**TOIMINTATAPATARKASTELUA ALLIANSSIN TARJOUSTOIMINTAAN**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden TUDI diplomityö

TUDI

2024

Mirja Kaikkonen

Tarkastajat: Professori Juhani Ukko

Tutkijatohtori Tero Rantala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUTin insinööritieteiden tiedekunta

Tuotantotalous

Mirja Kaikkonen

**Toimintatapatarkastelua allianssin tarjoustoimintaan**

Tuotantotalouden TUDI diplomityö

2024

92 sivua, 9 kuvaa, 2 taulukkoa ja 0 liitettä

Tarkastajat: Professori Juhani Ukko ja Tutkijatohtori Tero Rantala

Avainsanat: allianssi, tarjoustoiminta, tarjousaineisto, tiimi, tarjousstrategia, tarjousprosessi, tarjoustiimi, rakentaminen

Pärjätäkseen kilpailluilla markkinoilla rakennusalan yrityksen on kehitettävä tarjoustoimintaansa. Allianssimallia käytetään rakennusalalla enenevässä määrin. Yhteistoiminnallisena hankemuotona se soveltuu riskipitoisiin, vaativiin ja monimutkaisiin hankkeisiin. Tilaajan valitessa toteuttajaa allianssihankkeeseen, painottuu rakennusalan osaaminen ja kyvykkyys enemmän kuin hinta valintaperusteena. Tutkimuksen tavoitteena on löytää hyviä ja kehitettäviä toimintatapoja yrityksen tarjousvaiheen toimintamalliksi sekä keinoja laatutarjouksen tason nostamiseksi. Tutkimus tehtiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja haastateltavina oli kohdeyrityksen allianssin tarjoustiimin jäseniä.

Positiivisina havaintoina tutkimuksessa ilmeni tarjoustiimin vahva luottamus, keskinäinen arvostus ja osaaminen. Haastattelujen tulokset jaoteltiin viiteen teemaan: johtaminen, prosessi, tiimi, tarjousstrategia ja laatuaineiston tuottaminen. Näiden avulla tunnistettiin kehittämisalueita ja annettiin suosituksia tarjoustoiminnan parantamiseksi.

Keskeiset tutkimustulokset osoittivat, että tarjoustoiminnan haasteita olivat johtamisen vaihtelevuus ja henkilöriippuvuus sekä ylemmällä että projektitasolla. Lisäksi tarjoustoiminnan prosessi oli usein hankekohtainen ja tiimin toimintaan ja suoriutumiseen vaikuttivat useat tekijät. Tutkimuksessa korostettiin kehitystoimenpiteenä tarjousstrategian selkeyttämistä, jotta tiimin työskentelyssä olisi yhtenäinen suunta. Tiimin suorituskyvyn parantaminen kehittämällä toimivia työskentelytapoja ja yhteistyötä sekä ketterien projektinhallintamenetelmien hyödyntäminen allianssitarjouksissa sekä visuaalisten työkalujen käyttö prosessien havainnollistamiseksi ja laadun parantamiseksi olivat myös tutkimuksessa esiin tulleita kehitystoimenpiteitä.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT School of Engineering Science

Social Sciences

Mirja Kaikkonen

**A Review of Practices in Alliance Tendering**

Master's thesis

2024

92 pages, 9 figures, 2 tables and 0 appendices

Examiners: Prof. Juhani Ukko and Post-doctoral researcher Tero Rantala

Keywords: alliance, tendering, tender documentation, team, tender strategy, tender process, tender team, construction

To compete in a highly competitive market, construction companies must develop their tendering processes. The alliance model is increasingly used in the construction sector. As a collaborative project delivery method, it is well-suited for high-risk, demanding, and complex projects. When selecting a contractor for an alliance project, the client prioritizes construction expertise and capability over price as the key selection criteria. The aim of this study is to identify effective and improvable practices for the company's tendering phase operating model and to find ways to enhance the quality of tenders. The study was conducted as a semi-structured thematic interview, with participants drawn from the alliance tender team of the target company.

Positive findings from the research highlighted the tender team's strong trust, mutual respect, and competence. The interview results were categorized into five themes: leadership, process, team, tender strategy, and the production of quality documentation. These themes were used to identify areas for improvement and to provide recommendations for enhancing tendering practices.

The key findings revealed challenges such as variability in leadership and dependency on individual performance at both senior and project levels. Additionally, the tendering process was often project-specific, and numerous factors influenced the team's performance and effectiveness. The study emphasized the need to clarify the tender strategy to ensure a unified direction in the team's work. Improving team performance through better collaboration and effective working methods, leveraging agile project management practices in alliance tenders, and using visual tools to illustrate processes and improve quality were also identified as key development measures.

KIITOKSET

Kiitokset perheelle ymmärryksestä, että yhden perheenjäsenen tulee tehdä koulutehtäviä hieman enemmän kuin toisten. Kiitos yliopistolle opetuksesta ja diplomityön ohjauksesta. Kiitos myös yritykselle ja työn ohjaajille aiheesta ja ohjauksesta. Kiitos kollegoille ja työkavereille, että aikaa löytyi haastatteluille sekä kannustuksesta työn tekemiseen.

LYHENNELUETTELO

| | |
|---|---|
| BIM | building information modeling, rakennuksen tietomalli |
| KAS | kehitysvaiheen allianssisopimus |
| KVR | kokonaisvastuurakentaminen |
| TAS | toteutusvaiheen allianssisopimus |

**Sisällysluettelo**

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

Lyhenneluettelo

1 Johdanto ... 9

1.1 Tutkimuksen tausta ... 9

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus ... 10

1.3 Tutkimuksen metodologia ... 10

1.4 Tutkimuksen rakenne ... 11

2 Allianssimalli ... 12

2.1 Yleiskuvaus ja tavoitteet ... 12

2.2 Allianssimallin vaiheet ... 13

2.3 Allianssiosapuolet ... 15

2.4 Allianssin kaupallinen malli ... 16

2.5 Allianssin muodostaminen ... 18

3 Teoreettinen viitekehys ... 26

3.1 Strategia ... 26

3.2 Johtaminen ... 27

3.3 Projektinhallinta ... 31

3.4 Tiimi ... 38

3.5 Psykologinen turvallisuus ... 44

4 Tutkimuksen toteutus ... 46

4.1 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi ... 46

4.1.1 Poimintoja allianssien tarjouspyyntöaineistosta ... 46

4.1.2 Palautepalaverien hyödyntäminen ... 47

4.1.3 Haastattelujen toteutus ... 49

4.2 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu ... 50

5 Tulokset ... 52

5.1 Positiivisia huomioita allianssin tarjoustoiminnasta haastattelujen pohjalta ... 52

5.2 Johtaminen ... 53

5.2.1 Yrityskehyksen vaikutus allianssin tarjoustoiminnan johtamiseen ... 53

5.2.2 Johtajatason johtaminen ... 54
5.2.3 Resursointi johtamisessa ... 55
5.2.4 Projektipäällikkö johtajana ... 58
5.2.5 Johtamisen vaikutus prosessiin ... 59
5.3 Prosessi ... 61
5.4 Tarjousstrategia ... 64
5.4.1 Nykytilanne ... 64
5.4.2 Tarjousstrategian puuttumisen vaikutuksia ... 65
5.4.3 Tarjousstrategia ja tarjousaineisto ... 65
5.5 Tiimi ... 67
5.5.1 Tiimin rakentaminen ... 67
5.5.2 Tiimin haasteita ... 68
5.6 Laatuaineiston kirjoittaminen ... 69
5.6.1 Tilaajan suora vaikutus laatuaineistoon ... 69
5.6.2 Laatuaineiston laatimisen nykytila ... 70
5.6.3 Kehitystä laatuaineiston tuottamiseen ... 72
6 Tulosten tulkinta ... 73
6.1 Tarjousstrategia ... 73
6.2 Johtaminen ... 73
6.3 Prosessi ja projektinhallinta ... 76
6.4 Tiimi ... 77
6.5 Laatuaineiston tuottaminen ... 79
7 Johtopäätökset ja pohdinta ... 81
7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ... 81
7.2 Tulosten yhteys teoreettiseen viitekehykseen ... 82
7.3 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset ... 83
8 Yhteenveto ... 85
8.1 Yhteenveto tutkimuksen päätuloksista ... 85
8.2 Impakti ja käytännön suositukset ... 86
8.3 Jatkotutkimusehdotukset ... 86
Lähteet ... 87

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Allianssi on kasvattanut suosiotaan monimutkaisten ja suurten julkisten hankkeiden toteutusmuotona. Suomen ja samalla Euroopan ensimmäinen julkinen allianssihanke oli Lielahti-Kokemäki ratahanke ja se oli samalla yhteistoiminnallisten hankkeiden edelläkävijä (Väylävirasto a). Hankkeen kustannusarvio oli 106,4 miljoonaa euroa ja toteuma 104,8 miljoonaa euroa ja se valmistui etuajassa arvioituun valmistumispäivään nähden (Väylävirasto b). Tampereen raitiotien ensimmäinen osa valmistui etuajassa vuonna 2021 alittaen tavoitekustannuksen (Raitiotiealliansi). Oulun yliopistollisen sairaalan uusi A-rakennus luovutettiin käyttöönottovaiheeseen useita kuukausia alkuperäistä aikataulua aiemmin ja alkuperäinen tavoitebudjetti 264,5 miljoonaa euroa alitettiin noin 24 miljoonalla eurolla (NCC 2024a). Allianssimallilla toteutettujen hankkeiden on raportoitu pääosin onnistuneen. Mallin parhaat puolet tulevat esiin useita osapuolia käsittävissä haastavissa ja monimutkaisissa hankkeissa. Perinteiset kokonais- ja KVR-urakat (kokonaisvastuurakentamisurakka) soveltuvat asianmukaisesti käytettynä tyypillisiin maa- ja talorakentamisen kohteisiin allianssimallia paremmin. Rakennushankkeen onnistumista ohjaa hankkeelle sopivan toteutusmuodon valinta heti alussa konsulttien ja rakennuttajien kesken sekä heidän tuellaan. (Castrén & Snellman 2020.)

Julkisuudessa esitellyistä allianssihankkeista useat vaativat rakennushankkeet ovat toteutuneet budjetin ja aikataulun alittaen. Tämän perusteella voinee tehdä oletuksen, että allianssejа tullaan käyttämään myös jatkossa suurten ja monipuolisten hankkeiden toteutusmuotona. Menestyminen allianssikilpailussa on edellytys sille, että rakennusalan yritys pääsee toteuttamaan laajoja ja merkittäviä hankkeita. Tutkimuksen kohteena ollut yritys on suuri rakennusalan toimija asunto-, toimitila- ja infrarakentamisen osa-alueilla Suomessa sekä osittain kansainvälisesti. Yritys on ollut mukana toteuttajaosapuolena useissa merkittävissä allianssihankkeissa. Yritys on voittanut allianssihankkeiden kilpailutuksia, mutta myös hävinnyt niitä. Allianssi toteutusmuotona kehittyy ja samalla kehittyy myös allianssin tarjousvaihe. Jotta kehityksessä ja kilpailussa pysytään mukana, täytyy tiimin, johtamisen ja

prosessien toimia heti tarjousvaiheen alusta alkaen. Niillä keinoilla, joilla on voitettu tarjouskilpailuja aiempina vuosina, ei enää pärjää nykypäivän kilpailussa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä hyviä ja parannettavia toimintatapoja allianssin tarjousvaiheeseen, jotta yritys voi kehittää tarjoustoimintaansa, valmistautua ja toimia tulevissa allianssihankkeiden tarjousvaiheissa paremmin. Päätavoitteena on tuottaa aineistoa allianssin tarjoustoimintamallin luomiseen.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat hyvät toimintatavat?
- Miten toimintatavat laajennetaan toimintamalliksi, joita voidaan hyödyntää eri kilpailutuksissa?

Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja allianssin laatutarjouksen tason nostamiseksi. Tutkimus on rajattu allianssin tarjoustoimintaan, eikä työssä käsitellä perinteisempien urakkamuotojen tarjoustoimintaa.

## 1.3 Tutkimuksen metodologia

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Alasuutarin (2011, s. 39) mukaan laadullinen analyysi jakaantuu kahteen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen, jotka osittain nivoutuvat toisiinsa. Analyysivaiheessa havaintojen pelkistäminen jakaantuu kahteen osaan, joissa toisessa aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Siinä tarkastellaan aineistoa ja kiinnitetään huomiota pelkästään siihen, minkä on katsottu olevan olennaista teoreettisen viitekehyksen ja käytetyn kysymyksenasettelun kannalta. Tämä siitä huolimatta, että samassa tutkimuksessa aineistoa voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Näin analysoitavasta aineistosta saadaan hallittava osuus raakahavaintoja. Pelkistämisen toisessa vaiheessa raakahavainnot yhdistetään ja karsitaan näin havaintomäärää edelleen. Erillisistä raakahavainnoista muodostetaan yksi havainto tai harvempi havaintojen joukko. (Alasuutari 2011, s. 40.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistolle on ominaista kompleksisuus, ilmaisullinen rikkaus ja monitasoisuus. Aineisto voi olla tutkimukselle tuotettua tai se voi koostua raporteista, jotka dokumentoivat tilanteen mahdollisimman yksityiskohtaisesti. (Alasuutari 2011, s. 84-85.) Perusperiaate laadullisessa analyysissa on, että yksittäisten havaintojen pohjalta muotoillaan sääntöjä, joka pätevät koko aineistoon ilman poikkeuksia (Alasuutari 2011, s. 191).

Tutkimusmenetelmiä ja lähdeaineistoja, joita tutkimuksessa käytettiin, olivat allianssin palautepalaverimuistiot ja yhteenvedot, allianssin tarjousvaiheeseen osallistuneiden henkilöiden haastattelut, tilaajan osallistumis- ja tarjouspyyntöaineisto. Haastattelu tehtiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tässä työssä on kahdeksan lukua. Johdannossa kerrotaan tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus sekä metodologia. Toinen luku kertoo allianssimallista yleisen kuvauksen, allianssin vaiheistusta, osapuolet, kaupallisen mallin sekä allianssin muodostumisen. Allianssimallin kuvaus on keskittynyt allianssin tarjousvaiheeseen liittyviin kuvauksiin, vaikka allianssin kehitys- ja toteutusvaihetta sivutaan luvussa. Luvussa kolme kerrotaan työn teoreettinen viitekehys, jossa aihealueina ovat strategia, johtaminen, projektinhallinta, tiimi ja psykologinen turvallisuus. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja siitä, miten aineistoa on tutkimuksessa kerätty. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen tuloksista. Tulokset jaoteltiin alaotsikoittain haastatteluista nousseiden teemojen pohjalta. Kuudennessa luvussa esitetään tulosten tulkinta samalla teemaan perustuvalla alaotsikkojaottelulla, mikä oli viidennessä luvussa. Seitsemännessä luvussa esitetään työn johtopäätökset ja pohdinta, joka sisältää vastaukset tutkimuskysymyksiin, tulosten yhteyden teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Yhteenvedossa esitetään tutkimuksen päätulosten yhteenveto, impakti ja käytännön suositukset sekä jatkotutkimusehdotukset. Työssä ei ole liitteitä.

# 2 Allianssimalli

## 2.1 Yleiskuvaus ja tavoitteet

Allianssimalli on ensimmäisen kerran otettu käyttöön Australiassa 1990-luvulla. Alkuvaiheessa Australiassa toteutetut allianssihankkeet olivat pääosin tie-, raide- ja vesihuoltoon liittyviä projekteja. (Lahdenperä 2012, s. 60.) Suomen ensimmäinen allianssimallilla toteutettu kohde oli johdannossa mainittu Lielahti-Kokemäki ratahanke.

Allianssi on toteutusmuoto, jossa rakennushanke toteutetaan yhteistoiminnallisesti. Siinä tilaaja ja palveluntuottajat vastaavat yhdessä muun muassa hankkeen suunnittelusta, rakentamisesta, aikataulusta, kustannuksista ja laadusta sekä jakavat hankkeen mahdollisuudet ja riskit keskenään. Tilaaja valitsee palveluntuottajat hankkeen ominaispiirteiden mukaan, mutta sopimusosapuolet tekevät yhdessä hankkeen päätökset sekä asettavat hankkeelle avaintavoitteet ja tavoitekustannuksen. (RT 103239 2020, s. 1.)

Allianssimalli toteutusmuotona sopii hyvin hankkeisiin, joissa on paljon riskejä ja epävarmuutta tai paljon mahdollisuuksia. Sitä käytetään tyypillisesti suurissa ja vaativissa hankkeissa, mutta hankkeen koko ei ole ainoa valintaperuste mallin käytölle. (RT 103239 2020, s. 1.) Rakennuslehden (2018) mukaan Suomen pienin allianssimallilla toteutettu kohde on ollut Suomenlinnan tunnelin korjaaminen, jonka budjetti oli noin 7 miljoonaa euroa. Suuria allianssimallilla toteutettuja kohteita on esimerkiksi MT 180 Kirjalansalmen ja Hessundinsalmen siltojen uusiminen, jonka kokonaiskustannukset ovat noin 128 miljoonaa euroa (Kreate) tai Helsinkiin ja Espooseen toteutettu pikaratikka Raide-Jokeri (Raide-Jokeri), jonka allianssisopimuksen arvo raitiotieinfran osuus oli noin 382 miljoonaa euroa ja Roihupellon varikon toteutunut kustannus oli 63 miljoonaa euroa (Kaupunkiliikenne, 2023a).

Allianssimallilla hanketta toteuttaneiden urakoitsijoiden sekä konsulttien www-sivuilla on melko yhteneväisesti kerrottu, minkälaisiin rakennushankkeisiin allianssimalli sopii. Allianssimallin soveltuvuuden tekijöitä ovat:

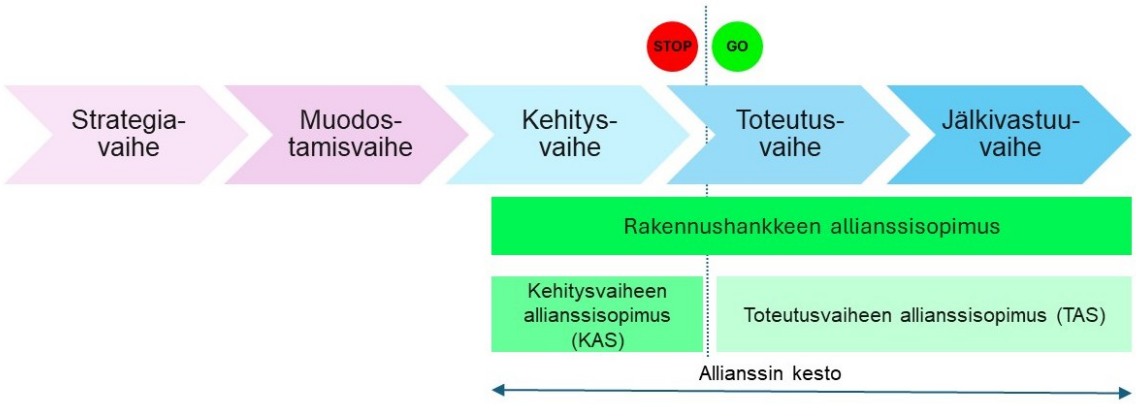
- suuri ja monimutkainen (NCC 2024b), laaja ja monimutkainen (PTCS), vaativa ja suuri (A-Insinöörit), isot infrahankkeet (Destia)
- laajuus ja suunnittelu muokkaantuvat hankkeen aikana (NCC 2024b)

- osapuolet ovat valmiit avoimeen yhteistyöhön sekä yhteiseen päätöksentekoon (NCC 2024b), yhteistyöllä on saavutettavissa merkittäviä hyötyjä (YIT), työ tehdään koko hankkeen eduksi (Destia)
- kustannusten hallintaan varmuus (YIT), valmistuminen sopimuksen mukaisella kustannuksella (A-Insinöörit)
- valmistuminen ei saa lykkääntyä missään tilanteessa (A-Insinöörit), varmuus läpimenoajan hallintaan (YIT)
- halutaan kehittää ja luoda uutta (A-Insinöörit), mahdollisuuksia haetaan keskustelemalla (YIT), tavoitteeseen pääseminen edellyttää jokaisen osapuolen panostusta ja sitoutumista (PTCS)
- hanke sisältää yhteistyöllä hallittavia riskejä (YIT), paljon riskejä ja epävarmuutta sisältävä hanke (A-Insinöörit)
- mukana on useita sidosryhmiä (YIT), tilaajan, suunnittelijan ja rakentajan osaamisen hyödyntäminen alusta asti (PTCS).

Allianssimallissa keskeisiä tavoitteita strategian osalta on yleensä haastavien ja monimuotoisten hankkeiden toiminnallisten ja taloudellisten riskien pienentäminen sekä mahdollisuuksien hyödyntäminen. Tavoitteena on hankkeen edullisempi, nopeampi sekä laadukkaampi lopputulos, jossa on parempi tuottavuus kuin perinteisemmissä malleissa. Toimintatapaa pyritään muuttamaan kohti avointa ja luottamukseen perustuvaa toimintakulttuuria sekä kehittämään innovatiivisuutta ja osaamista. Ristiriitatilanteita pyritään minimoimaan sekä synnyttämään hyvää yhteishenkeä. Keskeisenä tavoitteena on kaikkien osapuolten onnistuminen hankkeessa. (RT 103239 2020, s. 2-3.)

## 2.2 Allianssimallin vaiheet

Allianssilla toteutettavassa hankkeessa projekti jaetaan peräkkäisiin vaiheisiin ja jokaisessa vaiheessa on omat päätöksentekopisteet. Vaiheet ovat strategiavaihe, muodostamisvaihe, kehitysvaihe, toteutusvaihe ja jälkivastuuvaihe. (RT 103239 2020, s. 8.) Allianssin vaiheet on esitetty kuvassa 1.




*Kuva 1. Allianssin vaiheet (RT 103239 2020, s. 8)*

Tilaajan tarveselvitys ja sen jälkeen laadittava hankeselvitys käynnistää strategiavaiheen. Hankesuunnitelmassa esitetään tilaajan ja käyttäjän tarpeet, tavoitteet, reunaehdot sekä hankkeen vaatimukset. Tilaaja tekee strategiavaiheessa päätöksen hankkeen toteutusmuodosta sekä valitun toteutusmuodon hankintamenettelystä. Muodostamisvaiheessa tarkoituksena on löytää kyvykkäät sopimusosapuolet ottaen huomioon hankkeen erityispiirteet, laajuus ja tavoitteet. Tilaajan oma osaaminen ja resurssit vaikuttavat siihen millaista osaamista palveluntuottajilta vaaditaan hankkeen toteuttamiseksi. Muodostamisvaiheessa päätetään allianssin tulevien sopimusosapuolten määrä. Vaihe päättyy palveluntuottajien valintaan ja hankintapäätökseen sekä siihen, kun valitut allianssikumppanit allekirjoittavat rakennushankkeen allianssisopimuksen sekä kehitysvaiheen allianssisopimuksen. (RT 103239 2020, s. 9.)

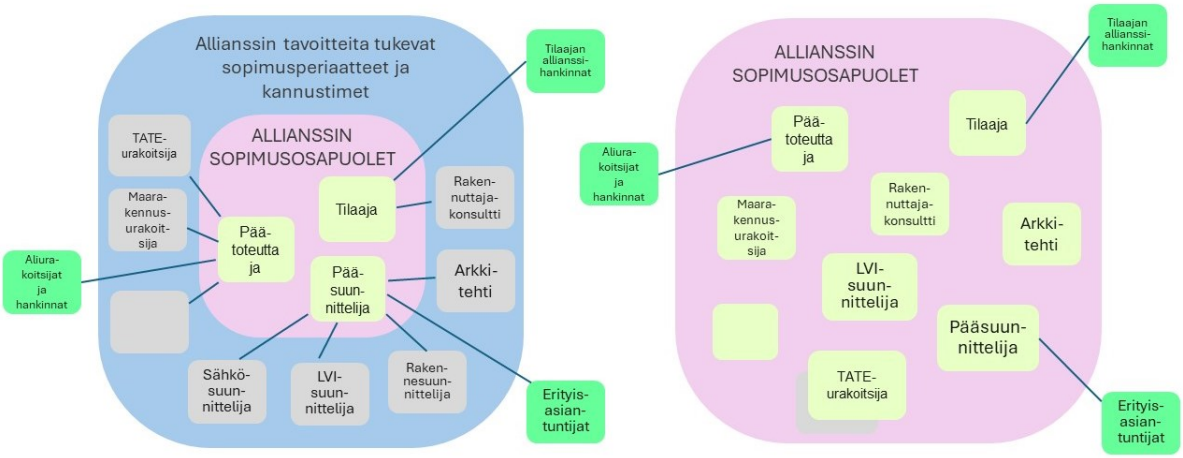
Kehitysvaiheen allianssisopimuksen allekirjoituksen jälkeen käynnistyy kehitysvaihe, jonka alussa tilaaja ja palveluntarjoajat muodostavat allianssin. Kehitysvaiheessa tehtävänä on kuvata tarkemmin sekä kehittää johtamisjärjestelmää ja organisaatiota sekä koota suunnitelma kehitysvaiheen toteuttamiseksi. Kehitysvaiheessa sopimuksessa sopimusosapuolet ovat sitoutuneet kehittämään hanketta siten, että tilaajan tavoitteet toteutuvat. Kehitysvaiheessa allianssissa määritetään yhdessä tavoitekustannukset sekä laatu-, laajuus- ja aikataulutavoitteet. Edellä mainittujen tavoitteiden perusteella määritetään avaintavoitteet ja niiden mittarit, jotka liitetään allianssin kaupallisiin ehtoihin. Avaintavoitteisiin pääsemiseksi kehitysvaiheessa suunnitellaan, ideoidaan ja kehitetään toteutusratkaisua. Allianssille ominaisia työskentelytapoja ovat muun muassa työpaja- sekä bigroom -toiminta. Kehitysvaiheessa muodostetaan toteutusvaiheen lähtötietoaineisto, jossa on esitetty toteutusvaiheen tekniset ja taloudelliset tavoitteet sekä hankkeen käytännön toteutuksen suunnitelmat. Jos

sopijaosapuolet voivat sitoutua hankkeen sisältöön, tavoitekustannukseen ja yhteisiin avaintavoitteisiin sekä haluavat edetä toteutusvaiheeseen, allekirjoitetaan toteutusvaiheen allianssisopimus, jolloin kehitysvaiheen allianssisopimus ja samalla kehitysvaihe päättyy. Kehitysvaihe voi myös päättyä siihen, että palveluntuottajat eivät ole tyytyväisiä kehitysvaiheeseen tai sen tuloksiin ja vetäytyvät hankkeesta tai tilaaja ei ole tyytyväinen kehitysvaiheeseen ja keskeyttää hankkeen. Tilaaja voi myös irtisanoa palveluntuottajan. (RT 103239 2020, s. 9-10.)

Kehitysvaiheessa on laadittu lähtötietoaineisto, avaintavoitteet sekä muut tavoitteet, joiden mukaan hanke suunnitellaan ja rakennetaan toteutusvaiheessa innovoiden ja kehittäen ratkaisuja ja menettelytapoja. Rakennustöiden valmistuminen ja hyväksytty vastaanotto päättää toteutusvaiheen. Jälkivastuuaika kuuluu toteutusvaiheen allianssisopimukseen ja siitä vastaavat allianssiosapuolet yhdessä. Hankkeen tai sen osan hyväksytystä vastaanotosta käynnistyy jälkivastuuaika. Sen kesto on yleensä viisi vuotta. Toteutusvaiheen allianssisopimus ja jälkivastuuaika päättyvät jälkivastuuvaiheen lopussa pidettävään päätöskokoukseen. (RT 103239 2020, s. 10-11.)

## 2.3 Allianssiosapuolet

Allianssissa muodostetaan ja toimii yksi yhteinen organisaatio, jonka osaamistarpeen määrittelee hankkeen tavoitteet, ominaisuudet ja laajuus. Allianssit ovat usein laajoja, monimuotoisia ja haastavia hankkeita, joissa myös ihmisten johtamisen merkitys korostuu hankkeen johtamisen rinnalla. (RT 103240 2020, s. 3.) Kuvassa 2 on esitetty esimerkkinä sopimusmalleja allianssin osapuolten välillä.




*Kuva 2. Esimerkkejä allianssimallin eri osapuolien välisistä sopimusmalleista. Vasemmalla malli, jossa sopimuskumppaneita on pieni määrä (rakennuttaminen, suunnittelu, rakentaminen) ja oikealla puolella malli, jossa on useita allianssiosapuolia. (RT103239 2020, s. 2)*

Tilaaja ja palveluntuottajat ovat yleensä sopimusosapuolia allianssissa. Palveluntuottajat jakaantuvat yleensä suunnittelun ja rakentamisen palveluita tuottaviin osapuoliin. (RT 103240 2020, s. 2.)

Kilpailuvaiheessa eri yritykset voivat muodostaa konsortion eli ryhmittymän solmimalla keskenään konsortion sisäisen sopimuksen, joka kohdistuu vain allianssin kilpailutusvaiheeseen. Allianssin sopimusosapuolten välillä ei saa olla hanketta koskevia erillissopimuksia, jotka ovat ristiriidassa hankkeen tavoitteiden ja hankkeen parhaaksi -periaatteen kanssa sen jälkeen, kun rakennushankkeen allianssisopimus on laadittu ja allekirjoitettu. (RT 103239 2020, s. 5.)

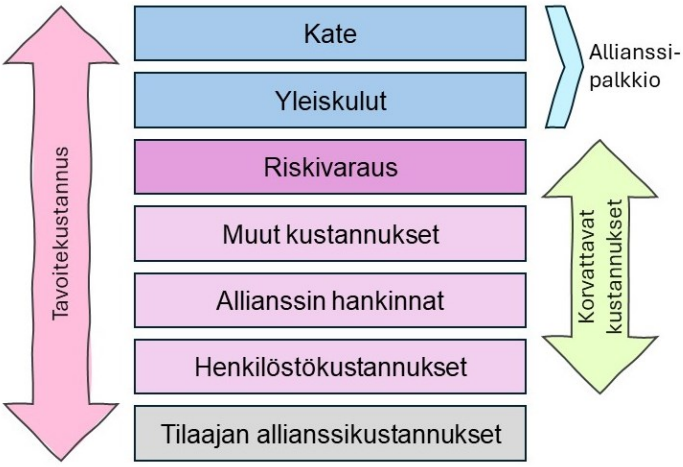
## 2.4 Allianssin kaupallinen malli

Allianssin kaupallisessa mallissa tarkoituksena on saada edistettyä hankkeen avaintavoitteiden ja tavoitekustannuksen saavuttamista hankkeen parhaaksi -periaatteen mukaisesti. Kannustinmalli ohjaa hyvään suoritukseen, koska osapuolten onnistuminen sidotaan palkkioiden ja palkkiovähennysten avulla koko hankkeen onnistumiseen. Kaikki sopimusosapuolet joko voittavat tai häviävät yhdessä. (RT 103239 2020, s. 12.)

Allianssin kaupallinen malli perustuu avoimeen kustannusrakenteeseen ja kannustinjärjestelmään. Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että allianssin kulurakenne korvattavine kustannuksineen on kaikille palveluntuottajille avoin. Tämä lisää luottamusta sopimusosapuolten välillä.

