

Millaiset johtamiskäytännöt tukevat oppimisen ja tehokkuuden yhteensovittamista infrahankkeissa?

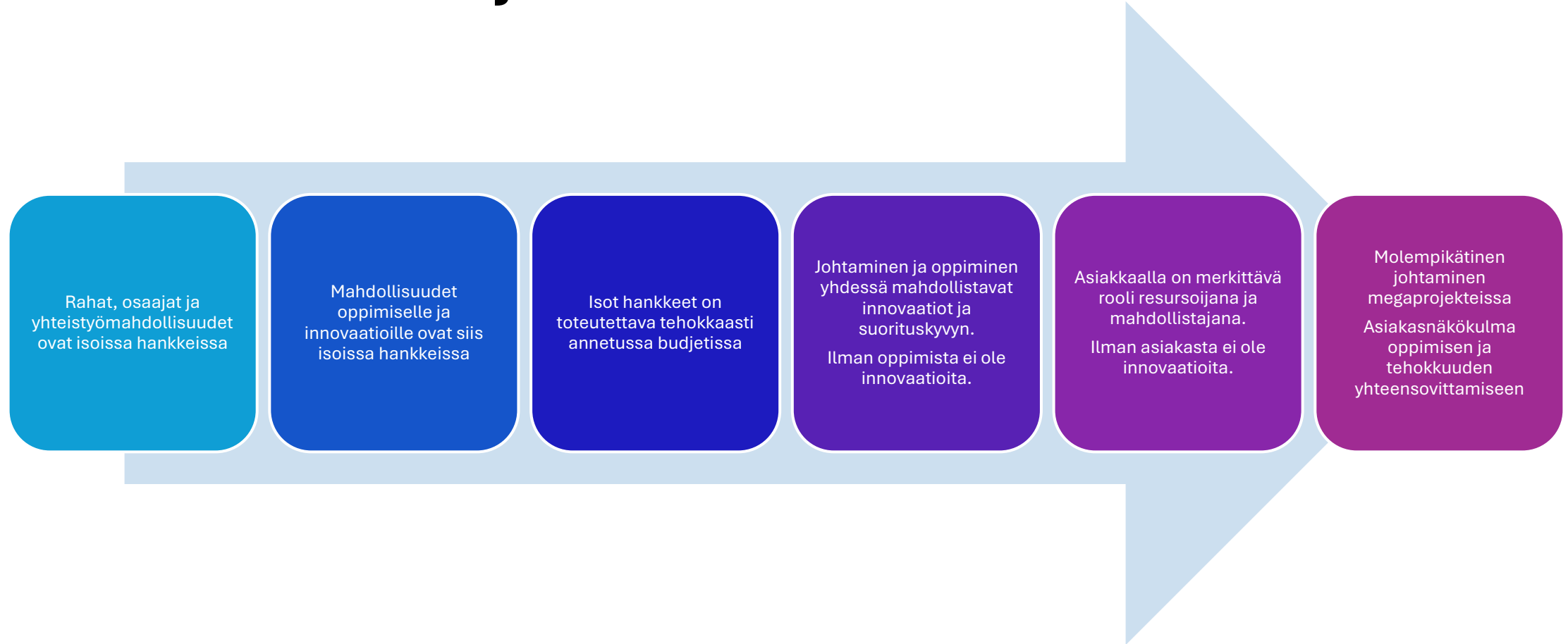
Molempikäätinen johtaminen megaprojekteissa

Maarakennuspäivä 3.10.2024

Laura Valokoski

Rakennusala on jäänyt innovaatioissa
jälkeen muista toimialoista.

Miten rakennusalan innovaatiokykyä voidaan tukea johtamisen keinoin?

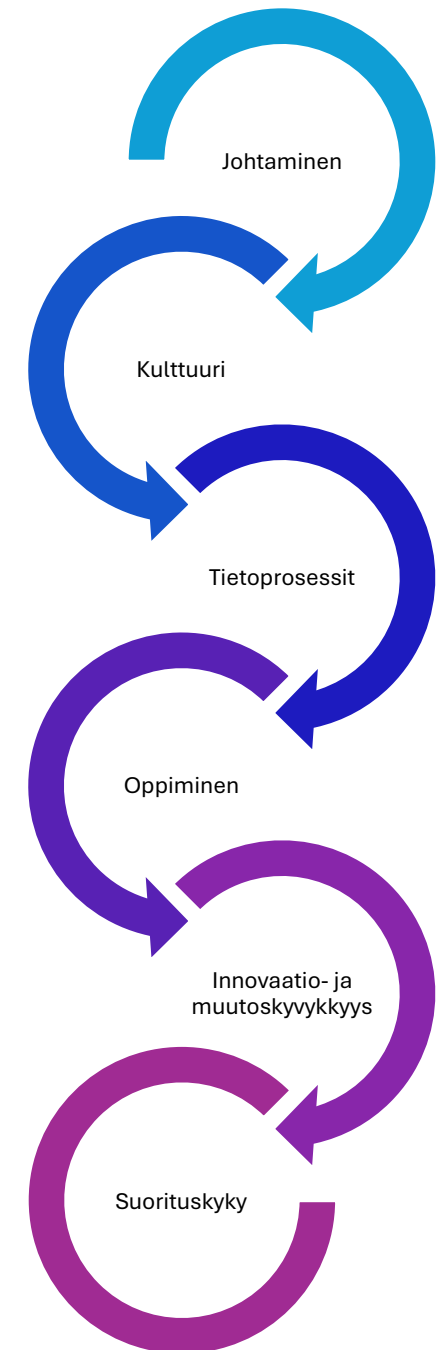


→ Johtamalla isoja hankkeita molempikätisesti

Miten johtaminen vaikuttaa innovaatiokyvykkyyteen?

