

Tarjoajan tulee osoittaa kyvykkyytensä yhdessä tilaajan kanssa luoda työskentelylle strategiset ja operatiiviset rakenteet: <ul style="list-style-type: none"> • täsmentää allianssiohjelman ja hankkeen päämääristä johdetut tavoitteet • suunnittelee ja toteuttaa toimenpiteet ja toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi • varmistaa etenemisen ja tuloksellisuuden, myös muutostilanteissa 		
Karaatti	Karkki	Sörkan spora
<p>6 pistettä Tarjoaja luo työskentelylle strategiset ja operatiiviset rakenteet melko hyvin.</p> <p>Tarjoaja täsmentää allianssiohjelman ja hankkeen päämääristä johdetut tavoitteet melko hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmä ottaa tarjouspyyntöaineistossa kuvatut allianssiohjelman ja hankkeen päämäärät lähtökohdaksi työskentelyyn. Allianssiohjelmatasoa tarkastellaan tavoitteiden työstämisessä osittain. Hankkeen päämääristä johdettuja tavoitteita työstetään jakson alussa yleisellä tasolla ja niihin palataan jäljempänä eri pienryhmien työskentelyssä, jolloin tavoitteita täsmennetään ajoittain myös konkreettisesti. Kahden allianssin näkökulma kulkee pääosin mukana työstämisen teemana tai sen taustalla.</p> <p>Tilaajan ja tarjoajan roolituksesta ja KVO-tavoitteista käydään tarjoajan aloitteesta tilaajan johdon kanssa alkuun keskustelua. Tämän jälkeen ryhmä tarkistaa lähestymistapaansa ja ottaa suunnitteluvastuuta etenemisestä. Alkuun osin sattumanvaraiselta vaikuttanut organisoituminen ja tavoitteisiin tekeminen alkaa asteittain jäsentyä jakson aikana.</p> <p>Hankkeen päämääristä johdettujen tavoitteiden täsmentämisessä on erityinen painoarvo pienryhmissä eri näkökulmista ja eri syvyystasoilla käytävällä vapaalla keskustelulla ja pohdinnalla. Tavoitteiden täsmentymistä heikentää kokonaistyöskentelyn osittainen fokuusoimattomuus sekä yhteensovituksen ja priorisoinnin puute. Tilaajan osaamista ja näkökulmia hyödynnetään tavoitteiden täsmentämisen tukena alkuun vaihtelevasti. Kokonaisuutena tavoitteiden linkityksessä päämääriin syntyy jatkumoa.</p>	<p>5 pistettä Tarjoaja luo työskentelylle strategiset ja operatiiviset rakenteet osin hyvin.</p> <p>Tarjoaja täsmentää allianssiohjelman ja hankkeen päämääristä johdetut tavoitteet osin hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmä ottaa tarjouspyyntöaineistossa kuvatut allianssiohjelman ja hankkeen päämäärät työskentelyn oheisaineistoksi. Ryhmä täsmentää tavoitteita osin irrallaan tästä aineistosta. Työskentelyn lähtökohdaksi on pääsääntöisesti tarjoajan oma aineisto ja näkemys etenemisestä. Hankkeen päämääristä johdettuja tavoitteita työstetään jakson aikana pääosin yleisellä tasolla. Kahden allianssin näkökulmaa tarkastellaan työskentelyssä vain osittain.</p> <p>Tarjoajan projektinjohto pyrkii alussa selvittämään tilaajan tahtotilaa KVO:n suhteen ja varaa tätä varten tilaajan johdon pitkään keskusteluun erillään muusta toiminnasta. Keskustelussa työskentelyn fokusoinnin tarve hankkeen kehittämiseen nousee selkeästi esiin, ja tarjoaja osin mukauttaa tämän jälkeen toimintaansa. Etenemisestä tulee kuitenkin alkuun satunnaisia ja johtamisesta reaktiivisia. Jakson jälkipuolella työskentely on ajoittain kohdenne-tunpaa ja fokuointi tehostuu.</p> <p>Ryhmän ymmärrys tilaajan päämääristä rakentuu hieman sattumanvaraisesti. Hankkeen päämääristä johdettujen tavoitteiden jäsentämistä ja selkiyttämistä tehdään osittain yhteistyössä tilaajan kanssa. Tavoitteiden linkitys ja jatkumo jäävät etenkin allianssiohjelman osalta jakson aikana piiloon.</p>	<p>9 pistettä Tarjoaja luo työskentelylle strategiset ja operatiiviset rakenteet pääosin erinomaisesti.