Osuudet mahdollisuuksien ja riskien jakautumisesta sopimusosapuolten kesken sovitaan yhteisesti. (RT 103239 2020, s. 12.)

Hankkeen tavoitekustannus määritetään kehitysvaiheen allianssisopimuksessa. Tavoitekustannukseen kuuluu kehitys-, toteutus- ja jälkivastuuvaiheiden kustannukset. Allianssi sopii erikseen tavoitekustannuksen jakautumisen eri vaiheisiin ja eri sopimusosapuolten kesken. (RT 103239 2020, s. 13.) Kuvassa 3 on esitetty allianssin tavoitekustannuksen muodostuminen.




*Kuva 3. Tavoitekustannuksen muodostuminen allianssissa (RT 103239 2020, s. 13)*

Allianssissa korvattavia kustannuksia ovat allianssin tehtävien hoidosta palveluntuottajille syntyvät kustannukset. Näitä kustannuksia ovat henkilöstökustannukset, hankinnat ja muut kustannukset. Allianssissa perusperiaatteena on, että palveluntuottajille maksetaan aina hankkeen korvattavat kustannukset. Kustannusten maksaminen ei riipu tavoitekustannuksen tai avaintavoitteiden toteutumisesta. Korvattavia kustannuksia ovat toteutuneet tai yhdessä sovitut omat työt, allianssin hankinnat, muita hankkeelle suoraan kohdistuvia kuluja sekä projektin johto- ja hallintokulut. Myös jälkivastuuajan kustannukset sekä virheiden ja korjausten kustannukset kuuluvat korvattaviin kustannuksiin. (RT 103239 2020, s. 13.)

Allianssipalkkio kattaa palveluntuottajan yrityksen yleiskustannuksen ja katteen. Allianssipalkkio määritetään erikseen allianssin kehitys-, toteutus- ja jälkivastuuvaiheille. Allianssipalkkio voi olla kiinteä tai prosenttiperusteinen. (RT 103239 2020, s. 14.)

Allianssikustannukset tilaajalle muodostuvat tilaajan omista allianssin hankinnoista, joista on sovittu allianssin johtoryhmässä. Tilaajan allianssikustannukset sisältyvät

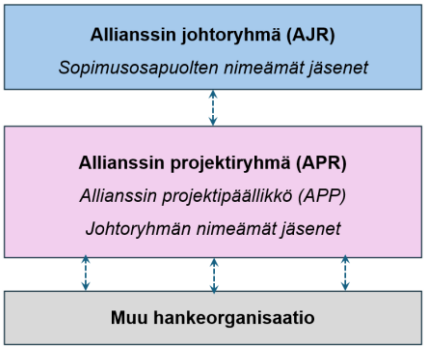
tavoitekustannukseen. Tilaaja voi myös erikseen tehdä hankintoja, joita ei sisällytetä allianssiin, eikä niihin vaikuta allianssin johtoryhmän päätöksenteko. Kyseisiä muita hankintoja voivat olla esimerkiksi tuotantolaitteet tai kalusteet. (RT 103239 2020, s. 14.)

Riskivaraus sisällytetään tavoitekustannukseen kustannusvaraukseksi. Riskivaraus koostuu tunnistetuille sopimusosapuolten toiminnasta riippumattomille ulkoisille tapahtumille tai seikoille, joilla voi olla kielteistä tai myönteistä vaikutusta hankkeen tavoitteiden saavuttamiselle. Kehitysvaiheessa tunnistetaan ennakoivasti riskejä sekä määritetään samalla riskien hallintatoimenpiteet. Myös riskien todennäköisyydet ja vaikutukset arvioidaan kehitysvaiheessa. (RT 103239 2020, s. 14.)

Kannustinjärjestelmä kannustaa allianssissa sopimusosapuolia saavuttamaan hankkeelle asetetut tavoitteet. Kannustinjärjestelmän palkkiot ja palkkionvähennykset ovat yhteydessä tavoitekustannukseen sekä allianssin avaintavoitteisiin ja ne jaetaan tavoitteissa onnistumisen perusteella. Tilaaja tunnistaa avaintavoitteet ja ne kytketään allianssin kaupalliseen malliin. Avaintavoitteita voivat olla esimerkiksi aikataulu, hiilijalanjälki, työturvallisuus, jälkivastuuvaiheen kustannukset tai energiatehokkuus. Avaintavoitteille määritetään mittarit ja mittaamistavasta sovitaan yhdessä allianssin sopimusosapuolten kesken kehitysvaiheessa. Palveluntuottajille määräytyvä yhteinen lisäpalkkioiden ja palkkionvähennysten summa on yksittäisen palveluntuottajan osalta enintään tämän allianssipalkkioiden yhteismäärä. (RT 103239 2020, s. 15.)

## 2.5 Allianssin muodostaminen

Allianssissa muodostetaan yksi organisaatio ja allianssin onnistumisen yksi edellytyksistä on toimivan organisaatiokulttuurin rakentaminen, ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen allianssille. Organisaatiokulttuurin muodostaminen ja luottamuksen rakentaminen alkavat jo allianssin muodostamisvaiheessa, jolloin palveluntarjoajat ja tilaaja ovat ensimmäisiä kertoja yhteydessä keskenään. (RT 103240 2020, s. 3.) Allianssin organisaatiorakenne on esitetty kuvassa 4.




*Kuva 4. Allianssin organisaatiorakenne (RT103239 2020, s. 6)*

Allianssin organisaation muodostavat tilaaja sekä palveluntuottajat johtamisen, rakennuttamisen sekä valvonnan, suunnittelun ja rakentamisen osa-alueilta. Käyttäjät ovat tiiviisti mukana yhteistyössä allianssiorganisaation kanssa, jotta myös käytön aikaiset näkemykset saadaan allianssiorganisaation käyttöön. (RT 103240 2020, s. 3.)

Tarjousvaiheessa palveluntarjoajat arvioidaan laatu- ja hintatekijöillä. Usein laadulla on suurempi painoarvo. Jotta muodostamisvaiheessa pystytään toimimaan allianssin hengen ja toimintatapojen mukaisesti, tulee palveluntuottajien olla tutustunut ja ymmärtänyt allianssin toimintaperiaatteet ja ideologia. Yhteistyössä toimiminen ja luottamuksen rakentaminen on oleellisinta. (RT 103240 2020, s. 3.)

Yhteistoiminnallisten hankkeiden, joihin myös allianssihankkeet kuuluvat, hankintamenettelynä voi olla neuvottelumenettely, vaiheittainen neuvottelumenettely tai kilpailullinen neuvottelumenettely. Suomessa on käytetty yleisesti neuvottelumenettelyä tai vaiheittaista neuvottelumenettelyä allianssihankkeissa. Julkisen hankinnan kilpailutusta ohjaa Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 eli hankintalaki. (RT 103240 2020, s. 5.)

Neuvottelumenettelyssä tilaaja pyytää ehdokkaita ilmoittautumaan allianssin tarjouskilpailuun ja jättämään osallistumishakemuksen. Tilaaja valitsee osallistumishakemusten perusteella kolme tai useamman tarjoajan neuvottelumenettelyyn. Menettelyn edetessä tilaaja karsii tarjoajat kahteen osallistujaan, jotka voivat jättää lopullisen tarjouksen ja joiden kanssa tilaaja käy tarjousneuvottelut valiten hinta-laatusuhteeltaan parhaat palveluntarjoajat allianssin sopimusosapuoliksi vaiheen lopuksi. (RT 103240 2020, s. 5.)

Kilpailullisen neuvottelumenettelyn tarkoituksena on yhden tai useamman toteutustavan määrittely neuvotteluissa. Tarjoajat kilpailevat keskenään keksimällään

ratkaisuvaihtoehdolla. Myös toimivan organisaation löytäminen kuuluu kilpailullisen neuvottelumenettelyn periaatteisiin. Ratkaisuvaihtoehtoja kehitetään yhdessä tilaajan kanssa neuvottelujen edetessä ja neuvotteluissa käsitellyt ja määritetyt ratkaisut esitetään lopullisessa tarjouksessa. Kilpailullinen neuvottelumenettely on kilpailijoille kallis ja vaatii paljon työtä. Se työllistää myös tilaajaorganisaatiota paljon vaatimalla ajankäyttöä ja panostusta enemmän kuin neuvottelumenettely. (RT 103240 2020, s. 5.)

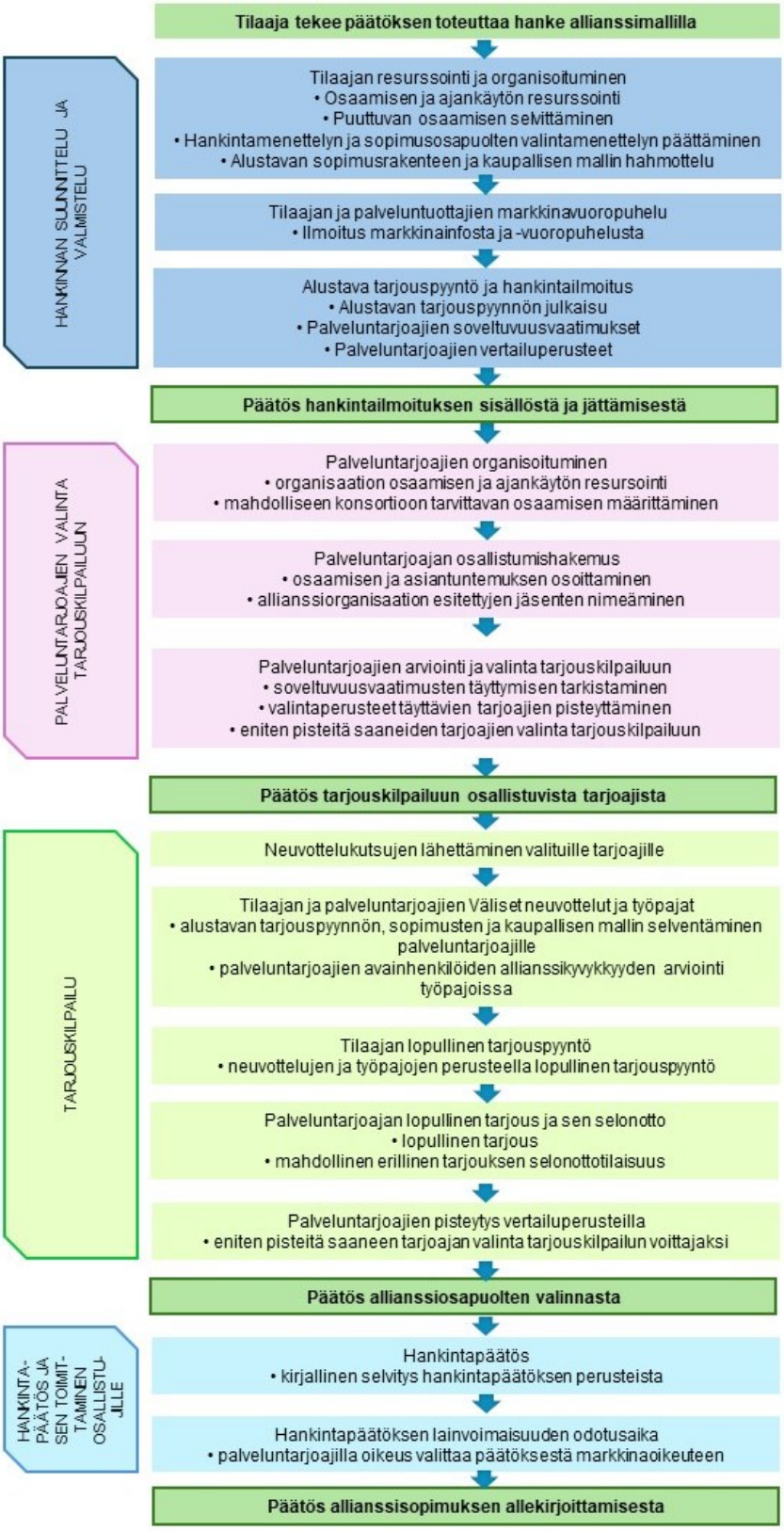
Sopimusosapuolten valintamenettely päätetään hankintamenettelyn valinnan lisäksi. Allianssin muodostamisvaiheessa sopimusosapuolet valitaan tilaajan toimesta yleensä laadullisin perustein. Palveluntuottajien laadullinen osaaminen tuodaan esille kirjallisissa esityksissä, haastatteluissa sekä työpajoissa. Palveluntuottajat voidaan valita yrityksittäin, pienempinä yritysryhminä tai useamman osapuolen ja yrityksen muodostamana ryhmittymänä. Kahta ensimmäiseksi mainittua valintatapaa kutsutaan erillisvalinnaksi ja jälkimmäistä konsortiovalinnaksi. Valintatapa riippuu tilaajan tavoitteista, resursseista sekä hankkeen ominaisuuksista. (RT 103240 2020, s. 5.)

Konsortiovalinnassa palveluntuottajat muodostavat keskenään yritysryhmittymän, jolla ne osallistuvat tarjouskilpailuun. Yritysryhmittymän voivat muodostaa hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen, valvonnan, suunnittelun ja rakentamisen palveluntuottajat. Konsortiovalinta mahdollistaa yritysryhmittymän osapuolten yhteistyön, luottamuksen ja allianssikulttuurin rakentamisen jo ennen tarjouskilpailun alkamista. (RT 103240 2020, s. 6.) Konsortioryhmät voidaan valita osissa hankkeen vaiheen tai osaprojektin mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa voidaan esimerkiksi valita johtamisen, rakennuttamisen ja suunnittelun palveluntarjoajat ja vasta hankkeen toteutusvaiheessa rakentajaosapuolista muodostunut konsortio. Ajallisesti pitkissä hankkeissa, joissa rakentamista tehdään useissa osissa, voidaan konsortiovalintaa soveltaa siten, että jokaisen eri toteutusvaiheen rakentaja voi olla eri. (RT 103240 2020, s. 7.)

Erillisvalinnassa palveluntuottajat liitetään samaan allianssisopimukseen, vaikka tilaaja kilpailuttaa palveluntuottajat erikseen. Erillisvalinnan eri muunnelmissa palveluntarjoajat voidaan valita peräkkäin tai rinnakkain tai siten, että palveluntuottajat voivat osallistua toisen palveluntuottajayrityksen arviointiin. Palveluntuottajat voidaan valita ajallisesti eri vaiheissa. (RT 103240 2020, s. 6.)

Tilaaja voi valita itselleen rakennuttajakonsultin hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen tai vahvistamaan omaa organisaatiotaan koko hankkeen ajaksi. Rakennuttajakonsultti osallistuu tällöin neuvotteluihin, työpajoihin, haastatteluihin ja hankkeen toteutukseen tilaajan edustajana. (RT 103240 2020, s. 7.)

Allianssin hankintamenettely voidaan jakaa neljään perättäiseen vaiheeseen, joita ovat hankinnan suunnittelu ja valmistelu, tarjoajien valinta tarjouskilpailuun, tarjouskilpailu sekä hankintapäätös ja sen toimittaminen tarjouskilpailuun osallistuneille. Vaiheet on esitetty kuvassa 5. Vaiheiden välillä on tilaajan päätöksentekopisteitä. (RT 103240 2020, s. 8.)




*Kuva 5. Allianssin hankintamenettelyn vaiheistus (RT 103240 2020, s. 8)*

Tilaaja sitouttaa oman organisaationsa yhteistoiminnalliseen toteuttamiseen ja heillä tulee olla allianssiorganisaatiossa vähintään yksi riittävät päätösvaltuudet omaava henkilö, jotta

päätökset voidaan tehdä oikea-aikaisesti ja sujuvasti. Tilaaja voi markkinavuoropuhelussa kysyä palveluntarjoajien näkemyksiä hankkeelle sopivasta toteutusmuodosta. Markkinavuoropuhelussa tilaaja kertoo palveluntarjoajille tulevasta hankkeesta ja aikomuksistaan hankkeen suhteen. Markkinavuoropuhelun ajatuksena on vuorovaikutuksen käynnistäminen tilaajan ja palveluntuottajien välillä. Julkisissa hankinnoissa markkinainfo on avoin tilaisuus, johon voivat osallistua kaikki hankkeesta kiinnostuneet palveluntarjoajat. Markkinavuoropuhelussa palveluntuottajilla on mahdollisuus kertoa ajatuksiaan hankkeen toteuttamiseksi esimerkiksi kaupallisesta mallista, yhteistyörakenteista tai valintaperusteista sekä kysyä tarkentavia kysymyksiä. Markkinavuoropuhelussa käydään myös läpi alustavia soveltuvuusvaatimuksia palveluntarjoajille. (RT 103240 2020, s. 9.)

Tilaajan esittää heti alustavassa tarjouspyynnössä hankkeen sisällön ja laajuuden, tavoitteet ja reunaehdot hankkeelle sekä suunnitelmat, joiden mukaan hanke aiotaan toteuttaa. Tilaaja kertoo alustavassa tarjouspyynnössä oman osaamisensa sekä organisaation, jolla osallistuu allianssiin. Alustavassa tarjouspyynnössä kerrotaan myös soveltuvuusvaatimukset sekä vertailuperusteet hankittavalle osaamiselle ja ehdotus allianssisopimuksesta sekä kaupallisista ehdoista. (RT 103240 2020, s. 10.)

Palveluntarjoajayritysten soveltuvuusvaatimukset esitetään hankintailmoituksessa ja ne voivat liittyä esimerkiksi yrityksen taloudelliseen asemaan tai tekniseen ja ammatilliseen pätevyyteen. Palveluntarjoajien pitää myös nimetä ne henkilöt, jotka ovat mukana tarjousneuvotteluissa ja jotka hoitaisivat hankkeen aikana tavoitteiden ja tuloksen kannalta merkittäviä vastuualueita. Allianssin projektipäällikkö nimetään jokaiseen allianssihankkeeseen. Muita nimettäviä henkilöitä voivat olla esimerkiksi projektipäällikön varahenkilö, pääsuunnittelija, eri tekniikkalajien vastuuhenkilöt tai projektinhallinnan osa-alueiden vastuuhenkilöt. (RT 103240 2020, s. 10.)

Tilaaja voi vertailla tarjoajia esimerkiksi nimettyjen avainhenkilöiden osaamisen, kokemuksen ja referenssien perusteella, projektitiimin allianssikyvykkyydellä, kyvyllä tuottaa arvoa rahalle tai allianssipalkkiolla. Projektitiimin allianssikyvykkyyttä arvioidaan pisteytettävissä työpajoissa, joissa arvioinnin osa-alueita ovat esimerkiksi:

- yhteistyö-, vuorovaikutus-, työskentelyn organisointi – sekä päätöksentekokyky
- kyky tuottaa tulosta asetettuihin tavoitteisiin nähden sekä tavoitteiden saavuttamisen arviointi

- suorituksen arviointi- ja jatkuvan parantamisen kyvykkyys
- kyvykkyys innovointiin ja uusien ratkaisujen kehittämiseen
- tiimityötaidot sekä kyky luottamuksen rakentamiseen
- hankkeen parhaaksi toimimisen periaatteen ymmärtäminen ja soveltaminen.

Tilaajalle toimitettavan tarjouksen kirjallisten liitteiden perusteella arvioidaan palveluntuottajien kykyä tuottaa arvoa rahalle. Toimitettavia ja arvioitavia liitteitä voi olla esimerkiksi:

- ehdotus hankkeen kehitysvaiheen projektiorganisaatiosta ja resursoinnista
- kehitysvaiheen käynnistämisen ja läpiviennin suunnitelma
- tavoitekustannuksen määrittämisen ja ohjaamisen suunnitelma
- ajatus hankkeen keskeisimpien riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisesta sekä hallinnasta.

Palveluntuottajien allianssipalkkio esitetään kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä ja neuvottelumenettelyssä vasta lopullisessa tarjouksessa. (RT 103240 2020, s. 10.)

Allianssin tarjouskilpailu vaatii paljon enemmän aikaa kuin perinteisemmät tarjouskilpailut sekä sitoo paljon resursseja. Palveluntarjoaja selvittää oman yrityksensä osaamisen ja resurssit ja jos ne eivät riitä tilaajan vaatimusten täyttämiseksi, voivat eri yritykset muodostaa ryhmittymän, joka täyttää vaatimukset ja jossa on kyvykkyyttä, osaamista ja asiantuntemusta, jota tarjouspyynnössä on edellytetty. Palveluntarjoajan on ymmärrettävä allianssimallin toimintatavat, periaatteet ja piirteet, tunnistaa tilaajan alustavassa tarjouspyynnössä esittämät vaatimukset ja tavoitteet, sisäistettävä tilaajan määrittämät soveltuvuusvaatimukset ja vertailuperusteet sekä omaksuttava riittävän varhaisessa vaiheessa allianssin kaupallinen malli ja allianssisopimuksen sisältö. (RT 103240 2020, s. 10.)

Palveluntarjoaja vastaa tilaajan julkaisemaan hankintailmoitukseen osallistumishakemuksella, jossa osoittaa osaamisensa tilaajan edellyttämissä asioissa. Tilaaja tarkastaa osallistumishakemuksen jättäneiden ehdokkaiden soveltuvuusvaatimusten täyttymisen ja hylkää ehdokkaat, jotka eivät täytä niitä. Neuvottelumenettelyssä tilaaja valitsee kolme osallistumishakemuksen perusteella eniten pisteitä saanutta palveluntarjoajaa tarjouskilpailuun. Tilaaja toimittaa tarjouskilpailuun valituille palveluntarjoajille neuvottelukutsun, jossa kerrotaan tarjouskilpailun aikataulu ja ohjelma. Tarjousneuvotteluissa tilaaja pyrkii löytämään hankkeeseen parhaan mahdollisen ryhmän valittujen palveluntarjoajien joukosta. Tilaaja järjestää neuvottelut palveluntarjoajien nimeämien avainhenkilöiden kanssa ilmoitetun aikataulun ja

ohjelman mukaisesti. Yleensä neuvotteluissa käsitellään alustava tarjouspyyntö, allianssisopimuksen luonnos sekä allianssin kaupallinen malli, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät ne samalla tavalla. Neuvotteluissa käydään läpi myös osapuolilta vaadittava osaaminen ja sen hankinta. Palveluntarjoajat saavat myös ehdottaa kommentteja allianssisopimuksen luonnokseen ja kaupalliseen malliin sekä tuoda esiin korjaus- tai täsmennysehdotuksia tarjouspyyntöön. (RT 103240 2020, s. 11-12.)

Palveluntuottajien allianssikyvykkyyttä voidaan arvioida kehitystyöpajoissa. Niissä tilaaja ja tarjoajat suunnittelevat ja kehittävät hanketta yhdessä. Tarjoajan kyvykkyyttä arvioidaan annetuilla ennakko- ja yllätystehtävillä, jotka toteutetaan tilaajan kanssa kuin allianssi olisi jo käynnissä. Työpajojen tehtävänä on arvioinnin lisäksi valmistella kehitys- ja toteutusvaiheen tehtäviä ja auttaa tarjoajaa tekemään hyvä tarjous. Työpajasuoritukset ovat yhtenä osana tarjouksen vertailua ja pisteytystä. Suoritusten avulla arvioidaan kehitettyjä ratkaisuja tai henkilöiden työskentelyä tai molempia. Henkilöistä voidaan arvioida koko tiimiä tai yksittäisiä henkilöitä. Työpajoihin voi osallistua henkilöarviointiin ja ryhmädynamiikkaan erikoistunut asiantuntija, joka havainnoi avainhenkilöiden ja projekti- ja johtoryhmän toimintaa. Tarjousvaiheen neuvotteluista tai työpajoista ei yleensä julkaista pöytäkirjaa tai muistioita, vaan tilaaja tekee mahdolliset muutokset neuvottelujen perusteella tarjouspyyntöasiakirjoihin. (RT 103240 2020, s. 12.)

Tilaaja toimittaa palveluntarjoajille lopullisen tarjouspyynnön neuvottelujen ja työpajojen jälkeen. Palveluntarjoajat tekevät lopullisen tarjouksen lopullisen tarjouspyynnön mukaisesti. Tilaaja voi lopulliset tarjoukset saatuaan järjestää selonottoneuvottelut, mutta ne eivät saa muuttaa tarjouksia tai hankintaa olennaisilta osilta, syrjiä tarjoajia tai vääristää kilpailua. Tarjoajien tarjoukset arvioidaan laatu- ja hintatekijöillä. Laadulla on yleensä suurempi painoarvo kuin hinnalla. Arvioitavia laatuperusteita on neuvotteluista ja työpajoista saadut tiedot sekä lopullinen tarjous. Vertailuperusteet on esitetty tarjouspyynnössä ja tarjous tulee vertailla kaikilla mainituilla vertailuperusteilla eikä muita vertailuperusteita saa käyttää. Eniten pisteitä saanut tarjoaja katsotaan kokonaistaloudellisesti edullisimmaksi ja valitaan tarjouskilpailun voittajaksi. Tilaaja tekee tarjousmenettelyn ratkaisuista kirjallisen hankintapäätöksen perusteluineen. Kun hankintapäätös on saanut odotusajan jälkeen lainvoimaisuuden, käy tilaaja palautekeskustelun kaikkien tarjouksen jättäneiden palveluntarjoajien kanssa avoimesti ja rakentavasti. Tarjoajat ja tilaaja voivat palautekeskustelun perusteella kehittää toimintaansa tulevia allianssihankkeita ajatellen. (RT 103240 2020, s. 13.)

# 3 Teoreettinen viitekehys

## 3.1 Strategia

”Miten aiotaan päästä päämäärään?” on kysymys, johon strategiassa vastataan. Strategiassa kuvataan reitti visiota kohti ja strategian sisältönä on myös periaatteet ja keinot, joiden avulla uskotaan päästävän toivottuun lopputulokseen. Strategiassa päätetään mitä katsotaan tärkeäksi ja mitä tehdään sekä se, mitä jätetään tekemättä. Strategiaa voi kuvata karttana, jonka avulla organisaatiot pyrkivät samaan suuntaan. (Viitala & Jylhä 2019, s. 68-69.) Visio on tavoitetila, joka strategisessa merkityksessä organisaation tavoittelemaa tulevaisuutta. Jos strategiaa ei ole vision toteuttamiseksi, jää tavoitetila vain haaveeksi. (Tanner 2024, s. 61.)

Extreme teaming -kontekstissa sitouttava visio, jonka projektin jäsenet jakavat keskenään, auttaa jäseniä ylittämään sekaannuksen ja turhautumisen tunteet sekä suuntaamaan toimintansa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisessa tämä tarkoittaa arvojen tekemistä näkyviksi ja haastavien tavoitteiden selkeää ilmaisemista. Johtajat voivat realisoida haastavan tavoitteen käyttämällä huomattavasti aikaa käsiteltävänä olevan haasteen selittämiseen ja määrittelyyn, joka tiimin tulee ratkaista. Heidän tulee pyrkivät vähitellen selkeyttämään päätavoitteen ja tiimin onnistumisen edellyttämät rajoitteet. Samalla he rohkaisevat projektin osallistujia näkemään työnsä "ainutlaatuisena", "epätavallisena" ja "hauskana". (Edmonson & Harvey 2017, s. 73-74.) Arvot voivat olla motivaation lähde, jos ne puhuttelevat tiimin jäseniä. Ne ovat myös kohtalaisen pysyviä, joten ne voivat toimia yhdistävä tekijänä eri taustoista tuleville ihmisille. (Edmonson & Harvey 2017, s. 113.) Projektia johtavien henkilöiden on varmistettava yhteistyö eri toimintoja ja osaamista edustavien tiimin jäsenten kesken. Heidän on myös tuettava tehokasta viestintää ja yhteistyötä tiimin tai tiimien kesken auttamalla, yhteistyössä tiimin jäsenten kanssa, tunnistamaan ne tehtävät, joissa on keskinäisiä riippuvuuksia. Projektia johtavien on tasapainoiltava ja siirryttävä joustavasti fasilitointityylistä motivoivaan johtamiseen. (Edmonson & Harvey 2017, s. 131-132.)

Henry Mintzberg (1987, teoksessa Viita & Jylhä, s. 69) on esittänyt 5P-teoriassaan (the five P’s theory) erilaisia tapoja tulkita strategiaa. Strategiaa voi kuvata toimintakehyksenä erilaisia tilanteita varten tai toimintasuunnitelmana (plan). Toinen p (ploy) on idea tai ”juoni”, jolla voi pärjätä esimerkiksi kilpailussa. Kolmas p (pattern) kuvaa strategiaa mallina tai

kaavana, joka ohjaa toimintaa käytännössä. Neljäs p (position) on käsitys siitä mikä on yrityksen asema markkinoilla, joilla se uskoo pärjäävänsä. Viides p (strategy as a perspective) hahmottaa strategiaa toimintaympäristönä tai laajempana näkemyksenä. Yrityksissä strategia käsittää yleensä kaikki 5P ulottuvuudet, mutta painottuen juoneen eli siihen millä idealla kilpailussa pärjätään sekä suunnitelma, joka kertoo, miten juonen mukaan edetään, mitä toimenpiteitä suoritetaan ja mitä periaatteita noudatetaan. (Viitala & Jylhä 2019, s. 69-70.)

Yritysstrategian luomisen avuksi on kehitetty useita strategiatyökaluja. Vuorinen & Huikkola (2023, s. 5) esittelevät kirjassaan 25 erilaista työkalua strategiatyöhön. Strategiatyökaluja on jaoteltu tehokkuuden parantamiseen, uuden luomiseen, resurssien kehittämiseen ja asemointiin keskittyviin menetelmiin.

## 3.2 Johtaminen

Usein johtamisen käsitteet on jaoteltu viimeisinä vuosikymmeninä englanninkielisillä termeillä management ja leadership, joissa ensimmäinen klassisessa määritelmässään on suunnittelua ja analysointia, resurssien organisointia, kannustiminen ja palkkioiden jakoa sekä valvontaa ja korjaamista. Jälkimmäinen on vision kirkastamista, aktiivista tukemista, mahdollistamista ja osallistamista, valmennusta ja päätöksentekovallan jakamista sekä esimerkin näyttämistä. Suomeksi johtaminen ja johtajuus ovat tiukasti toisiinsa liittyviä käsitteitä, joissa johtaminen hahmotetaan usein asemaan ja sopimukseen liittyväksi yksilösuoritukseksi, johon voi sisältyä hallinnollista johtamista sekä muutoksen suunnittelua ja edistämistä. Johtajuuden käsitetään olevan epämuodollisempaa ihmisiin vaikuttamista, suunnan hahmottamista sekä seuraajien löytämistä. Johtajuus liittyy erityisesti tilanteisiin, joissa tavoitteena on muutos tai tarve selvitä hankalasta tilanteesta. Leadership-termiin liittyvät piirteet ja käyttäytymismallit tekevät ihmisistä toisilleen seuraamisen arvoisia ja sen tuloksena yksilöt voivat kiinnostua, sitoutua sekä innostua yhteisistä asioista, päämääristä ja arvoista. Management-termi liittyy systemaattiseen tekemiseen, tavoitteiden asettamiseen, kannustimien määrittelyyn, päätöksentekoon sekä koordinointiin, joiden avulla asioita pystytään toteuttamaan. Kun management on hoidettu hyvin, on organisaation johtavilla henkilöillä edellytyksiä viedä yrityksen visioita arjen toimintaan. (Aaltonen et al. 2014. s. 272-274.)

