulutukseen ja työn suunnitteluun. Nykyään kuitenkin painopiste on siirtynyt kohti strategista toteuttamista painottaen ihmisiä. Useat tutkimukset ovat korostaneet tarvetta laajentaa projektijohtamista koskevaa tietämystä ja osaamista - esimerkiksi ottamalla käyttöön reflektioivia harjoittajia. Myös on tunnustettu tarve laajemmille ryhmätaidoille ja sosiaalisen pääoman rakentamiselle projektiorganisaatioissa. Ei ole epäilystäkään siitä, etteikö allianssiprojekteissa työskentely vaadi uusia kykyjä osallistuvilta organisaatioilta ja toimijoilta. Menestyvällä allianssiorganisaatiolla on osoitettu olevan paremmat organisatoriset kyvyt hallita alliansseja. Myös on havaittu, että allianssiin osallistuvilla organisaatioilla on valmius kehittää ja mukautua uusiin prosesseihin, jotka helpottavat innovointia ja kollektiivista oppimista, nämä ovat kriittisiä allianssin onnistumiselle. (Hietajärvi 2017, 37–38.)

Allianssiorganisaatio kehittää ja toteuttaa projektin innovatiivisesti yhdessä, joten tämä edellyttää jatkuvaa organisaatorajapintojen hallintaa. Tämän takia suhteiden, yhteistyökulttuurin ja luottamuksen rakentamiseen on kiinnitettävä suurta huomiota allianssin osallistuvien organisaatioiden välillä. Allianssisopimus sisältää kaksi osaa. Näillä varmistetaan, että taloudellinen palkkio ja sakot otetaan käyttöön edistämään motivaatiota ja käyttäytymissopimus. Sopimuksen toteutuminen vaatii kumppaneita toimimaan yhdessä hyvässä uskossa ja rehellisesti sekä tekemään hankkeelle parhaimmat päätökset. Kuitenkin on osoittautunut haastavaksi saavuttaa nopeasti yhteiset käyttäytymistavat, henkilökohtainen yhteys ja yhteistyökulttuuri allianssissa. Ristiriitoja on ilmennyt perinteisessä ostaja- ja toimittajaroolien kanssa. Myös jännitteet allianssin osallistujien oman organisaation arvojen ja allianssin arvojen välillä voi aiheuttaa haasteita. (Aaltonen & Turkulainen 2017, 1391.)

### 3.5 Yhteistyön haasteet

Projektitiimin integrointi on huolenaihe rakennusalalla, johtuen kulttuurisista epäjohtonukaisuuksista, epäluotettavista suhteista sekä suunnittelun ja rakentamisen ristiriitaisuuksista, nämä ristiriitaisuudet on tunnustettu suuriksi ongelmiksi. Todellinen rakennushankkeen integraatio edellyttää projektitiimin jäsenten yhteistyötä ja heidän suhteiden harmonista jatkumista kaikenlaisen kitkan poistamiseksi hankkeen toteuttamisen aikana.

Näin varmistetaan vastinetta rahalle ja parannetaan projekti läpivientiä. (Ibrahim ym. 2011, 441.)

Ongelmien yhdessä ratkominen muiden kanssa on hankalaa. Syynä siihen on, että ongelmia ruodittaessa keskustelu helposti kääntyy siihen kysymykseen, mistä ongelma johtuu sekä erityisesti siihen, kenestä se johtuu. Tämän välttämiseksi tarvitaan pelisäännöt ongelmien puheeksi ottamiseen sekä niistä keskusteluun. Pelisääntöjen tulee pitää huolta, että keskustelu on sävyiltään rakentavaa eli ei aleta syytä ja syyllisiä vaan ratkaisuja. (Furman ym. 2004, 37.)

Furman ym. (2004, 54) mainitsevat vielä, että se miten työyhteisössä suhtaudutaan työntekijöiden tekemiin virheisiin ja muihin vastoinkäymisiin, vaikuttaa suuresti työpaikan ilmapiiriin. Mikäli työntekijät pelkäävät puhua toisilleen virheistä tai vastoinkäymisistä eivätkä uskalla ottaa riskejä siinä pelossa, että tekisivät jotain väärin, työyhteisön ilmapiiri on helposti jännittynyt ja kireä. Käänteisesti voidaan sanoa, että mikäli virheisiin suhtaudutaan suvaitsevaisesti, ihmiset rentoutuvat, ovat spontaanimpia sekä uskaltavat ottaa enemmän riskejä työssään.

Haas & Mortensen (2016, 4) ovat tutkineet, miten luodaan ilmapiiri, joka auttaa monipuolisia, hajaantuneita, digitaalisia ja dynaamisia tiimejä saavuttamaan korkean suorituskyvyn. Jokaisen suuren tiimin perusta on suunta, joka sitouttaa jäsenet. Tiimit eivät voi innostua, jos he eivät tiedä mitä kohti työskennellään eikä heillä ole selkeää tavoitetta. Tavoitteiden tulisi olla haastavia, mutta ei kuitenkaan niin vaikeita, että tiimi ei lannistu.

Tiimit tarvitsevat myös oikeat henkilöt ja jäsenmäärät, optimaalisesti suunnitellut tehtävät ja prosessit sekä normit edistävät tiimin positiivista dynamiikkaa. Korkean suorituskyvyn tiimeihin kuuluu jäseniä, joiden taidot ovat tasapainossa. Tiimin jokaisella yksilöllä ei tarvitse olla ylivoimaisia teknisiä tai sosiaalisia taitoja, mutta koko tiimi tarvitsee terveellisen annoksen molempia. Tiedon, näkemysten ja näkökulmien sekä iän ja sukupuolen monimuotoisuus voi auttaa tiimiä olemaan luovempi sekä välttämään ryhmäajattelua. (Haas & Mortensen 2016, 4.)

Hietajarvi (2017, 45) mainitsee tutkimuksessaan, että ajallisen näkökohdan lisäksi allianssiprojekti asettaa erityisvaatimuksia osallistuvien käyttäytymiselle, joka voi myös vaikuttaa organisaatioidentiteettiin. Yhteinen vastuu, päätöksenteko ja riskinotto vaativat kaikilta osallistujilta vahvan sitoutumisen. Nämä yhteiset toimet edistävät yhteisen organisaatioidentiteetin kehittymistä, jossa kunkin osapuolen odotetaan toimivan projektin parhaan edun mukaisesti, sitoutuen siihen kokonaisuutena sen sijaan, että toimisi vain

omien etujen mukaisesti. Lisäksi allianssissa sopimukset edistävät organisaatiokulttuuria, joka tukee, parantaa ja motivoi ihmisiä tekemään yhteistyötä ja työskentelemään hankkeen parhaiden etujen mukaisesti. Sopimuksessa määritellyt käyttäytymissäännöt ja kannustinmekanismit lisäävät kollegiaalisuuden tunnetta, korostamalla "me" kuin "he".

Allianssiprojektin tavoitteena on rakentaa yhteinen yhteistyötunne ja osallistujien keskinäinen luottamus. Kuitenkin se on väliaikainen järjestely, joka koostuu eri organisaatioiden yksilöistä, joiden roolit ja sitoutumisaste vaihtelevat. Siitä seuraavat jännitteet voivat vaikeuttaa allianssin identiteetin muodostuminen. (Hietajärvi 2017, 45.)

Saumaton toiminta ilman organisaatio rajoja on tärkeä indikaattori projektitiimin integraatiossa. Tällainen toiminta lisää projektitiimin jäsenten työskentelyä kohti molempia osapuolia hyödyttäviä tuloksia. Tämä edustaa ilmapiiriä, jossa organisaatioiden on tehtävä yhteistyötä sekä jaettava tietoja, taitoja ja asiantuntemusta selviytyäkseen. (Ibrahim ym. 2011, 442.)

Projektitavoitteiden kollektiivinen sopiminen varhaisessa vaiheessa edistää ryhmätyön menestystä sekä kehittää luovuutta, innovatiivisuutta ja toiminnallista suunnittelua, jotka täyttävät asiakkaan toiveet. Tärkeää on, että kollektiivinen ja avoin päätöksenteko tapahtuu asiakkaan, käyttäjien ja muiden sidosryhmien näkökulmasta. Kollektiivisessä päätöksenteossa kaikkia osapuolia tulee kuulla. Kollektiiviseen ymmärrykseen kuuluu eri alojen jatkuva kohdistaminen yhteiseen tavoitteeseen jakamalla tarvittava tieto kaikille prosessin tietyssä vaiheessa. (Ibrahim ym. 2011, 443.)

### 3.5.1 Luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen

Ross (2003, 3) mainitsee, että allianssin periaatteista tulee filosofinen perusta, joka on projektin kaiken päätöksen teon perusta. Sana "luottamus" perustuu allianssin periaatteisiin. Luottamus toistensa kompetensseihin on allianssin perusedellytys ja perusperiaate.

Projektitiimin integroitumisen tärkeä indikaattori on rakentaa luottamusta ja kunnioitusta projektitiimin jäsenten keskuudessa. Mikäli luottamus puuttuu ja "vanhat" toimintatavat vallitsevat, tiimin jäsenten kokemat asenteet ja epäilyt voivat aiheuttaa jännitteitä ja ongelmia tiimin jäsenten keskuudessa. Luottamus ja sitoutuminen ovat tekijöitä, joiden puuttuminen voi estää integroituneen tiimin kehittämisen. Rakennusyritysten on tärkeää

kehittää luottamusta ja ymmärrystä yhteistyökumppaneiden kanssa. kuitenkin se edellyttäisi joitain kulttuurimuutoksia tai asenteellisia muutoksia organisaation sisällä pitkällä tähtäimellä. On muistettava, että projektitiimin varhainen muodostaminen ja tiedon jatkuva jakaminen myötävaikuttaa merkittävästi projektitiimin keskinäistä kunnioitusta. (Ibrahim ym. 2011, 443.)

Luottamuksen ja sitoutumisen kehittäminen allianssissa sisältää monimutkaisen vuorovaikutuksen, johon kuuluu luottamuksen ja sitoutumisen ulottuvuudet yksittäisissä allianssikumppaneissa sekä allianssin sisällä. Yritettäessä ymmärtää luottamuksen ja sitoutumisen kehittymistä on hyödyllistä tarkastella yksittäisen kumppaniyrityksen näkökulmaa erillään yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta allianssissa. Yksittäisen kumppaniyrityksen näkökulmasta luottamus tarjoaa perustan sitoutumiselle. Luottamuksen mitat, hyväntahtoisuus ja uskottavuus, ovat hyvin korreloivia ja kehittyvät rinnakkain. (Cullen ym. 2000, 229–230.)

### 3.5.2 Viestintä ja tiedon jakaminen allianssissa

Viestintä ja ennakoiva tiedonvaihto ovat keinoja luottamuksen lisäämiseksi kumppaneiden välillä. Syyt ovat moninaiset, miksi viestinnällä on tärkeä rooli luottamuksen rakentamisessa. Ensinnäkin avoin ja nopea viestintä kumppaneiden välillä uskotaan olevan luottamukselle välttämätöntä. Ilman asianmukaista viestintää yhteistyö saattaa kärsiä. Täten viestintä vähentää potentiaalisia kieroutumia päivittäisessä toiminnassa sekä luo hyvän työsuhteen. Toiseksi allianssiyritysten on kerättävä todisteita kumppanien uskottavuus ja luotettavuus, viestintä helpottaa tätä prosessia. Kun vastavuoroinen viestintäprosessi alkaa saada uskottavuutta, jatkuvan tiedonkulun tulisi muodostua kumppaneiden välillä. Kolmanneksi viestintä auttaa luomaan luottamusta, koska se tarjoaa perustan jatkuvalla vuorovaikutukselle, josta kumppanit edelleen kehittävät yhteiset arvot ja normit. Jatkuva vuorovaikutus on tärkeä mekanismi kumppaneiden pitämiseksi yhdessä. Tietojenvaihdon avulla kumppaneiden tulisi tunnistaa ja kehittää enemmän yhteisiä piirteitä, jotta luottamus tuntuisi entistä vahvemmalta. (Das 1996, 504–505.)

Koko allianssitiimin tulisi toimia yhteisessä tilassa eli Big Roomissa. Big Roomin avulla on paljon helpompaa muodostaa "virtuaalisen yrityksen" yhteishenkeä ja kehittää saumatonta viestintää kaikkien tiimin jäsenten välillä. Kuitenkaan tiimien yhdistäminen yh-

teen paikkaan ei aina ole käytännöllistä. Tällaisissa tapauksissa yksi allianssin suurimmista haasteista on luoda viestintäjärjestelmiä, jotka luovat yhtenäisen projektikulttuurin huolimatta tiimien eri jäsenten fyysisestä erottelusta. (Ross 2000, 12.)

### 3.5.3 Sosiaaliset kyvyt

Sosiaalisuutta voidaan helpottaa erilaisilla mekanismeilla, kuten työpajoilla, neuvotte- luilla, monialaisilla tiimeillä sekä matriisityylisellä raportointirakenteet. Sosiaalisuuden mekanismit voidaan jakaa epävirallisiin ja muodollisiin mekanismeihin. Epävirallinen so- siaalisuus tapahtuu pääasiassa työpaikan ulkopuolella, lisäämällä luottamusta ja anta- malla enemmän aikaa, mahdollisuuksia ja motivaatiota vahvistaa sosiaalisia suhteita. Muodolliset mekanismit ovat rakenteita ja prosessit, joiden tarkoitettu on välittää odotuk- set ja käyttäytymisohjeet sekä jakaa hyödyllistä tietoa jäsenten kesken. (Aaltonen & Tur- kulainen 2017, 1389.)

### 3.5.4 Tiimi ja me-henki

Tehokkaan tiimityöskentelyn edellytys on, että tiimin jäsenet ovat henkilökohtaisesti pä- teviä, motivoituneita ja yhteistyöhaluisia toistensa kanssa. Projektitiimin tulisi yhdessä ja tiimin jäsenien erikseen osallistua tiimin kehittämiseen tiimin suorituskyvyn paranta- miseksi. Myöskin henkilöstön tulisi saada koulutusta sekä heidän tulisi olla tietoisia siitä, miten merkittäviä ja tärkeitä heidän tehtävänsä projektissa ovat projektin tavoitteiden ja sen laatutavoitteiden saavuttamisessa. Tiimityöskentelyn tehokkuus tulisi myös huomi- oida sekä sopivalla tavalla myös palkita. (SFS-ISO 10006, 28.)

ISO-SFS 10006 (28) mainitaan, että esimiesten tulisi projektiorganisaatiossa luoda työs- kentelyilmapiiri, joka rohkaisee tiimiläisiä huippusuorituksiin, tehokkaiisiin työsuhteisiin, luottamukseen ja kunnioitukseen tiimin jäsenten ja kaikkien muiden projektiin osallistu- vien kesken. Päätöksenteko, joka perustuu yhteisymmärrykseen, ongelmien järjestel- mällinen ratkaisu sekä selvää, avointa ja tehokasta viestintää ja yhteistä sitoutumista asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseen, tulisi rohkaista ja kehittää. Mahdollisuuksien mu- kaan tulisi ottaa ne henkilöt mukaan muutoksien suunnitteluun ja toteuttamiseen, joihin projektissa tai projektiorganisaatiossa tehtävät muutokset vaikuttavat.

### 3.6 Yhteinen tila – Big Room

Kokkonen & Vaagaasar (2017, 83) toteavat, että suuret infrastruktuuri-investoinnit ovat liian suuria yhden organisaation toteutettaviksi. Tämän johdosta organisaatioihin koituu väliaikaisia järjestelyjä, jotka ylittävät organisaation rajat, kuten allianssiprojekti. Yhteistyön laadulla on merkitys projektin onnistumiseen. Valitettavasti vaikeuksia voi nousta esiin, kun esimerkiksi yksittäisen yrityksen arvot, edut ja tarpeet ovat ristiriidassa projektin tavoitteiden kanssa. Rakennusteollisuudessa joitakin yhteistyössä tunnettuja ongelmia ovat huono viestintä, teollisuuden tason pirstoutuminen ja kilpailevat suhteet. Näiden haasteiden ratkaisemiseksi monimutkaisissa rakennushankkeissa on melko yleistä soveltaa integroitua projektin toteutusstrategioita, esimerkiksi avainosaajien osallistuminen prosessin varhaisessa vaiheessa, projektin tavoitteiden kehittäminen yhdessä ja monen osapuolen välisen sopimuksen tekeminen.