- Johtaminen vaikuttaa tietoprosessien onnistumiseen sekä suoraan että välillisesti kulttuurin kautta.
- Oppiminen tapahtuu tietoprosessien avulla. Organisatorinen oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppien summa.
- Innovaatiokyvykyys vaikuttaa organisaation suorituskykyyn monin eri tavoin.

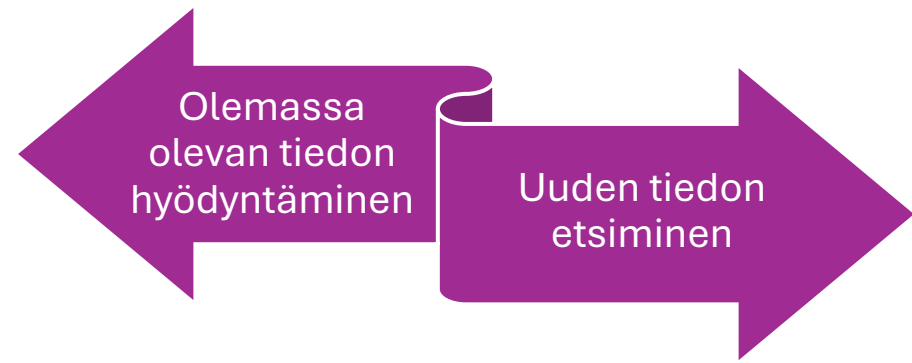
Tietojohtaminen, tietopääoma, organisaation kyvykkyydet ja kulttuuri vaikuttavat suorasti, epäsuorasti ja yhtäaikaisesti innovaatioihin ja tuottavuuteen.



Projektioppiminen ja innovaatiot

- Projektityön luonteeseen kuuluvat ainutkertaisuus ja epäjatkuvuus tekevät oppimisesta vaikeaa. Tieto hajaantuu ja katoaa. Tiedon etsimisen kustannukset kasvavat.
- Projektioppimisen esteitä
 - Mahdollisuudet olla yhteydessä ja jakaa tietoa
 - Motivaatio jakaa tietoa
 - Kyky hyödyntää kontekstisidonnaista tietoa
 - Kilpailu vähäisistä resursseista
- Uuden tiedon siirtäminen projektista emo-organisaatioon tai seuraaviin projekteihin onnistuu vain harvoin.

Molempikätisyys



- Molempikätisyydellä tarkoitetaan organisaatiotutkimuksessa kykyä hallita paradoksaalisia tai kilpailevia tavoitteita.
- Tunnetuin jaottelu on ”exploration vs. exploitation” eli miten samanaikaisesti hyödynnetään olemassa olevaa tietoa ja etsitään uutta.
- Useat tutkimukset selittävät kykyä innovaatioihin molempikätisyydellä.
- Molempikätisyys on organisaation dynaaminen kyvykkyys eli sen avulla voidaan oppia ja muovata nykyisiä kyvykkyksiä ja resursseja.
- Eriyisen haastavia molempikätisyyden kannalta ovat eri yritysten väliset projektit, joissa organisaatio on hajautunut, fokus lyhyen tähtäimen tavoitteissa ja toimijat riippuvaisia toisistaan ja toistensa tekemisistä – kuten rakennusprojekteissa.
- ”Exploitation” voi olla houkuttelevaa, mutta jos valitaan toistuvasti matala riski ja suorat hyödyt, jäädään osaamisansaani eli menetetään kyky innovoida.

Molempikätisyys projektiorganisaatioissa

Molempikätisyyden jaottelu:

1) Rakenteellinen

- tavanomainen tekeminen ja tutkiminen erotetaan eri yksiköihin ja tiimeihin

2) Jaksottaminen

- tavanomaisia ja tutkivia toimintoja suoritetaan ajallisesti peräkkäin

3) Kontekstuaalinen

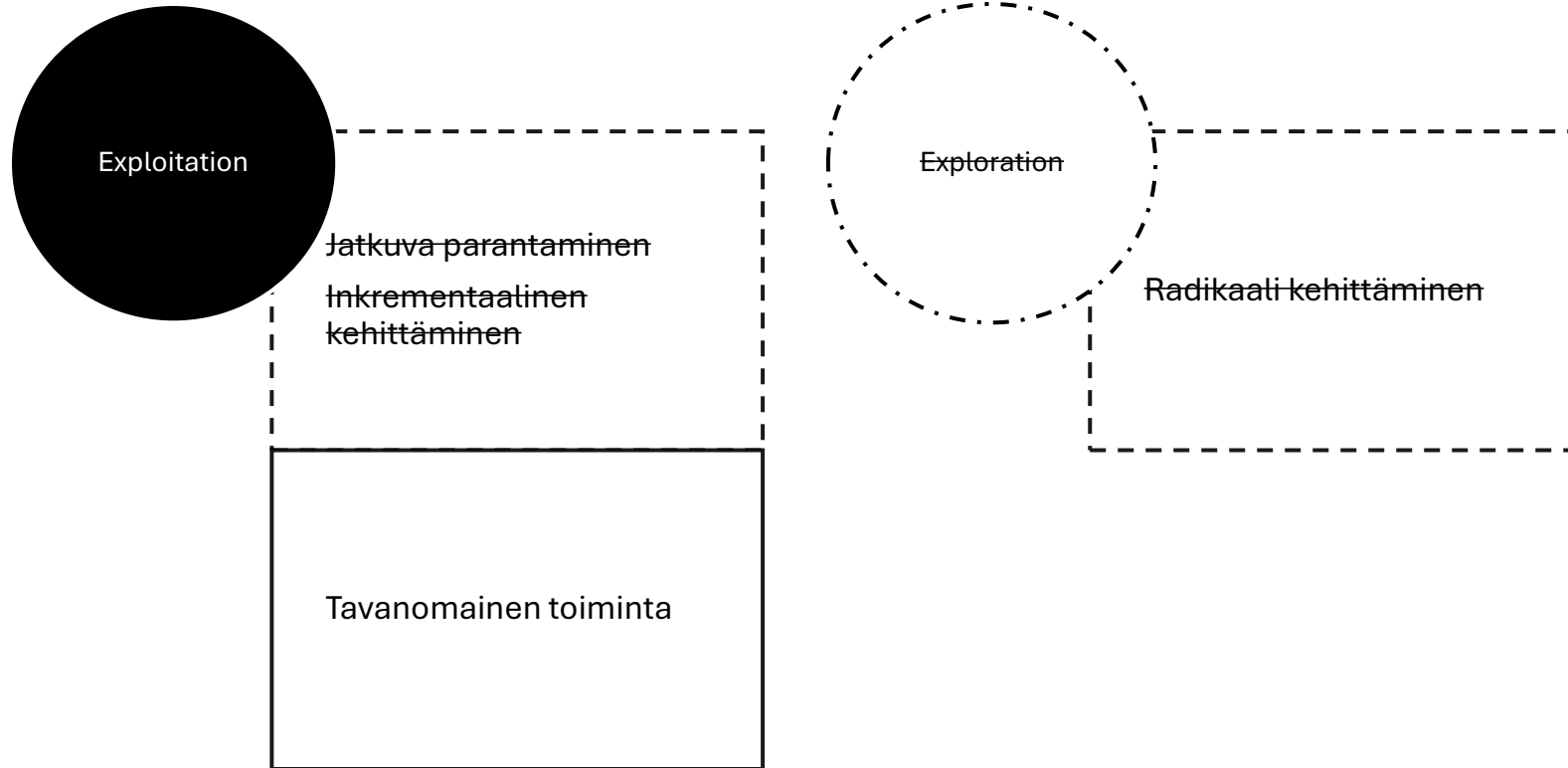
- samanaikaisesti tavoitellaan tavanomaisia ja tutkivia toimintoja samassa yksikössä tai työryhmässä.

- Projektiorganisaatioille ei sovellu tavanomaisten toimintojen ja kehittämisen erottaminen tai jaksottaminen. Oppiminen ja innovaatiot tapahtuvat projekteissa.

Molempikätisyys rakennusalalla

- ”Exploration” käsitetään usein radikaaleiksi innovaatioiksi ja ”exploitation” jatkuvaksi parantamiseksi/ inkrementaaliseksi kehittämiseksi.
- Vanhoilla projekteihin perustuvilla toimialoilla, kuten rakentamisessa, olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen ei kuitenkaan usein sisällä lainkaan edistystä tai kehitystä.
- Myös kehitysprojekteja johdetaan samoilla kontrollia korostavilla tavoilla kuin tavanomaisia liiketoiminnan projekteja, vaikka niihinkään se ei yleensä sovi.
- Kun minimoidaan riskejä projektitasolla, tehdään karhunpalvelus yritys- ja toimialatasolle, kun riskit hallitsemattomiin muutoksiin kasvavat.

Molempikätisyys rakennusalalla



Rakennusalalla kärsitään riittämättömästä uuden tutkimisesta eikä vanhan tiedon hyödyntäminenkään aina ole optimaalista.

Tutkimusten mukaan rakennusala on jäänyt innovaatioissa jälkeen muista toimialoista.

Rakennusprojektien tehokkuutta, tuottavuutta ja innovaatiokyvykkyyttä on parannettava.