Usein päälliköt ja johtajat johtavat tiimejä oman organisaationsa sisällä, joten heillä ei välttämättä ole työtapoja ohjata organisaatiorajat ylittäviä tiimejä. Organisaatiorajat ylittävät

tiimit ovat usein välttämättömiä, jotta yritykset pystyvät vastaamaan nykyajan monialaisiin haasteisiin ja innovoida ratkaisuja, joilla yritys tai organisaatio menestyy nyt ja tulevaisuudessa. (Edmonson & Harvey 2017, s. 14-15.) Allianssin tarjousorganisaatiossa on usein osapuolia suunnittelutoimistoista sekä urakointia tekevistä yrityksistä. Gorse & Emmitt (2003, s. 243) kertovat, että tuotantoon ja suunnitteluun liittyvissä kokouksissa rakennusalalla on tietynlainen vuorovaikutuksen normi ja he toteavat, että tuloksiin voi vaikuttaa se, mikä lopputulos on onnistunut millekin osapuolelle. Urakoitsijan onnistunut projektin lopputulos ei välttämättä ole sitä tilaajalle tai arkkitehdille.

Edmonson & Harvey (2017, s. xx-xxv) esittävät käsitteen extreme teaming, joka tarkoittaa tiimejä, joissa henkilöt ylittävät perinteisiä ammatti-, organisaatio- tai teollisuudenalarajoja. Rajoja ylittävän tiimin muodostaminen on haastavaa ja sen johtaminen on erittäin tärkeää. Rajoja ylittävät tiimit perustetaan yleensä monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen ja innovointiin, jotka koskettavat useampaa kuin yhtä organisaatiota. Extreme teaming voi tuottaa todella hämmästyttäviä tuloksia, josta Edmonson & Harvey mainitsevat esimerkkinä Chilen kaivosturmassa loukkuun jääneiden kaivostyöntekijöiden pelastamisen. Valitettavasti saavutukset voivat hävitä kommunikaatiokatkoksiin asiantuntijoiden, organisaatioiden ja teollisuusalojen välillä (Edmonson & Harvey 2017, s. 11).

Edmonson & Harvey (2017, s. 27, 37) toteavat, että extreme teaming -kontekstissa toiminnallinen tai tehtäväkeskeinen johtajuus (functional leadership) on lähtökohtaisesti toimivin johtamistapa, koska siinä äärimmäisen tiimityön mahdollistavien olosuhteinen rakentaminen on tärkeää, jotta tiimi voi suoriutua tiimille asetetuista haasteista. Extreme teaming on lyhytaikainen tiimi ja usein yleiset luokittelut tiimityön johtamisesta keskittyvät vakaisiin ja rajattuihin tiimeihin. Weiss & Molinaro (2005, s. 35-37) esittävät, että functional leadership on yleisesti käytetty johtamistapa, joka keskittyy tiettyjen yritysten ydintoimintojen johtamiseen ja kutakin ydintoimintoa johdetaan erillään toisistaan ilman kokonaisvaltaista johtamista (holistic leadership). Functional leadership voi luoda älyllistä tai rakenteellista jäykkyyttä organisaatioihin, joissa johtajat ovat kyvyttömiä toimimaan oman asiantuntija-alueensa ulkopuolella tai organisaatioihin, joissa osastot on rakennettu niin, että niiden toiminnot eivät yleensä risteä.

Exctreme teaming -kontekstissa projektin johtajat edistävät ketterää toteutustapaa, jossa johtamistoiminto toteutetaan käytännöillä, jossa käytetään päätöksenteossa asiantuntijaklustereita ja antamalla liikkumavaraa. Päätöksentekoklustereissa on päätöksentekovalta

tehtävistä, jotka eivät vaadi organisaatiorajat ylittäviä tarkasteluja, jotta tiimin jäseninä toimivilla asiantuntijoilla on valtuus jatkaa tehtäviä. Koordinointi osaamisalueiden välillä on varmistettava. Nopea päätöksenteko nopeuttaa itsenäisten tehtävien tekemistä, jolloin tiimi voi tutkia useita vaihtoehtoja ja kerryttää näin tietoa hankkeen eri osa-alueilla. (Edmonson & Harvey 2017, s. 105-106.) Jaettu johtajuus -käsitteelle (shared leadership) on kirjallisuudessa useita määrittelytapoja, mutta niiden yhteisiä piirteitä on, että johtajuutta käyttävien henkilöiden määrä on suurempi kuin mitä on perinteisemmissä malleissa. Johtajia ja seuraajia pidetään vaihdettavissa olevina, eikä johtajuus perustu auktoriteettiin tai asemaan. Ongelmanratkaisussa, innovaatiossa ja muutoksessa hyödynnetään monia näkökulmia ja osaamisalueita. Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat keskiössä jaettua johtajuutta käyttävässä organisaatiossa. Jaettu johtajuus tunnustaa auktoriteettiasemassa olevien johtajien merkityksen, mutta keskittyy myös siihen, miten johtoasemassa olevat voivat delegoida päätösvaltaa, hyödyntää organisaation sisäistä osaamista ja luoda rakenteita, jotka tekevät mahdolliseksi useiden henkilöiden johtajuuden hyödyntämisen. Johtajuus on prosessi, eikä yksilö ja sitä voidaan tukea ammatillisella kehityksellä, tiedon saatavuudella, tiimityöskentelyllä ja kannustimilla. (Kezar & Holcombe 2017, s. 3.) Piirteitä jaetusta johtamisesta on esitetty taulukossa 1.

*Taulukko 1. Jaetun johtajuuden piirteitä (Kezar & Holcombe 2017, s. 6)*

| | **Yhteisjohtajuus** | **Tiimit** |
|---|---|---|
| **Kuvaus** | Pari tai pienet ryhmät jakavat johtajuuden | Johtamisen toiminnot jaettu tiimin jäsenten kesken |
| **Rakenne** | Yleensä sisällytetty muodolliseen ylemmän johtajan rooliin | Joustavat kokoonpanot, jotka muuttuvat ongelman mukaan |
| **Roolit** | Yhteisjohtajien roolit ovat erikoistuneita, eriytyneitä ja toisiaan täydentäviä. | Johtaminen jaettu vertikaalisesti ja horisontaalisesti tiimin kesken perustuen olennaiseen asiantuntemukseen |

Allianssissa nimetään projektipäällikkö, joka johtaa projektia allianssin kehitys- ja toteutusvaiheissa (RT 103240 2020, s. 10). Allianssin tarjousvaihetta voi johtaa allianssin projektipäälliköksi osoitettu henkilö, tai tarjousvaiheessa vetovastuussa voi olla joku muu henkilö ryhmittymän organisaatioista. Projektipäällikkö osallistuu joka tapauksessa tarjoustoimintaan ja on mukana tilaajan järjestämissä työpajoissa, vaikka ei ole johtamisvastuussa tarjousvaiheessa.

Laan et al. (2011, s. 675) osoittavat artikkelissaan, joka käsitteli opportunistisen asenteen vähentämistä projektiallianssseissa, että ei ole itsestään selvää, että allianssin osapuolet omaksuvat yhteistyötä korostavan asenteen projektiin. Sekä toimeksiantajan että urakoitsijan on nimettävä toteuttava tiimi asianmukaisesti ja käytettävä paljon aikaa selkeyttämään projektin yhteistoiminnallista luonnetta. Projektia johtavien on oltava vuorovaikutuksessa projektin henkilöiden kanssa, jotta omaa etua ajavia toimintatapoja ei tuoda sellaisenaan perinteisemmistä urakkamuodoista. Yhteistyötä vahvistaviin toimintatapoihin tulee kannustaa.

Tämän työn teoriaosuudessa on kerrottu tiimin koostuvan henkilöistä, joiden tiedot ja taidot täydentävät toisiaan. Vaikka projektipäällikön tarve saada muodostaa oma tiimi on tunnistettu laajasti, tiimin jäsenet usein osoitetaan muiden toimesta, koska projektipäälliköillä ei ole välttämättä valtaa resursoida henkilöitä omaan tiimiinsä. Projektipäälliköt vaikuttavat luottavan tiimin jäsenten valinnassa henkilökohtaiseen harkintaan, niiden henkilöiden harkintaan, jotka tiesivät tiimin jäsenet, sekä aiempiin kokemuksiin pätevien tiimin jäsenten kanssa. Projektipäälliköt käyttävät harvoin yleisesti kirjallisuudessa mainittuja testejä tai vastaavia arviointimenetelmiä. Projektitiimin menestymisen kannalta on olennaista, että jäsenet nimetään tiimiin sopivien osaamisten perusteella. Syyt, joista ongelmia syntyy, jos tiimin jäsenet eivät ole sopivia projektiin, ovat muun muassa oikean tietämyksen puute, ajankäytön haasteet, koska henkilöitä tarvitaan muualla tai henkilöt ovat tuntemattomia projektipäällikölle. Ajankäytön ongelma pahenee erityisesti, jos tiimin jäsenet ovat eri organisaatiosta. (Sankaran et al. 2019, s. 1381-1397.)

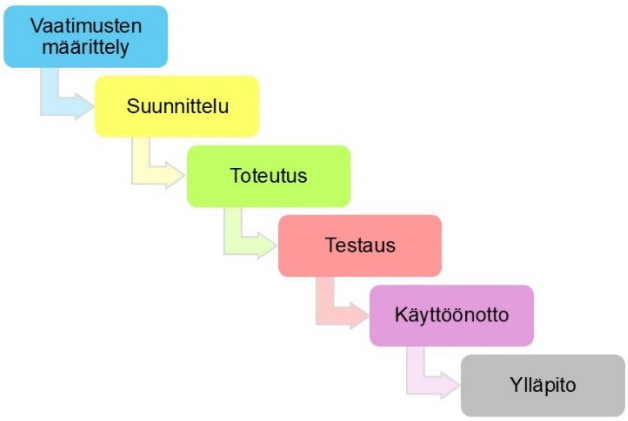
Työn imu on myönteinen motivaatio- ja tunnetila työssä, jossa sitä kokeva työntekijä lähtee mielellään töihin, kokee työn mielekkääksi sekä nauttii siitä. Työn imussa on monta myönteistä osa-aluetta sekä työntekijälle että organisaatiolle. Siinä työntekijät ovat uudistushaluisia ja aloitteellisia. Työn imua tuottaa työn kehittävyys, jossa on mahdollisuus käyttää monipuolisesti taitoja, oppia sekä kehittyä työssä. Välitön palaute tuottaa työn imua. Myös voimaannuttava tiimissä työskentely, jossa on autonomiaa ja kyvykkyyttä sekä työn mielekkyyttä, tuottaa työn imua. (Työterveyslaitos.)

Käskevä ja kontrolloiva johtamistyyli on vähentymässä ja varsinkin, jos vaaditaan korkeatasoista kognitiivista ja mielikuvituksellista toimintaa. Luovien ja innovatiivisten tiimien johtajien tulee pystyä luomaan kannustavat ja emotionaalisesti turvalliset olosuhteet ja mahdollisuudet tiimin motivoimiseksi. (Edmonson 1999, s. 351-352.)

Kurt Lewin (teoksessa Aaltonen et al. 2014. s. 209) on jo toisen maailmansodan aikaan esittänyt ajatuksen, että on helpompi vaikuttaa yksilöihin, kun he ovat muodostaneet ryhmän, kuin että yrittäisi vaikuttaa heihin erikseen. Kun yksilö saa ryhmässä osallistua päätöksentekoon, on muutos todennäköisempi kuin vain yksilöön vetoamalla. Yksilöt vaikuttavat ryhmiin ja ryhmät vaikuttavat yksilöihin.

## 3.3 Projektinhallinta

Perinteinen tapa rakennushankkeen projektihallinnassa on waterfall eli vesiputousmalli, jossa tehtävät seuraavat toisiaan. Sitä käytetään myös ohjelmistoalalla ja periaate on, että jokaiselle kehitysvaiheelle on tavoite ja kun tavoite on saavutettu, edetään seuraavaan vaiheeseen, eikä enää palata kehittämään edellistä vaihetta. Kuvassa 6 on esitetty periaatekuva vesiputousmallista. Suunnitelmalähtöinen projektinhallinta, jota vesiputousmalli on, on tyylinä sellainen, että sitä sovelletaan hankkeisiin, joissa vaatimukset ja suunnitelma projektin toteuttamiselle voidaan määritellä jossain määrin ennen projektin toteuttamista. (Cobb 2015, s. 26–27.)




*Kuva 6. Periaatekuva vesiputousmallista, jossa tehtävät seuraavat toisiaan (Sivula et al. 2023, s. 190)*

Ohjelmistokehitysala on laajasti omaksunut ketterien projektinhallintamenetelmien käytön ja Chathuranga et al. (2023, s. 1) esittävät artikkelissaan, että menetelmien hyötyjen vuoksi on tehty useita tutkimuksia siitä, miten ketterät projektinhallintamenetelmät voisi ottaa käyttöön rakennusprojektin suunnitteluvaiheessa. Vesiputousmalliin perustuva projektinhallinta on edelleen yleisemmin käytössä rakennusteollisuudessa kuin ketterä projektinhallinta. Useat viimeaikaiset tutkimukset väittävät, että yritysten tulisi harkita ketterien menetelmien omaksumista rakennusprojektin suunnitteluvaiheessa, koska BIM-ohjelmistojen (Building

Information Modeling) ansiosta suunnitteluvaihe voidaan toteuttaa ohjelmistokehitysprojektin tavoin. Ketterien menetelmien käyttö suunnitteluvaiheessa voisi edistää niiden laajempaa soveltamista myös itse rakennushankkeissa. (Chathuranga et al. 2023, s. 1.)

Adaptiivinen projektinhallintatyyli aloittaa projektin toteuttamisen vähemmän tarkasti määritellyllä suunnitelmalla hankkeen toteuttamisesta ja tunnustaa, että projektin vaatimusten ja suunnitelman odotetaan kehittyvän projektin edetessä. Molemmat, suunnitelmalähtöinen ja joustava projektinhallinta, ovat termeinä suhteellisia, koska harvoin on löydettävissä projekteja, joissa ei ole minkäänlaista suunnitelmaa siitä, miten projektia lähdetään viemään eteenpäin tai projektia, jossa on kaikki aktiviteetit ja tehtävät suunniteltu ja aikataulutettu etukäteen. Kumpi projektinhallintamenetelmä sopii toteutettavaan projektiin, riippuu projektista, eikä niitä ole välttämättä mielekästä vertailla hyvä-huono-asteikolla. Yksi adaptiivisen projektinhallinnan etuja on, että projektin käynnistys nopeutuu, koska yksityiskohtaisten vaatimusten määrittelyyn kuluu vähemmän aikaa. (Cobb 2015, s. 26-27.)

Projektin menestymisen edellytyksenä on Timinger et al. (2024, s. 715) mukaan tasapainoinen projektin suunnittelu, jossa käytetään tarkoituksenmukaisia prosessimalleja. Prosessimalleja on useita erilaisia sisältäen perinteisiä vesiputousmalleja (waterfall) tai ketteriä malleja kuten scrum. Standardoidut prosessimallit ja vakiintuneet prosessimallit antavat hyvät lähtökohdat projektinhallintaan, mutta niitä voidaan joutua mukauttamaan projektin tarpeisiin sopiviksi. Malleja voi myös yhdistää. (Timinger et al. 2024, s. 715.) Sakikhalesin (2021, s. 227) mukaan rakennusteollisuudessa perinteisesti seurataan lineaarista työnkulkua, jossa seuraava vaihe alkaa, kun edellinen päättyy. Lineaarisissa malleissa ei tapahdu iteraatiota edes suunnitteluvaiheessa, joka on luonnostaan joustavampi kuin varsinainen rakentamisvaihe. Iteraatio tapahtuu usein vain tehtävän epäonnistuessa.

Erilaisten projektinhallintastandardien ja prosessimallien on mukauduttava käsillä olevaan projektiin, jotta niiden vahvuudet saadaan hyödynnettyä. Tätä toimintaa kutsutaan räätälöinniksi ja siinä yleisen kuvauksen määritelmiä ja ehtoja sovelletaan, jotta kuvaus sopii yleisestä ympäristöstä poikkeavaan projektiin. Standardit ja mallit tarjoavat räätälöinnin lähtökohdiksi prosesseja, menetelmiä, työkaluja ja rooleja sekä käsitteitä, arvoja ja periaatteita. Osassa standardeja ja prosessimalleja annetaan ohjeita räätälöinnin suorittamiseen. (Timinger et al. 2024, s. 716.) Chathuranga et al. (2023, s. 16) vahvistavat tutkimuksessaan, että ketterien projektinhallintamenetelmien käyttöä rakennushankkeissa edistää merkittävästi se, että projektinhallintamenetelmät valitaan ja räätälöidään huolellisesti.

Projektinhallintamenetelmää valittaessa tulee ymmärtää ero tuotehallinnan ja projektinhallinnan välillä. Tuotehallinnassa on kyse siitä mitä tuotetaan ja projektinhallinnassa miten tuotetaan. Tuote edustaa tarvetta alussa sekä lopputuotetta, kun taas projekti koostuu aktiviteeteistä sekä rajoitteista, jotka vaikuttavat tuotteen kehittämiseen. Monet projektinhallintamenetelmät sisältävät osia sekä tuotehallinnasta että projektinhallinnasta. Jos menetelmää ei ole määritetty oikein, voi projektipäällikkö olettaa, että hallitsemalla tuotteen yksityiskohtia he tosiasiassa hallitsisivat projektia. (MacMaster 2002.)

Flahillin (2011) mukaan joustavaa projektinhallintatyyliä käytettäessä on ensimmäiseksi määritettävä mikä on tärkeintä projektissa. Vaihtoehtoja tärkeysjärjestykselle on muun muassa laajuus (scope), aikataulu tai budjetti. Ilman laajuuden määrittelyä ei projekti tule onnistumaan. Kun tiedetään, mikä on projektissa tärkeää, sitä voidaan hallita. Joustavien projektinhallintamenetelmien pääperiaatteita on se, että suunnitelmaa voidaan muuttaa tarvittaessa (Agile manifesto). Joustavissa projektinhallintamenetelmissä on tärkeää, että määritetään projektin tehtävälista (project backlog) ja tuotteen tehtävälista (product backlog), joista ensimmäinen listaa ne tehtävät, jotka tulee olla tehtynä, jotta projekti valmistuu. Tuotteen tehtävälistassa luetellaan niitä ominaisuuksia, jotka tulevat olemaan osa tuotetta, mutta eivät osa projektia. (Flahill 2011.)

Ketterissä projektinhallintajärjestelmissä pyritään suunnittelupäätökset tekemään ”viimeisellä” hetkellä eli hetkellä, jolloin päätös pitää viimeistään tehdä, jotta se ei vaikuttaisi negatiivisesti projektin lopputulokseen. Tästä käytetään nimitystä rullaava suunnittelu (rolling wave planning). Rullaava suunnittelu aloitetaan yleisellä suunnitelmalla, jonka avulla voidaan määrittää projektin visio, laajuus ja tavoitteet. Tässä vaiheessa suunnitelma on niin yksityiskohtainen, kuin tarvitaan kyseisen hetken suunnitteluun ja arviointiin. Suunnitelman yksityiskohdat ja vaatimukset täsmentyvät projektin edetessä. Perusajatuksena toimintatavassa on, että liian pitkälle etukäteen tehty suunnittelu perustuu väistämättä spekulaatioon ja arvailuun. Ne usein osoittautuvat myöhemmin virheellisiksi ja johtavat uudelleen suunnitteluun myöhemmin. Kun suunnittelupäätökset tehdään mahdollisimman myöhäisessä vaiheessa, on päätöksenteossa käytettävissä enemmän tietoa ja päätökset voidaan tehdä tarkemmin. (Cobb 2015, s. 57.)

Vaatimusten priorisointi on tärkeää ketterissä projektinhallintamenetelmissä, jotta voidaan tuottaa eniten arvoa projektille tuottavat ratkaisut ensimmäisenä ja välttää ylimääräistä suunnittelua, joka ei tuota arvoa projektille. Yksi ketterien projektinhallintajärjestelmien tapa on

käyttäjäpersoonat, joita voidaan käyttää missä tahansa kehitysprojektissa. Käyttäjäprofiilit ovat ytimekäs tapa määritellä vaatimuksia, ja niitä on sekä kehitykseen osallistuvien että käyttäjien helppo ymmärtää. Vaatimukset jakaantuvat pieniksi toiminnallisuuden osiksi, joita voidaan rakentaa vaiheittain. Käyttäjätarinoissa voi käyttää kaavaa: *Roolissa "rooli" haluan "pystyä tekemään jotakin", jotta "hyöty"*. Ketterää projektinhallintaa käyttävässä projektissa suunniteltavan tuotteen tehtävälista (backlog) on erittäin tärkeä työkalu. Sillä ylläpidetään priorisoitua projektivaatimusten jonoa. Tehtävälistan tulee olla dynaaminen ja sitä pitää jatkuvasti päivittää projektin edetessä. Tehtävälistalla tulisi olla noin kahden tai kolmen sprintin verran hyvin muotoiltuja ja valmiita tehtäväkokonaisuuksia, jotta projektitiimi ei joudu odottamaan uusia tehtäviä. (Cobb 2015, s. 70-71.)

Ketterät projektinhallintamenetelmät perustuvat vahvasti dynaamiseen toimintaan ja työnkulun optimointiin, jotta projektitiimi pystyy tehokkaasti ja nopeasti suoriutumaan tehtävistä. Työn virtaus eli flow-ajatus on peräisin lean-tuotannosta. Lean on kehitetty virtaviivaistamaan ja tehostamaan tuotantoprosesseja. Ketterässä projektinhallinnassa työ jaetaan pieniksi kokonaisuuksiksi, jotta projekti virtaisi sujuvasti eteenpäin. Kehitysprojektissa vaatimukset määritellään juuri ajoissa kehityksen aloittamiseksi. (Cobb 2015, s. 89.)

Perinteisessä projektinhallinnassa käytetään tapaa, jossa aikataulu määräytyy tehtävän koon mukaan (schedule-boxing). Menetelmän toimivuuden edellytyksenä on, että tehtävälle asetetut vaatimukset ja niiden laajuus voidaan tarkasti määrittää etukäteen ja aikataulu voidaan mukauttaa vastaamaan vaatimuksia. Jos vaatimukset eivät ole yhtä tarkasti määriteltyjä, niin edellä mainittua tapaa on hankala soveltaa virtauksen optimointiin perustuvassa mallissa. Ketterässä projektinhallinnassa tehtävät pilkotaan pieniksi osiksi, joita voidaan kehittää vaiheittain. Edellä mainitun kehitysjakson pituus on kiinteä (time-box). Aikataulusuunnittelu menetelmässä keskittyy siihen, kuinka paljon vaiheittaisia ominaisuuksia tai tehtäviä voidaan saada tehtyä lyhyen kiinteän sprintin aikana. (Cobb 2015, s. 90.)

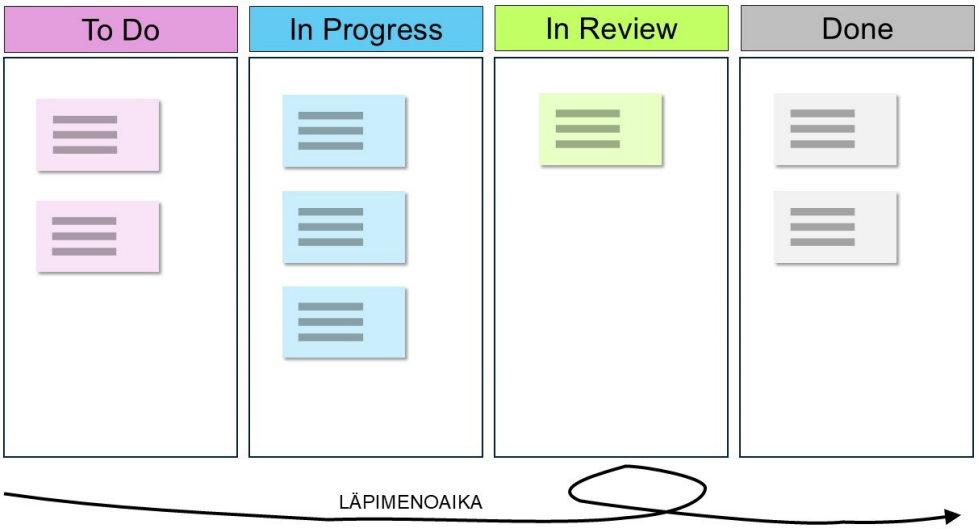
Kanban-prosessi kuuluu ketteriin projektinhallinnan prosesseihin. Yleensä tuotannon työntöohjatut (push process) prosessit ovat kokonaisvaltaisesti suunniteltu etukäteen. Näitä ovat usein perinteiset tuotteiden valmistusprosessit. Ne alkavat tuotantosuunnitelmalla, joka perustuu kysyntään, jonka joku arvioi toteutuvan ja tuotantoresurssit suunnitellaan etukäteen ja kohdennetaan vastaamaan tuotantosuunnitelmassa ennakoitua kysyntää. Työntöohjatussa valmistusprosessissa suunnitellut raaka-aineet työnnetään valmistusprosessiin. Sama työntöohjauksen logiikka toimii vesiputousmallilla toimivassa kehitysprosessissa. Vaatimukset

prosessin lopputuotokselle ennustetaan sen perusteella, mitä asiakkaan ajatellaan tarvitsevan. Tehtävä työ suunnitellaan ja aikataulutetaan etukäteen ja resurssit kohdennetaan suunnitelman mukaan. Imuohjattu prosessi on vahvasti kysyntälähtöinen ja vähemmän etukäteen suunniteltu. Imuohjatussa tuotantoprosessissa voi olla käytössä löyhästi määritetty suunnitelma, jotta tuotannossa on varattuna kapasiteettia, mutta varsinaisesti työtä ei suunnitella tai aikatauluteta ennen kuin tilaus on asiakkaalta saatu. Raaka-aineet tilataan ja tuotantoresurssit varataan vasta, kun niitä tarvitaan asiakkaan tilauksen tekemiseksi. Raaka-aineet imetään järjestyksessä prosessin läpi vain siinä määrin mikä on tarpeen tilauksen valmiiksi saattamiseksi. (Cobb 2015, s. 91.)

Kanban-prosessi on imuohjattu ja perustuu siihen, että sen avulla pystytään reagoimaan tilaajan vaatimuksiin. Kanban tulee japanin kielestä ja siinä *kan* tarkoittaa visuaalista ja *ban* korttia tai taulua. Idea on lähtöisin varastokysyntäkorteista, joita käytetään teollisuustuotannossa. Tuotantoympäristön ulkopuolella kanban-menetelmää käytetään pääosin kysyntävetoisissa prosesseissa, jotka ovat erittäin reaktiivisia ja vaikeita tai epätarkoituksenmukaisia suunnitella. Kanban on jatkuvan virtauksen malli, jossa työ otetaan prosessiin tärkeysjärjestyksessä heti, kun resursseja ovat käytettävissä. (Cobb 2015, s. 92-93.)

Scrum perustuu empirismiin ja lean-ajatteluun. Empirismi väittää, että tieto tulee kokemuksesta ja havaitun perusteella tehdyistä päätöksistä. (Schwaber & Sutherland 2020, s. 3.) Scrum-prosessi on sekoitus imuohjatuista ja työntöohjatuista prosesseista. Scrum-prosessissa työ suunnitellaan jollakin laajuudella työlistalle ja jaetaan sprintteihin ja julkaisuihin. Sprintissä työ suunnitellaan, rajataan ja kohdistetaan tiimille. Scrum-prosessissa imuohjaustyyppisesti vaatimukset on tyypillisesti hoidettu valmiiksi kehittämiseen juuri oikeaan tarpeeseen -periaatteella (just-in-time). Työntöohjausta scrum-prosessi muistuttaa sen vuoksi, että siinä voi olla suunniteltu korkeatasoisia vaatimuksia etukäteen, jotta aikataulu ja kustannukset sallivat korkean tason suunnittelun. (Cobb 2015, s. 93-94.) Scrumin menestyksekäs käyttö edellyttää, että ihmiset omaksuvat viisi arvoa: sitoutuminen, keskittyminen, avoimuus, kunnioitus ja rohkeus. Scrumissa on rooleista kuvattu muun muassa kehittäjät, joita ovat tiimin jäsenet, jotka joka sprintissä kehittävät tuotetta käyttökelpoisemmaksi. Tuotteen omistaja (product owner) on vastuussa siitä, että tiimin jäsenten työskentely maksimoi tuotteelle luotavaa arvoa. Scrum-mestari (scrum master) on scrum-osaaja, joka perehdyttää ja auttaa kaikkia organisaatiossa ja tiimissä ymmärtämään scrumin periaatteet ja käytännöt. (Schwaber & Sutherland 2020, s. 4-6.)

Kanban perustuu melko yleisiin pääperiaatteisiin ja käytäntöihin ja siinä on paljon mahdollisuuksia menetelmän räätälöintiin projektiin sopivaksi. Kanbanissa ei ole erityisesti määritelty rooleja valmiiksi, vaan roolit pyritään pitämään samantyyppisinä kuin ne ovat aiemmin olleet edellisissä projekteissa ja kehittämään niitä varovaisesti ketterien menetelmien ajattelutavan mukaisiksi. (Anderson 2010 lainattu Timinger et al. 2024, s. 722.) Kanban-taulu on kanban-prosessissa käytetty työkalu, joka visualisoi työn virtauksen prosessin läpi. Esimerkiksi Scrum sekä muut ketterät projektinhallintamenetelmät käyttävät myös kanban-taulua hallinnoimaan tehtävien virtausta sprintin aikana. Kanban-taulu voi olla yksinkertaisimmillaan valkotaulu, jossa post-it-lapuilla kuvataan prosessin etenemistä. (Cobb 2015, s. 95.) Hass et al. (2007, s. 4) kutsuu menetelmää ”kortit seinällä” -menetelmäksi visualisoimaan työtehtäviä projektissa. Kuvassa 7 on esitetty kanban-taulu.