Yritysten välinen yhteistyö tapahtuu silloin, kun ”osapuolet, jotka näkevät ongelman eri näkökohdat, voivat rakentavasti tutkia erojaan ja etsiä ratkaisuja, jotka ylittävät heidän oman rajoitetun näkemyksensä siitä, mikä on mahdollista”. Yhteistyö järjestetään ja sovitetaan organisaation tasolla, mutta kuitenkin yksittäiset työntekijät ovat niitä, jotka tekevät yhteistyön käytännössä. Yhteistyö toteutuu, kun eri yritysten yksilöt toimivat yhdessä. Tyypillisiä yhteistyökäytäntöjä ovat asiakirjojen, kuten sähköpostien, mallien, raporttien ja piirustusten vaihto, sekä keskustelu ja tehtävien ratkaiseminen yhdessä ja organisaatioiden välillä. Yritysten välinen yhteistyö ei välttämättä tarkoita, että yritysten väliset yhteistyökäytännöt ovat intensiivinen. Yhteistyötä voidaan vahvistaa käyttämällä esimerkiksi yhteistyötilat. (Kokkonen & Vaagaasar 2017, 83–84.)

Kokkonen & Vaagaasar (2017, 83) jatkavat vielä, että usein integroituihin työskentelytapoihin kuuluu yhteisen työtilan käyttö, jossa projektin jäsenet eri yrityksistä sijaitsevat fyysisesti samassa tilassa. Näitä yhteistiloja kutsutaan nimellä ”Big Room”.

Big Room- sanan alkuperä tulee japanin sanassa ”obeya”, joka yksinkertaisesti tarkoittaa ”iso huone”. Obeya -malli otettiin käyttöön Toyotan tuotantofilosofiassa ja se on projektien johtamisen työkalu. Obeya -malli esiteltiin automalli Priuksen kehitysprosessin yhteydessä 1990- luvun loppupuolella ja sitä on käytetty siitä lähtien Toyotan kehitysprosesseissa perustyökaluna. Obeya-malli palvelee informaatiojohtamisen ja nopean päätöksenteon päämäärää. (Shahbazi & Javadi 2012, 18.)

Yhteistyötila tiivistää yhteistyötä tuomalla ihmiset yhteen. Tämä lisää mahdollisuutta tehdä henkilökohtaista yhteistyötä sekä muodolliset käytännöt (kuten kokoukset) että epäviralliset käytännöt (kuten spontaanit keskustelut). Kasvokkain suoritettut työkäytännöt on tunnustettu hyödyllisiksi etenkin monimutkaisia tehtäviä tehtäessä ja parantaa ihmissuhteita. Lisäksi ihmiset voivat tarkkailla toisiaan ja kuulla toistensa keskustelut. Tämä voi johtaa parempaan ymmärrykseen hankkeesta ja lisätä sitoutumista projektiin. Tilajärjestelyt voivat myös vaikuttaa vuorovaikutukseen yhteistyötilassa. Siksi yhteistila mahdollistaa käytäntöjä, jotka sisältävät erilaisia kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen muotoja ja jotka eivät olisi mahdollisia ilman tätä tilaa. (Kokkonen & Vaagaasar 2017, 83–84.)

Inkala (2018) mainitsee, että allianssihankeen alussa Big Room -toiminnan käynnistys on keskeisessä asemassa. Hankkeen osapuolten edustajat työskentelevät hankkeen eteen yhteisessä työtilassa. Allianssihankeessa keskeinen keino erinomaisuuteen pyrittäessä on luoda integroitu projektiorganisaatio, jonka tärkeä osa on Big Room -toiminta. Yhteinen työtila ja organisaatio esimies- ja raportointivastuineen hävittävät organisaatorajat. Kun yhteistyö ja yhdessäolo on päivittäistä, päätöksenteko kätevästi huomattavasti.

Suunnittelijat ovat toteutusvaiheessa Big Roomissa, mikä antaa mahdollisuuden suunnitelmien muokkaamiseen tarvittaessa myöhäisessäkin vaiheessa. Big Room -käytäntöihin kuuluu myös suunnittelun ja rakentamisen IT-järjestelmien integrointi. Joissakin hankkeissa rakentaja ja suunnittelija käyttävät yhdistettyä suunnitelma- ja toteumamallin tietokantaa. Myös viestinnän tarpeet muuttuvat Big Roomin myötä. Tehokkaan tiedonvaihdon ja asioiden valmistelun takaa intensiivinen yhteistyö yhteisessä työtilassa. (Inkala 2018.)

Aktiivisesti allianssin toimintaan osallistuvat ovat hyvin selvillä hankkeen tilanteesta ja kokonaisuudesta. Yleensä allianssihankeiden kokoukset ovat tehokkaampia, koska asiat on keskusteltu ja ratkaisut usein etukäteen, jolloin kokoukset keskittyvät päätöksentekoon. Toisaalta ne hankkeen parissa työskentelevät, jotka eivät istu Big Roomissa, jäävät helposti uutispimentoon. Heidän tietotarpeitansa ylläpidetään muun muassa sähköpostilla jaettavat viikkotiedotteet ja projektipäällikön Big Room -vartit, joihin voi osallistua myös etänä. (Inkala 2018.)



Henkilötasolla työskentely vaatii uudenlaista osaamista. Intensiivinen projektityö samassa tilassa eri työkalttuureista tulevien ihmisten kanssa edellyttää joustavuutta, sosiaalisia taitoja sekä kykyä saada esiin jokaisen näkökulmat ja mielipiteet. Big Roomin on luotava vahva luottamuksen ilmapiiri, jossa vastakkainasettelua ei ole sekä erilaisuutta arvostetaan. (Inkala 2018.)

## 4 KEHITYSTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Kehitystehtävä aloitettiin kirjallisuuskatsauksella allianssiprojektin perusteisiin sekä aikaisempiin tutkimuksiin allianssista. Kehitystehtävän empiirisessä osassa tavoitteena oli selvittää, miten eri yrityskulttuureista tulleiden henkilöiden organisointi on onnistunut, miten organisointi tulisi hoitaa sekä mitkä asiat ja toimet vaikuttavat moniyritysprojektin organisaation toimivuuteen. Aineisto kerättiin haastattelemalla viittä allianssissa työskentelevää asiantuntijaa. Haastattelurunko laadittiin tutkimuskysymysten, aikaisempien tutkimusten ja tutkijan oman mielenkiinnon perusteella.

Allianssiprojektin projektijohdolla on hyvä näkemys moniyritysprojektin organisaation muodostamisesta ja toimivasta yhteistyöstä. Tätä varten allianssissa olevia viittä avainhenkilöitä haastateltiin. Haastattelu tehtiin teemahaastatteluna painottuen näkemykseen, miten moniyritysprojektin yhteinen organisaatio saadaan toimimaan yhtenäisesti.

Teemahaastattelun runko oli muodostettu kolmen teeman ympärille. Teemat olivat:

- Miten organisaation muodostamista ja yhteistyötä käsiteltiin kehitysvaiheessa?
- Miten projektioorganisaation yhteistyö toimii toteutusvaiheessa?
- Mitä tekisin organisaation muodostamisessa sekä yhteistyön kehittämisessä toisin tulevilla projekteilla?

### 4.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun ominaispiirteenä on, että kysymysten ja kysymysjärjestyksen muoto on ennalta määrätty, kuitenkin haastattelun edetessä niiden järjestystä voidaan muokata halutusti. Myös eri haastatteluissa kysymysten sanamuotoa voidaan soveltaa tilanteeseen sopivaksi. Teemahaastattelun ideana on, että tutkijaksi eli haastattelijaksi on perehtynyt tutkimuskohteen tärkeinä pitämiinsä asioihin. Haastattelurunko, johon valitaan tärkeimmiksi koetut teemat ja aiheet muodostuvat alustavan perehtymisen myötä. Oletuksena on, että haastateltavalla on kokemusta tutkimuskohteen mukaisista tilanteista tai toiminnasta. Teemahaastattelu keskittyy ennalta määrättyihin teemoihin varsin avoimesti. Teemahaastattelun etuna on haastattelun vapaamuotoinen eteneminen ja antaa haastateltavalle hyvän mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan myös tiettyjen kysymysten ulkopuolelta ja teemojen raja-alueilta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Teemahaastattelun haastattelurunko ei ole etukäteen tarkkaan määritelty kysymyslista. Tärkeiksi koetut pääteemat kirjataan haastattelurunkoon. Haastattelutilanne etenee pääteemojen mukaan ja haastattelija esittää tarkentavia kysymyksiä teemoihin liittyen. Haastattelussa kysymysten tukena voidaan käyttää tukisanalista teemojen alle kirjattuna. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.)

Myös haastattelijan osalta virheisiin on varauduttava haastattelussa. Joustavuuden puute haastattelutilanteessa on usein aloittelevalla ja kokemattomalla haastattelijalla ongelmana. Haastattelutilanteessa tulisi kuunnella vastauksia ja kyetä esittämään seuraavat kysymykset niitä täsmentävästi tai huomioida, jos haastateltava on jo aiemmin vastannut esitettyyn kysymykseen eri kohdassa. Ongelmaksi voi muodostua se, että haastattelija noudattaa liian tiukasti kysymysrunkoa. Myös haastattelijan liika puheliaisuus, joka voi hallita haastattelua ja estää haastateltavaa ilmaisemasta itseään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 124.)

Tutkimus tehtiin haastatteleamalla hankkeen kaikkia osapuolia. Heitä voidaan kutsua allianssitoteutuksen asiantuntijoiksi, koska heille on kertynyt kokemuksia ja näkemyksiä allianssihankeessa toimimisesta ja johtamisesta. Haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisesti allianssihankeeseen johtamisesta kokemusta saaneita asiantuntijoita, jotka ovat osallisina allianssiorganisaatioissa. Näkemyksiä haluttiin allianssin eri osapuolten edustajilta, minkä vuoksi haastateltaviksi valittiin sekä tilaaja-, suunnittelija- ja rakentaja osapuolten edustajia. Haastattelut tehtiin marras- ja joulukuussa 2019.

Tässä tutkimuksessa viiden henkilön haastattelu oli melko pieni määrä, joskin riittävä. Haastattelujen määrä oli ennalta päätetty. Teemahaastatteluissa jatkuvasti nousee uusia yllättäviä aiheita esiin, joten päätös haastattelujen määrästä rajaamisesta tuli tehdä rohkeasti, jotta aineiston määrä ei kasvaisi liian suureksi.

Haastattelut suoritettiin haastateltavien toiveiden mukaan joko heidän toimistoissaan tai muussa tilassa. Haastattelut nauhoitettiin samanaikaisesti kahdella matkapuhelimella. Kahdella nauhoitustavalla varmistettiin haastattelun talteenotto. Haastattelujen yhteydessä kirjoitettiin muistiinpanoja tärkeimmistä asioista ja haastattelut litteroitiin pääosin muutaman päivän sisällä haastattelun toteuttamisesta.

## 4.2 Aineiston analyysi

Hirsijärvi & Hurme (2008, 135) mainitsevat, että aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekee analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haasteelliseksi, kuten myös ongelmalliseksi ja työlääksi. Mikäli aineistoa ei ole jo keruuvaiheessa samanaikaisesti purettu ja tarkasteltu, on aineiston käsittelyyn ja analyysiin ryhdyttävä pian keruuvaiheen jälkeen. Tällöin aineisto on vielä tuoreessa muistissa sekä mikäli ilmenee, että tietoja tulisi vielä täydentää on se helppo tehdä heti haastattelun jälkeen.

Koska tässä kehitystehtävässä haastattelujen määrä oli suhteellisen pieni ja haastattelut tehtiin lyhyellä aikavälillä. Aineiston analysointi tehtiin vasta kaikkien haastattelujen jälkeen.

Haastattelun tallentamisen jälkeen on valittavana kaksi tapaa aineiston purkamiseen. Ensimmäinen tapa on aineiston puhtaaksikirjoittaminen eli litterointi, joka tehdään koko haastatteludialogista tai se voidaan tehdä valikoiden esimerkiksi vain teema-alueesta tai ainoastaan haastateltavan osuudesta. Toinen tapa on, että aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi vaan päätelmiä tai teemojen koodaamista tehdään suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 138). Tämän teemahaastattelun aineisto purettiin teemojen koodaamisella suoraan tallenteesta.

## 4.3 Haastattelun tulosten raportointi

Haastattelututkimuksen tulokset raportoidaan haastatteluissa löytyneiden aiheiden mukaan, jotka ovat kappaleen 5 otsikoissa 5.1 – 5.5. Kappaleen alussa esitetään haastattelututkimuksen tuloksen yhteenveto, joka sisältää haastattelututkimuksesta saatuja projektin yhteistyökäytäntöjä, jotka ovat kaikille allianssihankkeille yhteisiä tekijöitä ja joita myös kirjallisuustutkimus tukee. Yhteenvetoon jälkeen esitetään yksityiskohtaisemmin haastateltavien saman- ja erimielisyydet sekä eri näkemysten vertailu. Haastattelutulokset on raportoitu anonymisti, eikä haastateltavien henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Tautatietoa haastateltavista

Projektin tässä vaiheessa oli vaikeaa löytää sopivia henkilöitä haastateltavaksi. Haastateltavaksi haluttiin henkilöitä, jotka ovat olleet jo allianssin kehitysvaiheessa mukana sekä henkilöitä, jotka toteutusvaiheessa toimivat kaikilla allianssin lohkoilla. Yhteensä viisi henkilöä haastateltiin, joista yksi oli tilaajaosapuolen edustaja, yksi oli suunnittelun

edustaja, yksi oli rakentajaosapuolen edustaja sekä kaksi oli projektinjohdon edustajia. Haastateltavista yksi kuului sekä allianssin johtoryhmään (AJR) että allianssin projektiryhmään (APR). Kolme haastateltavista kuului allianssin projektiryhmään (APR).

Haastateltavien työkokemus rakennusalalla vaihteli 10 – 36 vuoteen. Kahdelle haastatettavalle Tampereen Raitiotieallianssi oli ensimmäinen allianssiprojekti. Kolmella muulla haastateltavalla oli aikaisempaa allianssiprojektikokemusta joko Tampereen Rantatunnelista tai Kokemäki-Lielähti allianssista. Aikaisemmat allianssiprojektit eroavat tämän hetken projektista siten, että Kokemäki-Lielähti allianssiprojektin muodostivat yksi palveluntuottaja ja tilaaja. Mainittakoon vielä, että Kokemäki-Lielähti allianssiprojekti oli ensimmäinen allianssiprojekti Suomessa. Tampereen Rantatunnelin muodostivat kaksi palveluntuottajaa ja tilaaja.

## 5 HAASTATTELUN TULOKSET

### 5.1 ”Allianssiprojekti”

Allianssiin peruseriaatteisiin kuuluu kiinteästi luottamus, avoimuus, yhdessä tekeminen ja sitoutuminen. Allianssiprojektiin osallistuvien henkilöiden tulisi sisäistää nämä peruseriaatteet työskennellessään allianssissa. Kysyttäessä haastateltavilta, mitä sana ”allianssiprojekti” tuo heille mieleen, niin huomattiin, että peruseriaatteet olivat hyvin iskostuneet heille.