</p> <p>Tarjoaja täsmentää allianssiohjelman ja hankkeen päämääristä johdetut tavoitteet hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmä ottaa tarjouspyyntöaineistossa kuvatut allianssiohjelman ja hankkeen päämäärät lähtökohdaksi työskentelyyn. Allianssiohjelmataason päämäärät ovat keskusteluissa mukana ja tavoitteita osin täsmennetään. Hankkeen päämääristä johdetut tavoitteet ovat työskentelyn fokuksessa ja niitä täsmennetään pääosin. Kahden allianssin yhteensovituksen näkökulma pysyy koko ajan kehitystyössä mukana tai sen taustalla.</p> <p>Tarjoajan projektinjohto ottaa tilaajan jo alussa mukaan priorisoimaan alustavasti suunnittelemaan päivän tehtäviä. Toisena päivänä tarjoajan johto käy tilaajan johdon kanssa keskustelun yhteisistä johtamisrooleista ja -periaatteista, ja organisoitumisen merkitystä tarkastellaan myös hankkeen kokonaisedun näkökulmasta.</p> <p>Ryhmä kohdentaa jakson alusta lähtien työskentelyä määrätietoisesti hankkeen ja prosessin tavoitteisiin. Tilaaja otetaan aktiivisesti mukaan sisältöjen ja tavoitteiden täsmentämiseen. Hankkeen päämäärät ovat työskentelyssä kattavasti esillä ja muodostavat strategisen jatkumon.</p>

<p>Tarjoaja suunnittelee ja toteuttaa toimenpiteet ja toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi melko hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmän toiminta on lähtökohtaisesti jaksolla vaiheistettu työpajamaisesti niin, että aloitus, ryhmäytymiset, työskentelysessiot, välitarkistukset, tauot, tuotosten purku ja reflektio on kiinteästi aikataulutettu päivän ohjelmaan. Projektipäällikkö avaa omalla puheellaan työpäivät ja fasilitoi kokonaisajankäyttöä, ja ryhmänvetäjät huolehtivat pienryhmiensä työskentelystä ja ajankäytöstä työskentelysessioiden sisällä.</p> <p>Johtaminen ja yhteinen työskentely perustuvat vahvasti pienryhmien ja yksilöiden itseohjautuvuuteen. Eri asiantuntijoille annetaan suuri vapaus osallistua haluamaansa pienryhmätyöskentelyyn. Asiantuntijoiden kiertoa eri pienryhmissä ei aina suunnitella, ja se jätetään pääosin yksilön harkinnan varaan. Ryhmänvetäjät ohjaavat hyvin itsenäisesti pienryhmänsä tekemistä kohti tavoitteita. Toiminnassa tarjoutuu paljon tilaa osallistujien vapaamuotoiselle keskustelulle, jossa on myös sallittua pohtia asioiden perusteita ja kyseenalaistaa.</p> <p>Työskentelyn päämäärät näyttävät alkuun osin jäsenytmättömiltä. Ryhmä pyrkii fokusoimaan toimintaa tavoitteita selkeyttävään tekemiseen muun muassa tehtävämitoitusta ja roolituksia säätämällä. Pienryhmissä lopulta usein päästään työskentelyn tavoitteisiin, vaikka prosessi ei ole tarkkaan säädeltä ja vie toisinaan ennakoitua kauemmin aikaa.</p>	<p>Tarjoaja suunnittelee ja toteuttaa toimenpiteet ja toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi osin hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmän toiminta on jaksolla vaiheistettu työpajamaisesti niin, että aloitus, ryhmätyöt, tauot, yhteenvetokiteytykset ja päivän reflektio on kiinteästi aikataulutettu päivän ohjelmaan. Projektipäällikkö avaa omalla puheellaan työpäivät ja fasilitoi kokonaisajankäyttöä yhdessä apulaisprojektipäällikön kanssa. Ryhmänvetäjät huolehtivat pienryhmänsä työskentelystä ja ajankäytöstä.</p> <p>Johtaminen ja yhteinen työskentely perustuvat vahvasti tarjoajan ennakkosuunnitteluun ja näkemykseen työskentelytavoista. Osa ryhmänvetäjistä suunnittelee ryhmänsä työskentelyn ja tehtävien sisällöt hyvinkin tarkkaan etukäteen. Strukturoituja työskentelymetodeja käytetään osittain paljon ja osittain hyvin mekaanisesti. Kokonaisuutena ryhmän huomio näyttää olevan enemmän ohjelman toteuttamisessa kuin sisällön jatkuvuudessa.