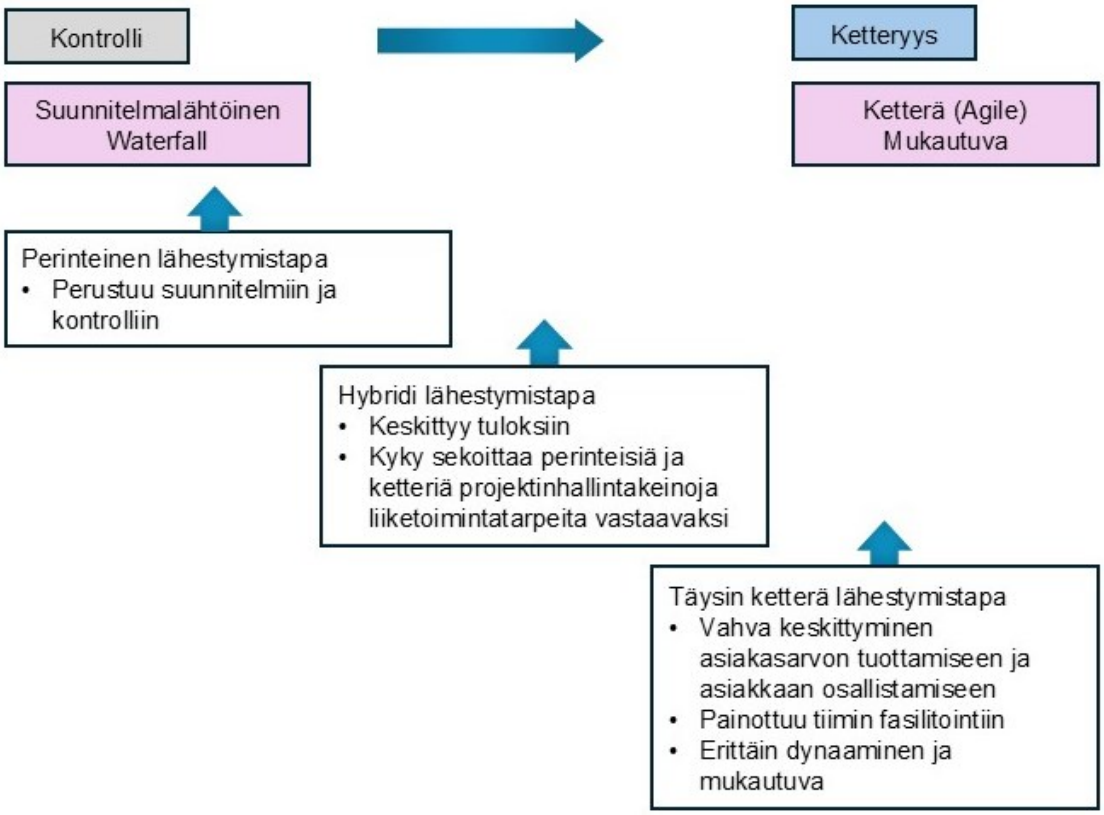



*Kuva 7. Kanban-taulu (Businessmap)*

Ketteriä projektinhallintamenetelmiä käytettäessä projektin hallinnoiminen muuttuu verrattuna perinteiseen suunnitelmalähtöiseen projektinhallintatyyliin ja tällä on selviä vaikutuksia projektin rooleihin ja erityisesti siihen minkälaisia rooleja projektipäällikkö voi ottaa. Usein projektipäälliköt ovat hyvin orientoituneita suunnitelmapohjaiseen projektinhallintaan, jossa työkaluja ovat projektisuunnitelmat, hankkeen osittelu, pert-kaaviot ja jana-aikataulut. Ketterissä projektinhallintamenetelmissä projektipäällikköä vastaavaan rooliin tulee muutosta siten, että kyseessä on enimmäkseen projektinhallinnan kurinalaisuuden ja taitojen soveltamisesta hyvin erilaisessa ympäristössä. Ympäristö korostaa mukautuvampaa lähestymistapaa liiketoiminnan arvon maksimoimiseksi epävarmassa ympäristössä sen sijaan, että

käytettäisiin suunnitelmalähtöistä projektinhallintatapaa, joka pyrkii maksimoimaan ennustettavuutta ja hallintaa. Ketterässä projektinhallintamenetelmässä ensisijainen päätöksenteko perustuu liikearvon maksimoimiseen ja projektin omistaja liiketoiminnan edustajana on keskeinen päätöksentekijä. (Cobb 2015, s. 115-118.) Projektipäällikkö poistaa esteitä tiimin tieltä (Hass et al. 2007, s. 6). Tuotteen omistaja vastaa tuotteen tehtävälistan tekemisestä, ylläpidosta ja tehtävien priorisoinnista. Hän osallistuu käyttäjätarinoiden kehittämiseen, tarkastaa sprinttien lopputulokset ja hyväksyy työn tehdyksi tai hylkää tuotoksen. Lisäksi tuotteen omistaja edustaa asiakasta ja osallistuu aktiivisesti sprinttien suunnitteluun ja katselmuksiin. (Cobb 2015, s. 277.)

Ketterissä projektinhallintamenetelmissä vaatimuksia ei koskaan täysin hyväksytä valmiiksi, liiketoiminnan edustajien ja tuotteen omistajan täytyy olla jatkuvasti projektissa, ja he ovat vastuussa projektin onnistumisesta tai epäonnistumisesta sen suhteen, miten hyvin se tuottaa tarvittavaa liikearvoa. Pienessä yhden tiimin projektissa ei ketterissä menetelmissä yleensä tarvita projektipäällikköä, vaan tuotteen omistaja suorittaa vastaavat tehtävät, mitä projektipäällikkö yleisesti tekee. Yleisesti suunnitelmalähtöisissä projektinhallintamenetelmissä projektipäällikkö on usein erittäin aktiivisessa roolissa tiimin organisoinnissa ja johtamisessa sen suhteen, kuinka projektissa organisoidaan, suunnitellaan ja seurataan tehtäviä, joita tarvitaan projektin loppuun saattamiseen onnistuneesti. Ketterissä menetelmissä tiimin odotetaan olevan itseohjautuva ja tiimi yhdessä tuotteen omistajan kanssa sopii tavoitteet jokaiselle sprintille ja suunnittelee sekä organisoi tehtävät, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Todellisuudessa harva tiimi pystyy olemaan täysin itseohjautuva, joten johtamista tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan. (Cobb 2015, s. 120-123.) Kuvassa 8 on esitetty ominaispiirteitä perinteisistä ja ketteristä projektinhallinta menetelmistä sekä näytetty ominaispiirteitä hybridimuotoisesta projektinhallintamenetelmästä.




*Kuva 8. Hybridi projektinhallinta (Cobb 2015, s. 123)*

Ketterissä projektinhallintamenetelmissä projektin aikana tehtävän dokumentaation tulee tuottaa arvoa projektille. Projektinhallintamenetelmä voi olla myös hybridi, joka ottaa vaikutteita perinteisemmistä suunnitelmalähtöisestä projektinhallintamenetelmistä sekä ketteristä projektinhallintamenetelmistä. (Cobb 2015, s. 120-123.)

## 3.4 Tiimi

Allianssin tarjousvaiheessa tehdään tiimityötä, jotta saadaan luotua tilaajan tarpeet täyttävä, tarjoajan osaamisen näyttävä ja laadukas tarjous työpajatoimintoineen ja kirjallisine aineistoineen. Tarjousta on tekemässä tarjoustiimi. Katzenbachin & Smithin (1995, s. 59) mukaan ”*tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan*”.

Tiimin käsitettä voi lähestyä erottamalla käsitteet työryhmä ja tiimi. Työryhmä on ryhmä ihmisiä, jotka kokoontuvat lähinnä jakaakseen tietoa, näkökantoja tai parhaita

menettelytapoja sekä tehdäkseen päätöksiä. Työryhmän tekemillä päätöksillä tai vaihtamilla tiedoilla, edistetään kunkin jäsenen suoriutumista oman vastuualueen tehtävistä. Työryhmällä ei ole merkittävää lisäsuorituksen tarvetta tai mahdollisuutta, jolloin siitä voisi tai pitäisi tulla tiimi. (Katzenbach & Smith 1995, s. 107.) Työryhmän jäsenten välillä on keskinäistä vuorovaikutusta, mutta ryhmän jäsenten kokemus hyödyllisyydestä on neutraali (Ristikangas et al. 2021, s. 25-26). Tiimityö ja tiimi voidaan myös erottaa toisistaan. Tiimi työskentelee yhteisen päämäärän eteen, mutta tiimityö voi olla pelkästään hyvää henkilökemiaa ja halua muodostaa tiimi, kuin oikea tiimi. (Katzenbach & Smith 1995, s. 24.)

Tiimi on enemmän kuin työryhmä ja tiimin käsitettä on tutkittu useamman vuosikymmenen ajan. Yksi tiimin määritelmä on, että tiimissä on ryhmä henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja, jotka tarvitsevat toisiaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttamisessa hyödynnetään erilaista osaamista. Yhteiset toimintamallit, prosessit ja pelisäännöt ohjaavat toimintaa. Tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Tiimissä koko tiimi on yksilöinä sekä yhteisesti vastuussa tiimin tuloksellisuudesta. (Ristikangas et al. 2021, s. 25-26.) Lähes kaikissa tilanteissa, joissa tarvitaan reaaliaikaista useiden taitojen, kokemusten ja arviointien yhdistelmää, tiimi toimii paremmin kuin joukko yksilöitä, joita kahlitsee määritetyt työtehtävät ja vastuualueet (Katzenbach & Smith 1995, s. 27).

Katzenbachin & Smithin (1995, s. 15) mukaan vaativa suoritushaaste muodostaa yleensä tiimin paremmin kuin tiimityöharjoitukset, erityiskannustimet tai ennakko-odotusten mukaiset täydelliset tiiminvetäjät. Tiimi syntyy vain, jos on olemassa sellainen suoritushaaste, jonka kaikki tiimin jäsenet kokevat mielekkääksi. Tiimityön arvoja saattaa edistää hyvä henkilökemia tai halu muodostaa tiimi, mutta tiimityö ei ole sama asia kuin tiimi. Päätavoite on suoritukset ja tiimi on keino saavuttaa ne, ei päämäärä. Johtajatasolla tiimisuorituksia edistetään paremmin istuttamalla yritykseen vahva suoritusmoraali kuin pelkkä tiimimyönteinen ympäristö. (Katzenbach & Smith 1995, s. 24.)

Tiimin johtamisessa yhteinen ja selkeä tavoite yhdistää tiimin tekemään yhteistä työtä. Yhteisen tavoitteen eteen tehtävä työ on yksilöllistä tavoitetta tärkeämpi. (Ristikangas et al. 2021, s. 25-27.) Ryhmästä ei tule tiimiä ennen kuin se tuntee vastuuta itsestään tiiminä (Katzenbach & Smith 1995, s. 75). Yhteiset kannustimet tavoitteen saavuttamisesta sekä kokemus tiimiin liittymisen mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä tukevat työtä tiimin tavoitteen eteen. Tiimissä tulee hyödyntää jokaisen osaamista ja erilaisuutta. Osaaminen koostuu

karkeasti jaoteltuna substanssi- ja vuorovaikutusosaamisista. Ryhmissä on aina erilaista osaamista ja toimintatyylejä, mutta tiimissä nämä ominaisuudet osataan hyödyntää siten, että yhteinen tavoite saavutetaan. Tiimin toiminta ei ole yksilösuoritus, vaan yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi tarvitaan muita tiimin jäseniä. Tiimin jäsenet täydentävät toistensa tekemisiä sekä jakavat työtehtävät niin, että tavoitteeseen päästään. (Ristikangas et al. 2021, s. 25-27.) Katzenbachin & Smithin (1995, s. 148) mukaan ihmisten saaminen työskentelemään tiiminä yhteisen tavoitteen eteen riippuu enemmän asenteesta kuin tiimin jäsenen persoonallisuudesta, arvoasemasta tai maineesta. Tiiminvetäjä selkeyttää päämäärää ja tavoitteita, kehittää itseluottamusta ja sitoutumista, vahvistaa tiimin yhteisiä taitoja sekä työskentelytapoja, poistaa ulkoisia esteitä ja järjestää tiimin jäsenille mahdollisuuksia.

Tiimissä tarvitaan yhteisiä toimintatapoja, joihin sitoudutaan ja jotka ohjaavat toimintaa tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimi on aina osa isompaa kokonaisuutta, joten rajapintoja syntyy organisaation tiimin sisäpuolisiin sidosryhmiin sekä ulkopuolisiin sidosryhmiin. Yhteistyösuhteita tulee ylläpitää ja kehittää. Tiimillä on yhteinen vastuu eli tiimi menestyy tai kaatuu yhtenä kokonaisuutena. Tiimi ei synny annettuna, vaan se on synnytettävä yhdessä. (Ristikangas et al. 2021, s. 25-27.) Tiimin sisäisen sekä koko organisaation kattava kurinalaisuus luo edellytykset tiimisuorituksille. Tiimisuoritukseen pyrkivän ryhmän tai johtajan, joka pyrkii vakiinnuttamaan organisaatioon vahvat suoritusnormit, on pidettävä kiinni suorituksista. Johtajat esittävät selkeitä ja johdonmukaisia vaatimuksia asiakkaiden, osakkaiden ja työntekijöiden tarpeista ja pitävät vaatimusten asettamisen jälkeen itseään ja organisaatiota vastuussa vaatimusten täyttymisestä. (Katzenbach & Smith 1995, s. 26.) Yhteinen päämäärä määrittää tiimin onnistumista ja sen edellytyksenä on, että laajat suuntaviivat muunnetaan yksityiskohtaisiksi ja mitattavissa oleviksi suoritustavoitteiksi. Ne määrittävät tiimin työtuloksen. Tiimin päämäärällä ja yksityiskohtaisilla suoritteilla on yhteisenä ominaisuutena se, että niitä molempia tarvitaan, jotta molemmat pysyvät mielekkäinä ja tarkoituksenmukaisina. (Katzenbach & Smith 1995, s. 68-70.) Jotta tiimien tarvitsemaan yhteisvastuuseen päästään, on tiimin sisällä saavutettava keskinäinen luottamus ja riippuvuus. Todellisten tiimien jäsenten on luotettava toisiinsa sen suhteen, mitä tarvitaan tiimin päämäärän, suoritustavoitteiden ja toimintamallin toimimiseksi. Luottamus ja riippuvuus ei synny helposti, vaan ne on ansaittava ja niitä on osoitettava toistuvasti. (Katzenbach & Smith 1995, s. 125.)

Tiimi kokoaa yhteen toisiaan täydentäviä taitoja ja kokemuksia ja niiden summa on suurempi kuin yksittäisen jäsenen. Monitahoisiin haasteisiin, kuten innovaatiot, laatu ja

asiakaspalvelu, on helppo vastata tiimin muodostamalla laajemmalla taitojen ja tietojen yhdistelmällä. (Katzenbach & Smith 1995, s. 30-31.) Oikeanlaiset taitojen yhdistelmät ovat edellytykset tiimin työn toteuttamiselle. Taidolliset vaatimukset voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tekninen tai toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot. Tiimin on nähtävä edessä olevat mahdollisuudet ja ongelmat, arvioitava käytettävät vaihtoehdot sekä tekemään tarpeelliset kompromissit ja päätökset etenemistavasta. Ilman tehokasta kommunikointia sekä rakentavia ristiriitoja ei synny yhteisymmärrystä ja yhteistä päämäärää. Ne edellyttävät vuorovaikutustaitoja, joihin kuuluu riskinotto, rakentava kritiikki, aktiivinen kuuntelu, hätiköidyn syyttelyn välttäminen, objektiivisuus sekä tukeminen ja toisten saavutusten tunnustaminen. Jotta tiimi pääsee alkuun, se tarvitsee tietyn vähimmäismäärän erilaisia taitoja. Näissä taidoissa korostuvat tekniset ja toiminnalliset taidot. Tiimin pitää kuitenkin myös kehittää tarvitsemiaan taitoja saavuttaakseen päämääränsä. (Katzenbach & Smith 1995, s. 61-62.)

Katzenbachin & Smithin (1995, s. 30-31) mukaan tiimeissä on hauskempaa tehdä työtä ja se liittyy olennaisena osana niiden suorituksiin. Hauskanpito tukee tiimien suorituksia ja tuo niihin lisäpontta. Huumori auttaa tiimejä selviytymään huippusuoritusten vaatimista paineista ja tiukasta työtahdista.

Lencioni (2016, s. 155) esittelee ideaalisen kolmen hyveen tiimipelaajan. Lencionin mainitsemat kolme hyvettä ovat vaatimattomuus, nälkä ja sosiaalinen älykkyys. Näillä hyveillä varustetut henkilöt ovat avainasemassa, jos organisaation kulttuurin halutaan olevan tiimityötä tukevaa. Tärkein kolmesta hyveestä on vaatimattomuus, joka tiimipelaajakontekstissa tarkoittaa sitä, ettei tiimiläisen ego ole liiallinen, eikä aseman säilyttäminen huoleta. Hän arvostaa muiden tiimiläisten panosta, eikä vaadi huomiota itselleen. Usein johtajat, jotka arvostavat tiimityötä, suvaitsevat kuitenkin henkilöitä, jotka ovat itsekeskeisiä sekä palkkaavat heitä, koska kyseisillä henkilöillä on tarvittavia kyvykkyyksiä. Ylimielistä ja itsekeskeistä käytöstä voidaan sietää, eikä siihen puututa sen vuoksi, koska katsotaan henkilön antaman panoksen olevan riittävä oikeuttamaan käytös, mutta ei osata ottaa huomioon, mikä on tiimiläisen ylimielisen käytöksen vaikutus koko tiimin suoriutuvuuteen. Itsekeskeisen henkilön lisäksi vaatimattomuus hyveenä puuttuu henkilöiltä, joilla on huono itseluottamus. Nämä henkilöt vaikuttavat tiimin työskentelyyn siten, että he eivät osaa puoltaa omia ideoitaan tai eivät nosta ongelmia esiin. (Lencioni 2016, s. 157-158.)

Ideaalisen kolmen hyveen tiimipelaajan toinen hyve on nälkä, joka tässä kontekstissa tarkoittaa henkilöä, joka aina etsii lisää - tekemistä, oppimista, vastuuta. Hän on motivoitunut ja ahkera. Nälkä ei tarkoita sitä tiimipelaajakontekstissa, että henkilö olisi ahkera vain hyödyttääkseen itseään tai, että työ olisi henkilölle niin tärkeää, että vapaa-aika kärsii siitä. Jos edellä mainittu hyve puuttuu, kuluu johtajilla paljon aikaa näiden tiimiläisten motivointiin. Sosiaalinen älykkyys hyveenä tarkoittaa kykyä tulla toimeen ihmisten kanssa. Sosiaalisesti älykkäät tiimin jäsenet kysyvät hyviä kysymyksiä, kuuntelevat toisia ja ovat keskusteluissa mukana. Ideaalisessa tiimipelaajassa yhdistyvät kaikki kolme hyvettä. Jos jokin hyveistä puuttuu, on tiimityön tekeminen hankalaa ja osassa tapauksista jopa mahdotonta. (Lencioni 2016, s. 159-161.)

Lencioni (2016, s. 213-214) on kehittänyt viiden toimintahäiriön yhteenvetoa tiimin suoriutumisessa. Nämä toimintahäiriöt ovat luottamuksen puuttuminen, jonka estää pelko olla haavoittuvainen tiimin jäsenten kanssa estäen luottamuksen rakentumisen tiimissä. Toinen toimintahäiriö on konfliktin pelko eli halu säilyttää keinotekoinen harmonia, joka tukahduttaa tuottavan ideologisen konfliktin esiintymisen. Kolmas toimintahäiriö on sitoutumisen puute, joka johtuu selkeyden puutteesta sekä pelosta olla väärässä ja, joka estää tiimiä tekemästä pitäviä päätöksiä ajoissa. Neljäs toimintahäiriö on vastuun välttäminen, joka on tarve välttää ihmisten välistä epämukavuutta estäen ryhmän jäseniä pitämästä toisiaan vastuullisena käyttäytymisestään. Viimeinen toimintahäiriö on välinpitämättömyys tuloksista, jossa halu yksittäisen henkilön ansioihin haittaa keskittymistä kollektiiviseen menestykseen. Kolmen hyveen tiimipelaajista koostuva tiimi pystyy paremmin välttämään viisi toimintahäiriötä tiimin menestymisessä. Johtajien ja tiimin vetäjien pitäisi ottaa heti käsiteltäväksi tapaukset, joissa kolmen hyveen esiintyminen tiimeissä on vaarassa. Jos jokin hyveistä puuttuu, on kouluttautuminen joissain tapauksissa mahdollista, jotta riittävä tasapaino kolmen hyveen kesken on mahdollinen ja henkilö on kolmen hyveen tiimipelaaja.

Aaltonen & Turkulainen (2018, s. 1387) tutkivat artikkelissaan sosialisaatiota tilapäisten toimintojen ja organisaatioympäristöjen yhteydessä, käyttäen kahta projektialliansia esimerkkinä. Artikkeli arvioi erityisesti, miten epävirallisia ja virallisia sosiaalistumismekanismeja käytetään helpottamaan suhdepääoman (relational capital) kehittämistä tällaisessa ympäristössä. Sosiaalistuminen, jolla tarkoitetaan vuorovaikutusta ja viestintää eri organisaatioiden välillä, edistää henkilökohtaista tutustumista, parempaa viestintää ja ongelmanratkaisua (Gupta ja Govindarajan 2000). Se on yksi keskeisistä asioista organisaatiosuhteiden

hallinnassa. Kummassakin allianssissa käytettiin virallisia ja epävirallisia sosiaalistumiskeinoja tarkoituksena kasvattaa yhteistä ymmärrystä, luottamusta ja vuorovaikutusta. Epävirallisia keinoja olivat epämuodolliset tilaisuudet ja suuntaviivojen luominen kommunikoinnille. Viralliset keinot keskittyivät enemmän ohjeisiin ja sääntöihin. Ohjeita luotiin muun muassa resursointia varten, jotta allianssitiimiin saatiin allianssihenkisiä henkilöitä, jotka sopivat ryhmään. Toisessa allianssissa käytettiin ulkopuolisia konsultteja vähentämään organisaatioiden rajoja ja luomaan ilmapiiriä, jossa ideointi sujuu hyvässä yhteistyössä urakoitsijoiden ja suunnittelijoiden kesken. Virallisina sosiaalistumiskeinoina käytettiin yhteisiä työpajoja tarjousvaiheessa, joihin osallistui henkilöitä eri organisaatiotasoilta. Erityisesti vaihtelevilla epävirallisilla sosiaalistumiskeinoilla oli merkittävä vaikutus ihmisten välisten suhteiden kehittymiseen, tiimihenkeen, yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen tarjouskilpailuvaiheessa. (Aaltonen & Turkulainen 2018, s. 1395-1400.)

Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilötasolla kykyä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta. Päämäärä tiedostetaan ja sitä tavoitellaan itsenäisesti. Laajemmalla tasolla puhutaan itseorganisoitumisesta, jota tapahtuu ryhmä- tai organisaatiotasolla. (Kostamo 2017, s. 80.) Työntekijän itseohjautuvuus tarkoittaa myös sitä, kuinka paljon työntekijällä on valtaa päättää omaan työntekoonsa liittyvistä asioista (Martela et al. 2021, s. 4). Voimaantumisen (empowerment) käsite ilmentää sitä, että johtajien valtaa on jaettu työntekijöille, jolloin työntekijät voivat kokea hallinnan tunnetta oman työnsä suhteen (Kostamo 2017, s. 92). Yksi itseorganisoitumisen tyyli on, että organisaatio on muuten hierarkinen ja toimintaa ohjataan vahvoilla tulostavoitteilla ja muilla joustamattomilla rakenteilla, mutta tiimin sisäinen toiminta on vapaasti järjestettävissä tiimin parhaaksi katsomalla tavalla (Martela & Jarenko 2017, s. 12-13). Eri johtamisen mallit hierarkisesta itseohjautuvaan malliin vaikuttavat tiimin suoriutumiseen tavoitteiden asettamisen vaihtelusta. Jos tiimin tavoitteet ovat homogeeniset, niin itseohjautuvuudella oli positiivinen vaikutus. Hierarkisesta johtajuudesta on etua tiedon hyödyntämisestä ja silloin, kun tiimien jäsenten tavoitteet eivät olleet yhtenevät. (Pieterse et al. 2019. s. 11.)

Tiimin toiminta voi olla tehokasta, jos sille on annettu sisäinen autonomia eli itsenäistä päätösvaltaa ja toimintavapautta, jolloin aikaa ei mene päätösten odotteluun hierarkian ylätasoilta. Tiimityöskentelyssä ongelmia voi aiheuttaa yhteistyöongelmat, vähäinen autonomia ja epäselvä johtaminen. Tiimeille voidaan nimetä vetäjä, joilla on roolina muiden tukeminen ja olla keskustelukumppani tiimin ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Toisinaan

organisaatioissa ei anneta tiimeille itsenäisyyttä riittävästi, jotta ne voisivat toimia tehokkaasti. Tästä seuraa, että tiimin autonomia on vain osittaista ja tiimin ulkopuolella olevan päätöksenteon etäisyys ja verkkaisuus voi heikentää toiminnan tehokkuutta, tuloksia sekä tiimimäisen työn mielekkyyttä. (Viitala & Jylhä 2019, s. 149-150.)

## 3.5 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus on tiimin jäsenten yhteinen luottamus siihen, että tiimissä voi turvallisesti ottaa riskejä. Tällaisia riskejä on esimerkiksi avun kysyminen tai virheen myöntäminen omassa toiminnassaan ilman, että sillä on negatiivisia vaikutuksia käsitykseen ihmisen kyvyistä tai ammattitaidosta. (Edmonson 1999, s. 350-351.) Clarkin (2020) mukaan psykologinen turvallisuus on tila, jossa ihminen tuntee olevansa mukana, jossa on turvallista oppia ja osallistua sekä turvallista haastaa vallitseva olotila ilman pelkoa nolatuksi, syrjäytetyksi tai rangaistuksi tulemisesta.

Delizonna (2017, s. 1) mainitsee artikkelissaan, että psykologinen turvallisuus sallii maltillisen riskinoton, avoimen puheyhteyden ja luovuuden. Ne ovat sellaisia ominaisuuksia, jotka johtavat markkinaläpimurtoihin. Aivot käsittelevät provokaation, joka voi tulla kilpailuhenkiseltä kollegalta, esihenkilöltä tai vähättelevältä alaiselta, elämän ja kuoleman kysymykseksi, jolloin henkilön taistele tai pakene -reaktio aktivoituu. Kyseinen reaktio estää analyyttisen päättelykyvyn toiminnan, jota tarvitaan tämän päivän työpaikoilla. Ihmiset ovat avoimempia, sopeutuvaisempia, motivoituneempia ja sinnikkäämpiä, kun he kokevat olonsa turvalliseksi. (Delizonna 2017, s. 2-3.)

Usein psykologinen turvallisuus eli jaettu käsitys siitä, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä, otetaan olettamuksena, eikä sitä sen kummemmin huomioida yksilö- tai tiimitasoilla. Psykologinen turvallisuus ei ole sama asia kuin tiimin yhteenkuuluvuus, vaikka yhteenkuuluvissa tiimeissä voidaan haastaa muiden näkemyksiä. Psykologinen turvallisuus käsitteenä sisältää henkilöiden välisen luottamuksen, mutta siihen kuuluu myös käsitys siitä, että tiimissä on luottamuksen lisäksi arvostusta toisia tiimin jäseniä kohtaan ja jäsenet voivat tuntea olonsa mukavaksi. (Edmonson 1999, s. 354.) Edmonson (1999, s. 351-352) viittaa useisiin tutkimuksiin, joista aikaisin on Goffmanin havainto vuodelta 1955, että ihmisillä on perustarve kasvojen säilyttämiselle siten, että apua ei kysytä, eikä virheitä myönnetä, vaikka siitä olisi hyötyä tiimille tai organisaatiolle.

Clarkin (2020, s. 12) mukaan organisaatiot, joissa ei ole psykologista turvallisuutta ja jotka kilpailevat dynaamisilla markkinoilla, ovat matkalla kohti epäonnistumista. Organisaatiot, joissa on alhainen psykologinen turvallisuus, kärsivät alhaisesta tuottavuudesta ja työntekijöiden uupumisesta, kun taas organisaatiot, joissa on korkea psykologinen turvallisuus, suoriutuvat hyvin ja ovat innovatiivisia. Ihmiset ottavat enemmän vastuuta ja ovat oma-aloitteisempia, mikä johtaa nopeampaan oppimiseen ja ongelmanratkaisuun. (Clark 2020, s. 4-5). Ahiaga-Dagbui et al. (2019, s. 3353) esittävät artikkelissaan, että psykologinen turvallisuus edesauttaa luottamusta, tiedon jakamista, organisaation ja yksilön äänen kuulumista sekä yhteistä ongelmanratkaisua, mikä johtaa oppimiseen, innovointiin sekä konfliktien ratkaisuun ja nämä kaikki johtavat parempaan suoriutuvuuteen.

# 4 Tutkimuksen toteutus

## 4.1 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

### 4.1.1 Poimintoja allianssien tarjouspyyntöaineistosta

Allianssitarjous perustuu siihen, mitä hankkeen tilaaja pyytää osallistumishakemuksessaan ja tarjouspyynnössään, joten ensimmäiseksi tutkimusaineistokontekstissa esitetään otteita tilaajan tavoitteista. Seuraavan otsikon alla on kerrottu allianssihankkeen tarjousvaiheen jälkeen pidettyjen palautepalaverien käytöstä tutkimusaineistona. Palautepalaveriaineistosta poimittuja tietoja on käytetty haastattelujen teemoittelussa. Haastattelujen toteutuksesta kerrotaan palautepalaveriosion jälkeen.

Tilaaja voi esittää tarjouspyyntöaineistossa tavoitteita hankkeelle, johon tarjoajan tulee perehtyä ja osoittaa työpajoissa ja kirjallisessa aineistossa ymmärtäneensä tilaajan tavoitteet. Eräässä suuressa liikenneinfraan liittyvässä hankkeessa tilaajan tavoitteet allianssihankinnalle ovat korkea laatutaso, joka tukee rakennettavan kohteen koko elinkaaren aikaista kustannustehokasta toimintaa seuraavan 100 vuoden ajan. Tavoitteena on toimia edelläkävijänä ympäristövastuullisten rakennushankkeiden edistäjänä ja tähän liittyy rakennusvaiheen ja elinkaaren aikainen kiertotalous sekä korkealuokkainen ympäristösertifikaatti. Aikataulussa ja budjetissa pysyminen on tilaajan tavoitteissa. Parhaita ratkaisuja löydetään laaja-alaisella asiantuntemuksella, huomioimalla muuttuvia ja tarkentuvia lähtötietoja sekä innovoimalla uusia ratkaisuja. (Kaupunkiliikenne, Hankekuvaus.) Yhtenä laatutarjouksen arvioitavista kohdista, jossa osoitetaan ymmärrystä tilaajan tavoitteista, on esitettävä kehitysvaiheen strategia, jonka pituus on maksimissaan kahdeksan A4-kokoista sivua annetulla fonttikoolla sekä kolme A3-kokoista liitettä. Tilaaja odottaa kehitysvaiheen strategialta muun muassa kuvausta konkreettisesti ja käyttökelpoisesti allianssin kehitysvaiheen tuotoksista ja maaleista sekä tavan mitata tavoitteissa onnistuminen. Esityksessä tulee kuvata päätöksentekoon ja konfliktinhallintaan liittyviä toiminnan periaatteita. Tiimin kokoonpano ja toimintatavat tulee kuvata esityksessä. Siinä myös kuvataan miltä allianssi näyttää yksilön, joka työskentelee merkittävän osan työajastaan allianssille, arjen näkökulmasta viikkorutiineista ilmapiiriin. (Kaupunkiliikenne, arviointiperusteet.)