*”Yhteisöllinen tekeminen, ollaan tilaajan / palveluntuottajan kanssa kimpassa, allianssimallissa yleisesti päätöksen tekoa on nopeaa ja muutosten hallinta on allianssimallin etu”. [H1]*

*”Mulle se tuo ainakin sillain yhteistyö rakentajan kanssa, että normaalisti kuljetaan tilaajan kanssa eikä rakentajaa näe ollenkaan, ennen kuin joku menee päälle...”. [H2]*

*”Se on, että tehdään yhdessä hommia eli siellä on monesta organisaatiosta, kaikki yhdessä”. [H3]*

Haastateltavien mielessä oli vahvasti myös riskien ja vastuun jako tilanteissa, joissa asiat eivät ole menneet aivan suunnitellusti. Näistä tilanteista on pystytty keskustelemaan avoimesti sekä yhdessä on pyritty löytämään paras ratkaisu asian korjaamiseksi. Projektilla on koettu, että ollaan yhdessä tekemässä töitä ja negatiivisistakin asioista voidaan puhua avoimesti.

Nähtiin, että allianssiprojekti myös mahdollistaa perinteisestä urakasta poikkeavan yhteistyön muodostumisen. Perinteissä urakkamuodossa suunnittelijat ja rakentajat eivät ole juurikaan tekemissä keskenään, paitsi silloin kun jokin asia menee pieleen. Allianssissa on koettu, että toteutuksessa havaittuihin ongelmiin reagointi on ollut nopeampaa ja helpompaa, koska suunnittelijat ja rakentajat ovat enemmän tekemisissä keskenään.

*”... pääsääntöisesti siitä tulee sellainen positiivinen olotila, että voidaan tehdä asioita lopultakin jollain muullakin tavalla, kuin sillä tavalla, kun on aina tehty. On mahdollisuus järkiperaistaa ja tarkoituksenmukaistaa sitä toimintaa...”. [H5]*

Haastateltavat kokivat, että allianssimalli antaa mahdollisuuden tehdä asioista eri tavalla sekä mahdollisuuden kokeilla uusia toimintamalleja ja menetelmiä. Voidaan poiketa perinteisistä toimintamalleista, kunhan niistä on yhteisesti sovittu. Mahdollisuus yhdessä laatia omia toimintamalleja lisää luottamusta ja sitoutumista projektiin. Kuitenkin on tärkeää, että perinteisestä tavasta poikkeavat toimintamallit ovat kaikkien osapuolien tiedossa, ja osapuolet ovat hyväksyneet ne.

*”Ennen se ei tuonut yhtään mitään, mutta nyt se on sillain, että tota - mä koen tän kauheen hyvänä, ainakin tämä malli millä tää on sovellettu - molemmat voittaa”.* [H4]

Yleisesti oltiin myös tyytyväisiä tämän allianssin toteutusmalliin, mitä tilaaja on käyttänyt. Koettiin, että tilaaja puoltaa ansaintamenetelmillä mm. kannustinjärjestelmällä sitä, että yritysten on mahdollista sitoa pitkäksi ajaksi resursseja. Aivan samanlaisten ansaintamenetelmien mahdollisuutta haastateltava ei nähnyt tulevissa alliansseissa, kuten Raide-Jokerissa sekä Kalasatamassa.

## 5.2 Allianssin muodostamisvaihe ja kehitysvaihe

Haastateltavilta tiedusteltiin kohdissa 5.2.1 — 5.2.3, että miten allianssin peruseriaatteita käsiteltiin projektin alussa sekä oliko saatavilla tietoa organisaatioiden yhteistyöhön liittyvistä kokemuksista aikaisemmista allianssihankeista. Haastateltavilta tiedusteltiin myös, miten ajatuksena oli edistää organisaatioiden yhteistyötä sekä yhtenäistää toimintatapoja tulevaan projektin aikana.

Allianssiprojektin suuren koon vuoksi, on projektilla palkattu kymmeniä uusia toimihenkilöitä työskentelemään yhdessä muiden kanssa. Haastattelulla haluttiin myös selvittää, tulisiko toimihenkilöiden tutustua toisiinsa ennen projektin toteutuksen alkua sekä miten tutustuminen tulisi toteuttaa ja mitä hyötyä näet siinä.

### 5.2.1 Organisaation ja yhteistyön muodostaminen

Haastateltavat mainitsivat, että tarjousvaiheessa / allianssin muodostamisen yhteydessä arvot olivat tulleet esille useammankin kerran. Tilaaja oli tarjousvaiheessa / allianssin muodostamisen yhteydessä nimennyt henkilöitä tiettyihin tehtäviin käytettäväksi, joten organisaatiota aloitettiin muodostamaan näiden henkilöiden ympärille. Haastateltava

muistutti, että organisaation muodostamisessa haettiin tiimiytymistä sekä kuitenkin pääajatuksena oli mahdollisimman sopivan joukkueen muodostaminen.

*”Arvot on ollut tarjousvaiheessa esillä, kun oltiin tilaajan työpajoissa. Piti tehdä ensimmäisiä versioita organisaatioista”. [H1]*

Allianssissa tilaajan työpajoihin valmistautuminen on normaali käytäntö. Tämänkin allianssin palveluntuottajilla on ollut erilaisia työpajoja, joissa on käsitelty tulevia tilaajan työpajoja sekä opeteltu allianssin toimintatapoja.

*”Kyllä mulla sellainen muistikuva on, että palveluntuottajien keskenhän meillä oli jo, se oli ennen kuin kehitysvaihe alkoi, oli puolen vuoden tarjouskilpailuvaihe, niin silloin meillä oli allianssi koulutusta ja tietysti koulutusta näihin tilaaja työpajoihin. Silloin tuli silleen aika laaja-alaisesti allianssin toimintaperiaatteita. Mutta kehitysvaiheen jälkeen tai kehitysvaiheen alkamisen jälkeen, kyllä silloinkin muistaakseni oli joitain erillisiä allianssikoulutuksia”. [H5]*

Haastateltavat kommentoivat tilaajan toimintaa tarjous- / allianssin muodostamisvaiheessa - ja kehitysvaiheessa. Ehkä koettiin hiukan ristiriitaisia tuntemuksia tilaajan puolen sitoutumisesta allianssiin. Huomioitiin, että tilaaja on vuosia tehnyt työtään tilaajatuottajamallissa sekä toteuttanut perinteistä urakointia. Hyvää palautetta annettiin kaupungin henkilöstölle, jotka ovat AJR:ssä, koettiin, että heillä on hyvin vahva allianssikokemus. Kaupungin AJR:n henkilöstön kokemus on muodostunut vuosien varrella, koska heillä on aikaisempaa kokemusta suurien hankkeiden johtamisesta muun muassa Tampereen Rantatunnelissa. On kuitenkin muistettava, että toimintamallien muuttaminen tarvitsee paljon aikaa ja uuteen malliin perehtymistä.

*”No, mun mielestä kehitysvaiheessa kaupungin tietyt henkilöt otti erittäin vahvasti osaa ja mä näkisin, että sen takia pysyttiin aikataulussa... Sitten siellä oli taas osittain tämmöistä tilaajan puolelta, että ei haluttu osallistua allianssiin. Siinä oli yksi sellainen pieni kompastuskivi - onhan sitä vieläkin näkynyt. [H2]*

*”Jotain KickOffia oli ja kyllä meillä kaupungilla oli... Meillähän meni kaupungilla pitkään porukalla, että osa ei osaa vieläkkään olla allianssissa vaan menee sillä vanhalla mallilla”. [H3]*



*”Olen tottunut Ranta-Tunnelista, että siihen heittäytyttiin sillain, että vaikka oli firman logo mikä, niin kuitenkin oltiin sitä allianssia. Samahan on tässä muodostunut pikkuhiljaa ja kehitysvaiheessa ehkä tilaaja oli pahastikin poteroissaan, että pysyi siellä tilaajan saappaissa, eivät lähtenyt niin kuin osa henkilöistä suoraan heittäytyyn siihen. Kyllä sieltä löytyy sellaisia, varsinkin tämä AJR taso on kaupungilla hyvin allianssienkistä porukkaa. Osalla heillä on allianssi takana ja ylipäätään vahva kokemus isojen projektien vetämisestä...”. [H2]*

Palveluntuottajien lähtökohdat olivat hyvinkin erilaiset. YIT Rakennus Oy:n henkilöstöllä ei ollut aikaisempaa allianssikokemusta, vaan kokemusta on kertynyt pääasiassa perinteisestä urakoinnista. Kun taas NRC Group Oy:n ja AFRY Finland Oy:n henkilöstöllä on takanaan Suomen ensimmäinen allianssiprojekti. Suunnittelijoiden puolelta myös löytyi allianssikokemusta Tampereen Rantatunnelista. Palveluntuottajien tarjoama aikaisempi allianssikokemus muille palveluntuottajille on osaltaan auttanut organisaation ja yhteistyön muodostamisessa sekä kokemusten jakamisessa.

*”Meillä oli yhteisiä tapahtumia, tähän oli uusi juttu meille, jotka ovat olleet ikänsä urakointipuolella. Meitähän helpotti tässä, että toinen allianssikumppani olivat tehneet tämän ensimmäisen allianssin Kokemäki-Lielahteratahankkeen. Heillä oli selvä kuva, miten allianssi toimii, meillä ei ainakaan ollut mitään hajua, miten tämä pelaa. Kyllä siinä sitten oppi äkkiä”. [H4]*

Haastateltavat kokivat, että allianssin muodostusvaiheessa / kehitysvaiheessa saatu allianssivalmennus sekä omat työpajat oli hyödyllistä. Nähtiin, että näissä tilaisuuksissa saatiin henkilöstö hiottu kasaan. Koettiin, että tiimiytyminen muodostui tutustumalla toisiin sekä ryhmätyöskentelyä testaamalla, jossa nähtiin, miten toimitaan yhtenä ryhmänä. Valmennuksien ja työpajojen hyödyllisyys nähtiin myös tarjousvaiheessa tilaajan työpajoissa. Tilaajan työpajoissa pystyttiin näyttämään, että olemme yksi joukkue eikä kukaan sooloile siellä.

*”Kehitysvaiheessa allianssi valmennusta oli ulkopuolelta ostettuna, joka oli tiimissä hyödynnettävissä. Järjestettiin omia työpajoja missä saatiin hiottua porukkaa kasaan”. [H1]*

Haastateltavat kokivat, että he hyöttyivät muiden palveluntuottajien aikaisemmasta allianssikokemuksesta. Hyötynä nähtiin, että jo allianssin kokenut osapuoli pystyi auttamaan tilaajan työpajoihin valmistautumisessa. Tilaajan työpajoihin valmistautuminen,

omien harjoitustyöpajojen tekeminen ja koko allianssimalliin tutustuminen lisää sitoutumista projektiin. Haastatelluista kävi ilmi, että allianssin muodostamisvaiheessa on monesta vanhasta toimintatavasta jouduttu luopumaan ja opettelemaan uusia toimintatapoja.

Haastateltavat kokivat aikaisemman allianssikokemuksen myös haittana. Haittana nähtiin, että aikaisemmasta allianssista saatuja kokemuksia tuotiin myös jossain määrin lii- kaa esille. Koettiin, että aikaisemman allianssiprojektin kokemuksia ehkä hiukan vältel- tiin, koska kuitenkin haluttiin luoda oma allianssi. On kuitenkin huomioitava, että Rai- tiotieallianssin yhden palveluntuottajan kokemus tuli Suomen ensimmäisestä allianssista, Kokemäki-Lielähti allianssista. Nämä kaksi allianssia ovat organisaatioltaan hyvin erilaisia. Kokemäki-Lielähti allianssin muodosti yksi palveluntuottaja ja tilaaja. Tampe- reen Raitiotieallianssi muodostuu kolmesta palveluntuottajasta ja tilaajasta. On ymmär- rettävä, että kokemukset aikaisemmasta allianssista eivät suoraan sovellu uuteen alli- anssiin.

*”No, meillä oli kauheen hyvä, kun me kilpailtiin tästä hankkeesta, niin se jo silloin avasi silmät. Me pidimme sellaisia treenejä... no meille tuli sellainen aika kova kilpailuhenki ja treenattiin ihan sitä ihan sitä, jotta minkälaisia ne työpajat siellä lopussa tulee oleen... Ja sitä me harjoiteltiin ja silloin tää allianssin muoto selvisi, millainen tää on”. [H4]*

*”Kyllä sitä muistaakseni pyrittiin silloin tuomaan kokemuksia, mutta siinä oli varman... projektin johto puolella oli vähän semmoista, että älkää enää sa- noko sanaa Liekki (Lielähti-Kokemäki) ... Se oli vähän sellaista, että se tuntui vaikealta niin kuin sanoa, että mä oon ollut aikaisemminkin (allianssissa). Mutta toki olihan se tietysti erilainen, kun ei ollut kuin yksi palvelun- tuottaja...siinä ei ollut semmoista, sen yhteistoiminnan muodostaminen ei ollut niin haasteellista kuin tässä”. [H5]*

### 5.2.2 Organisaation yhteistyön edistäminen

Haastateltavat mainitsivat, että organisaation toimintatapojen yhtenäistäminen alkoi var- haisessa vaiheessa käytettävien järjestelmien kautta. On kuitenkin tärkeää, että projektin yhteiset asiat, tiedostot ja dokumentit ovat tarvittaessa kaikkien saatavilla. Käyttöön otet- tavien järjestelmien valinnassa puntaroitiin muun muassa eri palveluntuottajien käytössä

olevia järjestelmävaihtoehtoja. Mikäli palveluntuottajilla ei ollut tarvittavaa järjestelmää käytössä, hankittiin se uutena projektille.

*”Piti tavallaan järjestelmien kautta miettiä, eri yrityksillä on omia järjestelmiä ja mitä otetaan käyttöön, vaikka kustannusseurannassa ja muualla. Ja tietysti ihan hankkeelle yhteisiä asioita, että mikä meillä on ideajärjestelmä tai turvallisuuspoikkeamien käsittelyssä mitä käytetään tai turvallisuushavainnoissa tällaisia yhteisiä järjestelmiä piti miettiä, mitä otetaan käyttöön. Projektipankki isona asiana, meillä oli kehitysvaiheessa eri projektipankki käytössä, kun nyt toteutusvaiheessa”. [H1]*

*”Kyllähän se tuli niin kuin, toi mikä nyt on ollut noista sovelluksista, että GoogleDrive valikoitui käyttöjärjestelmäksi sillä, koska kaikki pääsee sinne, se on kaikille yhtä vieras ja yhtä tuttu, kaikki ollaan samassa tilanteessa”. [H5]*

Haastateltavat mainitsivat, että organisaation yhteistyötä edistettiin yhteisillä allianssin pelisäännöillä. Näillä pelisäännöillä on pyritty ohjaamaan toimintaa eri asioiden suhteen, haastateltavat myönsivät, että välillä säännöt saattavat unohtua, joten niitä täytyy palautella mieleen. Haastateltavat tähdensivät toteutussuunnitelman tärkeyttä, koska sen nähtiin ohjaavan toimintaa.

*”Yhdessä on sovittu, miten toimitaan ja siihen liittyy kaikki mitä kehitysvaiheen tuloksena tuotetaan eli meidän hankesuunnitelma tai toteutussuunnitelma, mitä nimeä halutaan käyttää, siinä on paljon dokumentteja missä kuvataan meidän toimintatapa eli vaikka hankkeen johtamisjärjestelmä eli tällainen erillinen dokumentti, missä on yhdessä sovitut pelisäännöt, millä asioita viedään eteenpäin. Big Roomissakin on omat pelisäännöt, miten täällä pitäisi toimia sekä kokouksissa on omat kokouskäytännöt, mitkä lukee tulostettuna kaikkien nähtävissä”. [H1]*

*”No, kyllä allianssisääntöjä paljon kerrattiin siinä kehitysvaiheessa, ne tuli ihan hyvin esiin. Pelisäännöt oli suhteellisen selvät ja sitten meillä oli kuitenkin selkeä johtamismatriisi, tiedetään, mikä on se polku, jotta päätökset saadaan”. [H2]*

*”Asiat on muuttunut, en itsekään ollut APR:n jäsen, sehän sitten muotoutui kaikki nää porukat, mitä nyt on ollutkin näitä ryhmiä. On enemmän joutunut sitoutumaan, kun on APR:n jäsen... On hyötyä, että yhdessä niitä vaikeitakin asioita käydään läpi”. [H3]*

*”Jaa-a, kyllähän se alussa niitä käytäntöjä varmaan haettiin, mutta olihan se aika selvä mimmoisia ryhmiä muodostettiin, niin kuin maankäyttöön, taitorakenteita ja suunnittelussa sitten eri...turvallisuutta, innovaatioita oli aika selvillä, millaisia ryhmiä perustettiin...Silloin kirjoitettiin toteutuksen sisältö ja sitten tota suunnittelun perusteet, kyllähän silloin määriteltiin nämä kaikki tärkeät asiat”. [H4]*

*”Sitten taas muuten yleisiä toimintatapoja, mehän kehitettiin periaatteessa hankkeen omat toimintatavat, mutta se oli sitten siellä johtoryhmän tasolla ja projektiryhmän tasolla, missä niitä muodostettiin. Kyllä siellä lähtökohtaisesti se, että mikä on - kliseinen lause - hankkeen toiminnan kannalta parasta”. [H5]*

### 5.2.3 Henkilöstön tutustuminen

Allianssi on kymmeniä uusia toimihenkilöitä, jotka eivät tunne entuudestaan toisiaan. Tulisiko toimihenkilöiden mielestäsi tutustua toisiinsa ennen projekti toteutuksen alkua? Miten henkilöiden tulisi tutustua toisiinsa sekä mitä hyötyä näet siinä?