Megaprojektien molempikätinen johtaminen

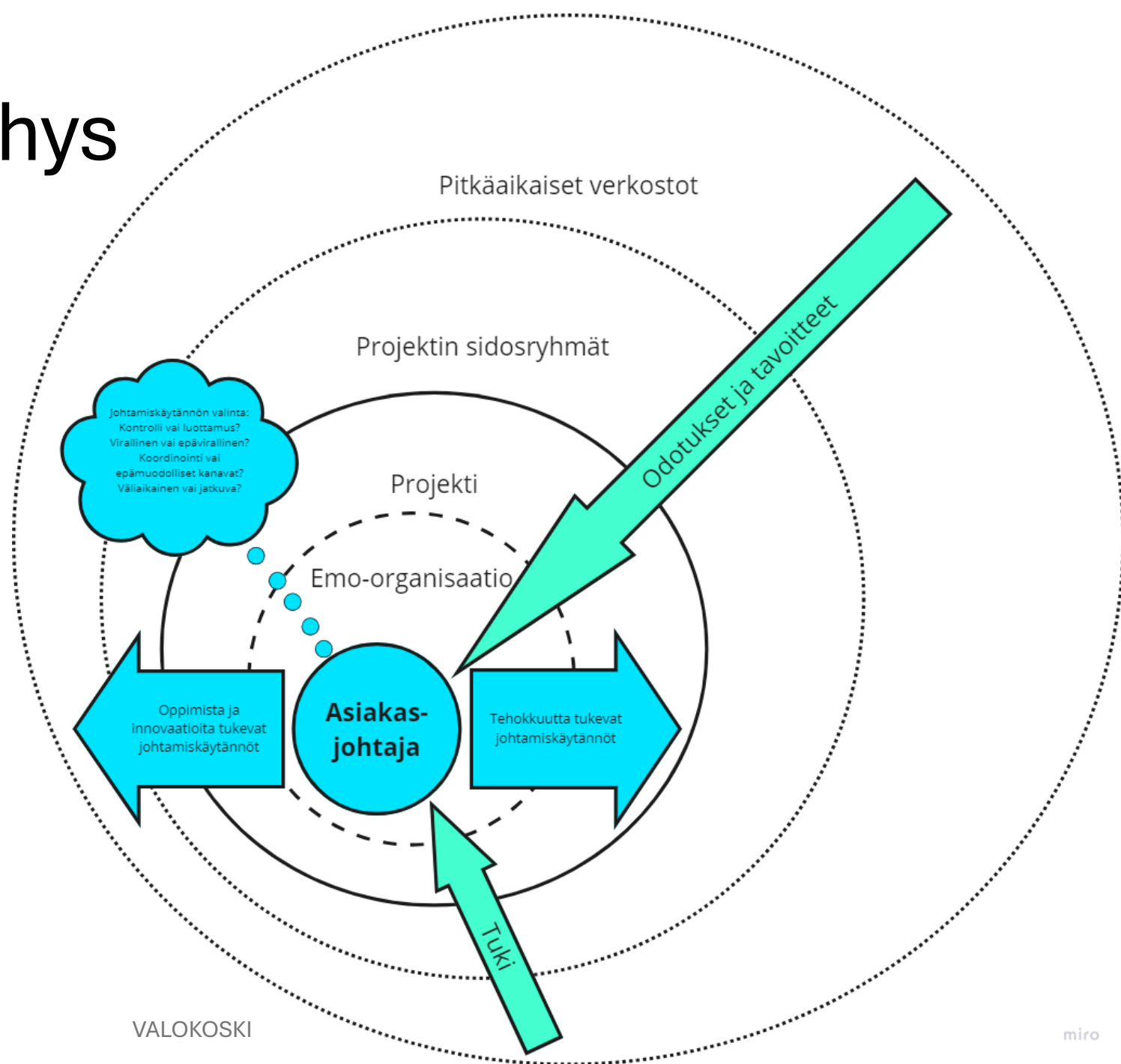
Projektioppiminen	=	Vaikeaa, onnistuu vain harvoin
Molempikätinen johtaminen	=	Vaikeaa, ei tiedetä, miten se tehdään
Megaprojektit	=	Vaikeita, äärimmäisen monimutkaisia
Megaprojektin johtaminen	=	Vaikeaa, poikkeuksellista
Rakennusalalla vallitseva kulttuuri	=	Vaikeuttaa, vaikea muuttaa

Megaprojektien molempikätinen johtaminen = Supervaikeaa

Kokeneilla päälliköillä ja tiimeillä on merkittävä vaikutus molempikäisyyden saavuttamiseen. Kyseessä on enemminkin johtamistehtävä kuin organisatorinen suunnitelma. Helppoa se ei ole, mutta kyvykkäälle johtajalle mahdollista. Tutkijat eivät tiedä, miten johtajat sen tosiasiallisesti tekevät.

Tutkimuksen viitekehys

- Verkostojen johtamista ja molempikätistä johtamista megaprojekteissa on tutkittu melko paljon.
- Asiakkaan näkökulmaa rakennusprojektien ja megaprojektien johtamisessa on tutkittu vain vähän.
- Yksilönäkökulmaa molempikätisyyteen on tutkittu vain vähän.
- Megaprojektien molempikätistä johtamista asiakasjohtajan yksilöllisestä näkökulmasta ei ole aiemmin tutkittu.