Suuressa sairaalahankkeessa tilaajan tavoitteet hankkeelle ovat korkealaatuinen hoito- ja työympäristö, jossa muun muassa tilat mahdollistavat niin psykiatristen kuin somaattisten sairauksien näyttöön perustuvan hoidon toteuttamisen ja jossa tilat ovat terveyttä edistävät ja turvalliset sekä toiminnot ovat hyvin saavutettavissa niin fyysisesti kuin etäkontaktilla. Ensiluokkainen potilas- ja asiakaskokemus on toinen päätavoitteista ja siinä muun muassa potilas voi luottaa siihen, että hoito on hoitosuositusten mukaista ja laadukasta ja että kaikilla potilasryhmillä on mahdollisuus ulkoiluun. Positiivinen kaupunkikuva on kolmas tilaajan päätavoitteista ja siihen kuuluu muun muassa korkeatasoinen arkkitehtuuri ja että sairaalasta muodostuu positiivinen mielikuva siellä asioiville sekä lähialueen asukkaille. Neljäntenä tavoitteena on, että kustannukset, elinkaari- ja ympäristöasiat ovat hallinnassa, johon kuuluu muun muassa, että tilat ovat tehokkaassa käytössä ja että elinkaari- ja investointikustannukset ohjataan allianssissa sovittuun budjettiin sekä rakennusten ylläpitokustannukset alittavat nykyisten verrokki- ja vertailukohteiden kustannukset. Viides päätavoite on sujuvat ja häiriöttömät allianssin toimintamallit ja vuorovaikutus, johon kuuluu esimerkiksi hankkeen eri osapuolten, sisältäen viranomaiset, saumaton yhteistyö hankkeen kaikissa vaiheissa ja, että tahtituotantoa hyödynnetään suunnittelussa ja toteutuksessa. (Helsingin kaupunki & HUS, alustava tarjouspyyntö.) Tarjoajan tulee palauttaa kirjallisena aineistona muun muassa tarjoajan nimeämien avainhenkilöiden tehtäväkuvaukset laadittuna siten, että ne vastaavat tilaajan edellyttämiin osaamisalueisiin ja, että ne tukevat ja edistävät hankkeessa vaadittavaa osaamista ja tilaajan tavoitteiden saavuttamista. Tarjoajan pitää myös toimittaa yhtenä osana laatutarjoustaan projektisuunnitelman osa, jonka sisältövaatimuksena on muun muassa häiriöttömän ja turvallisen toteutuksen varmistaminen sairaala-alueen ja sen ympäristön toimijoille ja asukkaille sisältäen suunnitelman ja toimenpiteet sekä oikea-aikainen logistiikka hankkeen eri vaiheissa sisältäen suunnitelman ja toimenpiteet. (Helsinki & HUS, Tarjousten arviointi.)

### 4.1.2 Palautepalaverien hyödyntäminen

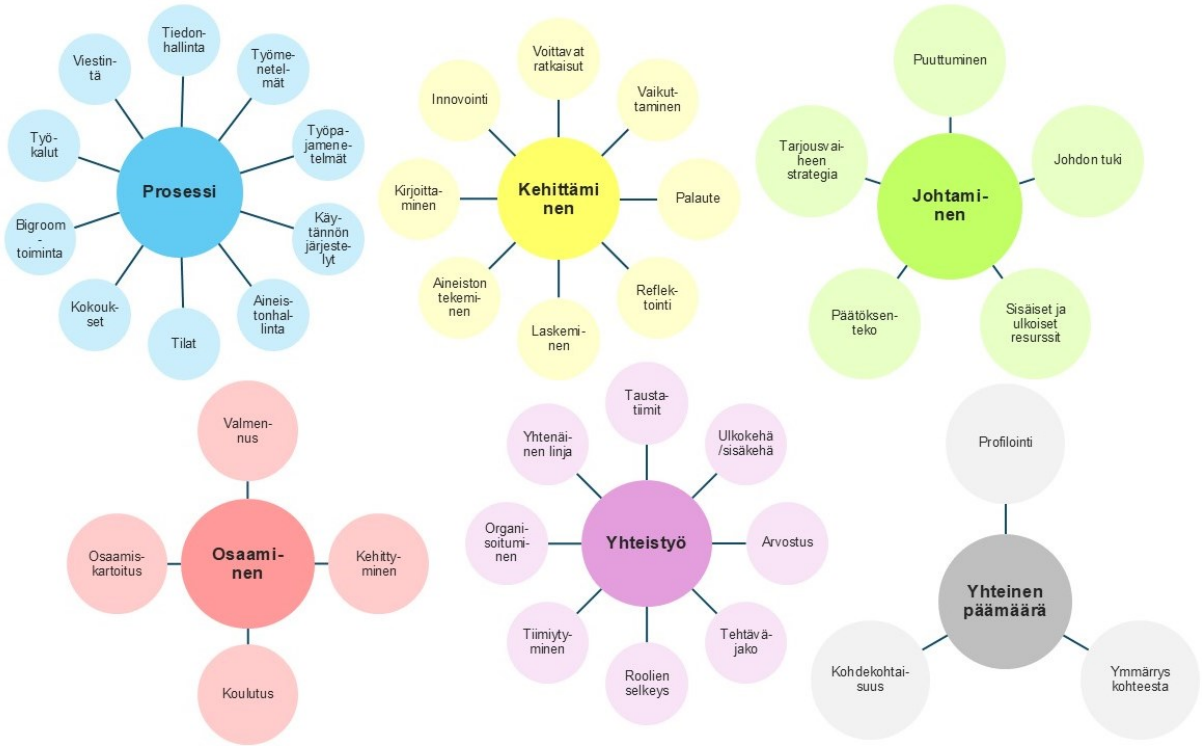
Yrityksessä on pidetty allianssin tarjoustoiminnasta kilpailun tuloksen selvittyä palautepalavereja, joissa on käyty tarjousvaiheen onnistumisia ja kehittämiskohteita läpi. Palavereissa ei ole ollut yhtenäistä agendaa tai muistiopohjaa. Palautepalavereihin on pääosin osallistunut henkilöt, jotka ovat olleet allianssin tarjoustoiminnassa mukana. Palautepalavereissa on käsitelty tarjousprosessia monelta eri kannalta, mutta yhtenäisen agendan puuttuessa

palautepalavereissa on käsitelty pääosin kussakin tarjousprosessissa merkittäväksi koettuja asioita. Palautepalavereissa on pyritty löytämään kunkin kilpailutuksen hyvin onnistuneet asiat sekä sellaiset kohdat, jotka seuraavalla kerralla voisi tehdä paremmin.

Pidetyistä palautepalavereista löytyi erilaisia teemoja, joiden alle palautteet voi jaotella. Teemoja ovat:

- yhteinen päämäärä
- johtaminen
- yhteistyö
- kehittäminen
- osaaminen
- prosessi.

Palautepalavereista kerättyjä teemoja käytetään haastattelun teemoittelussa. Teemojen alle on haastattelua varten kerätty myös asiasanoja palautepalavereista. Asiasanat teeman alle yhdistettynä on esitetty kuvassa 9.




*Kuva 9. Haastatteluissa käytetyt teemat ja asiasanat teemaan liittyen*

Asiasanoja käytettiin haastattelussa selkeyttämään teeman sisältöä. Teemat ja asiasanoja kerrottiin sanallisesti haastattelussa.

### 4.1.3 Haastattelujen toteutus

Tutkimus suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemat on johdettu yrityksessä pidetyistä allianssin tarjoustoiminnan palautepalavereissa esiin nousseista asioista.

Haastatteluun osallistujat on valittu yrityksen henkilöstön joukosta. He ovat henkilöitä, jotka ovat osallistuneet allianssin tarjousvaiheeseen. Yritys on tarjonnut alliansseja, joista osa on johtanut kehitysvaiheen allianssisopimuksen allekirjoitukseen ja rakennushankkeen allianssisopimuksen allekirjoitukseen, ja osassa yritys on saanut allianssin tarjouskilpailussa vähemmän pisteitä kuin voittaja ja siten hävinnyt tarjouskilpailun.

Osallistujat ovat yrityksen henkilöstöä, eikä yrityksen ulkopuolisia haastatteluita tehty johtuen luottamuksellisuusvaatimuksista ja mahdollisista kilpailutilanteista yritysten välillä. Haastateltavien tehtävänimikkeet yrityksessä ovat yksikön johtaja, johtaja, tuotantopäällikkö, työpäällikkö, projektipäällikkö, suunnittelupäällikkö, tarjouslaskentapäällikkö, kehityspäällikkö ja laatupäällikkö. Haastateltavat henkilöt ovat toimineet allianssin tarjousvaiheessa tarjousvaiheen projektipäällikkönä, allianssin johtoryhmän jäsenenä tai allianssin tarjoustiimin jäsenenä. Kahta lukuun ottamatta haastatelluilla on kokemusta myös allianssin kehitys- ja toteutusvaiheista. Haastateltujen henkilöiden lukumäärä oli 16.

Tutkimusmenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelut tehtiin joko kasvotusten tai teams-haastatteluna. Haastatteluita ei tallennettu, mutta vastausten koosteet kirjoitettiin ylös sekä haastattelut litteroitiin Microsoft Teams-ohjelman litterointitoiminnolla sekä kasvokkain että teams-haastatteluissa.

Aineisto analysointi aloitettiin jaottelemalla haastatteluaineisto puolistrukturoidun haastattelun pohjana olleiden ja aineistosta nousseiden huomioiden perusteella eri teemoihin. Analyysivaiheessa teemoja lisättiin aineiston pohjalta. Analyysivaiheen teemat on esitetty taulukossa 2.

*Taulukko 2. Analyysissa käytetyt teemat*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Aikataulu | Kilpailija | **Prosessi** | Tehtäväjako |
| Aineistonhallinta | Konsultti/ulkoinen resurssi | Psykologinen turvallisuus | **Tiimi** |
| Ajankäyttö | Koulutus | Päätöksenteko | Tilaaja |
| Allianssimuoto | Kumppani | Reflektointi | Tilaajan aineisto |
| Dokumentointi | Kustannustieto | Resursointi | Työpaja |
| Fasiliteetit | **Laatuaineiston tuottaminen** | Roolit | Valmennus |
| Innovointi | Organisoituminen | Tarjous | Viestintä |
| **Johtaminen** | Osaaminen | **Tarjousstrategia** | Yhteistyö |
| Kehittyminen | Projektipäällikkö | Tavoite | Yritysstrategia |

Taulukossa 2 esitettyjä teemoja jaoteltiin vielä eri kategorioihin analysoinnin helpottamiseksi. Aineistosta jaoteltiin selkeästi positiiviset kommentit sekä selkeästi negatiiviset kommentit erikseen.

Tämän työn tavoitteena on allianssin tarjoustoimintamallin luominen, hyvien toimintatapojen löytäminen ja niiden laajentaminen toimintamalliksi sekä laatutarjouksen tason nosto. Teemoista valittiin tarkasteltaviksi osa-alueiksi johtaminen, laatuaineiston tuottaminen, prosessi, tarjousstrategia ja tiimi. Myös muista teemoista poimitaan työn tavoitetta tukevia huomioita.

## 4.2 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu

Kananen (2017, s. 175) kertoo, että laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu ei ole yksiselitteinen. Luotettavuuskriteereinä voi Kanasen teoksen mukaan käyttää informantin vahvistusta, jossa haastateltu lukee haastatteluaineiston ja tulkinnan. Tässä tutkimuksessa kaksi haastateltua tarkasti haastattelun litteroinnin ja muistiinpanot. Vahvistettavuus on toinen luotettavuuskriteeri. Tässä työssä vahvistus tuli palautepalaverien ja haastattelujen myötä, koska samoja asioita nousi molemmassa aineistossa esiin. Osa haastatelluista on ollut mukana allianssin tarjousvaiheissa, joista palautepalaverit on pidetty, mutta palautepalaverien osanottajina on ollut myös paljon henkilöitä, joita ei ole haastateltu tässä työssä, mutta jotka ovat antaneet mielipiteensä palautepalavereissa. Kolmas arviointikriteeri on arvioitavuus, joka on tehty perustelemalla työssä tehtyjä valintoja sekä dokumentoimalla haastatteluaineisto, jotta tulosten luotettavuus sekä aineiston aitous voidaan todentaa. Neljäs arviointikriteeri on tulkinnan ristiriidattomuus, jota voi kuvata siten, että toinen tutkija tulee samaan

lopputulokseen tulkinnassa. Vastaavaa tutkimusta ei ole tehty aiemmin. Eri aineistosta saadut tutkimustulokset tukevat toisiaan eli haastattelut ja palautepalaverit nostivat samoja asioita esille. Johtopäätöksissä verrataan tutkimustuloksia eri tutkijan omassa työssään esittämiin tutkimustuloksiin, jotka viittaavat osittain samoihin tulkintoihin. Viides kriteeri on saturaatio eli kylläänyminen, jossa eri lähteistä saadut tutkimustulokset alkavat toistua. Tässä tutkimuksessa haastateltavien vastauksissa toistui samoja teemoja ja asioita. Osassa vastauksista toki mielipiteet haastatelluilla vaihtelivat, mutta riittävän paljon oli samantyyppisiä mielipiteitä, jotta saturaation voi katsoa tapahtuneen. (Kananen 2017, s. 175-179.)

# 5 Tulokset

## 5.1 Positiivisia huomioita allianssin tarjoustoiminnasta haastattelujen pohjalta

Johtamisen teeman alla positiivisia huomioita on, että allianssin tarjousvaihe on lyhyt ja yleisesti motivoituneita ihmisiä on helppo johtaa. Tiimin rakentamisesta ja voittavasta tiimistä on käyty keskustelua jo ennen tarjousvaihetta. Arvostusta on onnistuttu osoittamaan tiimin jäsenille tarjousvaiheessa. Yhdessä tekemisellä koettiin olevan merkittävä arvo allianssin tarjoustoiminnassa. Päätöksenteko on ollut osassa tarjoushankkeista systemaattista ja hanketta eteenpäin vievää. Allianssihankkeista koetaan, että niitä arvostetaan yrityksen ylimmän johdon tasolla. Haastattelujen perusteella kokemus oli, että on luotettu tekijätiimiin ja ettei ylemmän johdon tasolta ole puututtu liikaa varsinaiseen tarjoustoimintaan. Yksikön johtajien tasolta osallistuminen tarjoustoimintaan on ollut aktiivista, mutta on annettu työskentelyrauha tarjoustiimille.

> *"Että sitoutuneita ihmisiä on aina hyvin helppo johtaa"*

Laatuaineiston tuottamisen osalta positiivisena on nähty, että yrityksessä on osaavia kirjoittajia. Tiimin vahvuutena koettiin, että siinä on eri tavalla näkeviä ja lukevia ihmisiä, jotka voivat tuottaa tarjousaineistoa. Tarjousvaiheeseen kuuluvista yrityksen sisäisistä työpajoista on saatu syötteitä kirjalliseen laatuaineistoon.

Prosessi-teeman kohdalla projekteissa oli tarjouksen tekeminen lähtenyt toimimaan ja tehtävät oli saatu jaettua hyvin. Osassa projekteista oli haettu kokemuksia ja oppia edellisistä allianssitarjousvaiheista. Tarjousstrategia-teemassa positiivia asioita on, että yhteinen päämäärä on ollut tiedossa ja tiimin kesken on keskusteltu, miten tavoitteisiin päästään. Edellisen hankkeen tiimoilta oli tunnistettu mitä uudistumista tarvitaan, jotta tuleva hanke voitetaan. Positiivisena nähdään myös allianssi toteutusmuotona, joka mahdollistaa uusien asioiden ja toimintatapojen ideoinnin ja kokeilemisen.

Tiimi-teemassa positiivisia nostoja oli tiimiytymisen onnistuminen. Ihmiset oli otettu hyvin tiimiin mukaan, eikä ole ollut ulkopuolisuuden tunnetta, vaikka on tehnyt vain pientä osaa tarjouksesta. Tiimin koettiin oppineen paljon, eikä suurempia erimielisyyksiä tai linjaeroja ole koettu ilmenneen.

Muista teemoista positiivisia nostoja oli allianssiosaaminen, jota löytyy yrityksestä hyvin. Ulkoisesta valmennuksesta koettiin olleen hyötyä. Oman osaamisen ja tiimin kehittymisen katsottiin onnistuneen. Tukihenkilöitä tarjousprosessin tueksi on löytynyt yrityksen sisältä. Tarjousvaiheen ja työpajaharjoitusten reflektoinnin on katsottu toimineen. Kumppanivalinta on ollut onnistunutta yhteistyön näkökulmasta.

## 5.2 Johtaminen

### 5.2.1 Yrityskehyksen vaikutus allianssin tarjoustoiminnan johtamiseen

Haastattelujen perusteella yrityksellä on tahtotila olla alliansseissa mukana ja ne nähdään myös strategisina hankkeina. Niiden seuraaminen sekä niihin valmistautuminen alkaa segmentin, divisioonan ja yksikönjohtajien osalta jo ennen markkinavuoropuhelua. Tulevat allianssihankkeet yleensä tunnistetaan 3–4 vuotta ennen osallistumishakemusta ja samalla aloitetaan niihin valmistautuminen. Jos valmistautumista ei aloiteta jo paljon ennen markkinavuoropuheluvaihetta, niin se voi heijastua tarjousvaiheeseen menestymistä heikentävänä tekijänä.

Yrityksellä ei tällä hetkellä ole täysin yhteneväistä linjaa allianssin tekemisen tavasta. Yrityksellä on vahva historia allianssihankkeiden toteuttajana, mutta tällä hetkellä haastattelujen perusteella pitäisi päättää, miten yrityksen tasolla allianssihankkeisiin organisoidutaan - matriisina vai erillisenä allianssiorganisaationa. Tällä hetkellä allianssihankkeisiin organisoituminen toimii matriisina, joka vaikuttanee siihen, että toiminta ei välttämättä kehity riittävästi. Allianssin tarjoustoiminnan katsotaan haastattelujen perusteella olevan kertaluontoista toimintaa, josta välillä puuttuu suunnitelmallisuus. Kokemus on, että voitaisiin olla parempia, jos tarjousvaiheen toiminta olisi strukturoidumpaa ja suunnitelmallisempaa.

*"Ehkä osaan on sitten lähdetty enemmän soitellen sotaan"*

Yrityksessä on käytössä päätöksentekovaltuusrajat, jotka riippuvat hankkeen koosta tai muodosta, sekä projektin vaiheen mukaan määräytyvät päätöksentekopisteet. Hierarkisen päätöksenteon koettiin näyttävän sekoittavalta ja kuormittavalta, eikä tiimi välttämättä näe siitä hyötyä tarjouksen tekemiseen tai tarjousvaiheen johtamiseen. Hierarkinen päätöksentekomalli aiheuttaa myös kankeutta.

Johtamiseen liittyvänä ongelmana nähdään henkilöriippuvaisuus. Allianssin johtaminen aloitetaan uudelleen henkilöiden vaihtuessa. Tämä tapahtuu esimerkiksi silloin, kun tarjousvaiheen vetäjä tiimeineen siirtyy allianssin kehitysvaiheeseen. Kokemukset kumppaneista voivat olla organisaatiossa vain yhden henkilön tietopääomaa.

### 5.2.2 Johtajatason johtaminen

Allianssin markkinavuoropuheluihin osallistuu yleensä yrityksen yksikön ja divisioonan johtoa. Markkinavuoropuheluissa pyritään keskustelemaan tarjouspyynnöstä, jotta se saataisiin vastaamaan myös yrityksen käsitystä siitä, miten projekti olisi paras suorittaa ja mitkä olisivat sopivat referenssivaatimukset.

Allianssikumppanin valinta kuuluu divisioonan ja yksikön johtajien tehtäviin ja se tehdään lähes aina ennen markkinavuoropuhelua ja osallistumispyyntöä. Kumppaneita aletaan kartoittaa jo ennen varsinaista tarjoustoimintaa. Haasteena on löytää oikeat kumppanit riittävän ajoissa, koska jos valinta menee liian myöhään, se aiheuttaa ongelmia varsinaiselle tarjousvaiheelle. Kumppanin kanssa pitää löytää yhteinen ymmärrys toteutuksesta sekä keskustella esimerkiksi kustannusten jaosta.

Yrityksen tarjoustoiminnassa ei ole vielä tehty linjavetoa siitä, että onko jokaisessa allianssihankkeessa pääosin mukana vain yksi linjajohtaja, joka on projektipäällikön keskustelukumppani vai jaetaanko johtovastuu toisella tavalla. Tällä hetkellä allianssitoimintaa johdetaan niin sanotusti oman toimen ohella eli johtajilla on normaali johtajarooli samanaikaisesti allianssin vastuujohtajaroolin kanssa. Kaksoisroolista tulee ajankäyttöongelmia, koska allianssin tarjousvaihe työllistää paljon myös johtotasoa, jolloin ei joko voi olla riittävästi sisällä allianssin tarjoustoiminnasta tai sitten muu johtaminen kärsii ajanpuutteesta.

Johtajatasolta toivottiin haastattelujen perusteella puuttumista, jos siihen nähdään tarvetta esimerkiksi pelisääntöjen tai roolien määrittämisessä tai siinä, jos joku asia ei toimi tai allianssissa mukana oleva henkilö käyttäytyy huonosti. Haastatteluissa arvioitiin, että johtotasolla voi olla iso kynnys puuttua sen vuoksi, ettei sekoitettaisi hektistä tarjousvaihetta ja tiimin toimintaa. Toisena puutumattomuuden syynä nousi esiin se, että johtajatasolla ei välttämättä ole tietoa tiimin tai prosessin tilanteesta. Johtamisen haasteita aiheuttaa myös se, että ei puututa puuttumista vaativiin tilanteisiin, vaan vain seurataan tilannetta. Keinot tai

osaaminen puuttumiseen voivat olla heikkoja. Puuttumiseen liittyen toivottiin myös, että jos johtajalla on vahva mielipide asioista, niin hän kertoisi sen riittävän ajoissa, jotta sen huomioon ottaminen myöhemmin ei sekoittaisi työpajatoimintaa tai laatutarjouksen kirjoittamista.

Divisioonan ja yksikön johtotasolla ei välttämättä ole tarjousvaiheen kokonaiskuvaa tiedossa, jolloin johtajan antamat vinkit voivat jäädä yleispäteviksi. Allianssin tarjoustoiminta vie paljon aikaa myös yksikönjohtajilta varsinkin, kun heillä on yleensä allianssin johtoryhmän jäsen -rooli jo tarjousvaiheessa. Johtajien toivotaan osallistuvan enemmän tarjousvaiheeseen, jotta muun muassa tukeminen, vinkit tai laatuaineiston kommentointi ovat tarjousta eteenpäin vievää.

Yksikön ja divisioonan johdon koetaan tukeneen tarjousvaiheessa tarjoustiimiä esimerkiksi siten, että johtajista on ollut joku mukana harjoituspäivissä. Divisioonan ja yksikön johtajien johtaminen on kohdistunut pääosin projektipäällikköön, eikä se välttämättä näy muulle tiimille. Johtajien rooliin kaivattiin selkeytystä sen suhteen, mikä on osallistumisen taso ja miten osallistuminen konkretisoituisi tarjousvaiheen hyväksi.

Allianssitarjouksissa johtotaso usein kommentoi kirjoitettua lähes valmista laatuaineistoa ennen tarjouksen jättämistä. Kommentteja toivottiin suuremman kokonaisuuden arviointiin, eikä pelkästään yksittäisten lauseiden tai sanojen kommentointia.

Haastatteluissa tuli esille, että projektipäällikölle ja tiimille on annettu työrauha sen osalta, että ylemmän johdon ei ole koettu puuttuvan negatiivisesti tarjoustoimintaan. Tämän on koettu olevan luottamuksen osoitus tiimin toimintaa kohtaan. Johtajien tuen koettiin olevan hajanaista. Heiltä kaivataan tukea, kannustusta ja vinkkejä.

### 5.2.3 Resursointi johtamisessa

Yrityksellä ei ole allianssihankkeisiin erikoistunutta organisaatiota tai henkilöstöä. Henkilöitä ei voi lukita allianssin tarjousvaiheeseen ennen kuin tiedetään tilaajan referenssivaatimukset. Referenssivaatimusten puuttuminen aiheuttaa haasteita organisoitumiselle. Alustavaa tietoa voidaan saada referenssivaatimusten suhteen markkinavuoropuhelusta, mutta vaatimukset voivat olla erilaiset osallistumispyynnössä kuin mitä markkinavuoropuhelussa on keskusteltu.

*"Hienoa olisi tietysti, jos olisi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa esimerkiksi projektipäällikköehdokas valittu jo johtajien toimesta"*

Yrityksessä koettiin olevan vahva linjaorganisaatio, joka on luotu rakennushankkeen toteutusvaiheen tarpeisiin ja sitä painottaen. Rakennusvaiheeseen luodun organisaation vahvuus näkyy myös allianssin tarjoustoiminnan tiimiä luotaessa. Tiimiin nimetyillä henkilöillä voi olla vahva rakennushankkeen toteutusvaiheen kokemus, mutta välttämättä nimettävillä henkilöillä ei ole tiedossa riittävän hyvin, mikä on esimerkiksi allianssin ja kilpailu-urakan ero.

Haastatteluissa tuli esille ehdotus, jossa johtaminen jaettaisiin tuotantolinjan ja tukifunktioiden, jossa on allianssiosaajia, välille. Vaihtoehtoina esitettiin johtamisrooleja siten, että tukifunktioista tuleva henkilö johtaisi laatutarjouksen kirjoittamista ja työpajatoimintaa. Allianssin projektipäälliköksi nimetty henkilö johtaisi tiimiä. Toisena vaihtoehtona tuli ehdotus, jossa projektipäällikön rinnalle nostettaisiin henkilö, jonka vastuulla on johtaa kirjallisen tarjouksen tuottaminen.

Vaikka allianssin tarjoustoimintaan varaudutaan yleensä jo ennen markkinavuoropuhelua tiimin kasaamisella, osassa allianssin tarjousvaiheista koetaan, että kaikkea aikaa ei ole pystytty käyttämään hyödyksi. Aloittaminen on voinut viivästyä muun muassa tilaajan henkilöreferenssivaatimusten vuoksi, koska suunniteltu projektipäällikkö ei ole täyttänyt henkilöreferenssivaatimuksia. Osassa tarjouksen viimeistelylle on jäänyt liian vähän aikaa, jos laatutarjouksen tekijöitä ei ole nimetty tarpeeksi tarjousorganisaatioon tai odotetaan jotain tarkentavaa tietoa tilaajalta liian kauan. Allianssin tarjousajasta koetaan, että siitä menee osa ajasta hukkaan. Parannusehdotuksena on, että aikataulutetaan tarjouksen tekemiseen pysähdysajat, joissa katsotaan mitä on tehty ja mihin suuntaan pitää jatkaa.

*"Että se aloitus on ollut hankala nyt tässä monesti"*

Suunnitellun projektipäällikön vaihtaminen tilaajan referenssivaatimukset täyttävään henkilöön sekoittaa tiimin toimintaa, koska vaatimukset täyttävä projektipäällikkö voi olla kiinnitettynä toiseen hankkeeseen ja tarjoustoiminta ei pääse heti kunnolla käyntiin. Myös muita tiimiin nimettyjä avainhenkilöitä voidaan joutua vaihtamaan, kun tilaajan henkilöreferenssivaatimukset saadaan osallistumishakemuksessa. Allianssivaiheen resursoinnin puutteista nostettiin esille päätösten viivästyminen sen osalta, kuka on tarjoustoiminnassa mukana ja minkälaisella ajankäyttömahdollisuudella. Muut hankkeet vaikuttavat resursointiin, jos allianssin tarjoustiimistä pitää siirtää henkilöitä toisiin hankkeisiin.

Henkilöiden osaamiskartoituksia on ollut jonkin verran käytössä tiimin nimittämisen apuna, mutta ei riittävästi eikä riittävän kattavia. Yrityksessä on henkilöistä perusmalliset ansioluettelot, joista näkyy koulutus sekä hankkeet, joissa henkilö on ollut mukana. Perusmallisesta ansioluettelosta ei käy riittävän hyvin ilmi kaikkia allianssin tarjoustoiminnassa tarvittavia osaamisia ja kykyjä. Osaamiskartoitukset olisi tehtävä riittävän ajoissa, jotta niitä voidaan hyödyntää tiimin muodostamisessa ja tarjousvaiheen aikana. Konsulteista kaivataan myös osaamiskartoituksia.

Haastatteluista tunnistettiin, että yrityksestä löytyy osaamista, jota voi hyödyntää allianssin tarjoustoiminnassa, mutta sitä ei osata hyödyntää tai sitä aliarvostetaan, koska se on väärässä kohtaa organisaatiossa. Osaaminen voi olla esimerkiksi työpajaosaamista. Resursoiva henkilö ei välttämättä tiedä kunnolla, mitä kykyjä hankkeelle osoitetuilla henkilöillä on.

> *"On se osaaminen varmaan kokonaisuutena hyvä, mutta se että miten se saadaan aina just siihen hankkeeseen"*

Tiimiytyminen pitäisi saada käyntiin ennen tarjouspyyntöä. Kickoff-tilaisuuksia ja muita tutustumistilaisuuksia voi olla ennen osallistumispyynnön saapumista. Ennen osallistumispyyntöä pidetyt tiimiytymistilaisuudet auttavat hahmottamaan, miten tiimiin ajatellut ihmiset toimivat yhdessä. Ihmisten persoonat ja kommunikointitaidot on tunnistettava tiimiä suunniteltaessa.

Haastatteluissa tunnistettiin aiheena se, että allianssin tarjoustoimintaan ei ole helppo tulla mukaan, jos ei ole aiempaa kokemusta allianssitoiminnasta tai tarjousvaiheesta. Henkilöstön osaaminen pitäisi olla sillä tasolla, että ymmärrys siitä miten allianssin tarjousvaihe toimii, olisi jokaisella tiimin jäsenellä. Koettiin kuitenkin, että uudet henkilöt ovat päässeet mukaan allianssin tarjoustoimintaan kokeneempien tiimin jäsenten ohjauksessa. Lähes aina allianssin tarjousvaiheessa on mukana kumppaniyrityksiä, joista tulevat tiimin jäsenet pitää myös saada mukaan toimintaan. Allianssin tarjousvaiheessa korostuvat vuorovaikutustaidot.

> *"Meiltä puuttuu siis allianssin tarjousvaiheessa kokemusta sellaista, että me jouduttiin kantapään kautta opettelemaan asioita"*

Osassa tarjousprojekteista johtamisvastuun jakautuminen ei ollut selkeää. Roolien selkeydessä koettiin olevan puutteita. Esimerkiksi projektipäällikön ja työpäällikön roolien kuvaukset vaativat tarkennusta. Projektipäällikön on tarkoitus johtaa ja työpäällikön tuoda

asiantuntemusta projektiin. Allianssin tarjoustoimintaan osallistuvien roolit ja tehtävät tulisi määrittää, jotta jokainen tietää oman osa-alueensa. Roolikuvauksia on tehty, mutta ne ovat jääneet turhan ylätasoisiksi ja se aiheuttaa sen, että nimetyt tietävät roolinsa, mutta välttämättä odotuksia tarjousvaiheelle ei ole kuvattu. Usein tarjousvaiheen lähtö koetaan sekavaksi, ennen kuin roolit ja johtovastuu selkeytyvät. Osa haastatelluista koki, että roolit olivat selkeät, vaikka niitä ei oltu välttämättä määritetty kuin avainhenkilöiden osalta. Rooleista olisi kuvattava kaikki tiimin roolit eikä vain projektipäällikön rooli. Tehtäväjako helpottaa tarjoustoimintaa.