Haastateltavat pitivät uuden henkilöstön toisiinsa tutustumista tärkeänä ja siinä nähtiin suurta hyötyä tulevaan yhteistyöhän. Projektin ydintiimillä on ollut allianssin muodostamis- ja kehitysvaiheessa omia työpajoja, joissa he ovat päässeet tutustumaan toisiinsa sekä oppimaan toistensa työtapoja. Se ei kuitenkaan riitä, koska projektin ydintiimin on vain pieni osa koko projektin toimihenkilöistä. Vaikka toteutusvaiheen alussa pidettiin ns. Kick Off- tilaisuus, jossa alkava projekti esiteltiin, se ei riitä henkilöiden tutustumiseen toisiinsa.

*”Uuden henkilön tuleminen hankkeelle, se on oma haasteensa. Meillä nimetään aina kun uusi henkilö niin kummi, jonka pitäisi opastaa hankkeen tavoille. Totta kai, saa kysyä kaikilta muiltakin, jos tarvii apua, mutta olisi tällainen yksi henkilö, jonka puoleen voisi kääntyä. Lähituki, jolta voi kysyä kenen puoleen voi kääntyä jossain asiassa. Käsittääkseni toiminut hyvin”. [H1]*

*”Olisihan se parempi, että jonkinlainen tilaisuus olisi siinä. Että ainakin tietäisi omat lohkonsa - matkan varrellahan tässä on hyvin tultu tutuksi. Yhteishenkeä tulee, kun on tuttu porukka, vähän niin kuin kaikissa asioissa”. [H3]*

Haastateltavat olivat lähes yhtä mieltä siitä, että jonkinlainen yhteinen tilaisuus pitäisi järjestää kaikille toimihenkilöille projektin alussa. Toisaalta haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että ihmiset ovat erilaisia. Osa henkilöistä pystyy luovimaan uudessa työyhteisössä paremmin kuin toiset. Kuitenkin haastateltavat totesivat, että edes pinnallinen tutustuminen muihin projektin henkilöihin auttaa työskentelyä sekä parantaa tulevaa yhteistoimintaa.

*”Ihmisethän tätä tekee, osa pystyy toimimaan tiimissä paremmin ja osa tykkää puurtaa siellä pikku loosissa. Ihmisiä on erilaisia, mutta mitä paremmin tunneteen toistemme vahvuudet, niin kyllä siltä aina saa enemmän kierroksia kierroksia hyötykäyttöön. Aina siinä on pieni varautuneisuus täysin outojen kanssa aletaan, mutta se ottaa sen hetken, kyllä siinä sitten ihmissuhteet muodostuu”. [H2]*

Haastateltavat totesivat myös, että ennen projektin toteutuspäätöstä ei voitu uutta henkilöstöä rekrytoida. Toteutuspäätöksen jälkeen olikin jo kiire saada henkilöstö työmaalle ja aloittaa työt. Töiden aloituksella oli kiire ja siinä vaiheessa, kun työt alkoivat, niin ne myös etenivät omalla painolla. Rekrytoinnin ja töiden aloituksen väliin ei jäänyt sellaista aikaikkunaa, jossa olisi voitu järjestää parempi tutustumistapahtuma. Kuitenkin täytyy muistaa, että lohkojen sisällä henkilöstä pääsi tutustumaan toisiinsa. Henkilöstön tutustuminen lohkojen ja Big Roomin välillä jäi uupumaan.

Se millainen tutustumistilaisuuden tulisi olla, niin eräs haastateltava vastasi, että

*”...reissu jonnekin, missä voisi olla jotain perusallianssikoulutusta sit semmosia – voiko sanoo – jos sanotaan tutustumisleikki, ei tämmöisiä typeriä, jota on joskus tehty koulussa, mutta siis sillain, että ne rennossa tilanteessa tehdään jotain muuta kuin töitä, ettei tuoda siihen ensimmäisenä niitä kaikkia yhteen sovitettavia toimintatapoja ja järjestelmiä, vaan tehdään ihan jotain muuta, ett sillain henkilöt tulee jossain määrin tutuiksi, vaikkei ei nyt tietäis kaikkea koulutustaustaa ja perhesuhteita ja tämmöistä”. [H5]*

### 5.3 Toteutusvaihe

Monille projektilla työskenteleville toimihenkilöille allianssimalli on vieras ja uusi toimintatapa. Haastateltavilta kysyttiin kohdissa 5.3.1 — 5.3.5, miten allianssin uudet henkilöt tulisi tutustuttaa allianssimalliin. Haastateltavilta kysyttiin myös, miten allianssihenki on jalkautunut kaikille tasoille ja miten jalkauttaminen tulisi tehdä.

Haastattelussa pohdittiin myös, miten allianssin peruseriaatteet eli avoimuus, luottamus, sitoutuminen ja yhdessä tekeminen on toteuttanut Tampereen Raitiotieallianssissa.

Tässä on kyseessä projekti, joka on sijoittunut yli kahdenkymmenen kilometrin matkalle. Projekti on jaettu viiteen erilliseen lohkoon (työalueeseen) sekä Big Roomiin. Haastateltavilta kysyttiin, tuoko tämä jonkinlaisia haasteita esimerkiksi johtamiseen, yhteydenpitoon tai yhteistyöhön. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin tämän hetken arvosanaa projektille.

#### 5.3.1 Henkilöstön tutustuminen allianssimalliin

Haastateltavien yhteinen ja vahva mielipide oli, että allianssimallista tulisi järjestää koulutusta toimihenkilöille. Kuitenkin suurimmalla osalla toimihenkilöistä on tausta perinteisen urakoinnin maailmasta. Vahvana etuna allianssikoulutukselle nähtiin se, että päästään irtautumaan YSE—maailmasta, joka kuuluu perinteiseen urakkaan. Haastateltavat ovat havainneet, että allianssissa toimitaan monissa asioissa YSE:n mukaisesti, mikä ei ole allianssin mukaista toimintaa. Tämä toiminta ei pelkästään koske palvelutuottajia vaan koettiin, että tilaajankin puolella välillä esiintyy piirteitä YSE—maailmasta. Eräs haastateltava mainitsi, että tilaajan puolella YSE:n mukainen toimintamalli korostuu niillä henkilöillä, jotka eivät ole aktiivisesti mukana allianssiprojektissa.

*”Toimihenkilöt pitäisi tietysti tutustuttaa meillä on järjestetty työmaan perehdytys, joka on turvallisuus painotteinen, sen lisäksi on allianssiperehdytys, missä käydään niitä meidän allianssihankkeemme tai -mallin toimintatapoja läpi, siinä ainakin osaltaan saa tietoa. Mutta olisi tosi hyvä valitettavasti näkyä, että ollaan siellä YSE-maailmassa pitkään eletty että, kyllä se näkyy varsinkin, kun tuollaista vanhempaa porukkaa, ketkä ovat*

*tottunut perinteisellä tavalla urakoimaan... YSE -mallissa ollaan myös tilaajan puolella ei pelkästään urakoitsijan puolella”. [H1]*

*”Kyllä mun mielestä ne perusasiat, kun toimitaan allianssissa, niin silloin ei pelkästään olla sen oman lippiksen alla vaan ne pelisäännöt, mitä siinä allianssissa haetaan, että haetaan hankkeelle parasta”. [H2]*

*”Kyllä tää varmaan monelle on tullut, että on opittu tekemisen kautta. Molemmilla puolilla kaikki ei ole allianssissa esim. lisätyöt, kuuluuko se allianssiin vai onko se oikeasti rinnakkaishanketta – sekin malli ei ole kaikilla selvä. Olen huomannut, että itelläkin välillä – itsekin hapuilee siinä asiassa. Hakeudutaan YSE-malliin, kun se on tutumpi ja allianssi malli ei ole. Vieläkin tuntuu, että kaikki ei tätä mallia tajua – jos tulee moka, niin se ei ole yhden moka, vaan se on meidän yhteinen moka”. [H3]*

*”Tietysti, kun tulee urakointimaailmasta, niin aika isohan kynnys se on... Väistämättä YSE maailma näkyy toiminnassa, ei siitä pääse mihkään – mutta kyllä se on vähän sulanut pois”. [H4]*

Haastateltavat pohtivat, miksi allianssikoulutusta ei ole järjestetty, vaikka koulutusmateriaali on olemassa. Kyseisestä koulutuksesta on puhuttu myös APR:ssä, mutta asia ei ole edennyt toteutuksen tasolle. Mahdollinen syy tähän on, että koulutusta ei ole priorisoitu tärkeäksi eikä sitä ole vastuutettu kunnolla kenellekään, kuten esimerkiksi turvallisuuskoulutusta.

*”Allianssikoulutuksista on ollut pariinkin kertaan puhetta, mutta ei niitä ole järjestetty. APR:n puhuttu, mutta ei ole koskaan järjestetty”. [H3]*

Haastateltavat mainitsivat myös, että tilaajan puolella on kolme rakennuttajainsinööriä. Heidän toimintatapansa ovat hyvin erilaiset. Yhteinen allianssikoulutus yhtenäistäisi toimintaa tilaajan puolelta. Tämä tuo haasteita niille henkilöille, jotka toimivat kaikkien rakennuttajainsinöörien kanssa.

Koettiin, että allianssikoulutuksen tulisi selvästi esittää mitä ollaan tekemässä, ketkä kuuluvat allianssiin sekä aikataulu ja projektin tavoite. Taluspuolelta tulisi keskittyä

kaupallisen mallin läpikäymiseen, bonus—sanktiojärjestelmän muodostumiseen, avaintulosalueiden mittareiden läpikäymiseen sekä mitä tarkoitetaan Open Book—menetelmällä. Haastateltavat kokivat, että em. asioiden läpi käyminen antaa paremmat lähtökohdat työn tekemiseen.

Muutamit haastateltavat mainitsivat, että varsinkin Big Roomilla on ollut käytössä kummi / mentori toiminta. Kummin / mentorin tehtävänä on ollut kertoa allianssin toimintatavoista sekä käydä allianssikoulutusmateriaali läpi uuden henkilön kanssa.

### 5.3.2 Allianssihengen jalkauttamien

Haastateltavilta löytyi lähes yhteinen näkemys siitä, että allianssihenkeä ei ole saatu jalkautettua kaikille tasoille. Keskustelua herätti, onko allianssihengen jalkauttaminen kaikille tasoille yleensä saavutettavissa. Kuitenkin haastateltavat kokivat, että allianssihenki on hyvin jalkautunut Big Roomissa oleville henkilöille sekä lohkojen toimihenkilöille. Aliurakoitsijoiden kohdalla heräsi kysymys, keiden aliurakoitsijoiden tulisi käydä allianssikoulutus. Haastateltavat totesivat, että aliurakoitsijat, joilla on esimerkiksi pitkäkestoinen aliurakka tulisi käydä allianssikoulutus. Lisäksi haastateltavat ehdottivat sovelletun allianssimallin mukaisen sanktio- / bonusjärjestelmän viemistä aliurakoitsijaso-  
pimukseen, varsinkin isoimpiin aliurakoihin.

*”Ei, valitettavasti ei. Kyllähän sitä on yritetty kaikennäköistä pientä, mutta onhan se tosi, jos sulla on oma homma maastossa, asennat kiviä siinä päivittäin, et ole silloin mukana siinä mitä siellä hankkeella tapahtuu... Tärkeintä olisi, että tavallaan pääroolissa oleva työjohto olisi sen sisäistänyt, jotta sitä voisikin ajatella vietävän alaspäin, se olisi tärkein juttu”.*

[H1]

*”No, ei se ihan kaikilla tasoilla 100%:sta ole. Aina välillä siletä pilkistelee sellaisia pieniä asioita, että nähdään pieniä kuppikuntia, että nämä ovat nyt tämän lippiksen alla – kyllä sieltä aina välillä pilkistelee. Tilaajakin saattaa aina välillä istahtaa niihin tilaajan saappaisiin, eikä aina ihan puhtaasti ajattele sitä hankkeen etua”.* [H2]



*”... joku isompi aliurakka, niin siinä olisi ollut hirveen hyvät mahdollisuudet ei nyt välttämättä tommoista aliallianssisopimusta, mutta vähän sen hengen mukaista bonus-sanktiosopimusmalli soveltaa siihen, olis varman ehkä helpottanut joitakin asioita, tehostanut joitakin asioita. Mutta sitten taas jotkut pikku urakat, jossain yksittäiset kohteet, niin ei sitten semmoiseen kannata lähteä”. [H5]*

Allianssihengen jalkauttamisen toimenpiteeksi haastateltavat esittivät allianssikoulutusta sekä henkilöiden tutustumista toisiinsa. Haastateltavat painottivat yhteisten koustien ja tilaisuuksien merkitystä sekä suunnittelijoiden tekemiä työmaavierailuita.

### 5.3.3 Allianssin peruseriaatteiden toteutuminen

Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että allianssin peruseriaatteet eli avoimuus, luottamus, sitoutuminen sekä yhdessä tekeminen ovat toteutuneet tässä allianssiprojektissa hyvin. Kuten kaikissa muissakin projekteissa, niin tässäkin on ollut omat haasteensa. Haastateltavat kokivat, että yhteistyöllä haasteista on päästy eteenpäin. Yhteistyön taso on koettu hyväksi, jonka takia myös hyvin vaikeitakin asioista on pystytty ottamaan esille sekä keskustelemaan niistä rakentavaksi. Projektilla on toimintamalleja muutettu matkan varrella paremmin toimiviksi. Haastateltavan mukaan esim. hankkeenlaajennuksien käsittely on muutettu joustavammaksi.

*”Kyllä mun mielestä ne on aika hyvin kuitenkin. Onhan meillä ollut tiettyjä haasteita tässä pitkin matkaa, mutta yhdessä niistä on selvitty ja kyllä me yhdessä niitä päätöksiä on tehty, vaikka välillä on tehty huonoja päätöksiä, niin sitten on todettu, että tää pitää nyt muuttaa, että on tehty huono päätös”. [H1]*

*”Kyllä tää mun mielestä on avointa, tää toiminta. Totta kai, sieltä löytyy nyt aina välillä jotain, jos joku on jotain nyt kämmännyt ja haluaa sitä nyt vähän pimittää. Mutta se nimenomaan, että on se luottamus, että uskalletaan myöntää ne virheet ja sekin tulee sitten kokemuksen kautta... Tilaa-  
jan suuntaanhan meillä on erittäin hyvät välit. Se nimenomaan, miten virheisiin reagoidaan ja mitä niistä opitaan, miten saadaan mahdollisimman isoon jakoon, ettei tällaisia tule muualla”. [H2]*

*”Suunnittelijoiden ja rakentajien suhde, näkisin sillain, että tässähän se on toiminut harvinaisen hyvin kuitenkin. Se on sellaista avointa se keskustelu rakentajien kanssa...”. [H2]*

Haastateltavat kokivat myös, että luottamuksen taso, päätöksen teko ja avoimuus projektilla on hyvä verrattuna perinteisiin urakkamuotoihin. Kuten kaikessa muussakin toiminnassa, moni asia kiteytyy henkilöön. On henkilöstä itsestä kiinni, kuinka hän pystyy toimimaan isossa ryhmässä sekä kuinka henkilökemiat kohtaavat.