Tutkimuksen aineisto

- Asiakasjohtajien puolistrukturoidut haastattelut
 - 5 asiakasjohtajaa eli tilaajaorganisaatiota edustavaa projektipäällikköä
 - 2 eri organisaatiosta
 - osaamista kaikista väylämuodoista
 - kokemusta alalta 25-30 vuotta, asiakasjohtajuudesta 10-25 vuotta
 - esimerkkiprojektit 30-600 milj. euroa
- Focus-ryhmät täydentävänä aineistona
 - Työpaja infrahankkeiden eri osapuolia edustaville kokeneille johtajille.

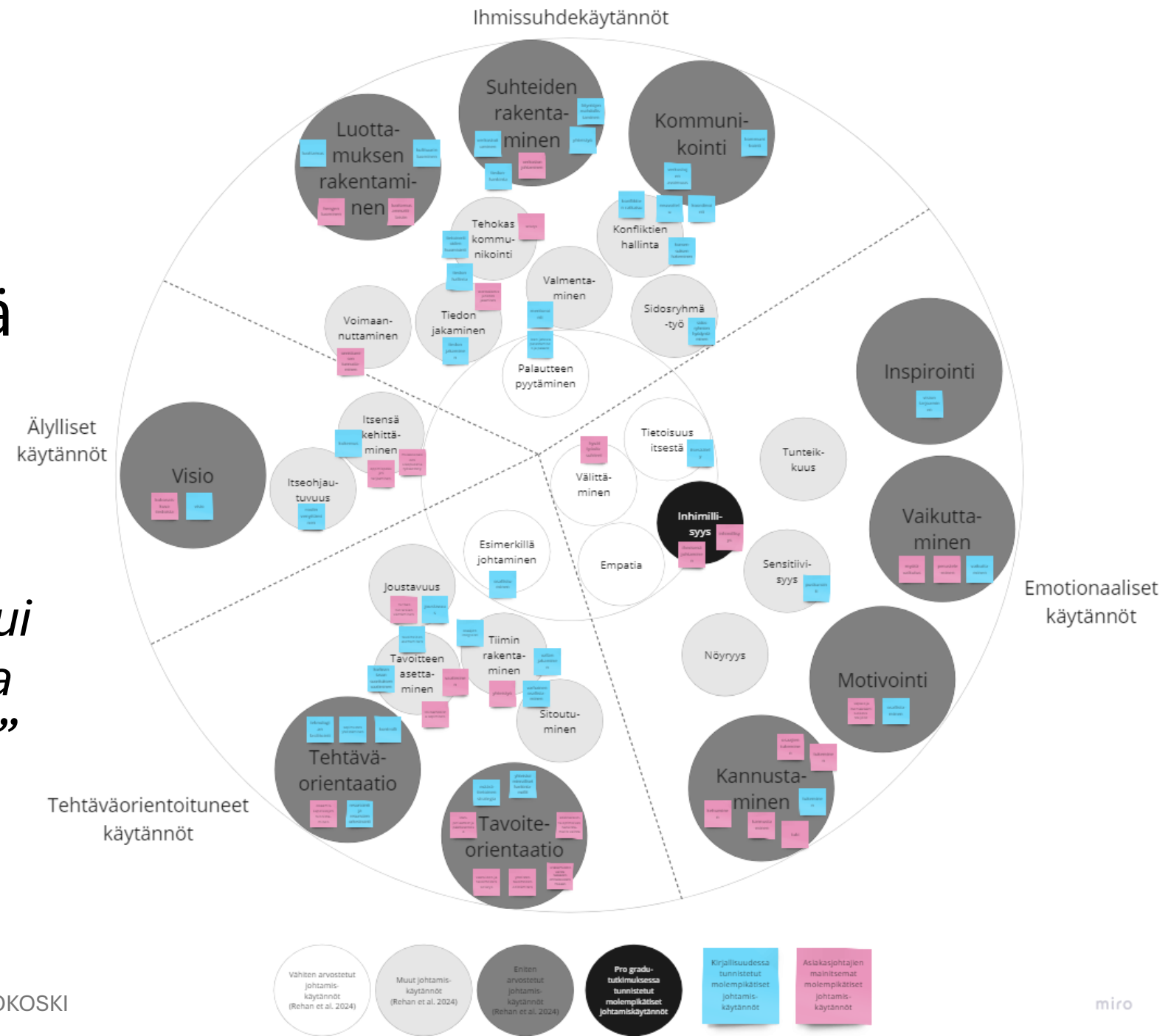
” Faktat pitää tietysti olla pöydässä, mutta ei se ratkea nimenomaan sillä, että lue papereita ja laske b. Vaan siellä on semmoinen muu inhimillisuus, ihmisten väline asia.”