Johtamisen näkökulmasta koettiin, että olisi hyvä olla muutama bigroom-päivä viikossa, jolloin tiimin johtaminen olisi helpompaa. Allianssin johtamiselle aiheuttaa haastetta, että toiset eivät pysty toimimaan epämukavuusalueellaan, joita tarjousvaiheessa lähes väistämättä tulee eteen. Kyvykkyyksiä on tiimissä erilaisia ja se koetaan hyväksi asiaksi, kunhan erilaisuuden hyvät puolet saadaan esille.

### 5.2.4 Projektipäällikkö johtajana

Projektipäälliköt ovat hyvin usein ensikertalaisia allianssin tarjousvaihetta johtamassa, vaikka taustalla olisi muuta allianssikokemusta tai kokemusta allianssin kehitys- ja toteutusvaiheen vetämisestä. Tunnistettiin myös kyvykkyyksiä, jotka voisivat hyvin olla tulevaisuuden allianssin projektipäälliköitä.

Projektipäällikön valmentaminen allianssin tarjoustoiminnan vetämiseen puuttuu. Tällä on vaikutusta tarjoustoimintaan, jos kokemus on rakennushankkeen vetämisestä, koska tarjousvaihe ovat kestoltaan ja sisällöltään erilainen kuin toteutusvaihe. Projektipäälliköt ovat lähes aina rakennushankkeiden johtajia, ja rakennushankkeen vetäminen ei välttämättä anna riittävästi edellytyksiä johtaa allianssitarjouksen laatuaineiston tekemistä.

Projektipäällikön roolissa koettiin haastavaksi se, että projektille resursoitu tiimi oli projektipäällikölle tuntematon. Tämä vaikeutti avainhenkilöiden nimittämistä sekä tehtävien jakoa. Pelko on myös, että tiimin jäsenen kyvyt jäävät käyttämättä, jos henkilö ei ole tuttu projektipäällikölle tai muulle tiimille.

> *"Mutta siis jos kahdestakymmenestä tuntee yhden ja tietää kaksi muuta, niin ei ole ihan helppo paikka lähteä vetämään"*

Allianssiin nimetään projektipäällikkö ja tilaajalla on vaikutusta referenssivaatimusten kautta siihen, kuka projektipäällikköehdokkaaksi voidaan nimetä. Allianssin tarjousvaiheen johtamiseen projektipäälliköllä on suuri vaikutus muun muassa henkilöjohtamiseen ja yhteistyön sujumiseen. Kukin projektipäällikkö johtaa tarjousvaihetta omalla tyylillä ja tämä aiheuttaa sen, että hanke on kyseisen projektipäällikön näköinen ja sitä on hankala kehittää. Huolimatta projektipäällikön johtamisen tyylistä, pääosin haastatteluissa suhtauduttiin positiivisesti projektipäällikön johtamistyyliin.

### 5.2.5 Johtamisen vaikutus prosessiin

Allianssihankkeissa on toteutusvaiheessa, mutta myös tarjousvaiheessa, kumppaneita mukana tarjousta tekemässä. Kumppaneita on suunnittelun osa-alueelta sekä kumppaneita rakennustöiden tai talotekniikan osalta. Suunnittelukumppaneiden kanssa haasteita tuottaa suunnittelijoiden ajankäyttö, koska harvoin suunnittelija voi keskittää kaiken aikansa tarjottavan allianssin tarjoustoimintaan.

Allianssin tarjoustoiminnassa tapahtuvien muutosten jalkauttamiseen menee paljon aikaa, jos allianssin tarjoustiimi on kovin iso. Viestinnän ydintiimin välillä katsotaan toimineen hyvin, mutta allianssin tarjoustoiminnassa pienemmällä aikataulupanoksella olevien katsottiin olevan liian tietämättömiä siitä, mitä allianssin tarjoustiimissä tapahtuu.

Allianssin tarjousvaiheessa ostetaan hyvin usein ulkopuoliselta konsultilta työpaja- ja muuta allianssikoulutusta. Kouluttajia on erilaisilla osaamistaustoilla. Omaa yrityksen sisäistä osaamista pitäisi myös käyttää ja kouluttaa ihmisiä ilman ulkopuolista valmentajaa. Valmentajilta toivottiin rakentavaa ja kriittistä palautetta toiminnasta tarjousvaiheessa, mutta ei ole tietoa osataanko palautetta pyytää tai miten siitä on sovittu sopimuksessa valmentamisesta.

Johtamisessa koetaan olevan ristiriitoja sen suhteen, että kuka tekee viimeisen päätöksen asioihin. Johtoryhmän ja projektipäällikön johtamisvastuu ei ole aina selvä tiimin jäsenille. Osassa tarjousprojekteja päätöksenteko ei ole ollut kovin jämäkkää ja on ollut epävarmuus siitä, kuka päätöksen lopulta tekee. Päätöksen ajankohta voi olla liian myöhäinen, jolloin se haittaa tarjoustoiminnan etenemistä. Välillä on haastattelujen mukaan vaikuttanut siltä, ettei ole tarkasti tiedossa kuka tekee päätöksen ja kuka ohjaa tekemistä. Toisissa tarjousprojekteissa taas päätöksenteon katsottiin olleen systemaattista ja hanketta eteenpäin vievää.

Vastuun jakautumisesta koettiin, että se usein hajautuu ja jokaisella on oma mielipide ja tällä on huonoja vaikutuksia johtamiseen. Johtamistyylien erot näkyvät selkeästi allianssin tarjoustoiminnassa. Osalla on taipumusta mikromanagerointiin. Johdon tuki ja puuttuminen on myös henkilöriippuvaista. Osa luottaa tiimiinsä ja toiset eivät.

*"Sitten voi olla, että ne päätökset venyy vähän turhan pitkälle"*

Allianssin tarjoustoiminnan henkilö- ja työpajajohtamisen koetaan toimivan hyvin, mutta varsinaisen projektia eteenpäin vievän johtamisen ja projektinhallinnan huonommin. Allianssimalli vaikuttaa johtamiseen siten, että tarjoustoiminnan vetäjien on tiedostettava, että allianssimalli ei toimi täysin samalla tavalla kuin perinteisempien urakkamuotojen tarjousvaiheet. Samoja tarjousvaiheen elementtejä, kuin perinteisempien urakoiden urakkamuodoissa, ovat muun muassa tarjousvaiheen aikataulutus tai resursointi.

Tarjousvaiheessa voi olla oletus, että allianssin tarjoustiimit olisivat itseohjautuvia, vaikka ne vaativat selkeää johtamista ja sen puute voi aiheuttaa turhautumista, jos ei ole mietitty riittävän tarkasti tehtäviä tai aikataulua. Allianssin tarjousvaiheeseen osallistuvista henkilöistä muodostuu helposti niin sanottu sisä- ja ulkokehä, jossa sisäkehä on koko ajan mukana tarjousvaiheen tekemisessä ja työskentelee bigroom-tiloissa. Ulkokehä muodostuu henkilöistä, jotka eivät ajankäytön tai muun syyn vuoksi voi olla koko kapasiteetillaan mukana tarjoustoiminnassa. Ulkokehällä voi olla esimerkiksi taustatukea antava kokenut allianssiosaaja. Laatutarjouksen kirjoittamisen katsottiin olevan kirjoittajariippuvaista ja kirjoittajan lisäksi myös kommentoijilla on paljon näkemyksiä siitä, minkälainen on hyvä tarjoukseen tuleva teksti.

Tarjousprosessin aikana toivottiin palautetta ja yhdessä pysähtymistä ei vain voittamisen vaan myös sen vuoksi, että allianssin tarjousvaihe voidaan kokea kuormittavaksi. Kiitosta ja palautetta omasta työstä ja venymisestä kaivataan jo tarjousvaiheen aikana, eikä vasta lopussa tilaajan pisteiden saavuttua. Palautetta voitaisiin käsitellä yleisten keskustelun kautta tai, henkilökohtaisen palautteen ollessa kyseessä, projektipäällikön tai tiiminvetäjän kanssa kahden kesken.

## 5.3 Prosessi

Yrityksellä ei ole prosessikuvausta siitä, miten allianssin tarjousvaihe pitäisi viedä läpi. Haastatteluissa prosessikuvausta kaivattiin useilla eri nimillä, kuten prosessikuvaus, projektisuunnitelma tai roadmap. Prosessikuvausta kaivataan, jotta allianssin tekemisen tapa olisi yhtenäinen, tekemistä voisi kehittää, eikä tarvitsisi aloittaa tarjoustoiminnan prosessin muodostamista aina uudelleen. Ilman sovittua toimintamallia prosessi elää paljon hankkeesta toiseen.

Haastatteluissa nousi esiin asioita, miten allianssin tarjousvaiheen prosessikuvauksen puute vaikuttaa. Palaute ja reflektointi ei ole systemaattista ja se on henkilöriippuvaista. Henkilöriippuvaisuus nousi esiin myös johtamistyylissä. Jokainen allianssin tarjousprosessi muodostuu kohdekohtaiseksi, koska yleistä prosessikuvausta ei ole. Se aiheuttaa hankaluutta tarjousvaiheeseen. Vaikka yleistä prosessikuvausta ei ole tehty, antaa tilaajan aineisto suuntaviivat, mitä esimerkiksi laatuaineistossa tulee käsitellä. Haastatteluissa tuli esille projektien vaihtelevuus ja sen aiheuttama hankaluus prosessikuvauksen tekemiseen, mutta samalla tuli esiin ajatus, että ei vaihtoehtoja tekemiselle kuitenkaan lukemattomia ole. Haastatteluissa tuli ilmi osan haastatelluista kokeneen, että vaikka prosessikuvausta ei ole ollut käytettävissä, on prosessi saatu kuitenkin toimimaan hyvin.

> *"Sisäistä reflektointia täällä sitten tehtiin, että missä asioissa meidän pitää vielä tätä tarjousvaiheessa parantaa, että me sitten voitto kotiin saadaan"*

Yleisen prosessikuvauksen määrittämistä hankaloittavina tekijöinä tunnistettiin tilaajan toimittaman aineiston vaikutus muun muassa aikataulutukseen ja tehtäviin. Prosessia olisi myös joka kerta säädettävä hankkeen erityispiirteiden, tilaajan tavoitteiden tai yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Esimerkiksi eri tilaajien tai hankkeiden työpajojen järjestelyvaatimukset voivat poiketa toisistaan merkittävästi.

Allianssin tarjoustoiminnan prosessia kaivataan, jotta tiimin jäsenet ja muut tarjoustoiminnassa mukana olevat ymmärtäisivät paremmin allianssin erityispiirteitä tarjousvaiheessa. Prosessiin kaivataan runkoa siihen, mitä tehdään ja missä ajassa ja järjestyksessä tehtävät tehdään. Prosessikuvaukselta kaivataan suuntaviivoja kokonaisuuden jakamiseen ja rytmittämiseen. Prosessikuvauksen ei tarvitsisi olla kaikenkattava, vaan sen voisi muokata

kuhunkin tarjousvaiheeseen sopivaksi. Prosessikuvauksen avulla voisi tarjousstrategian saada aiemmin käyttöön hyödynnettäväksi. Prosessikuvauksen avulla pystyttäisiin tarjousvaiheen alussa katsomaan, mikä aika on käytettävissä ja mitä pitää tehdä tarjousvaiheen aikana ja missä järjestyksessä. Jatkuvuutta kaivataan. Haastatelluilla on kokemusta kohteista, joissa tarjousvaiheen toimintaa ei saatu riittävän aikaisessa vaiheessa käyntiin ja että prosessikuvaus olisi voinut auttaa asiassa. Prosessikuvauksen katsottiin auttavan myös laatuaineiston tekemisessä.

Prosessikuvauksessa voisi kuvata yrityksen toimintajärjestelmään kuuluvat päätöksentekokohdat sekä muut yhdessä sovittavat asiat. Jonkinlaisia reunaehtoja esimerkiksi laatutarjouksen tekemiselle ja työpajatoiminnalle kaivattiin. Jos prosessikuvaus on riittävän kattava, voisi tarjoustoiminta lähteä alkuvaiheessa sujuvammin liikkeelle. Prosessikuvaukseen oletetaan kuuluvan myös allianssin tarjoustoimintaan osallistuvien roolikuvaukset, joiden koettaisiin helpottavan roolien ja vastuiden selkeyttämistä. Allianssin tarjoustoiminnassa mukana olevat henkilöt, jotka eivät ole varsinaisia tiimin jäseniä, kokivat, että projektille muokatusta kuvauksesta näkisi muun muassa organisaatiokaaviot, tilat ja aikataulun.

Allianssin tarjousvaiheen prosessikuvaukselta kaivataan maininta osaamiskartoitusten tekemisestä, yleisestä aikataulusta sekä tehtävistä. Roolit pitäisi kuvata prosessikuvauksessa. Kokouksista ja viikkorutiineista kaivattiin myös vakiintunutta toimintatapaa. Valmennuksesta ja kouluttautumisesta sopiminen ja ajankohta olisi myös kuvattava. Kumppanin valinnan ajankohta ja toimenpiteet pitäisi olla mukana prosessikuvauksessa. Jotta laatutarjouksen tekeminen etenisi työpajamaisesti ja lopputuloksena olisi hyvä aineisto, pitäisi se olla kuvattuna prosessikuvauksessa.

Allianssin tarjoustoiminnan prosessikuvauksen puute aiheuttaa kiirettä ja kiireen tuntua tarjousvaiheessa. Varsinkin tarjousvaiheen alku koetaan sekavaksi ja hitaaksi. Haastattelujen perusteella tehtävien aikatauluttamisessa ja vastuissa on ollut paljon vaihtelua. Jos etukäteen ei ole tehty tarjousvaiheen aikataulua, tarvitaan ad-hoc-palavereja, jotka sekoittavat toimintaa entisestään. Tilaaja toimittaa yleensä teknistä aineistoa ja usein myös pyytää kustannuskritiikkiä antamaansa kustannusarvioon. Prosessikuvauksessa pitäisi olla ohjeistusta, millä tarkkuudella kustannuskritiikkiä pitää tehdä, koska siihen saa halutessaan käytettyä todella paljon aikaa.

*"Tai että pitäisi olla aikaisemmin ja miksei tätä ole kukaan miettinyt"*

Haastatteluissa tuli ilmi, että tarjouksen laatuaineiston tekeminen ei usein ole systemaattista. Laatutarjouksessa olevia kokonaisuuksia jää vastuuttamatta tarjousvaiheen alussa ja kun puute huomataan, kasataan aineisto kiireessä. Osassa tarjousvaiheista on mukaan pitänyt ottaa tekstintuottotaitoinen henkilö, joka tuntee allianssin laatutarjouksen tekemisen, koska nimetty tiimi ei ole pystynyt tuottamaan oikeanlaista aineistoa. Kiire vaikeuttaa aineiston kommentointia ja kokonaisuuden hahmottamista.

Allianssin tarjoustoiminnassa työpajatoiminta on keskeinen työskentelytapa. Työpajojen yleisenä tuotoksena on post-it-lappuja kerättynä työpajassa käsitellyistä tai ratkotuista asioista. Haastattelujen perusteella selkeä polku post-it-lapuista kirjalliseksi tuotokseksi, joka on laatutarjouksen osa, puuttuu. Kirjallisen aineiston tuottaja voi olla henkilö, joka ei ole työpajatoiminnassa mukana, jolloin hänellä ei ole taustatietoa, mitä työpajassa on puhuttu, vaan hänen pitäisi lappujen teksteistä sekä mahdollisista kaavioista pystyä viemään tietoa tarjousaineistoon. Työpajatuotosten dokumentoinnissa on puutteita. Dokumentoinnin puutteeseen ehdotettiin ratkaisuksi sitä, että työpajassa työstetään asioita ja siitä pitää toimittaa vuorokaudessa korjattu aineisto eteenpäin.

Allianssin tarjoustoiminnasta on pidetty palautepalavereita. Kerättyjä palautteita ja oppeja ei kuitenkaan käydä keskitetysti läpi ja viedä seuraaviin hankkeisiin. Palautepalavereista voisi tehdä nostoja niistä asioista tai toimintatavoista, jotka eivät ole toimineet ja korjata toimintaa uudessa hankkeessa. Osassa hankkeista on edellisessä allianssin tarjousvaiheessa ollut henkilö käynyt kertomassa oppeja seuraavan projektin tiimille. Referenssi- ja palauteaineisto aikaisemmista allianssiprojekteista on hankalasti saavutettavissa.

Tilaajan työpajaan panostetaan paljon, mutta ei ole täyttä varmuutta, mistä pisteitä niistä saadaan. Tarjousvaiheen alussa pitäisi saada tutkimusaihiot ja kehitettävät asiat mukaan heti tarjousvaiheen alussa, eikä vasta viimeisen vaiheen kommenteissa. Työpajatekniikoita voi käyttää myös muissa projekteissa kuin allianssitoiminnassa. Kun työpajatekniikat ovat tuttuja tiimin jäsenille jo ennen allianssin tarjousvaihetta, ne ovat helpompi ja nopeampi ottaa käyttöön tarjousvaiheessa. Hyvien fyysisten työtilojen koetaan olevan edellytys, että prosessi toimii hyvin.

Allianssin tarjoustoiminnan prosessiin kaivattiin muutosta tämänhetkiseen tilanteeseen, jossa projektipäällikkö on vastuussa sekä työpajatoiminnasta, koko tarjousvaiheen vetämisestä sekä laatutarjouksen tekemisestä, sellaiseksi, että tuotantolinja, johon projektipäällikkö

yleisesti tällä hetkellä kuuluu, vastaa projektin vetämisestä ja työpajatoiminnasta, mutta laatutarjouksesta vastaisi esimerkiksi tukifunktioissa olevan allianssiosaaja.

## 5.4 Tarjousstrategia

### 5.4.1 Nykytilanne

Yrityksessä ei ole allianssin tarjousvaiheeseen luotu missään vaiheessa kirjallista tarjousstrategiaa, joka olisi ohjannut tarjousvaihetta tai tarjouksen tekemistä. Usein tavoitteena on ollut vain voitto, mutta keinoja tai toimenpiteitä voiton saavuttamiseksi ei ole kirjattu ylös. Haastatellut henkilöt eivät tunnistaneet, että olisivat nähneet tai tiimin kanssa olisi käsitelty dokumentoitua hankekohtaista tarjousstrategiaa. Osa haastatelluista henkilöistä on käsittänyt, että jonkinlainen yleinen tarjousstrategia olisi allianssin tarjousvaiheeseen tehty. Yhteinen päämäärä tarjousvaiheesta on ollut vaihtelevasti tiedossa tiimin jäsenten kesken.

Vaikka haastatteluissa tuli esiin, että tarjousstrategiaa ei ole tehty tai viestitty tiimille, tuli tarjousstrategiaan viittaavia tehtyjä toimenpiteitä esille. Kumppanin ja ryhmittymän valinta koettiin strategian toteuttamiseksi. Myös sitä on mietitty, millä lähestymistavalla tarjous voitetaan. Tilaajan tavoitteita on käyty osan tarjoustoimintaan osallistuvien kanssa läpi, mutta ei koko tiimin kanssa. Tavoitteenasetannasta allianssin tarjoustoiminnassa kerrottiin, että vaikka tarjousvaiheessa ei ole varmuutta, että onko linjanveto oikea vai väärä kyseisessä tarjoushankkeessa, pitää jokin linjanveto tehdä, jotta pystytään etenemään.

Vaikka tarjousstrategiaa ei ole kovin tarkasti dokumentoitu, haastatteluissa tuli ilmi, että yhteistä päämäärää on mietitty tarjoustiimissä, sitä on pidetty esillä ja välillä tarkastettu, että tarjoustoiminta on menossa kohti ajateltua päämäärää. Tarjousstrategiassa pitäisi olla selkeästi esitettynä, että tarjoustiimi ymmärtää, mitä tilaaja haluaa tarjoukselta ja tarjous vastaa tilaajan tarpeita.

Tarjousvaiheen alussa voidaan tarjousstrategia tehdä avainhenkilöiden, yrityksen yksikön- ja divisioonan johtajien tai tukifunktioiden allianssiosaajien kesken. Kuhunkin tarjousvaiheeseen tehty tarjousstrategia tulee purkaa tarjoustiimille sekä käydä säännöllisin väliajoin läpi yhteiset tavoitteet ja toimintatavat.

### 5.4.2 Tarjousstrategian puuttumisen vaikutuksia

Tiimillä ei ole tietoa millä näkemyksillä on voitettu tai hävitty tarjouksia. Kilpailija-analyysiä ei ole tehty allianssin tarjousvaiheessa, eikä sitä ole mietitty miten erotutaan kilpailijoista. Allianssiin valitut ryhmittymät eli kilpailijat tiedetään osallistumisvaiheen jälkeen, kun tilaajalta tulee päätös, ketkä otetaan mukaan allianssikilpailutukseen.

Tarjousstrategialta kaivataan yhteisen päämäärän kirjaamista. Tarjousstrategian yksi merkittävä osa-alue on, että siinä kuvataan tarjouksen ja tarjousvaiheen tavoitteet. Tavoitteet pitää olla sellaiset, että tiimi voi niihin sitoutua ja päämäärä on kaikille sama ja selkeä se osalta mitä tarjousvaiheessa tavoitellaan. Tarjousstrategiassa pitäisi kuvata miten tarjousvaihe viedään hallitusti läpi. Tämän koettaisiin auttavan projektipäällikkö johtamaan tarjousvaihetta. Strategiaan kaivataan myös kuvausta siitä, miten laatutarjousta viedään eteenpäin työpajatoiminnalla. Bigroom-työskentelyyn kaivataan selkeitä teemoja, mitä läsnäolopäivinä käsitellään.

Tarjousstrategian puute voi aiheuttaa sen, että alussa ymmärrys kohteesta on väärä ja tarjousvaiheen edetessä selkeytyy, mitä tarjousvaiheessa tavoitellaan. Tiimi pyrkii tekemään asioita parhaalla mahdollisella tavalla, mutta jos yhteinen ohjeistus tai päämäärä puuttuu, voi tarjouksen laatu kärsiä. Tiimin jäsenten kesken voi aiheutua turhautumista, jos tehtäviä tai aikatauluja tehtäville ei ole mietitty valmiiksi etukäteen. Ymmärrys kohteesta voi olla vähäinen ja kohdekohtaista tietoa ei ole tai yrityksessä olevaa tietoa aliarvioidaan.

Kun kilpailutusvaiheessa olevalle allianssille luodaan tarjousstrategiaa, olisi vanhojen tarjousvaiheiden palautteiden oltava käytössä, jotta pystytään ottamaan edellisistä tarjousvaiheista käyttöön hyvät käytännöt ja mahdollisesti voittavat tekijät, mutta myös oppi siitä, mitkä asiat tai toimintatavat eivät ole toimineet edellisissä allianssin tarjousvaiheissa.

### 5.4.3 Tarjousstrategia ja tarjousaineisto

Tarjousstrategiassa pitäisi kuvata mahdollisia tilaajan työpajojen tehtäväskenaarioita, joita voidaan työpajaharjoituksissa käydä läpi ja harjoitella niitä. Tarjousvaiheen ajankäytössä pitäisi ottaa huomioon, mikä on arvosteltavien työpajojen ja laatutarjouksen osuus pisteytyksessä. Työpajavalmennus on kallista, varsinkin, jos käytetään merkittävässä määrin ulkoisia

kouluttajia, ja vie aikaa, joka voi olla pois esimerkiksi laatutarjouksen luomiselta. Työpajatoimintaa ja siihen valmentautumista on hyvin monessa allianssihankkeessa painotettu paljon.

Tilaajan arvostamat asiat pitäisi olla tavoitteena ja ne pitäisi osata löytää tilaajan aineistosta. Tarjouksen runko tai ensimmäinen luonnos laatuaineistosta pitäisi tehdä mahdollisimman nopeasti. Tarjousstrategiassa pitäisi selvittää ja tuoda esille tilaajalle mieluisat esitystavat. Tarjousstrategian pitäisi antaa suuntaviivat siitä, miten kohdistetaan laatutarjousaineisto niille henkilöille, jotka tarjousta arvioivat. Arvioivat henkilöt tilaajan organisaatiossa voivat olla laajoja kokonaisuuksia hallitsevia osaajia tai kapean alan asiantuntijoita. Osalla arvioijista on teknistä tietämystä taustalla, mutta kaikilla ei, joten tarjousaineistoa tuottavien, yleensä insinöörien, pitää osata kohdistaa tarjous siten, että ilman teknistä tietämystä pystyy ymmärtämään mitä tarjouksessa esitetään. Yrityksessä on kokemusta siitä, että on kohdistettu tarjous vain yhdelle henkilölle arviointiraadissa ja tämä näkyi huonona menestyksenä tarjouskilpailussa. Tarjousstrategiassa pitäisi esittää laatutarjouksen tyyli eli tehdäänkö aineisto niin sanotusti katukivitasolle eli kaupunkilaisen näkökulmaan vai käsitelläänkö tarjouksessa isoja linjoja. Haastatteluissa tuli esiin vaikeus kohdistaa tarjous. Välillä tilaajat ovat arvostaneet pisteytyksessä yleisten termien ja asioiden aukikirjaamista, mutta toisissa hankkeissa olisi tarjousvertailujen perusteella pitänyt kirjoittaa nyanssitasolla asioista. Tarjouksen tyyli voi epäonnistua, jos aineisto viestii ylimielisyyttä. Haastatteluissa nousi esiin ajatus, että allianssin tarjouskilpailun voittoa ei tuo pelkkä substanssiosaaminen. Tarjousstrategiassa pitäisi ottaa esille innovoinnin tarve tarjousvaiheessa. Tiimin pitäisi pystyä löytämään esimerkiksi toimintatapoja, rakenteita, aikataulutusta, mitä tilaaja ei ole vielä ottanut huomioon.

> *"Aloitetaanko kertominen nollasta vai odotetaanko, että se lukijat ymmärtää jotain rakennusalasta noin ylipäänsä?"*

Yhtenä osana tarjousstrategiaa voisi olla, että siinä tehtäisiin selkeä linja tietyistä toimintatavoista, jotka tulevat mahdollisesti allianssin tarjousvaiheen prosessikuvauksesta. Yhteinen tapa toimia työpajoissa ja laatutarjouksen tekemisessä seuraa hankkeesta toiseen. Tarjousstrategiassa pitäisi ottaa kantaa, mikä tarkkuustaso riittää kyseisen allianssin kustannuskritiikiksi, jos tilaaja sitä kysyy tarjouspyynnössään ja on toimittanut oman arvion allianssin toteutuskustannuksista osallistumispyynnössään. Kustannuskritiikkiä varten voidaan tehdä kohteesta kustannusarvio siten, että hinnoitellaan kokonaisuuksia kokemusperäisesti tai

toisena ääripäänä, että tehdään tarkka panospohjainen laskelma niiden suunnitelmien avulla, jotka ovat käytettävissä. Myös se, onko enemmän tarve analysoida tilaajan toimittamaa kustannusarviota vai laskea vaihtoehtoinen kustannusarvio, pitäisi kohdekohtaisesti määrittää.

Tarjousstrategiassa pitäisi ottaa kantaa, voiko tekoälyä hyödyntää tarjousmateriaalin läpikäymisessä ja löytää sen avulla, millä strategialla tarjousvaiheeseen lähdetään. Panostetaanko enemmän työpajoihin vai laatutarjoukseen tai mitä tarjouspyynnössä kysytään ja millä tavalla pyyntöön vastataan.

## 5.5 Tiimi

### 5.5.1 Tiimin rakentaminen

Tiimin ja sen yhteistyön rakentaminen voidaan aloittaa jo ennen osallistumispyyntöä kickoff-tilaisuuksilla ja muulla tutustumistoiminnalla. Toiminta voi olla myös yhteistä vapaata tekemistä. Osassa tarjoushankkeista tiimin jäsenet ovat pääosin tuttuja keskenään jo aiemmista hankkeista, joten tiimiytymiseen ei tarvitse käyttää kovin paljon aikaa. Jos tiimin jäsenet ovat lähes kaikki toisilleen tuntemattomia, on tiimiytymisessä paljon työtä tarjousvaiheessa.

Haastatteluissa tuli esille, että usean hankkeen tarjousvaiheessa oli koettu, että oli tiimiydytty ja tiimi toimi hyvin. Tarjoustiimin kesken on koettu, että tiimit ovat toimineet kohtuullisen hyvin, jos riittävästi on ollut tarjousvaiheessa aikaa käytettävissä.

> *"Mun mielestä se tarjoustiimi on aina toiminut hyvin, jos sillä vaan on edes suunnilleen ollut aikaa siihen."*

Jotta yrityksellä on tulevaisuudessa allianssimaisten toimintatapojen osaajia ja tulevia allianssitiimin jäseniä, pitää osaamista laajentaa. Allianssimaisia toimintatapoja voi ottaa myös yrityksen muuhun kuin allianssihankkeen toimintaan mukaan. Allianssimaisia toimintatapoja ovat esimerkiksi erilaiset työpajatoimintamallit. Osaamiseen laajentamiseen liittyy myös se, että henkilöt, joilla on potentiaalia toimia allianssissa, tunnistetaan ja osallistetaan alliansseihin joko tarjousvaiheessa tai kehitys- ja toteutusvaiheissa. Tiimin jäseniltä tarvitaan teknisen osaamisen lisäksi myös yhteistyötaitoja, visuaalista kyvykkyyttä, kykyä tuottaa sujuvaa tekstiä ja kommunikointitaitoja.

> *"Siis ilman muuta, että jos me halutaan näissä olla mukana, niin meidän pitää kouluttaa vahvasti ihmisiä niinkun ymmärtämään perusasioita"*

Tiimissä tulee olla arvostusta, jotta jokainen tiimin jäsen kokee olevansa tarpeellinen ja pystyy luomaan asenteen, että haluaa olla tiimissä mukana. Yhdessä pohtiminen ja reflektointi tiimiyttää jäseniä toimimaan yhdessä. Kaikkien mielipiteitä tulisi arvostaa. Innovointi onnistuu helpommin, jos saa tiimin kanssa jakaa ajatuksia ja kuulla kommentteja ideoista. Tiimissä tulisi uskaltaa nostaa asioita esille ja ottaa palautetta vastaan. Yhdessä tekemisellä on merkittävä arvo tiimiytymisessä. Avoin ja välitön yhteistyö tuo persoonaltaan varautuneemmillekin mahdollisuuden tuoda esiin mielipiteitä tai kysymyksiä. Tiimin tarvitseman allianssimentaliteetin muodostuminen tarvitsee arvostusta, jotta ajatuksia osataan ja halutaan tuoda esille.

Haastatteluissa tuli esiin, että yhteisen tilan ja läsnäolon koettiin tiimiyttävän. Myös bigroom-käytäntöjen sekä muiden käytännön asioiden sopiminen helpottivat tiimiytymistä. Jos tiimiin nimetyillä henkilöillä ei ole aikaa käytettävissä riittävästi, ei kunnollista tiimiytymistä pääse tapahtumaan.