*”Enkä tiedä, onko kukaan yrittänyt kusettaa, en semmoista ole kokenut mistään asiassa. Ja allianssissa on parempi, se että ei edes yritetä piilottaa, jos joku moka on - peitetään äkkiä – kyllä täällä se yhdessä katotaan. Päätöksen teko ja avoimuus on parempi, kuin normi (urakoinnin) maailmassa”. [H3]*

*”Kaikki on vähän kiinni henkilöistä, mutta täytyy sanoa, että mulla ei siinänsä ole ollut kumppaneiden kanssa mitään, kun ajatukset on menny, siitähän se on kiinni, että on sama ajatus, se on toiminut kauheen hyvin...”. [H4]*

Kritiikkiäkin peruseriaatteiden toteutuminen sai haastateltavilta, kuten useaan otteeseen noussut suunnittelijoiden ja rakentajien suhde. Haastateltavat kokivat, että rakentajien pitäisi olla enemmän mukana suunnittelussa jo luonnosvaiheesta lähtien. Haastateltava totesi myös, että suunnittelijoiden on välillä tapana tehdä töitä omassa työpisäteessään, mikä on johtanut siihen, että kaikki suunnitelmaratkaisut eivät ole olleet rakentajaystävällisiä. Aktiivisuutta molempien puolelta tulisi huomattavasti lisätä. Todettiin, että suunnitelmien osalta parhaaseen ratkaisuun päästäisiin, jos kaikki osapuolet luonnosvaiheessa kommentoisivat suunnitelmia. Saatujen kommenttien perusteella päätetään muutokset suunnitelmiin.

*”No, ehkä toi rakentamisen aktiivisempi rooli suunnittelun vaiheessa eli nyt puhutaan, että tilaaja on tilaajan saappaissa, niin sitten tulee tämmöisiä tilanteita, kun mietitään näitä ratkaisuja. Niihin jos saataisiin jo luonnosvaiheessa kommentit myös rakentamisen puolelta. Että tietyillä aloilla on menty silleen, että vasta kun on valmiit suunnitelmat, mitä hypistellä*

*paperilla tai siinä vaiheessa, kun aletaan lyömään kuokkaa maahan, niitä vasta katotaan sitten ja aletaan kommentoimaan, mahdollisesti vasta vuosi sen jälkeen, kun suunnitelmat on valmistunut... Mitä aikaisemmin suunnittelija ja rakentaja saadaan saamaan pöytään ja saadaan saman suunnitelman taakse”. [H2]*

Haastateltavien toinen kritiikin aihe koski luottamusta ja avoimuutta. Haastateltava koki, että kun toisen palveluntuottajan ammattitaito on todella vahva tietyllä osa-alueella jää toisen palveluntuottajan hyvätkin kommentit taka-alalle. Toinen haastateltava koki, että hänen ammattitaitoonsa ei luotettu ja luottamuksen saaminen muilta palveluntuottajilta sekä tilaajan puolelta kesti oman aikansa.

*”Tiettyjä asioita, jotka olis halunnut, niin se tietämys, mikä heillä on radan rakentamisesta, oli niin vahvaa, että muut ei tiedä siitä mitään...Ratkaisut ja ideat on tullut toisen palveluntuottajan puolelta ja vasta mekin nähtiin vasta sitten kun keikka oli tarjottu, minkä moinen on sekaliikenteen laatta, en nähnyt sitä koskaan – se ei ollut kovin avointa”. [H4]*

*”Kun meillä oman firman sisällä, on meikäläisen toimintatavat ja perusperiaatteet tiedettiin, niin sit taas se, että tilaajan osapuolelta ja myöhemmin sitten kun ”toimija” tuli mukaan molempien tilaajaosapuolten taholta sekä tietysti muitten palveluntuottajien puolelta vähän semmoista, että niinku ensinnäkin, että käyttääks toi meidän tekemistä, yrittääks toi vaan hyötyä ite, kertooks toi meille mitä sen pitää kertoa, hoitaaks toi hommansa ja yrittääkse pimittää tietoo tai tämmöstä...Kyllä se on nyt tässä matkan varrella huomannut, että on se ihan huomattavasti karissut pois. Ainahan jää ihmisiä, jotka eivät koskaan tule luottamaan muihin, mikä on sitten taas henkilökemia asia”. [H5]*

#### 5.3.4 Haasteet Big Roomin ja lohkojen välillä

Tampereen Raitiotieallianssi projekti on maantieteellisesti levittäytynyt laajalle alueelle, yli kahdenkymmenen kilometrin matkalle. Töiden suunnittelun ja toteuttamisen helpottamiseksi raitiotielinja on jaettu viiteen erilliseen lohkoon (alueeseen) sekä Big Roomiin.

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia haasteita tämä on tuonut Big Roomin ja lohkojen välille johtamiseen, yhteydenpitoon tai yhteistyöhön osalta.

Lähes yksimieleisesti haastateltavat kokivat, että Big Roomin ja lohkojen välillä on olemassa kuilu ja työmaiden maantieteellinen sijoittelu on tuonut haasteita yhteistoimintaan. Isoimpina haasteina koettiin viestintä, jota on projektin edetessä pyritty parantamaan. Viestintää on parannettu mm. yhteisen tiedonvaihtokanavan järjestämisellä, jossa asiat on järjestetty aiheittaan ja helposti saatavilla. Projektille on laadittu useita WhatsUp-ryhmiä, joista rakentajien ryhmän aktiivinen toiminta sai kiitosta haastateltavilta. Viestinnän apuna ovat säännölliset kokoukset, kuten rakentamistyhmän kokous ja aikataulutyöpaja, joihin kaikki lohkot osallistuvat. Toisena haasteena nähtiin suunnittelijoiden ja rakentajien yhteistyö. Lohkoilla ovat vain rakentamisen henkilöstö ja suunnittelijat istuvat Big Roomissa. Projektin alkuvaiheessa suunnittelijat osallistuivat lohkojen viikkopalaveriin, mutta osallistuminen hiipui pikkuhiljaa.

*”Totta kai, et se olisi ihan eri tilanne, jos meillä olisi tää Big Roomi ja se työmaa olis, vaikka tossa vieressä Itsenäisyydenkadulla ja kaikki porukka, työnohjatkin ja lohkon väki olisi tässä samassa tilassa... Kyllä se tiedonkulkuun tuo haasteita omalla tavallaan, ettei se liiku yhtä hyvin, kun me oltais siinä samassa tilassa ei siinä voi sermin yli käydä sanomassa asiansa tai kysymässä. Kyllähän se myös allianssihenkeenkin vaikuttaa, totta kai... Lohkoilla on pelkästään rakentajia, siellä ei ole suunnittelijoita eikä myöskään tilaajan osapuolen edustaa, vaan he käyvät siellä satunnaisesti yksi henkilö, tai kaksi, siitä jää se yhteinen tekeminen pois. Viestintä ei ole yksisuuntaista sen pitää tapahtua molempiin suuntiin. Oma aktiivisuus isossa roolissa tällaisella isolla hankkeella. ...”.* [H1]

*”... sitä pitäisi lähentää sitä tai poistaa niitä raja-aitoja Big Roomin ja lohkojen väliltä enemmän, että varsinkin tässä allianssissa on ollut hyvin paljon sitä, että on iso pääkalloluola / Big Room ja lohkoilla ollaan vähän niin kuin etänä. Mutta siinä on nää maastokäynnit ja oli käytäntö, että suunnittelija istui lohkojen viikkopalaveriin, mutta se sitten keskeytettiin...”.* [H2]

*”...siinä on jonkinlainen kuilu koko ajan Big Roomin ja näiden lohkojen välissä. Siellä ne on vähän niin kuin omassa porukassaan ja nää on omassa*

*porukassaan, vai miten sen nyt sanois... En tiedä, miten sen tekis toisinaan - en siihen osaa sanoa. En tiedä kaipaisko, jos projektipäällikkö kul-  
kis täällä (lohkolla) useimmin näissä kokouksissa täällä, toisko se jo-  
tain...". [H3]*

*"Kyllä ne lohkot pitää, että tää (Big Room) on sellainen Kremlin, ei se ole  
varmaan ollut ihan kitkatonta...Se, että koitettiin suunnittelijoita saada työ-  
maalle, se ei lähtenyt vetään – ne on laumaeläimiä, ei ne halua tulla työ-  
maalle, ne halua olla täällä (Big Roomissa) yhdessä... No, sehän oli hyvä  
ratkaisu, että päällysrakenteen työnjohtajat siirrettiin lohkoille, se oli eh-  
dottoman hyvä, ettei ne ole sellainen lauma, joka kiertää täällä, missä mil-  
loinkin sattuu työmaalla, ne ovat siellä työmaalla, sillä lohkolla, se var-  
maan oli lohkollekin etu olla samoissa tiloissa tiedettiin, mitä tehdään -se  
oli ehdottaman hyvä ratkaisu...". [H4]*

*"Onhan se nyt ihan, jos maantieteellisesti aattelee, että kun tosta kartalta  
kattoo, niin me (Big Room) ollaan melkein keskellä ykköslohkoo, meillä ei  
ole ykköslohkolle matkaa, kun mennään ovesta ulos..valitettavasti nelos-  
lohko on tuolla kymmenen kilometrin päässä, niin kyllähän se ihan väkisin  
on aiheuttaa siihen semmoista haastetta ja sitten varmasti toi, että kun  
tiedonkulunjärjestelmiä on vasta matkan varrella pikkuhiljaa pystytty aja-  
maan ylös... toki tietysti se haastaa sekä lohkon johdon että projektin joh-  
don siihen, että molemmista suunnista täytyy olla aktiivisuutta ja halua sii-  
hen, että lohkolta täytyy tulla se, että tottakai te haluatte tietää meidän  
asioista. Mutta sitten taas myös johdosta täytyy tulla se, että hei, me halu-  
taan tietää teidän asioista. Mutta sitten se, että lohkolla ei ole sitä rapor-  
tointisuunta kuin yksi, mutta siltä taas Big Roomista on kaikki lohkot ja tek-  
niikkalajit. Sitten on vähän sillain, miten jaat kaikille huomiota tasaisesti".  
[H5]*

Parannuskeinoiksi haastateltavat pohtivat Big Roomin ja lohkojen väliseen yhteishen-  
keen erilaisia vaihtoehtoja, kuten projektipäällikön suurempi näkyminen myös lohkojen  
arjessa. Näin lohkot kokisivat, että heidän työstänsä ollaan kiinnostuneita. Haastatel-  
tava ehdotti Big Room — ajatuksen hyödyntämistä, kuten lohkojen henkilöstön työ-  
kentelemistä Big Roomista käsin yhtenä työpäivänä viikossa.

*”Parantaa voisi, että osallistutaan (projektipäällikkö) enemmän, että ei pidetä sitä, että on pelkkänä kukkulan kuningas siellä yhdessä paikkaa”.*

[H3]

*”Niin, tässä ei ole ikään yhteinen illanvietto tai saunailta mikään ratkaisu, se ei ole missään nimessä, sen yhteistyön pitäisi olla jotenkin syvempää, että jotenkin tää olisi enemmän jotain muuta kuin se rakentamisryhmän palaveri – jotain muutakin pitäisi olla, että se saadaan toimiin – sitä pitäisi jotenkin syventää, mutta kun keksis mitä kaikkia keinoja siinä voisi käyttää – voi kun tietäis”. [H4]*

*”Hirveen vaikea sanoo, jotenkin vois aatella, että semmoinen jonkin asteinen esim. lohkoilta olisi jokin tietty päivä viikosta, kun esimerkiksi lohkopäällikkö ja/tai lohkoinsinööri olisivat Big Roomissa, olisivat kaikki lohkot, tulisi oikeasti se Big Roomin ydinidea, että kaikki tahot ovat siellä samaan aikaan, silloin tietää, että nää kaikkia on täällä, eikä tarvi yrittää tavoitella... se vois madaltaa sitä yhteistyö kynnystä ja varmasti parantaisi sitä kommunikointia Big Roomin suuntaan ja lohkojen välillä. Muutenhan se on sitten hyvin paljon henkilöstä riippuvaista ja henkilön muusta aktiivisuudesta riippuvaista, muuta keinoa hankkeen puolesta en keksi madaltaa sitä kuitua”. [H5]*

### 5.3.5 Yhteistoiminnan arviointi

Haastateltavilta kysyttiin myös, minkälaisen arvosanan (1 erittäin huono, 2 melko huono, 3 ei hyvä eikä huono, 4 melko hyvä tai 5 erittäin hyvä) he antaisivat tällä hetkellä tämän allianssin organisaation yhteistoiminnalle. Haastateltavien antamat arvosanat Tampereen Raitiotieallianssin organisaation yhteistoiminnalle vaihtelivat välillä 3,5-4,0. Arvosanojen keskiarvoksi muodostui 3,65.

*”Arvosana 3 ja siihen perusteluista, että tietyt yhteistyöosa-alueet toimii ihan loistavasti siinä, on aika paljon henkilöitymiä, tietyt tahot ovat erittäin yhteistyöhaluisia, niin niitten osalta on mennyt erittäin hyvin. Mutta sitten*

*on tosiaan osa, ihan allianssin sisältäkin, jotka eivät ihan sisäistä tätä allianssi -ajattelua ..... Mutta käytännössä se yhteistyökykykin ei ole aina paras mahdollinen, haetaan sitä kaupungin etua tai jätetään se hankkeen parasta ajattelu kokonaan taka-alalle .....”. [H2]*

Allianssin toimivuus on myös pitkälti kiinni henkilöistä sekä heidän suhtautumiseensa ja sitoutumiseensa projektiin. Joillekin allianssi jäsenille yhteistyö eri tahojen kanssa on helpompaa. Sekä ajatus siitä, että kaikissa päätöksissä täytyy toteutua projektille parhaaksi -ajattelu. Projektin kaikilla osa-alueilla on ollut jonkinlaisia käynnistysvaikeuksia, mutta asioita ja toimintatapoja on pystytty parantamaan ja kehittämään projektin edetessä. Se, että projektilla on pysytty aikataulussa ja asetetut tavoitteet on saavutettu, kertoo siitä, että vaikeuksista ja ristiriidoista huolimatta asioita on pystytty viemään yhdessä eteenpäin.

*”Mä sanon 4. Hyvin tää on sujunut ja asiat on hyvin mennyt eteenpäin ja sitten justiin nää tekniikkalajit, niitten kanssa on mennyt hyvin. Sitten siellä on pieni kitka tonne, että ainakaan vitoseen voi antaa”. [H3]*

*”Ainahan on kehitettävää varmaan, mutta jos pitäis sanoa, niin 3,5. Kyllähän meidän rakentamisen organisaatio rupee toimii kuin vanha junan vessa, että se pelaa”. [H4]*

*”Jos miettii puhtaasti yhteistoimintaa, yhteishenkee – väkisin peilaa siihen toiseen allianssiin - joka olisi sit just yksi palveluntuottaja ja yksi tilaaja, se oli vaan niin paljon helpompi - 3,75. Se missä on onnistuttu, niin että kuitenkin sen kaiken alkukankeiden ja alkuhapuilon jälkeen. Niin kuitenkin jo se, kun miettii, että mitä on saavutettu niin nopeasti suhteessa siihen, mikä on ollut alkuperäinen aikataulu, kyllähän se väkisin kielii siitä, että yhteistoiminta pääasiassa pelaa, että työt saadaan yhteensovitettua ja tehtyä ja saadaan vielä tehostettua. Mutta sitten taas se, että lohkot on poteroitunut ja BigRoom on oma poteronsa, vaikka kuinka yritetään heittää niitä köysiä sieltä omasta poterosta toiseen, että olisi joku keskustelukanava - kun tietää, että siinä olisi paljon parantamisen varaa. Ja sitten se tosiaan, kun siihen hankeperehdytykseen, allianssiperehdytykseen ei ole panostettu, niin sitä vaan miettii hyvinkin usein, että kuin monia asia olisi voinut mennä sulavammin, jos kaikki olisi ymmärtänyt sen mitä tehdään ja millain tehdään ja ketkä sitä ovat oikeasti tekemässä. Se on niin kuin näiden asioiden*

*sekoituksena ja tietysti se, että ei parane unohtaa sitä myös, että tilaajan osapuolella on ollut ajoittain hyvin voimakkaasti ilmi sitä, että ei olla ymmärretty, että me ei olla perus ST (=Suunnittele ja toteuta-urakka) tai perusurakassa. Hei eivät voi tulla pöytään, että me halutaan tää ja me ei keskustella”. [H5]*

#### 5.4 Neuvoja tuleviin alliansseihin

Hyvien kokemusten myötä sekä projektien koon kasvaessa allianssiprojektien määrä todennäköisesti tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Kohdassa 5.4 haastateltavia pyydettiin mainitsemaan kolme asiaa mihin asioihin he kiinnittäisivät huomioita tulevien allianssiprojektien organisoitumisessa sekä yhteistyön muodostamisessa.