Megaprojektin asiakasjohtaja:

- kantaa vastuuta
- räätälöi hankinnan, vaatimukset, organisaation ja toimintatavat projektin tavoitteisiin sopiviksi
- on inhimillinen, pragmaattinen, sosiaalinen, analyyttinen, päämäärätietoinen, joustava ja vaativa
- hakee vuorovaikutus- ja yhteistyömahdollisuuksia ja on yhteistyökumppanina ratkaisukeskeinen
- suhtautuu positiivisesti omaan ja organisaation oppimiseen
- pyrkii innostamaan, kannustamaan ja luomaan positiivista ilmapiiriä
- käyttää ratkaisuihissaan omaa hiljaista tietoaan, mutta hakee monipuolisesti tietoa myös muista lähteistä
- mukauttaa omaa rooliaan tilanteeseen sopivalla tavalla

Molempikätisiä johtamiskäytäntöjä

”Kyllähän siinä muodostui semmoinen perstuntuma siitä, mikä on olennaista.”



”Voi kirjata määräyksiä, se on yksi tapa, jolla sitä syötettä tehdään. Mutta kyllä siellä pitää sen tilaajan välillä osallistua siihen prosessiin.”

Hankkeen johtaminen

Tiimin johtaminen

Yksilöiden johtaminen

Itsensä johtaminen

★ Hankinnan valmistelu: lisäaika, asiantuntemus, osaamiskapeikkojen tunnistaminen, suunnitelmien ja tavoitteiden selkeys

Urakkamuodon valinta hankkeen ominaisuuksien mukaan, kokonaisuuden optimointi, hankintojen paketointi

Kulttuurin ja ilmapiirin luominen, vaikuttaminen, innostaminen, kannustaminen

Projektiorganisaation rakentaminen

Osaamisen ylärajalla työskentely tuettuna

Onnistumisten tunnistaminen

Jatkuva oma oppiminen

Tiedon jakaminen kollegoiden ja hankkeiden kesken, vertaistuen hakeminen

Monipuolinen tiedon hankinta ja analysointi: projektiorganisaatio, pistotarkastukset, asiantuntijat, ohjeet

★ Tilannekuvan ylläpito ja vuorovaikutus

Selkeiden tavoitteiden asettaminen, solmujen avaaminen, joustavuus

Hyvien työolosuhteiden ja työn sujuvuuden varmistaminen

Ihmisten johtaminen ihmisenä

Arvostaminen, kehuminen, kannustaminen, sitouttaminen

Kokemuksen ja hiljaisen tiedon käyttäminen (käytännönläheisyys, perstuntuma, tolkku, yön yli nukkuminen)

Ihmisten peilaaminen, peiliin katsominen

Oppimisen mahdollistaminen sopimuksissa (oppimispolut, mestari-kisällimalli)