### 5.5.2 Tiimin haasteita

Tiimissä yhteistyön haasteista nousi esiin se, miten saadaan kumppanien kanssa monen yrityksen henkilöt toimimaan yhdessä. Osassa tarjousvaiheista syntyi erillisiä ryhmittymiä tiimien sisälle joko kumppaniyritysten välille tai henkilösuhteitten takia. Haasteita tuotti tiimin jäsenten erilainen reagointitapa asioihin, jos jäsenet eivät ole pidemmältä ajalta tuttuja keskenään.

Haasteita allianssitiimin organisoimisessa on esimerkiksi, jos henkilö ei ole yhteistyökykyinen ja avoin jakamaan tietoa. Tällöin menestyminen tiimin jäsenenä on epävarmaa. Allianssin tarjoustiimiä kootaan ennen osallistumispyynnön saapumista ja sitä voidaan joutua jatkamaan vielä osallistumishakemuksen saapumisen jälkeen, jos ei saada oikeanlaisia henkilöitä tai osaamista heti alusta mukaan. Kitkaa tarjoustoiminnassa voi aiheuttaa, jos merkittävällä osalla tiimin jäsenistä ei ole kokemusta hankemallista.

> *"Joo tiimin saa näyttämään mahtavalta, mutta että miten se pystyy toimimaan"*

Tiimin toimintaan on vaikutusta, jos jäsenet vaihtuvat kesken tarjousvaiheen. Välillä tiimin jäseniä voidaan joutua siirtämään pois tarjoustiimistä, jos tiimiyttämisen jälkeen nähdään, ettei henkilöllä ole edellytyksiä toimia tiimin jäsenenä. Tarjousvaiheen tiimillä on voinut olla sisäisiä ristiriitoja tavoitteista, millä on heikentävä vaikutus, kun tilaajan järjestämissä työpajoissa pitää kehittää tarjousta yhteistyössä tilaajan kanssa. Vaikka tiimi olisi tuttu, voi yhteinen linja olla kadoksissa.

Yrityksen tuotantolinjan henkilöitä, esimerkiksi työnjohtajia tai vastaavia työnjohtajia, voi olla mukana allianssin tarjousvaiheessa ja heillä voi olla vaikeuksia saada keksimänsä hyvät ideat esitettyä muulle tiimille. Laatutarjouksen tekemisessä tuotantohenkilöstöllä on merkittävä rooli, jotta hyvät ideat voidaan esittää laatutarjouksessa.

Tiimin jäsenet saattavat kokea, että he eivät kuulu tarjoustiimin ja ole yhteisöllisesti mukana, jos he osallistuvat pienemmällä ajankäyttömahdollisuudella tarjousvaiheeseen. Allianssin tarjoustoiminnassa muodostuu helposti ns. ulkokehä eli tarjoustoimintaan osallistuvia henkilöitä, jotka eivät ole joko fyysisesti läsnä tai pystyvät käyttämään vain pienen osan työajasta allianssin tarjoustoimintaan. Nämä henkilöt pitää huomioida viestinnässä, jotta tavoiteasetanta ja muutokset tulevat heille tietoon. Viestintä ei voi olla pelkästään keskustelua bigroomissa.

## 5.6 Laatuaineiston kirjoittaminen

### 5.6.1 Tilaajan suora vaikutus laatuaineistoon

Laatuaineiston tuottaja joutuu tekemään osallistumis- ja tarjouspyynnön sisällöstä skenaarioita, mitä tilaaja arvostaa ja haluaa laatutarjouksessa esitettävän. Haastatteluissa nousi esiin ajatuksia, että välillä allianssikilpailutuksen pisteytyksissä arvostetaan perusasioiden esiin tuomista tai aukikirjoittamista. Tarjouksen tekijän on hyvä osata pukea kirjallinen tarjousaineisto sellaiseen muotoon, että myös tilaajan organisaatiossa olevat henkilöt, joilla ei ole teknistä koulutusta tai osaamista, ymmärtävät, mitä tarjouksen tekijä haluaa tarjouksessa esittää. Ryhmittymän tarjoustiimissä on ammattiosaajia tekniikan alalta, jolloin voi hämärtyä ajatus, mikä on osaajalle itsestään selvä asia ei välttämättä ole sitä muille. Tilaajan toiveet vaikuttavat laatuaineiston kirjoittamiseen esimerkiksi niin, että pidetäänkö työpajat ennen laatutarjouksen jättämistä vai jätetäänkö laatutarjous ennen työpajoja.

Sisällön tuottaminen laatutarjousaineistoon hallitusti koettiin ongelmaksi. Aiempi kokemus laatuaineiston kirjoittamisesta mainittiin, jotta pystytään vastaamaan tilaajan tarpeisiin, kuten visuaalisuuteen tai tarvittaviin taulukoihin. Laatutarjousaineiston sivumäärä on hyvin rajattu, joten aineiston laatu korostuu, jotta saadaan merkittävät asiat mahtumaan annettuun sivumäärään.

### 5.6.2 Laatuaineiston laatimisen nykytila

Tarjousvaiheen loppupuolelle pyritään varaamaan aikaa kirjoitetun aineiston kommentoinnille, jota tekevät tarjoustiimin jäsenet sekä yksikön ja divisioonan johtajat. Myös ulkopuolinen allianssiosaaja voi kommentoida aineistoa. Haastattelujen perusteella kommentointi on henkilöriippuvaista ja kommentoinnin toimintatapa vaihtelee tarjousprojektien kesken. Kommentoijat voivat kommentoida yksittäisiä lauseita tai sanoja aineistossa. Kiire vaikeuttaa kommentointia ja kokonaisuuden hahmottamista. Välttämättä aina ei ehditä käydä kirjoitettua laatuaineistoa läpi koko tiimin kanssa ja korjata siinä olevia puutteita. Kommentoijat voivat olla eri organisaatiotasoilta kommentoimassa aineistoa ja tässä voi tulla ristiriitoja, jos mielipide siitä mitä aineistossa pitää olla, on kovin vahva, eikä mielipidettä tuoda riittävän ajoissa esille. Haastatteluissa tuli esiin, että laatutarjousaineistossa koetaan siten, että vastataan vääriin asioihin tai kirjoituksessa tiivistetään vääriä kohtia. Laatuaineiston kirjoittamisessa tuli haastattelujen perusteella monen eri allianssin tarjousvaiheessa kiire, joka aiheutti sen, että aineiston tarkastamiselle ei jäänyt aikaa tai lähtötiedot aineiston kirjoittamiselle tulivat myöhään tai olivat puutteelliset ja se näkyi tarjousaineistossa.

> *”No ehkä mä palaan siihen laatutarjouksen tai siihen kirjoitustyön siinä määrin, että yksittäisiä asioita tai lauseita tai virkkeitä niitä kyllä kommentoidaan"*

Kirjoittamisen kokonaisuuden hallinnan vastuutus ei ole ollut yksiselitteistä. Jos kokonaisuuden hallinta on yhden ihmisen käsissä, niin hänelle pitää syöttää tietoa, jonka halutaan olevan kirjallisessa laatuaineistossa. Aineiston kirjoittajat ovat usein henkilöitä, jotka eivät osallistu tilaajan työpajoihin. Työpajatoiminta vie osalta tiimin jäsenistä valtaosan ajasta, jolloin panostus ei riitä kirjallisen tuotoksen tekemiseen.

Tarjousvaiheessa ideoidaan ja kehitetään hanketta keskustellen bigroomissa, työpajoissa ja työpajaharjoituksissa. Keskustelu ei siirry järjestelmällisesti jatkojalostukseen ja sitä kautta osaksi kirjallista laatuaineistoa. Haastatteluissa tuli eteen kokemuksia, että työpajoista on onnistuttu dokumentoimaan ja nostamaan esiin huomioita, jotka on otettu mukaan laatutarjoukseen. Kokemusta on myös, että työpajoista eivät ole ajatukset välittyneet kirjalliseen laatuaineistoon. Haastatteluissa tuli ilmi, että työpajatoiminnassa käytettävät yhteisölliset työpajamenetelmät tuottavat dokumentaationa post-it-tarralappuja seinällä tai yhdessä piirrettyjä kuvaajia. Jos tästä aineistosta on lopullisena dokumentaationa vain valokuva, voi laatuaineiston kirjoittajan olla hankala ymmärtää koko keskustelua tai tausta-ajatusta lyhyiden lappuihin kirjoitettujen tekstien taustalla.

> *"tarjousvaiheessa voisi miettiä ihan käytännön vastuitakin pikkaisen uusiksi, että sitten siellä on oikeasti semmoinen henkilö kuka varmasti osaa vetää tämmöisen kirjallisen tarjouksen kasaan"*

Kirjoittamista ei yrityksessä harjoitella tai kirjoittamisesta osittain oletetaan, että sitä pystyvät tekemään laadukkaasti kaikki tiimin jäsenet. Haastatteluissa tunnistettiin myös, että yrityksen organisaatiossa on kapeikko kirjoitustaitoisista henkilöistä, jotka pystyvät tuottamaan riittävän tasokasta tekstiä. Yrityksessä on tunnistettu muutama henkilö, jotka pystyvät tekemään tarjouksen laatuaineiston lopulliseen selkeään visuaaliseen muotoon. Tiimin jäsenenä toimiva substanssiosaaja voi tuottaa ajatuksia ja ideoita laatutarjoukseen, mutta ei välttämättä pysty kirjoittamaan riittävän tasokasta tekstiä. Tiimin jäsenillä ja kommentointiin osallistuvilla on erilaisia mielipiteitä siitä, millainen on hyvä teksti. Laatutarjouksen pisteytyksen painoarvo vaihtelee eri projekteissa, mutta jos kirjallista aineistoa pitää toimittaa, on sillä yleensä merkittävä painoarvo pisteytyksessä.

> *"Kokemus siitä laatupapereiden kirjoittamisesta on myöskin tärkeä se, että mitä se tilaaja oikeasti haluaa ja mikä on selkeää ja mikä ei ole selkeää ja kun selkeästi näyttää siltä, että siellä tykätään taulukoista ja tykätään kaikennäköisistä muusta tällaisesta visuaalisesta jutusta, niin totta kai niihin pitää panostaa"*

Useassa allianssin tarjousprosessissa on pitänyt lisätä kirjoitustaitoisia henkilöitä tarjousvaiheen ollessa käynnissä, koska tarjousvaiheeseen nimetty tiimi ei ole pystynyt tuottamaan tekstiä, josta laatuaineiston olisi voinut koostaa. Kirjoitustaitoisten henkilöiden, jotka

pystyvät organisoimaan tekstin pohjaksi tuotettavaa aineistoa sekä kirjoittamaan tekstin lopulliseen muotoonsa, sijoittuminen tiimissä ei ole yhdenmukaista. Osan haastatelluista mukaan, kirjoittajien pitää olla mukana ydintiimissä ja ajatusprosesseissa. Myös kirjoittamisvastuu ei ole selkeä sen suhteen, onko lopputulos yhden tiimin jäsenen, usean jäsenen vai koko tiimin vastuulla. Kollektiivinen vastuu ei ole toiminut osassa tarjousprojekteista.

### 5.6.3 Kehitystä laatuaineiston tuottamiseen

Kirjoittamisen prosessiin tuli haastatteluissa useita toimintatapaehdotuksia. Tilaajan otsikoista voidaan muodostaa tarjousvaiheen alussa otsikot ja sisällysluettelo, ja otsikon mukaista aihetta käsitellään tilaajan määrittämän sivumäärän sallimissa rajoissa. Kirjoittaminen aloitetaan kirjoittamalla yleistä asiaa. Jotta tarjouksen kirjallisen tuotoksen osista tulee tyyliltään yhdenmukaiset, tulee jonkinlaiset reunaehdot olla sovittuna. Tarjousvaiheen lopussa tapahtuvaa tekstin yhtenäistämistä ja tiivistämistä helpottaa, jos seurataan samaa järjestystä, jolla tilaaja on asiat esittänyt pyyntöaineistossa. Tekstiä kirjoitetaan yleensä enemmän kuin lopulliseen tilaajan antamaan sivumäärään mahtuu, jotta tekstiä pystytään tiivistämään.

Toimivampi tapa voi olla, että kommentoidaan kokonaisuutta ja sitä, mitä on liikaa ja mitä liian vähän suhteessa tilaajan antamiin arvosteluperiaatteisiin, kuin yksittäisiä sanoja. Kirjoittavat tiimin jäsenet voisivat ennen kommentointikierrosta ja aineiston lukemista esitellä tekstin kommentoijille ja sen mitä tekstissä on haluttu kertoa. Kommentoija voisi silloin arvioida välittyykö haluttu asia tekstistä.

Tarjousvaiheessa syntyvät ideat, joita voidaan käyttää tarjouksen pisteytettävissä osissa, pitää saada ja osata tuoda esiin kirjoittamalla tai työpajoissa. Työpajaymmärryksen pitää näkyä myös kirjallisessa laatuaineistossa, etteivät työpajassa käsitellyt ja esitetyt asiat ole ristiriidassa kirjallisessa laatutarjouksessa esitettyjen asioiden kanssa.

# 6 Tulosten tulkinta

## 6.1 Tarjousstrategia

Strategiatyötä allianssin tarjousvaihetta varten on tehty allianssien tarjoustoiminnassa osittain, mutta tarjousstrategian määrittäminen ja siitä viestiminen on jäänyt vajaaksi. Visiona on ollut voitto, mutta keinoja siihen pääsemiseksi on kuvattu ja viestitty vaihtelevasti. Pääosin kirjallisuudessa esitettävät strategiatyökalut on tarkoitettu yritysstrategian luomiseen, mutta niitä voinee käyttää soveltuvin osin myös tarjousstrategian luomiseen. Allianssin tarjoustiimi koostuu usein monen alan ja yrityksen osaajista. Jotta visiona oleva voitto konkretisoituu tiimille, tulee "polku" voittoon sanallistaa ja tuoda riittävän usein tiimille esille, jotta kaikki tavoittelevat samaa asiaa.

Strategiassa määritetään, mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä. Työpajatoiminnan ja laatuaineiston kirjoittamisen välinen panostus kuuluu strategisiin toimenpiteisiin sekä myös määritys siitä, millä tarkkuudella kustannuskritiikkiä tehdään. Tarjousstrategiavaiheessa tulee tehdä arvioita siitä, mikä tuottaa parhaan tuloksen ja mihin rajallisia resursseja on järkevä käyttää. Tarjousstrategiassa ja resursoinnissa pitäisi reagoida sen perusteella onko pisteytys painottunut työpajatoimintaan ja mikä on laatuaineiston painotus pistejaossa. Myös tavoitteita pitää säätää ja viestiä pisteytysjaon perusteella.

Strategiaan kuuluu käsitys siitä, mikä on yrityksen asema markkinoilla, joilla sen on ajateltu toimivan. Tähän osioon kuuluu myös kilpailija-analyysi, joka on syytä tehdä myös tarjousvaiheessa, jotta voidaan tiedostaa, millä keinoilla erotutaan kilpailijoista ja menestytään tarjouskilpailussa. Yritysstrategian määrittämiseen on useita strategiatyökaluja, joista osaa voinee hyödyntää myös tarjousstrategian luomisessa sekä omien tarjouskilpailun vahvuuksien tunnistamisessa.

## 6.2 Johtaminen

Allianssin tarjousvaiheen johtaminen oli tulosten perusteella vaihtelevaa ja henkilöriippuvaista. Toisaalta henkilöriippuvaisuudesta huolimatta ihmisten johtamisen koettiin olevan

kohtuullisen hyvää. Luottamusta on ollut ylemmän johdon tasolta tiimin toimintaan, jonka voi katsoa lisäävään psykologista turvallisuutta ja täten tiimin suoriutuvuutta.

Jatkossa on luotava selkeät toimintatavat siitä, kuka johtaa ja mihin johtajatason aikaa käytetään hankkeen parhaaksi. Johtamisen management-osion voi katsoa osittain olevan ylemmän johdon tehtävä eli he edistävät yrityksen menestymistä tarjouskilpailussa suunnittelemalla ja analysoimalla, johon voi katsoa kuuluvan muun muassa kilpailija-analyysin ja ylemmän tason tavoitteita tarjoustoiminnalle. Managementiin kuuluu myös vahvasti resursointi, jolla on erittäin suuri merkitys, miten tiimi suoriutuu ja toimii. Kumppanien valinta on merkittävä toimenpide ja johtajatasolla on varmistettava omien tiimin jäsenten ja kumppanien ajankäyttömahdollisuudet sekä toisiaan täydentävät asiantuntijuudet. Jos kumppaniyrityksestä tulevilla tiimin jäsenillä ei ole riittävästi aikaa osallistua allianssin tarjoustoimintaan, heikentyy tiimin kyky toimia tarjousvaiheessa, tuottaa tarjousaineistoa ja avainhenkilöiden onnistua tilaajan työpajoissa.

Tulosten perusteella ei ole täysin selvää, mitä haastatellut projektipäälliköt ja tiimin jäsenet odottavat johtajilta tarjousvaiheessa. Vaihtoehtoina tuli esimerkiksi laatuaineiston kommentoinnin tarvetta ja keskusteluyhteyttä sekä puuttumista, jos tiimin jäsen ei käyttäydy tiimin sääntöjen mukaan tai toimii tiimin etujen vastaisesti. Puuttumisella vaikutetaan myös tiimin emotionaalisen turvallisuuden tunteeseen. Johtamisen teoriaosuudessa mainittuja toimia ja tehtäviä, jotka voivat edistää allianssin tarjousvaihetta ovat muun muassa vision kirkastaminen, aktiivinen tukeminen, mahdollistaminen sekä päätöksentekovallan jakaminen. Johtaja voi vaikuttaa ihmisiin esimerkiksi silloin, kun on tarve selvitä hankalasta tilanteesta. Haastattelujen perusteella allianssin tarjousvaihe on hektinen ja viittauksia siitä, että tiimin jäsenten välillä on hankausta, tuli ja näitä tilanteita johtaja voi auttaa selvittämään.

Johtamisen osa-alueella yhteisen päämäärän viestiminen on olennainen osa johtajan tehtäviä myös allianssin tarjoustoiminnassa. Tarjoustoimintaan osallistuu ihmisiä eri organisaatioista sekä erilaisella kokemuksella ja asiantuntijuudella. Jos yhteistä tavoitetta ei viestitä siten, että se on kaikille yhdenmukaisesti käsitettävissä, voi tarjousvaiheen tavoite vaarantua. Yhteisen tavoitteen puute voi näkyä myös laatuaineiston kommentoinnissa. Haastatteluissa tuli esiin, että kaikilla tiimin jäsenillä ei välttämättä ole allianssikokemusta, joten johtamisen tehtävänä on myös varmistaa allianssimaisten toimintatapojen käyttö tarjoustoiminnassa, jotta perinteisempien urakkamuotojen mahdollisesti pääosin oman yrityksen etua ajavat toimintatavat eivät hankaloita toimintaa ja yhteisen päämäärän saavuttamista allianssissa.

Välitön palaute lisää työn imua, joka taas lisää uudistumishalua ja aloitteellisuutta, ja tätä pitäisi johtajaroolissa antaa myös tarjousvaiheen ollessa kesken.

Yrityksen ja kumppaniyritysten toimintajärjestelmien päätösvaltuusrajat pitää ottaa huomioon, mutta ne eivät saisi hankaloittaa tai hidastaa tarjoustoimintaa. Haastattelujen perusteella päätöksenteko on toiminut osassa hankkeista riittävän hyvin, mutta toiset ovat kokeneet päätöksenteon hitaaksi ja päätösvastuun epäselväksi. Epäselvä johtaminen ja päätösten odottelu ylätasolta heikentävät tiimin suoriutuvuutta. Jotta tiimi voi toimia sujuvasti pitää päätösvastuuta jakaa myös tiimin sisälle. Tämä mahdollistaa nopeamman päätöksenteon, jolloin tiimin toiminta ei hidastu päätöstä odottaessa. Allianssin tarjoustoiminnassa pitää määrittää päätöksentekorajat tiimitasolla.

Ketterien menetelmien kuvauksessa kehotetaan erottamaan tehtävienhallinta ja tuotehallinta. Allianssin tarjouskilpailu käydään lähes aina sen takia, että päästään kehittämään ja rakentamaan yhdessä rakennetta tai rakennusta. Rakennus tai rakenne on tuote, mutta tarjoustoiminta projekti. Todennäköisesti osassa yrityksen tarjousvaiheita on projektipäällikkö hallinnut tuotteen kehittämistä ja olettanut samalla hallitsevansa prosessia. Tästä tuli viitteitä haastatteluissa, joissa henkilöjohtamisen ja työpajajohtamisen koettiin toimineen, mutta varsinaisen prosessin johtamisen ei niin hyvin. Projektipäällikön johtajuuden osalta on monenlaisia mahdollisuuksia ja tarpeita - onko hän mahdollistaja, joka mahdollistaa tiimin toiminnan, vai fasilitoiva johtaja.

Tällä hetkellä projektipäällikön vastuulla on asioita, joihin hänellä ei välttämättä ole osaamista tai kykyä hahmottaa asioiden tarpeellisuutta esimerkiksi laatuaineiston osalta. Jaettua johtajuutta voidaan käyttää, kun halutaan jakaa johtamisvastuuta ja hyödyntää eri henkilöiden osaamisia tarjoustoiminnan eri osa-alueilla. Allianssiin nimetään projektipäällikkö, joten sen pohjalta projektipäälliköllä on johtamisrooli. Allianssissa luodaan allianssihankkeelle oma toimintakulttuuri, jonka kehittäminen aloitetaan jo tarjousvaiheessa. Tähän voi katsoa kuuluvaksi myös johtamisen periaatteet ja näitä alustetaan ja harjoitellaan tarjousvaiheessa.

Itseohjautuvuus voi olla puutteellista ja tiimit tarvitsevat johtamista. Puhtaissa ketterissä menetelmissä tiimien itseohjautuvuudella on iso arvo, mutta hybridimalleissa voidaan ketteristä menetelmistä ottaa toimintatapoja, säilyttäen projektipäällikön roolin tiimien ohjauksessa ja tulosten varmistamisessa.

Johtamisen työkaluna voi käyttää visuaalisia projektinhallintajärjestelmätyökaluja, jotka voivat auttaa hahmottamaan missä tarjousvaiheessa ollaan menossa, mitä tehtäviä on käynnissä ja mitä pitää vielä tehdä. Niitä voi myös käyttää viestinnän tukena, jotta tilannekuva on tiedossa kaikilla tiimin jäsenillä ja myös niillä, jotka eivät osallistu allianssin tarjoustoimintaan kokoaikaisesti.

## 6.3 Prosessi ja projektinhallinta

Jos perinteinen projektinhallinnan vesiputousmalli, jossa toiminnot seuraavat toisiaan, toimisi hyvin allianssin tarjousvaiheessa, voisi kuvitella, että prosessikuvaus olisi jo tehty ja käytössä. Tuloksista selviää, että tilaajan asettamissa vaatimuksissa on paljon vaihtelua hankkeiden välillä. Tämä puoltaa ketterien menetelmien käyttöä projektinhallinnassa, koska ne on kehitetty projekteihin, joissa lähtötiedot eivät ole täysin selvät alussa. Ketterien menetelmien käyttöä puoltaa myös rajattu aika, jossa pitää saada ratkaistua ja kehitettyä useita asioita osittain samanaikaisesti. Ketterien menetelmien käyttö edellyttää, että projektissa on määritetty mikä on tärkeintä projektissa sekä vaatimusten tärkeysjärjestys. Tämä näkyy tarjousstrategiassa.

Ketteriä menetelmiä käytetään jo allianssitoiminnassa. Koskelan raitiovaunuvarikon allianssikilpailutuksen voittaja valittiin 20.6.2023 ja kehitysvaihe aloitettiin elokuussa 2023 (Kaupunkiliikenne 2023b). Toteutusvaihe alkaa joulukuussa 2024 (Kaupunkiliikenne 2024). Koskelan varikkohankkeessa on käytetty Scrum-menetelmää hankkeen kehitysvaiheessa, ja tarkoituksena menetelmän käyttöönotossa on ollut, että sen avulla pystytään keskittymään intensiivisesti kulloinkin käsiteltävään aiheeseen (Boost Brothers).

Kanban tai muut visuaaliset projektinhallintatyökalut voivat toimia viestintä- ja seurantavälineinä. Tällä hetkellä viestintä ja seuranta ei ole kaikilta osin ollut riittävää. Time-boxing-ajattelulla voi olla käyttöä, koska tarjousvaiheessa tiettyihin tehtäviin on vain rajallinen aika käytössä ennen kuin tehtävän lopputulosta tarvitaan toisen vaiheen pohjana. Aikataulua ei voi tehdä siten, että tiimillä on rajattomasti aikaa käytössä, koska tilaaja antaa aikataulun, jonka pohjalta tarjousaineiston tulee olla valmis. Ketterillä projektinhallintamenetelmillä voi allianssin tarjousvaiheen saada nopeammin käyntiin, kun tehtävien määrittelyjä ei tarvitse suunnitella niin paljon etukäteen. Tarjoustoiminnan käynnistymisen hitaus tuli haastatteluissa esille.

Jonkinlaiselle vähintään ylätasoiselle prosessikuvaukselle on tarvetta sekä alustaville roolikuvauksille, joita voi lähteä muokkaamaan kohdekohtaisiksi. Toimintajärjestelmään kuuluvat päätöksentekopisteet tulee olla tiedossa ja kuvattuna siten, että ne auttavat projektia eteenpäin eivätkä hidasta toimintaa. Perinteisten yleisesti rakennusalalla käytössä olevien projektinhallintamenetelmien ja uusien ketterien menetelmien yhdistäminen ja räätälöinti voi tutkimusten mukaan toimia ja räätälöinnin avulla voisi ottaa ketteriä menetelmiä perinteisempien janakaavioiden rinnalle.

Alliansseihin olennaisesti kuuluva jatkuva parantaminen tulee ottaa myös tarjousvaiheessa rutiiniksi eli tarjousvaiheen aikana reflektoidaan toimintaa ja tehdään parannuksia. Samoin ennen tarjousvaiheen alkua otetaan oppia edellisistä tarjousprojekteista. Reflektointi parantanee myös tiimin suoriutuvuutta sekä työn imua, kun oppimista tapahtuu ja se tuodaan myös koko tiimille näkyväksi.

## 6.4 Tiimi

Teoriaosuudessa mainittujen tiimin ominaisuuksien perusteella allianssin tarjoustoiminnassa on nimenomaan kyse toteuttavasta tiimistä, joka on yhdessä vastuussa suorituksista, kuin pelkästä tiimityöstä. Haastatteluissa tuli esiin positiivisia huomioita tiimin toiminnasta sekä oppimisesta.

Allianssin tarjousvaiheen voi kokea olevan vaativa suoritushaaste, koska lyhyessä ajassa pitää tiimiytyä ja vastata tilaajan tarpeisiin, kehittää toimintaa sekä varmistaa riittävä suoriutuminen, jotta allianssin tarjousvaihe on mahdollista voittaa. Johtajatasolta tiimin motivoinnissa täytyy kiinnittää huomiota siihen, ettei pelkästään korosteta, että tiimi on hyvä vaan korostetaan ja selkeytetään tavoitetta. Tiimin on tunnettava yhteisvastuullisuutta tavoitteesta, mutta tämä ei tullut haastatteluissa selkeästi esille. Tavoitteiden saavuttamisen osalta tiimin yhteisvastuullisuutta kannattanee myös korostaa tavoitteen lisäksi. Yhteisvastuullisuuteen tarvitaan luottamusta ja keskinäistä riippuvuutta tiimin jäsenten kesken. Tiimiyttämisen yksi vahvimpia keinoja on yhteinen päämäärä. Yhteisen päämäärän määrittämiseen ja ylläpitämiseen tulee panostaa heti alussa ja pitää sitä esillä koko tarjousvaiheen ajan.

Henkilöiden, jotka resursoivat tiimin jäsenet, tulee ottaa huomioon, että tiimissä on oikeat ja toisiaan täydentävät osaamiset. Tällä tavalla varmistetaan tiimin toimintakyky ja tavoitteiden

saavuttaminen. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että jo nyt tiimeissä on ollut toisiaan täydentäviä taitoja. Henkilösuhteiden vaikutus tiimin suoriutuvuuteen on huomioitava ja tiimin toimintaa hankaloittaviin ristiriitoihin tai käytäntöihin tulee puuttua.

Haastatteluaineistossa mainittiin motivaatio johtamista helpottavaksi tekijäksi. Tiimin valitsemisessa ja hankkeen aikana tulee varmistaa, että motivaatio on ja pysyy korkealla. Tiimin jäsenten valinnassa voi käyttää mahdollisuuksien mukaan ideaalin tiimipelaajan ominaisuuksia. Kuten teoria osoittaa ja mikä tuli myös haastatteluissa esille, yhteinen tekeminen ja päämäärä tiimiyttää ja motivoi ihmisiä parempiin suorituksiin.

Jotta hanke etenee sujuvasti eteenpäin, tulee päätösvaltuudet olla määritettynä. Extreme teaming -toimintatavassa asiantuntijatiimeille on annettu tietylle tasolle päätösvaltaa ja tämä voinee toimia myös allianssin tarjousvaiheessa. Tilaajan tavoitteissa oli myös tarve määrittää päätöksentekovaltuudet, jotta työ itse allianssissa on sujuvaa. Liian ylös viety päätöksenteko hidastaa tarjoustoimintaa ja heikentää tiimin autonomiaa, millä voi olla vaikutuksia tiimin suoriutuvuuteen. Tiimin sisäinen autonomia, johon sisältyy päätöksentekovaltuuksia, parantaa tiimin toimivuutta.

Luottamuksen rakentaminen aloitetaan yhteisten toimintatapojen luonnilla, jota voi tehdä jo ennen osallistumishakemuksen tai tarjouspyynnön saapumista, jos vain riittävästi jäseniä on saatu nimettyä tiimiin. Toimiakseen tiimi tarvitsee tietyn määrän teknisiä ja toiminnallisia taitoja, jotka on otettava resursoinnissa huomioon.

Tiimiytymisen ja sosiaalistumisen voi käynnistää jo etukäteen niiden henkilöiden osalta, joiden on ajateltu osallistuvan tarjousvaiheeseen. Epämuodollisia tilaisuuksia voi pitää jo ennen tarjouspyynnön saapumista tiimin jäsenten kesken. Epävirallisia sosiaalistumiskeinoja on esimerkiksi suuntaviivojen luominen kommunikoinnille. Tilaaja ei vaikuta tiimin sisäisiin sääntöihin tai toimintatapoihin, vaikka henkilövaihdoksia voidaan joutua tekemään referenssivaatimusten vuoksi. Tiimissä yhteiset toimintamallit, prosessit ja pelisäännöt ohjaavat toimintaa.

Allianssimaisten toimintatapojen käyttäminen muissa yrityksen toiminnoissa helpottaisi tarjousvaihetta, kun tiimin jäsenten osaamisen tasoa olisi nostettu jo ennen tarjousvaihetta. Yrityksen toistuvissa yksikkö- tai divisioonakokouksissa tai -päivissä voisi käyttää erilaisia yhteisöllisiä toimintatapoja.