*”Tästä hankkeesta oppineena, niin meillähän jäi viestintä kokonaan pois. mikä oikeasti pieni moka. Oli ajateltu, että tilaajapuolelta tää hoidetaan, se oli sellainen, jota ei oltu kamalasti mietitty. Jos mietitään tällaista hanketta, jossa toimitaan keskusta alueella, kyllähän siinä isossa roolissa viestintä on. Ei oltu mietitty, että tarvittaisiin kokonainen viestintäorganisaatio, se oli yksi juttu tässä... Kun työpisteet ovat kaukana toisistaan ja Big Roomista, niin pitäisi panostaa sisäiseen viestintään toimisi. - Avainhenkilöiden varahenkilöt tulisi miettiä.”. [H1]*

*”Varmaan sitten toi, mitä aiemmin puhuttiin allianssikoulutus, että se porukka saatas siihen malliin heti siinä alussa, kun muodostetaan organisaatiota pidettäis niille breikki, mitä tää allianssi oikeasti on, jos kaikki ei varsinkaan ole aikaisemmin ollut mukana allianssissa. Jos allianssissa ei ole ollut, niin silloin tullaan perinteisen urakoinnin puolelta”. [H1]*

*”Mikä tulee työilmapiirikyselyissä ja muutenkin, niin suunnittelun ja rakentamisen välinen yhteistyö, siihen pitäisi jotain saada. Miten siihen pitäisi valmentautua, jo organisaatiota luodessa saataisiin erilaista lähtökohtaa, jotta se olisi jo alussa erilainen asenteeltaan. Suunnittelija lähempänä työmaata”. [H1]*

*”Ykkönen on ainakin sitoutuminen. Allianssin mä näen sillain, että ei voi olla sellainen, että ihan vasemmalla kädellä...Sitten kakkosena, että siellä on taustalla kuitenkin realistiset resurssoinnin, aikataulutukset. Kolmas,*



*kyllä jos, mieltii, ketä firmasta pistetään alliansseihin, kyllä niiden pitää ehdottomasti olla sellaisia, jotka ovat halukkaita toimimaan allianssissa ja ovat sitten yhteistyökykyisempiä, että välttämättä sellainen ihan omassa loosisaan puurtaja ei aina sitten sovi hyvin...”. [H2]*

*”Mulla on pelko pepussa, että tää meidän hyvä porukka, että tulee uutta porukkaa sinne (Osa 2), kyllä niille taas pitäis kouluttaa ja just saada tää allianssin toimintatapa päähän, ettei taas aleta uudelleen YSE-urakkaa tekeen – se on ykkösjuttu heti alussa”. [H3]*

*”Mun mielestä, kyll toi suunnittelija, niiden pitäisi olla edelleen – vieläkin enemmän tiiviisti työmaahan, ettei eletä eri maailmaa siinä suhteessa”. [H3]*

*”No, kyllä ensimmäiseksi pitää, ettei tule kovin isoja virheitä, mun mielestä me ei olla tarkasti määritetty minkä vuoden normeilla ja ohjeilla me ruvetaan tekeen... kirjattiin tosi tarkasti toteutuksen sisältö - sen pitää olla kunnossa. Joo, kyllähän nythän on se käsitys mitä siellä tarvitaan, kun me aloitettiin, oli tää härösakkia”. [H4]*

*”No yks on varmaan se, että missä asioissa palveluntuottajalla ja tilaajalla on keskinäisesti päällekkäisyyksiä siinä osaamisalassa, tietysti jonkinasteista päällekkäisyyttä voi olla siinä mielessä hyvä, että pystytään kattoon niin kuin ristiin, voisiko tän tehdä paremmin, pystytään siinä niin kuin haastetaan uudet henkilöt toisiansa...Yhteistyö on varmaan kauheen vaikee siinä vaiheessa, kun organisaatio rakennetaan, kun ei pystytä sanomaan vielä, kuinka nää tietyt henkilöt keskenään tulee toimeen. Vahvemmin sen hankkeen omien toimintatapojen lanseeraaminen ja siihen panostaminen vois olla semmoinen hyvä keino tehostaa sitä ja vähentää sitä jännitettä...Se menee vahvasti siihen perehdytysasiaan, josta on jo monta kertaa jo tullut. Jos ei kerrota lähtökohtia ja perustoimintamallia ja tavoitetta, miten voidaan kuvitella, että toisilleen vieras joukko ihmisiä pystyy soutamaan samaa venettä samaan aikaan”. [H5]*

Haastattelussa useassa kohdassa tuli esille rakentajien ja suunnittelijoiden välisen yhteistyön kehittäminen. Tampereen Raitiotieallianssissa on ollut tavoitteena saada suunnittelijat lähemmäksi työmaata, mutta siinä ei ole odotetusti onnistuttu. Tämä yhteistyö on ollut haaste koko projekti ajan. Toisena asiana nousi resurssointi. Tavoitteena on,

että resurssit on kohdistettu oikein sekä tehtävänkuva ja vastuut on selvät. Resurssien tulisi olla myös kokemuksen mukaisessa tasapainossa. Tällä hetkellä projektilla on paljon nuoria, joilta puuttuu rutiini hoitaa asioita sekä työkokemus. Nuorille suunnittelijoille tämä tarkoittaa, että suunnittelunohjauksen tulisi olla vahvaa ja opastavaa. Työmaalla se tarkoittaa, että lohkolta tulee löytyä sopivassa määrin rutiinia ja kokemusta sekä intoa ja oppimishalua. Kolmantena asiana korostui allianssikoulutuksen merkitys. Haastateltavat kokivat, että hyvällä koulutuksella päästäisiin irtautumaan YSE—maailmasta sekä parannettaisiin yhteistyötä.

### 5.5 Vapaa sana

Lopuksi haastateltaville annettiin vielä mahdollisuus mainita asioista mm. allianssin organisaation muodostamisesta sekä yhteistyöstä. Tässäkin kohdassa haastateltavien ajatukset olivat suunnittelun ja rakentamisen yhteistyön parantamisessa sekä allianssikoulutuksessa.

*”Suunnittelu ja rakentaminen, olen itse ehdottanut en tiedä onko vielä mennyt perille, kun suunnittelu pitää omia säännöllisiä palaverieita, niin menisivät sinne työmaalle katselmukselle. Saataisiin sitä porukkaa, esim. teknisten järjestelmien palaveri, eivät ole käynyt paikan päällä, aika hankalaa sille suunnittelijalle”. [H1]*

*”Pitäisi miettiä tavallaan niitä toimintamalleja siihen jokapäiväiseen työskentelyyn, että saataisiin sitä suunnittelun ja rakentamisen yhteistyötä paremmaksi ja onhan tossa tavallaan toi allianssimalli, josta puhuttiin, että pitäis porukkaa heti siinä organisoitumisvaiheessa tutustuttaa siihen malliin. Ei pelkästään palveluntuottajan puolelta vaan myös tilaajan, en tiedä olisiko heti sitten kehitysvaiheen alussa hyvä pitää pieniä tilaisuuksia, että päästäisiin siitä YSE-ajattelusta kaikki irti ainakin vähän paremmin”. [H1]*

*”No, tää on ollut sillain jännä allianssi, että esimerkiksi kun tässä on kaksi suunnittelija tahoo, mitkä tekee periaatteessa aika lähellä samoja hommia. On tää ollut sillain erilainen, kun oli Ranta-Tunneli, missä oli yksi suunnittelija taho, joka teki koko pätkän – on siinä sellaisia tiettyjä kulttuurieroja niin sanotusti, mitkä tulevat sieltä firman taustoista. Kyllä välillä kahden*

*suunnittelijan välillä sellainen kilpailuasetelma nousee, kyllä tässä avoimesti on molemmat osapuolet niitä pelisääntöjä noudattaa”. [H2]*

*”No, mä olen tykännyt tehdä kummankin lohkon kanssa tai näiden kolmen lohkon kanssa. On ollut tosi hyvä, yhteistyö toiminut ainakin muhun päin siinä suhteessa”. [H3]*

*”Tää on luova tapa tehdä töitä, mä tykkään siitä - saa keksiä ja kehittää. Toisaalta sitten tässä on, että ideoille löytyy myös rahoitusta - osa ideoita on sellaisia, jos olisi kilpailu-urakka niin ei voisi ajatellakaan, että tällä tavalla tehtäs. Mitä haluaisin kehittää, varmaan on se, kuten aikaisemmin viittasin, niin, varmasti itelläkin on ja joillakin tekniikkaryhmien, kyllä asiat voi tehdä toisellakin tavalla, ei tehdä niin kuin aina ennen tehtiin...”. [H4]*

*”Voi apua, no siis allianssin toimivuus se on aika laaja yhtä kuin ne henkilöt siinä hankkeessa, että jos ei sitä jotain henkilöä kiinnosta ja minkään asteista hajua olla siinä hankkeessa, niin ei sen pitäisi olla siinä hankkeessa... Ehkä se on semmoinen ensimmäinen asia, kun ihmisiä rekrytään hankkeelle, joko uusia firmalle tai firmojen sisältä, ehkei nyt kysytä suoraan, että kiinnostaaksuo, joillain voi olla sellainen, että ei mua huvita mennä tonne. Mutta se, että henkilö, joka ei ole sellainen, joka mitenkään haluaa oppia uutta, vaihdella toimintatapoja, niin ei semmoista henkilöä pitäisi hankkeeseen pistää... Ei, se on niin, ku just sitä, jos on sitoutunut allianssihankkeeseen, niin katsoo ja näkee muutakin kuin sen oman pienen tehtäväalueensa ja tuo esiin sen, jos joku ilmoittaa, että on tällöinen ongelma...”. [H5]*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPITEET

### 6.1 Tutkimustulosten ja kehitysehdotusten yhteenveto

Tässä kappaleessa teemahaastatteluiden tulokset käydään tiivistetysti läpi kohdissa 6.1.1—6.1.3. Samalla jokaiseen aihepiiriin mainitaan mahdolliset kehitysehdotukset. Osa kehitysehdotuksista on jossain laajuudessa projektilla kokeiltuja, mutta on jostain syystä jäänyt ilman kunnon toimeenpanoa tai jämäkkää toimintaa.

#### 6.1.1 Sitoutuminen

Allianssin arvot, joihin sitoutuminenkin liittyy, on ollut hyvin esillä tarjousvaiheessa. Projektin alkuvaiheessa palveluntuottaja ja tilaaja olivat pitäneet omia allianssikoulutuksia. Kuitenkin tutkimuksessa tuli ilmi asioita, jotka voi yhdistää sitoutumiseen muun muassa tilaajan toiminta. Haastateltavat sanoivat, että tilaaja välillä jumittuu ”tilaajan saappaihin”. Haastateltavat kokivat, että suurin osa tilaajan edustajista ovat allianssin perusajatuksen sisäistäneet. Kuitenkin tilaajan puolella on henkilöitä, jotka jatkavat toimintaa perinteisissä ”tilaajan saappaissa”.

Allianssin perusajatuksen puutteen syynä saattaa olla, että henkilöt eivät ole aktiivisesti allianssin arjessa mukana, vaan he ovat henkilöitä, jotka satunnaisesti osallistuvat allianssin toimintaan. Haastattelussa kävi ilmi, että ne tilaajan henkilöt, joilla on jo aikaisempaa kokemusta kompleksisista projekteista tai allianssiprojektista sekä henkilöt, jotka ovat olleet tarjousvaiheesta asti projektilla mukana ovat erittäin hyvin sitoutuneet projektiin. Haastateltavat kokivat, että tilaajan puolella allianssin perusajatuksen puuttuminen näkyi muun muassa siinä, että aina ei hankkeen parhaaksi -ajatus toteutunut. Eräs haastateltava totesi myös, että tilaajan toiminta ei ole yhtenäistä koko projektin alueella.

Kuitenkin on huomattava, että allianssin perusajatuksen puuttuminen ei ainoastaan koske tilaajaa vaan myös palveluntuottajia. On ymmärrettävää, että henkilö, joka on pääosan työhistoriastaan tehnyt perinteisissä urakoissa, on vaikeaa taipua hetkessä allianssimalliin. Kuten haastateltavat totesivat, allianssimallin sisäistäminen on muotoutunut projektin edetessä. Haastateltavien mielestä palveluntuottajilla allianssin perusajatuksen puuttuminen näkyi muun muassa siinä, että toiminta ja ajatukset keskittyivät monissa tilanteissa YSE -maailmaan.

On kuitenkin muistettava, että sitoutuminen mahdollistaa yhteisten tavoitteiden sisäistämisen, tulevien ongelmien ratkaisemisen sekä jatkuvan parantamisen projektissa. Sitoutuminen on tahtotila, joka edistää samalla luottamusta. Allianssiprojektiin sitoutumista voidaan lisätä koulutuksen ja kaikkien osapuolten yhteisten työpajojen avulla. Haastattelutavat mainitsivat, että projektilla on olemassa koulutusaineisto allianssikoulutukseen, mutta sitä on vain satunnaisesti hyödynnetty. Muutama haastateltava mainitsi, että pääasiassa Big Roomissa on ollut mentorointi- / kummitoimintaa varsinkin kesken projektin mukaan tulleille henkilöille. On ehdottoman tärkeää, että projektin henkilöstö tietää, mistä allianssista on kyse, jotta ristiriitaisuuksilta ja vasta-asetteluilta vältytään.

Ensimmäisenä kehitysehdotuksena on, että allianssilla otetaan allianssikoulutus käyttöön samalla tavalla kuin projektin turvallisuuskoulutus. Allianssikoulutus tulisi myös vastuuttaa yhdelle henkilölle samalla tavalla, kuin turvallisuuskoulutus. Allianssikoulutus tulisi pitää kaikille projektiin osallistuville toimihenkilöille, niin palveluntuottajan kuin tilaajankin henkilöstölle. Koulutuksen avulla voitaisi myös yhtenäistää projektin toimintatapoja riippumatta siitä, millä lohkolla ollaan.

Toinen kehitysehdotus koskee allianssikoulutuksen pitämistä aliurakoitsijoille. Olisi kokeilemisen arvoista, niille aliurakoitsijoille allianssikoulutuksen pitämistä, joilla on pitkäkestoinen urakka allianssissa. Aliurakoitsijoille kohdistettava koulutus voisi olla tiiviimpi yhteenveto allianssista kuin projektin toimihenkilöille pidettävä.

Kolmas kehitysehdotus koskee kesken projektin tulevia uusia henkilöitä. Heille tulisi järjestää mentorointi- / kummitoimintaa ei pelkästään Big Roomille tuleville henkilöille vaan myös lohkoille tuleville henkilöille. Uudelle henkilölle nimetty tukihenkilö voisi antaa opastusta allianssimallin tavoille sekä kyseisen projektin toimintamalleihin. Tukihenkilön tehtävänä olisi myös tutustuttaa uusi henkilö työnsä kannalta tärkeimpiin projektin henkilöihin.