Kannusteiden sudenkuoppien tunnistaminen

Toiminnan jatkuva parantaminen, yhdessä oppiminen

★ Tiedon jakaminen, yhteiset intressit, fasilointi, keskustelu

Vastuun antaminen ja tulosten vaatiminen

Kuunteleminen, keskusteleminen, tilan antaminen, perusteleva

Perspektiivin ottaminen, jäsentely, ymmärtäminen, harkinta, itsesäätely

Oman roolin muovaaminen haasteen tai hankkeen vaiheen mukaan

Resursointi ja rajaaminen

Vaikuttavuuden arviointi, priorisointi, intressien yhteensovittaminen

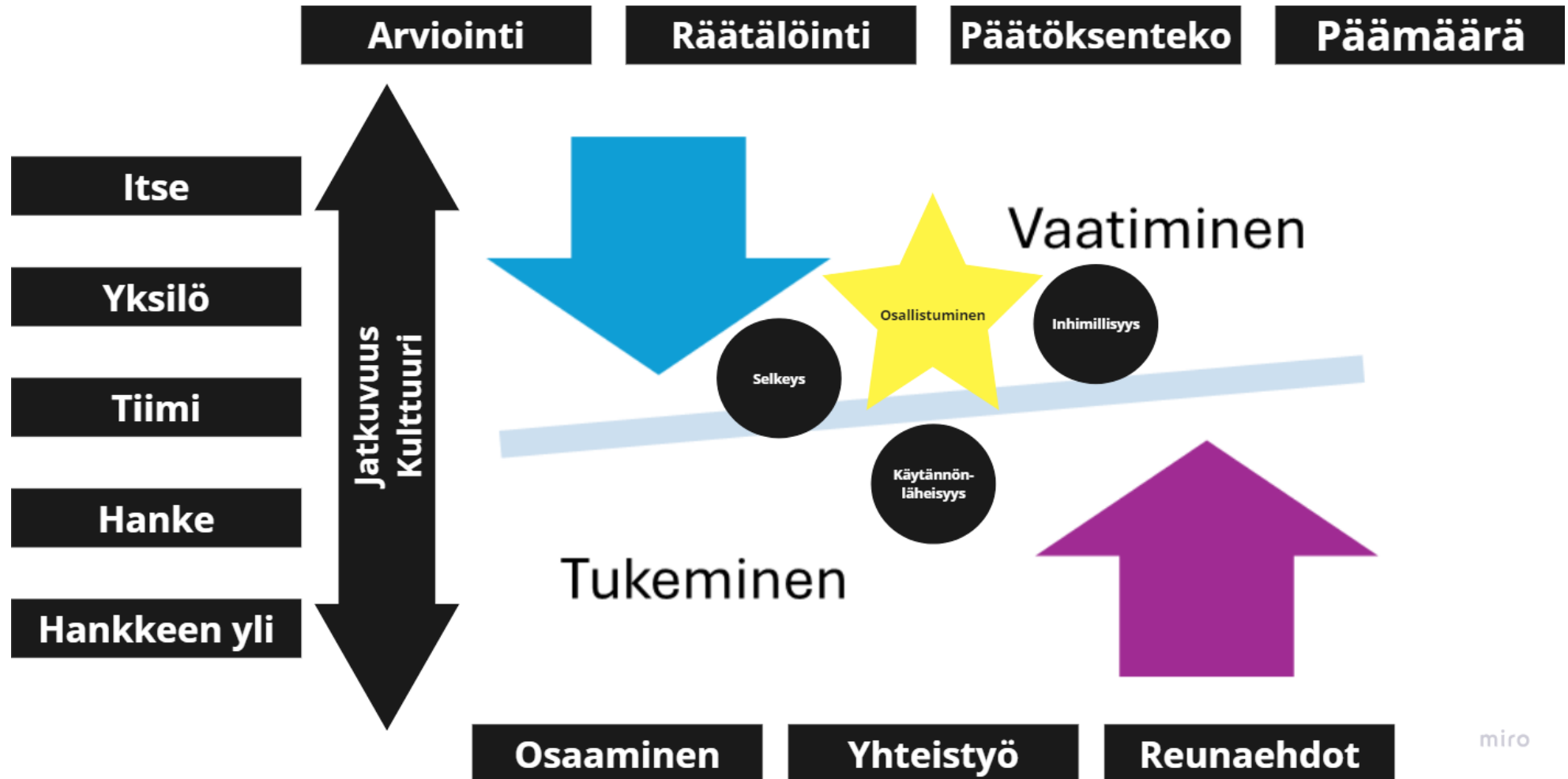
Päätösten tekeminen lähellä ja nopeasti

Osallistuminen

Kooste haastatteluissa esille tulleista asiakasjohtajien johtamiskäytännöistä

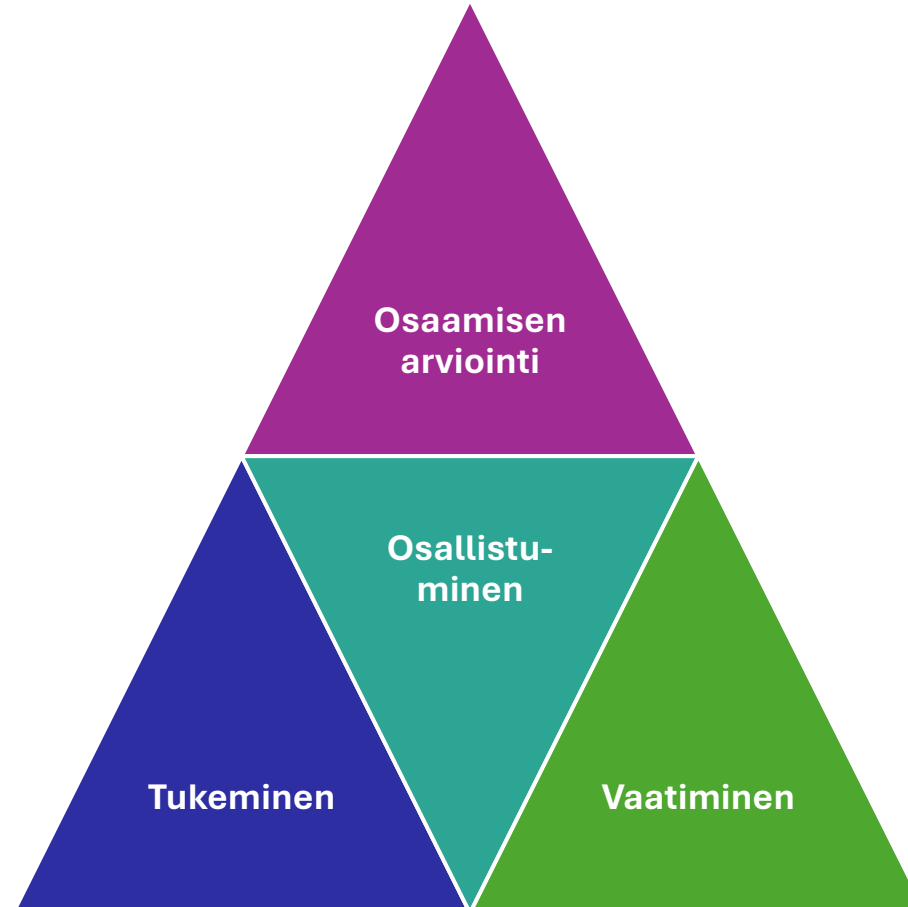
miro

”Pystyykö jokaisena päivänä kääntämään ruoria riittävän paljon oikeaan suuntaan, niin se on aina se kysymys.”



miro

*”Ennen ei kehity, ei toimi hyvin ennen kuin joutuu tietynlaiseen paineeseen.
Mutta siinä tilanteessa tarvitsee tukea ja näkemystä siihen, että
pystytäänkö vai ei.”*



”Jos ei sitten tämmöisissä isoissa urakoissa oteta teemaksi mitään kehittämistä, niin eihän tää ala kehity mihinkään.”