Psykologiseen turvallisuuteen viittaavia kommentteja tuli paljon esille haastatteluaineistosta, vaikka termiä psykologinen turvallisuus ei käytetty. Psykologisella turvallisuudella on vaikutusta mm. innovointiin ja kehittämiseen, joka on allianssin periaatteen mukaista toimintaa eli kehitetään hanketta yhdessä kohti tavoitteita. Haastattelujen perusteella tiimin jäsenet tai johtajat eivät kunnolla tunnistaneet psykologisen turvallisuuden positiivisia vaikutuksia tiimin toimintaan tai mitä psykologisen turvallisuuden puute aiheuttaa tiimin suoriutuvuuteen. Psykologiseen turvallisuuteen viittaavia asioita tuli esille muutamia, mutta sanaparia psykologinen turvallisuus ei mainittu. Teoriaosuudessa tuli esille, että psykologisella turvallisuudella on suuri vaikutus tiimin luovuuteen ja yrityksen tasolla alhaiseen tuottavuuteen sekä työntekijöiden uupumiseen, jos psykologista turvallisuutta ei ole. Psykologiseen turvallisuuteen ja sen luomiseen on panostettava jatkossa ja katsottava, että johtamistavat, käytännöt ja tiimin jäsenten tai johtajien käytös ei heikennä tiimin psykologista turvallisuutta.

## 6.5 Laatuaineiston tuottaminen

Työpajassa kehitettyjä ideoita, toimintatapoja, riski- tai vaihtoehtotarkasteluja on tarkoitus käyttää laatuaineiston luonnin pohjana. Dokumentointi työpajoista ei ole aina ollut sillä tasolla, että aineistoa voisi käyttää jatkotyöstössä. Työpajan fasilitaattorin tulee varmistaa ennen työpajan päättymistä, että työpajan osallistujien kanssa on sovittu dokumentoinnista. Fasilitaattori varmistaa, että hänen tallentamansa aineisto edustaa työpajan tuotosta. Fasilitaattori litteroi, editoi ja toimittaa muistiinpanot kaikille osallistujille työpajan jälkeen. Dokumentoitavia asioita työpajoista ovat päätökset, jotka kirjataan ylös päätettyjen asioiden listaan. Toimenpiteet, jotka tulee tehdä session jälkeen, tallennetaan ja kirjataan toimenpidelistaan. Session lopussa fasilitaattori pyytää ryhmää nimeämään henkilön, jonka tulisi olla vastuussa kunkin toimenpiteen suorittamisesta, ja asettamaan päivämäärän, johon mennessä toimintoa tarvitaan. Jos työpajassa on keskusteltu työpajaan tehtävänantoon kuulumattomista, mutta muuten olennaisiksi katsotuista asioista, ne kirjataan ylös ongelmaluetteloon, josta ne siirretään joko ratkaistuiksi tai toimenpidelistaan. Asiaankuuluvat kommentit ja analyysit tallennetaan. Päätökset, toimet, analyysit ja ongelmat omistaa työpajassa työskentelevä työryhmä, eikä yksittäisten kommenttien tekijöitä mainita dokumentoinnissa. Fasilitaattori voi lisätä dokumentointiin omia selventäviä kommentteja, mutta ne pitää olla erotettavissa työryhmän tuottamasta lopputuloksesta. (Wilkinson 2012. s. 107-108) Esimerkiksi

Microsoft-ohjelmiston Teams-ohjelmaan on saatavilla tekoälytoimintoja. Jos työpaja voidaan tallentaa ja litteroida ohjelman toiminnolla, voi tekoälyä käyttää apuna työpajassa käytyjen keskustelujen ja tuotosten yhteenvedon luomisessa. (Microsoft)

Ketterien menetelmien käyttäjätarinoita voisi hyödyntää laatuaineiston suuntaamisessa. Osassa hankkeista tarjoustiimillä on ollut hankalaa kohdistaa tarjousta sen suhteen, että onko aineistoa arvioiva tilaajan edustaja alan syvä osaaja vai esimerkiksi palvelua käyttävä henkilö. Ketterien menetelmien sprint-työtavoilla voisi saada laatuaineiston laatimiseen hallinnan tunnetta, joka siitä haastattelujen perusteella tuntui välillä puuttuvan. Lyhyisiin tehtäväkokonaisuuksiin jako voisi auttaa hallitsemaan kiireen tuntua, kun kaikki tekeminen ei kasaantuisi tarjousvaiheen loppuun. Laatuaineiston kirjoittajien mukana olo pitäisi huomioida resursoinnissa, jotta tiimiin saadaan kirjoitustaitoisia ja visuaalista näkemystä omaavia henkilöitä, joiden osaaminen saadaan täydentämään tiimin osaamista.

# 7 Johtopäätökset ja pohdinta

## 7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen päätavoitteena oli Allianssin tarjoustoimintamallin luominen. Apukysymyksiä olivat:

- Mitkä ovat hyvät toimintatavat?
- Miten toimintatavat laajennetaan toimintamalliksi, joita voidaan hyödyntää eri kilpailutuksissa?

Lisäksi tutkimukselta tavoiteltiin keinoja laatutarjouksen tason nostamiseksi.

Tutkimuksella saatiin perusteita ja suuntaviivoja luoda allianssin tarjoustoimintamalli. Tutkimuksessa löytyi asioita, joihin pitää kiinnittää huomiota varsinaista allianssin tarjoustoimintamallia luotaessa. Tarjousstrategian ja projektinhallinnan merkityksestä saatiin vahvistusta tutkimuksen perusteella. Yhteisen tavoitteen merkitys allianssin tarjoustoiminnalle oli tiedossa haastattelujen perusteella jo aiemmin, mutta sen merkitys esimerkiksi tiimin suoriutuvuuteen sai vahvistusta teoriaosuudessa. Tavoitteen määrittämiseen ja siitä viestimiseen pitää jatkossa kiinnittää huomiota allianssin toimintatavoissa. Tiimin resursoinnin ja sen toimintaedellytysten varmistamisen merkitys tuli selvästi esille työssä. Työssä nousi esille psykologisen turvallisuuden merkitys tiimin suoriutuvuudelle. Tämä ei erillisenä asiana ole ollut selkeästi aiemmin tiedossa tiimin toimintaedellytyksiä pohdittaessa. Projektinhallintaan esitettiin ketteriä toimintatapoja ja visuaalisia työkaluja, joilla voidaan hallita tutkimuksessa selville saatuja aikataulu-, resurssi-, viestintä- ja toimintatapaongelmia. Tiimiytymisen ja sosiaalistumisen varmistamiseksi esitettiin toimintatapoja epävirallisista virallisiin.

Laatutarjouksen tasoon vaikuttavia tekijöitä tuli esille useita. Näitä olivat muun muassa kiire, epäselvät lähtötiedot, päätöksenteon epäselvyys ja hitaus sekä osaamispuutteet. Kiireen tuntuun voidaan vaikuttaa projektinhallinnalla ja epäselvien tavoitteiden asettamiin haasteisiin pystytään vastaamaan ketterillä projektinhallintamenetelmillä. Osaamistarpeiden huomioiminen nousi esille johtamisen osa-alueessa, jossa siihen tulee kiinnittää huomiota. Tarjousstrategian tarkempi luominen ja viestintä auttaa laatuaineiston tuottamisessa, koska tiimi tietää mihin tulee panostaa aikaa ja resursseja.

Haastatteluissa saatuja tuloksia voidaan käyttää yrityksen toiminnan kehittämiseen muutenkin kuin allianssin tarjoustoiminnassa. Yrityksessä toimitaan tiiminä myös muissa projekteissa kuin vain allianssin tarjoustoiminnassa. Tarjousstrategian merkitystä ja projektinhallinnan toimintatapoja voi laajentaa myös tarjouskilpailuihin, joissa on vaativa laatutarjousosio ja kilpailussa menestyminen vaatii tiimiltä huipputason suoritusta tiukassa aikataulussa, vaikka kyseessä ei ole allianssimallilla toteutettavan urakan tarjouskilpailu. Projektinhallinnan toimintatapoja voi ottaa käyttöön myös esimerkiksi hankkeiden kehitysvaiheissa.

Haastatteluissa tuli esille paljon kommentteja muun muassa aineistonhallintaan, fasiliteetteihin, dokumentointiin, päätöksentekoon, tilaajaan ja tilaajan aineistoon liittyen. Niillä on vaikutusta sekä prosesseihin ja laatuaineiston tasoon, mutta ne rajattiin ulos tutkimuksesta.

## 7.2 Tulosten yhteys teoreettiseen viitekehykseen

Haastatteluista nousi esiin monia asioita, joita käsiteltiin teoriaosuudessa. Strategiaan kuuluvaa tavoitetta ei ollut viestitty aina riittävän hyvin tarjoustiimille. Teoriaosuudessa tuli esille strategisten tavoitteiden yhteys esimerkiksi tiimin suoriutuvuudelle.

Allianssin tarjousvaiheessa johtamiselle oli monenlaisia odotuksia ja oletuksia tulosten perusteella. Teoriaosuudessa käsiteltiin erilaisia toimenpiteitä, miten johtaminen vaikuttaa tarjoustiimin suoriutuvuuteen ja miten johtamisella voidaan parantaa suoriutuvuutta ja lisätä tiimin psykologista turvallisuutta, joka on yhteydessä luovuuteen ja innovointiin. Lyhyessä projektissa johtamista voi tehdä monella tavalla, mihin teoriaosuudessa annettiin esimerkkejä. Teoriaosuudessa nousi myös esiin tapoja, joilla tiimille voidaan jakaa päätösvaltaa, jotta projekti etenee joutuisasti ilman päätöksenteon kankeudesta johtuvia viivästyksiä. Päätöksenteko ei ole kaikissa hankkeissa tulosten perusteella ollut kitkatonta.

Allianssin tarjoustoiminnan prosessikuvausta ei tulosten perusteella ole kirjallisessa muodossa. Teoriaosuudessa esitettiin toimintatapoja, miten epäselvillä lähtötiedoilla olevaa projektia saa edistettyä ja aloitettua projektin onnistumisen kannalta riittävän ajoissa. Tulosten perusteella turhaa kiirettä on ollut useassa allianssin tarjousvaiheessa. Tuloksissa tuli esiin projektin ja tuotteen johtamisen erovaisuudet tai epäselvyydet. Myös tähän teoriaosuudessa esitetyllä ratkaisulla voi saada helpotusta.

Teoriaosuudessa kerrottiin, mitkä tekijät luovat onnistuneet tiimin. Samoja asioita tuli myös tuloksissa esille kuten esimerkiksi erilaiset osaamiset tai vuorovaikutustaidot. Tiimiytymiseen, jota tuloksissa käsiteltiin, tuli toimintatapoja teoriaosuudessa. Itseohjautuvuuden vaikutus työn imuun esitettiin teoriaosuudessa ja tulosten perusteella itseohjautuvuus ei ollut toiminut kaikissa allianssin tarjousvaiheissa. Päätöksenteon jäykkyyksien vaikutuksia tiimin suoriutuvuuteen kerrottiin teoriaosuudessa.

Psykologista turvallisuutta ja sen vaikutusta tiimin toimintaan, innovointiin ja luovuuteen käsiteltiin teoriaosuudessa. Tulosten perusteella psykologisen turvallisuuden tai sen puutteen vaikutuksia ei ollut täysin tunnistettu.

## 7.3 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Allianssin tarjousvaiheesta tai yleensä rakennushankkeen tarjousvaiheesta ei löydy merkittävässä määrin tutkimuksia. Teoriaosuudessa oli aiheina muun johtaminen, tiimi ja psykologinen turvallisuus, joista on julkaistu runsaasti tutkimuksia, kirjoja ja artikkeleita. Kyseisiä teemoja ei ole kuitenkaan kovin merkittävissä määrin tutkittu lyhytkestoisissa projekteissa. Tiimeihin liittyvä kirjallisuus ja tutkimus keskittyvät usein melko pysyviin tiimeihin. Teoriaosuus täydensi ja antoi vastauksia tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin.

Aihealueena esimerkiksi johtaminen tai projektinhallinta ovat erittäin laajoja, joten teoriaosuudessa aihetta piti rajata melko tiukasti, jotta yhteys projektiluontoiseen toimintaan säilyi. Haastatteluissa tuli esiin asioita, joilla voi olla vaikutusta tutkimuksen tavoitteeseen. Tuloksissa käsiteltyjä aiheita oli rajattava, jotta tutkimuksen laajuus ei kasvanut liian isoksi opinnäytetyötä ajatellen.

Timo Vikström (2022) on YAMK-opinnäytetyössään käsitellyt urakoitsijan kilpailukykyä yhteistoiminnallisten urakoiden tarjousprosessissa. Opinnäytetyön tuloksissa on joitain yhteneväisyyksiä tässä tutkimuksessa esitettyjen asioiden kanssa:

- tarjoajalle tärkeintä on lukea tarjouspyyntö oikein ja pyrkiä tulkitsemaan, mitkä asiat hankkeessa ovat tilaajalle tärkeitä,
- urakoitsija pyrkii vastaamaan tilaajan tarpeisiin tutustumalla aineistoon huolellisesti useamman henkilön voimin,

- tarjouspyynnön kysymyksiin vastaaminen on tärkeä miettiä kokonaisuuden ja pisteytyksen kannalta,
- liian geneeriset tarjoukset ovat tilaajalle hyödyttömiä,
- urakoitsija voi parantaa työpajasuoriutumistaan valmennuksilla,
- vaikeimmin ennakoitavissa oleva asia tarjousprosessissa on työpaja-arviointi,
- laatutarjous on merkittävä osa tarjousta vakuuttamaan tilaaja tarjoajan erinomaisuudesta,
- kirjallista aineistoa laatii usea henkilö ja sitä muokataan useasti tarjousprosessin edetessä ja sen ulkoasulla ja havainnollisuudella on merkitystä.

Vaikka edellä mainitussa opinnäytetyössä on yhteneväisyyksiä tämän työn tulosten kanssa, siinä käsiteltiin vain yhtä case-esimerkkiä. Tässä tutkimuksessa ovat haastatellut henkilöt olleet mukana useissa eri allianssien tarjousvaiheissa, joten otanta on merkittävästi laajempi kuin YAMK-opinnäytetyössä.

# 8 Yhteenveto

## 8.1 Yhteenveto tutkimuksen päätuloksista

Tutkimuksessa haastateltiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla 16 kohdeyrityksen henkilöä, jotka ovat olleet mukana allianssien tarjousvaiheessa eri rooleissa. Teemat haastatteluihin saatiin yrityksessä pidetyistä hävittyjen tai voitettujen allianssihankkeiden tarjousvaiheen jälkeen pidetyistä palautepalavereista. Niissä käsiteltiin yhdessä, miten tarjousvaihe sujui ja mitä kehitettävää löytyy. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää hyviä ja kehitettäviä toimintatapoja allianssin tarjoustoimintaan sekä laatutarjouksen laadun parantamiseen.

Tuloksista löytyi allianssin tarjousvaiheen onnistumisia. Motivoituneet ihmiset ovat mahdollistaneet hyvän yhteistyön tiimissä. Strategista suunnittelua on tehty, mikä on luonut pohjaa hankkeen onnistumiselle. Päätöksentekoprosessit ovat sujuneet ja projektia on saatu vietyä hyvin eteenpäin. Tiimissä on vallinnut luottamus, mikä on tukenut tiimin suoriutuvuutta. Tiimin jäsenillä on ollut tarvittavaa osaamista, mukaan lukien asiantuntemusta allianssimallista, mikä on ollut keskeistä tiimin toiminnassa ja menestymisessä. Yhteinen päämäärä on ollut tiedossa, mikä on ohjannut tiimin toimintaa kohti tavoitteita.

Tutkimus toi esille huomioita allianssin tarjoustoimintamallin kehittämiseksi. Tarjousstrategian ja projektinhallinnan merkitys saivat vahvistusta sekä haastatteluiden että teorian kautta. Yhteisen tavoitteen määrittely ja siitä viestiminen ovat keskeisiä kehityskohteita erityisesti tiimin suoriutumisen tukemisessa. Tiimin resursoinnin ja psykologisen turvallisuuden varmistaminen todettiin ratkaiseviksi tekijöiksi onnistuneelle yhteistyölle ja tiimin hyvälle suoriutuvuudelle. Ketterien projektinhallintamenetelmien ja visuaalisten työkalujen käyttöönotto tuotiin esille viestinnän, aikataulutuksen ja resurssien hallinnan parantamiseksi. Tiimiytymistä ja sosiaalistumista tukemaan esitettiin käytäntöjä epävirallisista kohtaamisista virallisiin toimintamalleihin.

Laatutarjouksen tasoon vaikuttavat tekijät, kuten kiire, epäselvät lähtötiedot, päätöksenteon hitaus ja osaamispuutteet, nousivat tutkimuksessa esiin. Kiireeseen voidaan puuttua tehokkaalla projektinhallinnalla, ja epäselvien tavoitteiden haasteisiin vastaaminen onnistuu

ketterillä menetelmillä. Osaamistarpeiden huomiointi korostui erityisesti johtamisessa, mikä vaatii tarkempaa huomiota. Selkeä tarjousstrategia ja viestintä tukevat laatuaineiston tuottamista, koska ne auttavat tiimiä kohdentamaan resurssit oikein. Haastatteluiden tulokset tarjoavat kehitysehdotuksia, jotka soveltuvat myös yrityksen muuhun toimintaan kuin allianssin tarjouksiin. Projektinhallinnan ja tiimityöskentelyn periaatteet ovat hyödyllisiä myös muissa vaativissa tarjouskilpailuissa, joihin kuuluu merkittävä laatuosio. Lisäksi kehitetyt toimintatavat voidaan hyödyntää myös hankkeiden kehitysvaiheissa.

## 8.2 Impakti ja käytännön suositukset

Rakennushankkeen tarjoustoiminnasta ja erityisesti sen johtamisesta tai strategiasta ei löydy merkittävässä määrin tutkimusta. Tämä työ osaltaan valaisee, mitä asioita allianssin tarjoustiimin jäsenet kokevat tarpeelliseksi parantaa, jotta tiimin toiminta ja pärjääminen tarjouskilpailussa olisi tuloksellisempaa. Asioita, jotka jo toimivat hyvin, löytyi myös tutkimuksessa. Kohdeyritys pystyy työn tulosten perusteella keskittämään kehittämistoimia tehokkaammin, kun tutkimuksen tuloksena saadaan parempi käsitys, mitkä asiat kaipaavat eniten huomiota. Tuloksia voinee hyödyntää myös yrityksen ulkopuolella, koska kohdeyrityksen kilpailijat kilpailevat saman allianssihankkeen tilaajan aineiston perusteella samoista urakoista.

## 8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena aiheesta voisi tehdä toimintatutkimuksen, jos uusia toimintatapoja otetaan käyttöön allianssin tarjoustoiminnassa. Prosessikuvauksen luominen allianssin tarjoustoiminnalle voisi olla jatkotutkimusaihio. Tekoälytyökalujen hyödyntämisen tutkiminen tarjoustoiminnassa esimerkiksi aineiston analysoinnin apuna, kilpailija-analyysin tekemisessä tai aineiston visualisoinnissa voisi tuoda uusia mahdollisuuksia tarjoustoiminnan kehittymiseen.

# Lähteet

A-Insinöörit. Allianssimalli rakentamisessa – 10 kysymystä ja vastausta yhteistoiminnallisesta toteutusmuodosta. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://www.ains.fi/asiantuntija-artikkelit/allianssimalli-rakentamisessa-10-kysymysta-ja-vastausta Viitattu: 10.11.2024

Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Talentum. s. 359.

Aaltonen, K. & Turkulainen, V. 2018. Creating relational capital through socialization in project alliances. International Journal of Operations& Production Management. Vol. 38 No. 6, 2018. Emerald Publishing Limited. pp. 1387-1421

Agile Manifesto. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/. Viitattu 9.10.2024

Ahiaga-Dagbui, D. D., Tokede, O., Morrison, J. & Chirnside, A. 2019. Building high-performing and integrated project teams. Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 27 No. 10, 2020. pp. 3341-3361

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Riika: InPrint, ISBN 978-951-768-385-2.

Anderson, D. J. 2010. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology. Business. Sequim, WA, USA: Blue Hole Press.

Boost Brothers. 2024. Koskelan varikon Scrum-kokemukset esillä Raklin tilaisuudessa. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://boostbrothers.fi/koskelan-varikon-scrum-kokemukset-esilla-raklin-tilaisuudessa/ Viitattu: 19.10.2024

Businessmap. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://youtu.be/vU1Qp3dwnQs?si=ny8Ev-CEaNmd4ZrC4 Viitattu: 14.10.2024

Castrén & Snellman. 2021. Rakennusurakat: Onko allianssimalli rakennushankkeen parhaaksi? [verkkoaineisto] Saatavilla: https://www.castren.fi/fi/rakennusurakat-onko-allianssimalli-rakennushankkeen-parhaaksi/ Viitattu: 10.11.2024

Chathuranga, S., Jayasinghe, S., Antucheviciene, J., Wickramarachchi, R., Udayanga, N. & Weerakkody, W.A.S. 2023. Practices Driving the Adoption of Agile Project Management Methodologies in the Design Stage of Building Construction Projects. Buildings 13, 1079.

Clark, T. R. 2020. The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. 168 s.

Cobb, C. G. 2015. The Project Manager's Guide to Mastering Agile. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. 426 s.

Delizonna, L. 2017. High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It. Harvard Business School Cases, [s. l.], p. 1–1107, 2022. Saatavilla: https://search-ebscohost-com.ezproxy.cc.lut.fi/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=156354665&site=ehost-live Viitattu: 16.11.2024.

Destia. 2023. Allianssimallin kolme keskeistä etua. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://www.destia.fi/artikkeli/allianssimallin-kolme-keskeista-etua/ Viitattu: 10.11.2024

Edmondson, A.C. 1999. "Psychological safety and learning behavior in work teams", Administrative Science Quarterly, Vol. 44 No. 2, pp. 350-383.

Edmonson, A.C. & Harvey, J-F. 2017. Extreme Teaming: Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership. Emerald Publishing Limited. Bingley. s. 208

Flahiff, J. 2011. Integrating agile in a waterfall world. Paper presented at PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Gorse, C. A. & Emmitt, S. 2003. Investigating interpersonal communication during construction progress meetings: challenges and opportunities. Engineering, Construction and Architectural Management. Volume 10, nro 4. pp. 234-244

Gupta, A.K. & Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corprations, Strategic Management Journal, Vol. 21 No. 4, pp. 473-496.

Hass, K. 2007. The Blending of Traditional and Agile Project Management. PM World Today - May 2007, Vol. IX, Issue V

Helsingin kaupunki & HUS. 25.11.2020. Laakson sairaalan päätoteuttajan hankinta. Alustava tarjouspyyntö

Helsinki & HUS. 25.11.2020. Laakson yhteissairaalan päätoteuttajan hankinta. Tarjousten arviointi

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. s. 213

Kaupunkiliikenne. 2023a. Raide-Jokeri alitti budjetin — lopullinen kustannus tarkentuu jälkivastuuajan jälkeen. Tiedote 21.12.2023. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://kaupunkiliikenne.fi/uutisartikkelit/raide-jokeri-alitti-budjetin-lopullinen-kustannus-tarkentuu-jalkivastuuajan-jalkeen/ Viitattu: 1.12.2024

Kaupunkiliikenne. 2023b. Koskelan varikkohankkeen allianssikumppani on valittu. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://kaupunkiliikenne.fi/varikot/koskelan-varikkohankkeen-allianssikumppani-on-valittu/ Viitattu: 19.10.2010

Kaupunkiliikenne. 2024. Koskelan varikkohanke. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://kaupunkiliikenne.fi/kaupunkiraidehankkeet-ja-kunnossapito/varikkohankkeet/koskelan-varikko/ Viitattu: 19.10.2024

Kaupunkiliikenne. 27.1.2023. Arviointiperusteet. Koskelan varikko allianssihankinta

Kaupunkiliikenne. 27.1.2023. Hankekuvaus. Koskelan varikko allianssihankinta

Kezar, A. J. & Holcombe, E. J. 2017. Shared Leadership in Higher Education: Important Lessons from Research and Practice. American Council on Education. p. 36. [verkkoaineisto] Saatavilla: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.acenet.edu/Documents/Shared-Leadership-in-Higher-Education.pdf Viitattu: 27.10.2024

Kostamo, T. 2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela ja K. Jarenko (toim.). Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? ss. 78-110. Helsinki: Alma Talent. s. 366

Kreate. Suomen vaativimpiin siltaprojekteihin kuuluva MT 180 Kirjalansalmen ja Hessundinsalmen siltojen uusiminen -hanke. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://kreate.fi/project/suomen-vaativimpiin-siltaprojekteihin-kuuluva-mt-180-kirjalansalmen-ja-hessundinsalmen-siltojen-uusiminen-hanke/ Viitattu: 15.6.2024

Laan, A., Voordijk, H. & Dewulf, G. 2011. Reducing opportunistic behaviour through a project alliance. International Journal of Managing Projects in Business. Vol. 4 No. 4. pp. 660-679

Lahdenperä, P. 2012. "Making sense of the multi-party contractual arrangements of project partnering, project alliancing and integrated project delivery", Construction Management and Economics, Vol. 30, No. 1, pp. 57–79.

Lencioni, P. 2016. The Ideal Team Player How to recognize and cultivate the three essential virtues. Jossey Bass. Great Britain. pp. 219.

MacMaster, G. 2002. Choosing the right PM method. PM Network, 16(3), 48–50. [verkko-aineisto] Saatavilla: https://www.pmi.org/learning/library/choosing-right-project-management-method-4518 Viitattu: 10.10.2024

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N=2000) perustuva tutkimus. Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY. 3/2021. s. 41

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? s. 1-32. Helsinki: Alma Talent. s. 366

Microsoft. Käytä Copilot-laajennuksia Microsoft Teams -kokouksissa. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://support.microsoft.com/fi-fi/office/copilotin-k%C3%A4yt%C3%B6n-aloittaminen-microsoft-teams-kokouksissa-0bf9dd3c-96f7-44e2-8bb8-790bedf066b1 Viitattu: 3.11.2024

NCC. 2024a. OYSin uusi A-rakennus on valmis – alitti hankebudjettinsa liki 25 miljoonalla eurolla. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://www.ncc.fi/media/ajankohtaista/oysin-uusi-a-rakennus-oysin-uusi-a-rakennus-on-valmis--alitti-hankebudjettinsa-liki-25-miljoonalla-eurolla/ Viitattu: 10.11.2024

NCC. 2024b. Oikein toteutettu rakentamisen allianssimalli tuo lisäarvoa sairaalarakennushankkeille. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://blog.ncc.fi/nakymat/oikein-toteutettu-rakentamisen-allianssimalli-tuo-lisaarvoa-sairaalarakennushankkeille/ Viitattu: 10.11.2024

Pieterse, A., Hollenbeck, J., van Knippenbergc, D., Spitzmuller, M., Dimotakis, N., Karam, E., & Sleesman, D. 2019. Hierarchical leadership versus self-management in teams: Goal orientation diversity as moderator of their relative effectiveness. The Leadership Quarterly 30. 1-13

PTCS. 2023. Allianssimallin ultralyhyt oppimäärä. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://ptcs.fi/allianssimallin-ultralyhyt-oppimaara/ Viitattu: 10.11.2024

Raide-Jokeri, Mikä Raide-Jokeri? [verkkoaineisto] Saatavilla: https://raidejokeri.info/mika-raide-jokeri/ Viitattu: 15.6.2024

Raitiotiealliansi. Toteutuminen lukuina raitiotien osalla 1. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://raitiotiealliansi.fi/rakentaminen/osa-1/toteutuminen-lukuina/ Viitattu: 10.11.2024

Rakennuslehti, 26.2.2018. Suomen pienin allianssihanke osoittautui toimivaksi. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://www.rakennuslehti.fi/2018/02/suomen-pienin-allianssihanke-osoittautui-toimivaksi/ Viitattu: 15.6.2024

RT 103239. 2020. Ohjekortti: Allianssimalli hankkeen toteutusmuotona: Allianssimallin yleiskuvaus. Rakennustieto Oy, RAKLI ry ja Rakennustietosäätiö. 18 s.

RT 103240. 2020. Ohjekortti: Allianssimalli hankkeen toteutusmuotona: Palveluntuottajien hankintamenettely. Rakennustieto Oy, RAKLI ry ja Rakennustietosäätiö. 16 s.

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Alma Talent, Helsinki. ISBN 978-952-14-4327-5

Sakikhales, M. Nonlinear Project Management: Agile, Scrum and Kanban for the Construction Industry. teoksessa Bolpagni, M., Gavina, R. & Ribeiro, D. 2021. Industry 4.0 for the Built Environment: Methodologies, Technologies and Skills. Springer Nature, 2 Dec 2021 - Technology & Engineering - 672 p

Sankaran, S., Vaagaasar, A. L. & Bekker, M. C. 2020. Assignment of project team members to projects Project managers' influence strategies in practice, International Journal of Managing, Projects in Business, Vol. 13 No. 6, 2020, pp. 1381-1402 © Emerald Publishing Limited

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2020. The scrum guide; The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. 13 s. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://scrumguides.org/download.html Viitattu: 13.10.2024

Sivula, A., Aho, M. & Laukkanen, M. 2023. Datasta liiketoimintaan – 10 Tehokasta työkalua. Alma Talent s. 240

Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Alma Talent, Helsinki. ISBN 978-952-14-5042-6

Tanner, R. 2024. Strategiasta käytäntöön: 80/20 -sääntö uudistumisen -vauhdittajana. Alma Talent. Helsinki. s. 319

Timinger, H., Scmidtner, M. & Reiche, F. 2024. A Framework for the Construction and Tailoring of Engineering Development Process Models. IEEE Transactions on Engineering Management, VOL. 71. pp. 715-736

Työterveyslaitos. Työn imu. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu Viitattu: 27.10.2024

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. s. 373

Vikström, T. 2022. Urakoitsijan kilpailukyky yhteistoiminnallisten urakoiden tarjousprosessissa. Turku AMK. 68 s. Saatavilla: https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202201301821 Viitattu: 18.11.2024

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Alma Talent. Helsinki. s. 360

Väylävirasto a. 2020. Euroopan ensimmäisen julkisen allianssihankkeen Lielahti-Kokemäen takuuaika päättyi tuloksekkaasti. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://vayla.fi/-/euroopan-ensimmaisen-julkisen-allianssihankkeen-lielahti-kokemaen-takuuaika-paattyi-tuloksekkaasti Viitattu: 10.11.2024

Väylävirasto b. Lielahti-Kokemäki. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://vayla.fi/lielahti-kokemaki Viitattu: 10.11.2024

Weiss, D. & Molinaro, V. 2005. The Leadership Gap: Building Leadership Capacity for Competitive Advantage. Wiley, Mississauga. 229 p.

Wilkinson, M. 2012. The Secrets of Facilitation the SMART Guide to Getting Results with Groups. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco. SBN 978-1-118-22857-9. 453 p

YIT. Allianssimalli. [verkkoaineisto] Saatavilla: https://www.yit.fi/infra/allianssi-malli?creative=562069258261&keyword=allianssimalli&matchtype=e&network=g&device=c&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA0MG5BhD1ARIsAEcZtwRNj3fUCSEJq-BXlnDgkOrV788fFdbVYPTC3Z7moa5S4KAAcWmaON4AaAt4CEALw_wcB Viitattu: 10.11.2024