### 6.1.2 Yhteistoiminta ja -työ

Projektilla yhteistoimintaa on lähdetty pääsääntöisesti kehittämään järjestelmien sekä toimintatapojen ja -sääntöjen kautta. Näiden asioiden kehittäminen on ollut tärkeää projektitoiminnan mahdollistamiseksi ja näiden myös koettiin toimivan. Kuten haastateltavat mainitsivat, projektin aikana varsinkin viestinnän järjestelmiin sekä hankkeenlaajennuksen toimintatapoihin on kehitetty parannuksia.

Kuitenkin haastatteluissa jokaisen haastateltavan kanssa tuli ilmi suunnittelijoiden ja rakentajien yhteistyön toimimattomuus. Haastatteluissa oli havaittavissa, että näiden kahden osapuolen yhteistyön toimimattomuus heijastuu myös muihin projektin henkilöstöön. Projektin aikana yhteistyön tuomaan haasteeseen on yritetty hakea ratkaisuja, mutta ehkä ei kuitenkaan tarpeeksi tiukasti. Allianssimalli mahdollistaa suunnittelijoiden ja rakentajien tiiviimmän kanssakäymisen perinteiseen urakkamuotoon verrattuna. Jostain syystä tätä etua ei ole osattu hyödyntää. Rakentajien työ tapahtuu lohkoilla ja se on tiukasti sidottu aikatauluun, mahdollisten suunnitteluun liittyvien ongelmien esiintyessä tulisi suunnittelijan käydä työmaalla pohtimassa ratkaisuja yhdessä rakentajan kanssa. Todennäköisempää on, että nopeammin löydetään toimiva ratkaisu yhdessä työmaalla kuin valokuvia sähköpostilla lähettämällä Big Roomiin. Vaikkakin tiiviimpi kanssakäyminen on mahdollista, niin ei se tule itsestään vaan se vaatii molempien osapuolten aktiivisuutta. Täytyy kuitenkin muistaa, että tällainen rakentajien ja suunnittelijoiden tiiviin yhteistyön mahdollisuus on uusi asia molemmille osapuolille. Tiiviin yhteistyön mahdollisuuksia ei ole osattu hyödyntää, niin hyvin kuin siihen olisi ollut edellytyksiä.

Toinen esiin tullut yhteistyöhön liittyvä haaste on projektin maantieteellinen sijainti. Haastateltavat mainitsivat, että projektin jakaminen Big Roomiin ja viiteen lohkokon on tuonut haasteita. Haasteita on ilmennyt muun muassa tiedonkulussa ja allianssihengen muodostamisessa. Projektin henkilöstö on sijoittunut siten, että Big Roomilla on pääsääntöisesti kaikkien toimintojen edustajia, kun taas lohkoilla on lähes ainoastaan rakentajia. Kuten muutamat haastateltavat sanoivat, niin rakentajat ovat poteroituneet lohkoille.

Yhteistyötä tulee rakentaa määrätietoisesti heti projektin alusta lähtien sekä ylläpitää sitä koko projektin ajan. Työskentely allianssiprojektissa vaatii aikaisemmasta työskentelykulttuurista luopumista ja uuden toimintatavan opettelua. Siirtyminen yhteistoiminnalliseen toimintakulttuuriin on haastavaa sekä siinä on epäonnistumisen riski. Tällaisen uuden yhteistoiminnalliseen toimintakulttuuriin muodostaminen ja ylläpitäminen vaatii aikaa, vaivaa ja resursseja.

Kuten kirjallisuusosion luvuissa 2.9.1 — 2.9.2 mainittiin, niin allianssin projektipäällikön ja muun projektin johdolla on suora vaikutus projektin yhteistyökykyyn. Mikäli johtajuus ei ole vahvaa ja osallistavaa, ei voida eteen tulevia hankaluuksia selvittää sekä henkilöstö alkaa muodostamaan kuppikuntia. Mikäli kuppikuntia ja ”me – he” -asettelua ilmenee, tulisi se heti saada loppumaan, jotta varmistetaan hyvän yhteistyön jatkuminen. Allianssissa myös projektipäälliköltä odotetaan paljon, kuten ennakkoluulotonta asennetta

ja kykyä nähdä asiat ”isossa kuvassa”. Kuitenkin projektipäällikön tärkeimpinä kykyinä ovat kaikkien osapuolten ymmärtäminen ja kuunteleminen.

Ensimmäisenä kehitysehdotuksena on, että vastaavanlaisissa allianssiprojekteissa, joissa projektin toiminta on hajautettu laajalle alueelle, tulisi suunnittelijoiden ja toteuttajien työskennellä samoissa tiloissa esimerkiksi ensimmäisen rakennuskauden ajan. Tänä aikana suurimmat ongelmat tulisivat esille ja ratkaisut niihin löydettäisiin. Tällainen järjestely edellyttää myös suunnittelun ohjaukselta erittäin vahvaa ja aktiivista roolia. Lisäksi suunnitteluohjeiden selkeä määrittely on erittäin tärkeää. Tämä järjestely mahdollistaisi rakentajien aktiivisemmän osallistumisen suunnitteluun ja tarjoaisi paremman vuorovaikutusmahdollisuuden osapuolten välille. Vastaavanlaista järjestelyä yritettiin myös tällä tutkimuksen kohteena olevalla projektilla, mutta asiaan ei reagoitu tarpeeksi ajoissa, eikä asian vaatimalla tiukkuudella.

Toisena kehityskohteena on, että tekniikkalajit, lohkot ja johto tekisivät kaksi tai kolme kertaa vuodessa omasta toiminnastaan reflektion tapaisen tarkastelun. Reflektio olisi tärkeää uuden oppimiselle sekä yksilöille, että organisaatiolle. Tarkoituksena olisi ydinryhmän kanssa kriittisesti analysoida asioita; missä on onnistuttu ja missä on epäonnistuttu. Lisäksi tulisi pohtia parannustoimenpiteitä. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että parannettaviksi määritellyille asioille asetetaan tavoitteet ja niitä seurataan säännöllisesti. Tällä projektilla on kiinnitetty huomiota suunnittelijoiden ja rakentajien välisen yhteistyön toimimattomuuteen. Olisikin tärkeää mm. suunnittelunohjauksen, pääsuunnittelijoiden ja rakentajien yhdessä reflektoida toimintaansa säännöllisesti. Reflektoinnissa tulisi kriittisesti kiinnittää huomiota toimintaan ja siihen liittyviin hyviin ja huonoihin puoliin, eikä syytellä henkilöitä.

Jokikangas (2017) mainitsee, että oman osaamisen tunnistaminen ja hahmottaminen asiantuntijamaisessa ja verkostomaisessa työssä suhteessa omaan työverkostoon on tärkeää. Oma osaamisemme tulisi tehdä näkyväksi ja sitä tulisi myydä omalle organisaatiolle sekä yhteistyökumppaneille. Osaamispakkiamme pitäisi jatkuvasti ”huoltaa”. Teemme tulosta niillä asioilla mitä osaamme. Toisaalta muuttuvassa maailmassa on elintärkeää hahmottaa, mitä tulisi oppia tulevaisuudessa menestyäkseen.

Asiantuntija, esimies tai johtaja, joka omaa hyvät ammatilliset itsereflektiotaidot on oman osaamisensa rajat tiedostava ja jatkuvasti fokuoituneesti uutta oppiva. He kommunikoivat ja vaikuttavat toisiinsa rakentavalla, yksilöllisellä ja joustavalla tavalla, kyeten mukauttamaan omaa toimintaansa palautteen perusteella tai eri tilanteiden vaatimalla tavalla.

Ammatillinen itsereflektio on taito, joka vaikuttaa selvästi työssä menestymiseen ja työyhteisössä toimimiseen. (Jokikangas 2017.)

Kolmantena kehityskohteena on Big Roomin ja lohkojen välisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja lisääminen. Lohkon toimihenkilöt käyvät säännöllisesti Big Roomissa, kun taas Big Roomilta käydään harvoin lohkoilla. Täytyy kuitenkin muistaa, että konkreettinen työnteko tapahtuu työmaalla. Yhteydenpidon tulee olla aktiivista ja osallistuvaa molemmiin puolin. Allianssin projektin johdon työmaakäynnit osoittaisivat johdon suurempaa kiinnostusta toteutuksen suuntaan.

### 6.1.3 Luottamus ja avoimuus

Allianssissa eri osapuolten väliset suhteet ovat erittäin tärkeässä roolissa. Eräs haastateltava mainitsi, että *”jos jonkinlainen pieni luottamus saadaan syntymään, niin se on hyvä — sekään ei ole itsestään selvää”*. On totta, että luottamusta tulee rakentaa uudelleen jokaisessa projektissa huolimatta, että osapuolilla on aikaisempaa yhteistyökokemusta. Kun projektilla pystytään avoimesti puhumaan vaikeistakin asioista, niin samalla saadaan luottamusta muodostettua. Haastateltavien mukaan luottamus ja avoimuus on projektilla toteutunut melko hyvin. Vaikka projektin aikana onkin ollut haasteita, on niistä yhdessä selvitty.

Haastateltavat mainitsivat, että luottamusta ja avoimuutta on se, että projektilla on uskallettu myöntää virheet. Eteen tulleista virheistä on pystytty avoimesti keskustelemaan sekä on luotettu, että yhdessä tehtyjen ratkaisujen takana on kaikkien osapuolten tuki. Toki projektilla on ollut tilanteita, joissa päätökset on tehty ainoastaan palveluntuottajan toimesta, jolloin tilaaja ei ole ollut tyytyväinen. Kuitenkin eräs haastateltava muistuttaa, että allianssimallin etuna on, ettei virheitä ole syytä peitellä vaan luotetaan siihen, että yhdessä tästä selvitään.

Haastattelussa nousi esiin myös palveluntuottajien keskinäinen luottamus ja avoimuus. Eräs haastateltava koki, että joissakin tilanteissa palveluntuottajien välinen luottamus ei ole aivan täytynyt. On ilmennyt asioita, joissa toisen palveluntuottajan ammattitaito on spesiaalia, että aina ei ole haluttu kuunnella toisen ajatuksia.

On vielä huomioitava, että allianssin peruseriaatteissa luottamus on suuressa roolissa ja se koetaan allianssin toimivuuden kannalta tärkeäksi elementiksi. Luottamuksen puute



voidaan nähdä pienenä riskinä, joka voi aiheuttaa jännitteitä henkilöiden välillä. Luottamuksen ja avoimuuden rakentaminen vaatii omistautumista asialle. Loppujen lopuksi luottamuksen rakentaminen on jokaisen yksilön tehtävä. Luottamuksen muodostumiseen voi vaikuttaa esimerkiksi luottamuspula toiseen osapuoleen aikaisemmissa projekteissa, jolloin luottamuksen rakentaminen uuden osapuolen kanssa voi vaatia paljon aikaa.

## 6.2 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten allianssiprojektin eri organisaatioiden integrointi oli mietitty ja miten se oli toteutunut tässä allianssiprojektissa. Tutkimuksella selvitettiin myös integraation haasteita sekä kuinka niistä on selvitty.

Tutkimukseen haastateltavaksi haluttiin henkilöitä, jotka olivat olleet mukana koko projektin elinkaaren ajan eli tarjousvaiheesta toteutusvaiheeseen. Tutkijalle tämä muodostui haasteeksi, koska halutunlaisia henkilöitä projektilla ei ollut enää jäljellä. Haastattelun ajankohta ei välttämättä ollut paras mahdollinen. On huomioitava, että kohdeprojekti oli haastattelujen tekohetkellä loppusuoralla.

Tavoitteiden voidaan katsoa toteutuneen kirjallisuustutkimusta ja haastatteluja hyödyntämällä. Kirjallisuustutkimuksella avulla luotiin teoreettinen viitekehys ja haastattelujen avulla selvitettiin organisaation integraation toteutuneisuus ja haasteet.

Allianssiprojektien taustalla oleviin aihealueisiin perehdyttiin tutkimuksessa laajalti. Tutkimuksen teoriaosuus perustuu pääosin uusimpaan tieteelliseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Näin ollen teoriatiedon luotettavuus perustuu siihen. Tutkijalla itsellään on omakohtaista kokemusta tutkimuskohteena olevasta allianssiprojektista. Kuitenkaan itsearvioituna omakohtainen kokemus ei näy tutkimuksen tuloksissa, vaikkakin tutkija edustaa rakentamisen osapuolta. Tutkijan omakohtaisella kokemuksella oli hyötyä haastateltavien henkilöiden valitsimisessa. Tutkimuksessa haastateltujen määrä oli riittävä, koska saturaatiopiste saavutettiin.

Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tätä kyseistä tutkimusta ei sellaisenaan voida toistaa, mutta mahdollisuus samankaltaisen tutkimuksen toteuttamiseen on olemassa. Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia ei sellaisenaan voida yleistää tätä allianssiorganisaatiota laajemmin. Haastateltavat reflektoivat kokemuksiaan ja näkemykset omalla tavallaan. Täten

käynnissä oleva projekti ja muut tilanteet vaikuttavat asioiden kokemiseen. Näin ollen kokemukset ja näkemykset refleктоituvat vallitsevan ympäristön ja tilanteen mukaan. Mahdollisuuksien mukaan saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Tampereen Raitiotieallianssin 2. osassa tai muissa vastaavissa projekteissa.

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata haluttua tietoa. Tutkimuksessa käytettiin metodologista menetelmää, missä teemahaastattelulla toteutettiin tiedonkeruu.

### 6.3 Tutkijan itsenäisyyden arviointi

Kehitysehdotuksien kannalta on tutkijan itsenäisyys arvioitava. Tämä tutkimus on käynyt ohjaajalla kommenteilla kolme kertaa. Tutkijan käsitys on muodostunut teoreettisesta viitekehystä, teemahaastattelun tuloksista sekä kehitysehdotuksista itsenäisesti ilman ulkopuolisten apua.

Kehitystehtävä ja siihen liittyvä tutkimus oli tutkijalle uutta ja haasteellista, samalla myös ajatuksia herättävää ja opettavaista. Haastattelujen muodostamaan tutkimusmateriaalin läpikäynti tarjosi uusia näkökulmia ja ajatuksia projektin yhteistoiminnan johtamiseen. Tieteellinen tutkimustieto sekä uudenlaisen projektin toteutusmuoto sisälsivät hyviä käytännön esimerkkejä ja toimintatapoja.

## 7 YHTEENVETO

Tässä kehitystehtävässä käsiteltiin allianssiprojektin organisaation yhteistoiminnan toteutumista ja kehittämistä. Kohdeprojektina toimi Tampereen Raitiotieallianssin 1. osa. Tavoitteena oli selvittää, millaisilla toimenpiteillä saavutetaan yhtenäinen ja toimiva organisaatio sekä selvitettiin toimenpiteet yhteisten toimintatapojen saavuttamiseksi. Teemahaastattelun avulla selvitettiin myös integraation haasteita sekä kuinka niistä on selvitetty. Kehitystehtävällä pyritään löytämään ratkaisuja, ideoita sekä työkaluja toimivan organisaation muodostamiseen.

Haastatteluilla saadulla aineistolla pystyttiin löytämään projektilla olevat epäkohdat ja toimenpiteet niiden korjaamiseen. Kehitystehtävään toteutettu tutkimus oli kohdennettu allianssiprojektin peruseräisiin. Tutkimuksessa saadun tutkimusaineiston antamat vastaukset mahdollistavat tutkia projektin onnistumisen haasteita eri näkökulmista.

Kuitenkin on muistettava, että jokainen projekti ja siinä oleva henkilöstö on ainutlaatuinen. Kehitysehdotukset antavat yhden näkökulman parempaan toimintaan ja yhteistyöhön, mutta sellaisenaan ne eivät välttämättä suoraan sovellu muihin projekteihin. Vaikka kehitysehdotukset eivät ole suuria tai mullistavia, niin kuitenkin niillä on mahdollista muuttaa arkipäivän toimintaan. Pienilläkin muutoksilla voi olla suuri vaikutus yhteistyön pieniin, mutta toistuviin ristiriitaisuuksiin.