- Asiakkaiden tulisi asettaa projekteihin oppimiseen ja innovaatioihin liittyviä **tavoitteita ja resursseja**.
- Investoinnit oppimiseen ja innovaatioihin tulisi **integroida projekteihin**.
- Projekteihin voisi ottaa mukaan **innovaatiojohtamiseen** erikoistuneita johtajia ja asiantuntijoita.
- Eri projektien ja niiden eri vaiheiden välille tulisi rakentaa **oppimismahdollisuuksia**, esim:
 - **Lessons learned** - tilaisuudet
 - **STo tai KUo** (opi tai opeta)
 - eri projektien tiedon linkittäminen keskitetyllä mallilla **oppimisprojekteissa**
 - eri projektien **suunnittelun ohjauksen** yhdistäminen sopivissa kohteissa

”Saisi olla enemmän sitä eri hankkeiden välistä vuorovaikutusta ja sitä, että me jaettaisiin tietoa.”

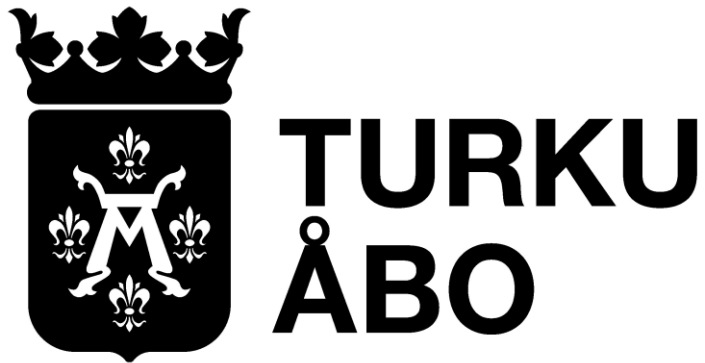
- Asiakasjohtajille tulisi fasilitoida **mahdollisuuksia tiedon jakamiseen** ja vertaisoppimiseen, esim. pohjoismaisen tutkimuksen varjolla. Se tukisi myös projektioppimista ja innovaatioita.
- **Asiakas- ja yksilönäkökulman lisätutkimus** on tärkeää, koska osaavat yksilöt ovat avainasemassa. Tutkijat eivät tiedä, miten johtajat tosiasiasa ratkaisevat haasteita saavuttaakseen molempikäätisyyden.
- **Päätöksentekoa** tulisi tutkia enemmän ja syvällisemmin.
- **Suunnitteluprojektien johtamista** tulisi tutkia tarkemmin. Suurin osa innovaatioista tehdään suunnitteluvaiheessa.
- Tulisi tutkia, **kokeilla, arvioida ja kehittää** erilaisia tapoja toteuttaa
 - **Lessons learned-** ja muita oppimiskäytänteitä
 - **Osaamisen arviointia**
- Rakennusalan johtamisen tutkimusta tulisi jatkaa **käytännönläheisesti** ja tukea siten tiedon jakamista ja oppimista myös käytännön tasolla.

”Siellä on ammattilaiset töissä.
Niihin pitää uskoa ja ne tietää, että ne pystyy ja pitää.”

Pro gradu –tutkielma ja lähdeluettelo saatavissa:

<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024082366201>

Kiitokset tutkimuksen rahoittajille!

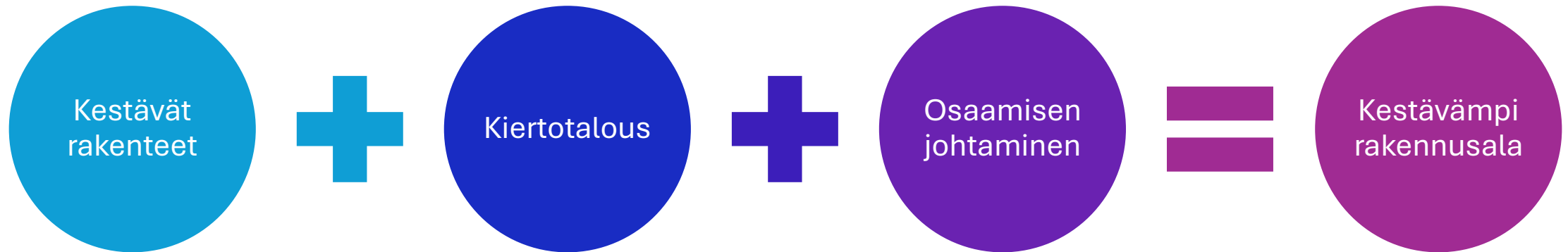


Väylävirasto
Trafikledsverket



Kiitokset mielenkiinnosta!

Lisätietoja: laura.valokoski@valokosket.fi



VALOKOSKET OY