Annetut kehitysehdotukset ovat helposti toteutettavissa ja kustannuksiltaan hyväksyttävissä. Ne eivät välittömästi tule vaikuttamaan tämän kehitystehtävän projektin toimintaan ja yhteistyöhön. Mikäli Tampereen Raitiotieallianssin 2.osa toteutuu, on kehitystehtävässä mainittuja kehitysehdotuksia mahdollista soveltaa siinä.

Jatkotutkimuksissa voisi mahdollisuuksien mukaan tutkia useampaa allianssiprojektia sekä laajentaa tutkimusta infra-alasta esimerkiksi talonrakennuksen puolelle.

## LÄHTEET

- Aapaoja A & Haapasalo H. 2011. Arvontuoton tehostaminen projektiallianssilla ja integroidulla projektitoimituksella. Tuotantotalouden osaston tutkimusraportteja 8/2011. Oulun yliopisto, Tuotantotalouden osasto. Uniprint Oy.
- Aaltonen, K. & Turkulainen, V. 2017. Creating relational capital through socialization in project alliances. *International Journal of Operations & Production management* Vol. 38 No 6. pp 1387-1421. Viitattu 7.11.2019 <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfi-fe2018062626454.pdf>
- Airola, M. & Heikkinen, M. 2013. Askelmerkkejä allianssimuotoiseen yhteistyöhön. Kokemuksia ja esimerkkejä infrarakentamisen hankkeista. Espoo. VTT Technology. Viitattu 6.6.2019 <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T103.pdf>
- Bresnen, M. & Marshall, N., 2002. The engineering or evolution of co-operation? A tale of two partnering projects. *International Journal of Project Management* 20, (2002), 497–505. Viitattu 2.7.2019 <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com/wp-content/uploads/2017/04/Bresnen-M.-and-Marshall-N.-2002-%E2%80%98The-Engineering-or-Evolution-of-Co-Operation-A-Tale-of-Two-Partnering-Projects%E2%80%99.pdf>
- Cullen, B., J., Johnson, L., J. & Sakano, T. 2000. Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*. Volume 35, issue 3, 3<sup>rd</sup> Quarter 2000, 223-240. Viitattu 2.7.2019 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951600000365>
- Das, T., K. 1998. Between Trust and Control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review* 1998, Vol. 23, No. 3, 491-512. Viitattu 28.10.2019 <http://paper.shiftit.ir/sites/default/files/article/35B-TK%20Das%2C%20BS%20Teng-1998.pdf>
- Department of Treasure and Finance & Ross, J. 2006. Project Alliancing Practitioners' Guide. April 2006. Department of Treasury and Finance, State of Victoria 2006. Viitattu 31.8.2019 <http://www.skillpower.co.nz/wp-content/uploads/2014/02/Project-Alliance-Guide.pdf>
- Eager, B. K., 2010. Alliance Management and Project Management – Working Together as a Team. *Pharmaceutical Outsourcing*, Volume 11, Issue 4. Viitattu 6.6.2019 <https://www.pharmoutsourcing.com/Featured-Articles/120783-Alliance-Management-and-Project-Management-Working-Together-as-a-Team/>
- Elfving, J. 2019. Rakennusalan kehitys on usein ketterämpää kuin luullaan. *Tekniikka ja Talous*. Viitattu 13.1.2020 <https://www.tekniikkatalous.fi/kumppaniblogit/skanska/rakennusalan-kehitys-on-usein-ketterampaa-kuin-luullaan/f1e8325f-4844-4bd6-98df-d5fe3e1114d9>
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Haas, M. & Mortensen, M. 2016. The Secrets of Great Teamwork. *Harvard Business Review*. June 2016
- Hietajärvi, A-M. 2017. Capabilities for managing project alliances. C612, Oulun Yliopisto. Viitattu 22.9.2019 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526215402.pdf>
- Hietajärvi, A-M. 2017. Projektiallianssi haastaa organisaatiot kehittämään uusia kyvykkyyksiä ja johtamisen prosesseja. *Rakennustekniikka*. Viitattu 22.9.2019 <https://www.ril.fi/fi/rakennustekniikka/projektiallianssi-haastaa-organisaatiot-kehittamaan-uus-ia-kyvykkyyksia-ja-johtamisen-prosesseja.html>

Hietajärvi, A-M., Pokka, T., Aaltonen, K. & Haapasalo, H. 2016. Innovatiivisen infrastruktuurihankinnan kehittäminen. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä, 24/2016. Viitattu 4.10.2019 [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/123309/lts\\_2016-24\\_innovatiivisen\\_infrastruktuurihankinnan\\_web.pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/123309/lts_2016-24_innovatiivisen_infrastruktuurihankinnan_web.pdf?sequence=2)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heino, M. 2014. Johtamisen ja organisoinnin periaatteiden kehittäminen rakennusalan allianssihankkeisiin Suomessa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 8.7.2019 <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/22901/Heino.pdf?sequence=1>

Ibrahim, C., K., I., Costello, S., B. & Wilkinson, S., 2011. Key Relationship Oriented Indicators of Team Integration in Construction Projects. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 6, December 2011. Viitattu 23.10.2019 <http://ijimt.org/papers/173-A10025.pdf>

Inkala, M. 2018. Miten big room muuttaa työskentelyä? Rakennuslehti. Viitattu 4.9.2019 <https://www.rakennuslehti.fi/blogit/miten-big-room-muuttaa-tyoskentelya/>

Jokikangas, M. 2017. Katse omaan napaan - ammatillinen itsereflektio ja miksi siitä pitäisi kiinnostua. Viitattu 6.2.2020 <https://www.mps.fi/fi/blogi-johtamisen-maailma/katse-omaan-napaan-ammattillinen-itsereflektio-ja-miksi-siita-pitaisi-kiinnostua.html>

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kananen, J. & Lahdenperä, P. 2013. Erillisvalinta allianssitiimin muodostamistapana. Vaihtoehtojen määrittely ja arviointi. Espoo: VTT Technology 131. Viitattu 8.7.2019 <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T131.pdf>

Kananen, J. 2014. Innovaatioita allianssimallilla. Pro gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 8.7.2019 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95871/GRADU-1404213848.pdf>

Kaupunkiliikenne, 2018. Viitattu 24.5.2019 <http://www.kaupunkiliikenne.net/Tampere/index.html>

Kokkonen, A. & Vaagaasar, A., L. 2017. Managing collaborative space in multi-partner projects. Construction Management and Economics 2018, vol 36 No2, 83-95. Viitattu 25.9.2019 <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01446193.2017.1347268?needAccess=true>

Lahdenperä, P., 2009. Allianssiurakka, Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menetelmä, Espoo: VTT Tiedotteita. Viitattu 10.4.2019 <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2471.pdf>

Lahdenperä, P., 2012. Allianssitiimin valinta Ensimmäisen hankkeen menettelyt ja niitä koskevan palautekyselyn tulokset, Espoo: VTT Technology 34. Viitattu 16.6.2019 <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T34.pdf>

Mattila, P. 2011. Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Mölsä, S. 2018. Allianssimalli saa yhden pelisäännöt – kirjava käytäntö selkeytyy. Rakennuslehti. Viitattu 25.9.2019 <https://www.rakennuslehti.fi/2018/01/allianssimalli-saa-yhden-pelisaaannot-kirjava-kaytanto-selkeytyy/>

National Alliance Contracting Guidelines, 2015. Guide to Alliance Contracting. Department of Infrastructure and Regional Development, Australian Government. Viitattu 29.5.2019

[https://www.infrastructure.gov.au/infrastructure/ngpd/files/National\\_Guide\\_to\\_Alliance\\_Contracting.pdf](https://www.infrastructure.gov.au/infrastructure/ngpd/files/National_Guide_to_Alliance_Contracting.pdf)

Raitiotieallianssi n.d. Viitattu 22.1.2020 <https://raitiotieallianssi.fi/tampereen-raitiotie/>

Rakennustietosäätiö 201X. Allianssi rakennushankkeen toteutusmuotona, lausuntoversio. Viitattu 16.6.2019 [https://www.rakennustieto.fi/material/attachments/5fIPeDhrH/MOnVDpuSR/RTS\\_17\\_40\\_Allianssi\\_rakennushankkeen\\_toteutusmuotona\\_Allianssin\\_yleiskuvaus.pdf](https://www.rakennustieto.fi/material/attachments/5fIPeDhrH/MOnVDpuSR/RTS_17_40_Allianssi_rakennushankkeen_toteutusmuotona_Allianssin_yleiskuvaus.pdf)

Rooney, G., 2006. Project Alliancing. The Process Architecture of a Relationship Based Project Delivery System for Complex Infrastructure Projects. Viitattu 29.5.2019 <http://gregrooney.com.au/wp-content/uploads/2016/04/PROJECT-ALLIANCING-%E2%80%93-2013-THE-PROCESS-ARCHITECTURE-OF-A-RELATIONSHIP-BASED-PROJECT-DELIVERY-SYSTEM-FOR-COMPLEX-INFRASTRUCTURE-PROJECTS.pdf>

Ross, J., 2000. Introduction to Project Alliancing. Project Control International Pty Ltd. Australia. Viitattu 1.6.2019 <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com/wp-content/uploads/2017/05/Ross-J.13-2000-%E2%80%98Introduction-to-Project-Alliancing%E2%80%99.pdf>

Ross, J. 2003. Introduction to Project Alliancing (on engineering & construction projects). April 2003 update. Viitattu 1.6.2019 [https://library.iccpm.com/sites/default/files/Documents/Alliancing\\_30Apr03\\_D\\_PCI.pdf](https://library.iccpm.com/sites/default/files/Documents/Alliancing_30Apr03_D_PCI.pdf)

SFS-ISO 10006, 2004. Laadunhallintajärjestelmät, suuntaviivat projektin laadunhallinnalle. Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Sakal, M., W., 2005. Project Alliancing: a relational contracting mechanism for dynamic projects. Lean Construction Journal Vol 2, 2005. Viitattu 3.6.2019 [http://www.leanconstruction.org/media/docs/lcj/V2\\_N1/LCJ\\_05\\_005.pdf](http://www.leanconstruction.org/media/docs/lcj/V2_N1/LCJ_05_005.pdf)

Shahbazi, S. & Javadi, S. 2012. Supporting production system development through Obeya concept. Master thesis. Sweden: Mälardalen university. Viitattu 4.9.2019 <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:602393/FULLTEXT02.pdf>

Tampereen raitiotie, yleissuunnitelma 2014. Viitattu 24.5.2019 <https://www.tampere.fi/liitteet/t/RlZ1dsMYe/tampereenraitiotieyleissuunnitelma.pdf>

Uotila, T-P., Ekman, K. & Viitala, R. 2015. Työntekijät organisaatiointegraatioiden keskellä: Henkilöstöjohtamisen näkökulma. Viitattu 18.8.2019 [http://www.uta.fi/yky/tutkimus/konferenssit/tyoelamantutkimuspaivat/tyoryhmat/henkilostojohtaminen/ohjelmajaabstraktit/Uotila%20ym\\_Ty%C3%B6ntekij%C3%A4t%20organisaatiointegraatioiden%20keskell%C3%A4.pdf](http://www.uta.fi/yky/tutkimus/konferenssit/tyoelamantutkimuspaivat/tyoryhmat/henkilostojohtaminen/ohjelmajaabstraktit/Uotila%20ym_Ty%C3%B6ntekij%C3%A4t%20organisaatiointegraatioiden%20keskell%C3%A4.pdf)

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY Oy.

Walker, D. H. T., Harley, J. & Mills, A. 2013. Longitudinal Study of Performance in Large Australasian Public Sector Infrastructure Alliances 2008-2013. Melbourne, RMIT University, Centre for Integrated Project Solutions. Viitattu 16.6.2019 [https://www.researchgate.net/profile/Derek\\_Walker/publication/260145304\\_13-WalkerEtAlAlliances/links/02e7e52fbeb3a6143c000000/13-WalkerEtAlAlliances.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Derek_Walker/publication/260145304_13-WalkerEtAlAlliances/links/02e7e52fbeb3a6143c000000/13-WalkerEtAlAlliances.pdf)

VTT. 2011. Projektiallianssi väylähankkeiden toteutuksessa. T&K-hankekuvaus. Viitattu 16.6.2019 [http://www.vtt.fi/files/sites/patina/patina\\_kuvaus.pdf](http://www.vtt.fi/files/sites/patina/patina_kuvaus.pdf)

YIT Oyj a. (n.d.) Tietoa YIT:stä, Historia. Viitattu 28.1.2020 <https://www.yitgroup.com/fi/tietoa-yitsta/historia>

YIT Oyj b. (n.d.) YIT:n ja Lemminkäisen yhdistyminen. Viitattu 28.1.2020 <https://www.yit-group.com/fi/sijoittajat/yit-sijoituskohteena/yrityskauppahistoria/yhdistyminen>

Yli-Villamo, H. & Petäjäniemi, P. 2013. Allianssimalli. Rakentajan kalenteri, Rakennustietosäätiö RTS. Viitattu 2.6.2019 <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130202.pdf>

## Teemahaastattelun runko

Haastateltavan tiedot:

- Haastateltavan tunnus:
- Haastateltavan allianssikokemus (vuosina):
- Rakennusalan kokemus (vuosina):

### Yleinen

Kerro omin sanoin, mitä sana "allianssiprojekti" tuo mieleesi?

### Projektin alussa

Käsiteltiinkö allianssin peruseriaatteisiin kuuluvaa avoimuutta, luottamusta, sitoutumista sekä yhdessä tekemistä projektin alussa ennen lopullisen organisaation kokoomista? → Jos käsiteltiin, mihin asioihin kiinnitettiin huomiota?

Oliko saatavilla tietoa organisaatioiden yhteistyöhön liittyvistä kokemuksista aikaisemmista allianssihankeista? → Jos oli, niin millaisia kokemuksia?

Oliko projektin alussa keskustelua, miten organisaatioiden yhteistyötä edistetään ja toimintatapoja yhtenäistetään tulevan projektin aikana?

Allianssi on kymmeniä uusia toimihenkilöitä, jotka eivät tunne entuudestaan toisiaan. Tulisiko toimihenkilöiden mielestäsi tutustua toisiinsa ennen projektin toteutuksen alkua? Miten mielestäsi henkilöiden tulisi tutustua toisiinsa sekä mitä hyötyä näet siinä?

### Projektin toteutus

Allianssimalli on monille organisaation jäsenille uusi, miten henkilöstöä pitäisi tutustuttaa allianssimalliin? → Onko esim. koulutusta pidetty sekä onko se ollut riittävää? Mitä asioita ensisijaisesti koulutuksessa tulisi käydä läpi?

Onko allianssihenki saatu mielestäsi jalkautettua kaikille tasoille? → Mainitse kolme toimenpidettä, miten jalkauttaminen pitäisi mielestäsi tehdä?



Kuinka allianssin perusperiaatteet eli avoimuus, luottamus, sitoutuminen sekä yhdessä tekeminen ovat toteutuneet mielestäsi tässä allianssiprojektissa? → Millaisissa tilanteissa perusperiaatteiden toteutuminen on tullut parhaiten esille?

Tampereen raitiotieallianssin projekti on jaettu erillisiin lohkoihin ja jokainen lohko on ”oma työmaa”. Tuoko tämä mielestäsi haasteita Big Roomin ja lohkojen väliseen johtamiseen, yhteydenpitoon tai yhteistyöhön? → Millaisia haasteita? Miten niitä voisi parantaa?

Minkälaisen arvosanan antaisit tällä hetkellä tämän allianssin organisaation yhteistoiminnalle?

1. erittäin huono
2. melko huono
3. ei hyvä eikä huono
4. melko hyvä
5. erittäin hyvä

### **Tulevat projektit**

Mainitse vähintään kolme asiaa, joihin kiinnittäisin huomiota seuraavan allianssin organisoitumisessa ja yhteistyön muodostumisessa?

### **Yleistä**

Vapaa sana: tuliko haastattelussa jotain vielä mieleen allianssin organisaation muodostamisesta, yhteistyöstä tai muusta asiasta?