</p> <p>Työskentelyn tarkoitus ei näytä alkuun selkeältä. Sen sijaan että tavoiteltaisiin kokonaiskuvan muodostamista hankkeen kehittämiseksi yhdessä tilaajan kanssa, liikelle halutaan lähteä omasta suunnitelmasta tai "nollasta", jolloin toiminta jää osin irralliseksi ja pirstaloituu. Osa ryhmätyöskentelystä on keskustelevaa ja käytännönläheistä tavoitteiden työstämistä. Osin ryhmissä lukkiudutaan melko kapeaan tai kaavamaiseen ajatteluun, jolloin fokus on yhdessä tekemisen tai sen mahdollistamisen sijaan tuotoksissa. Paljosta tekemisestä huolimatta työskentelyyn tulee tyhjäkäyntiä.</p>	<p>Tarjoaja suunnittelee ja toteuttaa toimenpiteet ja toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi pääosin järjestelmällisesti ja kattavasti.</p> <p>Tarjoajan ryhmän toiminta on jaksolla pääosin vaiheistettu työpajamaisesti niin, että aloitus, ryhmätyöt, tauot ja yhteenvetokiteytykset on aikataulutettu päivän ohjelmaan. Projektipäällikkö avaa vuorovaikutteisella puheella työpäivät ja huolehtii koko ajan, että kaikki pienryhmät pystyvät etenemään sekä säätää toimintaa yhdessä ryhmänvetäjien kanssa joustavasti. Ryhmänvetäjät huolehtivat tilaajan asi-antuntijoiden liittymisestä pienryhmiin sekä ryhmiensä työskentelystä ja ajankäytöstä.</p> <p>Johtaminen ja työskentely perustuvat strukturoituun ja hyvin vuorovaikutteiseen toimintatapaan, jossa tavoitteisiin suuntaavaa tekemistä pyritään jatkuvasti mahdollistamaan. Ryhmänvetäjät työstävät aiheitaan pääosin eri näkökulmista osallistujia keskusteluttaen. Osallistaminen on ryhmässä vahvaa, vaikka tekemisen systemaattisuus ryhmien välillä hieman vaihtelee.</p> <p>Työskentely on intensiivistä ja vahvasti hankkeen kehittämiseen fokusoitunutta. Osatavoitteet on suunniteltu siten, että ne on mahdollista päivän työskentelyssä saavuttaa. Vaikka aiheet jaetaan työpajamaisesti, työskentelyssä korostuu jatkuvuus. Kokonaiskuva on selkeä, ja tarjoajan kaikki toimijat ajan tasalla meneillään olevasta vaiheesta ja seuraavista fokusalueista. Organisoituminen tukee ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamista.</p>
---	---	---

<p>Tarjoaja varmistaa etenemisen ja tuloksellisuuden osin hyvin, myös muutostilanteissa.</p> <p>Tarjoajan ryhmässä toimitaan hyvin itseohjautuvasti, mahdollistaen yksilöiden potentiaalin ja oman aktiivisuuden hyödyntämistä työskentelyssä. Itseohjautuvuus ja kokonaisuuden hallinta tai ohjaus eivät kuitenkaan ole täysin tasapainossa. Etenemisen ja tuloksellisuuden varmistaminen on erikseen jokaisen pienryhmän omalla vastuulla ja toiminnan yhteensovitus työskentelyn aikana jää osin puutteelliseksi. Toisaalta kaikissa ryhmissä ei ole osallistumisen suuren valinnanvapauden myötä tarvittavaa osaamista tasaveroisesti käytettävissä. Puutteellinen tilannekuva etenemisestä luo osin epävarmuutta ja lisää mahdollista hukkaa.</p> <p>Hukkaa syntyy myös siitä, että ryhmän päiväohjelmassa yhteiseen työskentelyyn jää kuudesta tunnista erilaisten muiden toimintojen jälkeen alkuun vain kolme noin tunnin mittaista sessiota. Jakson aikana tarjoaja jättää pois yhden yhteisistä välikiteytyksistä ja hieman joustaa muiden toimintojen kestosta, jolloin keskeytykset vähenevät ja työskentelyyn jää puolisen tuntia lisäaikaa.</p> <p>Ryhmä osoittaa osin muutosjoustavuutta jakson aikana. Muutos asiantuntijan osallistumisaikataulussa huomioidaan tarkistamalla joustavasti pienryhmätyöskentelyn sisältöjä ja ajankohtia. Herätteisiin, jotka tilaaja jakson aikana jakaa yhteisesti kaikille tarjoajille, tartutaan, ja osa ryhmästä joustaa suunnitellusta päiväohjelmasta ja lounastauosta asiantuntijoiden paikallaolon hyödyntämiseksi.</p>	<p>Tarjoaja varmistaa etenemisen ja tuloksellisuuden satunnaisesti, myös muutostilanteissa.</p> <p>Tarjoajan ryhmässä toimintaa ohjataan hyvin keskitetysti ja yhtenäiseen toimintatapaan pyrkien. Työskentelyn etenemisestä ei kuitenkaan ylläpidetä kokonaiskuvaa työskentelyn aikana. Ryhmien työskentelyn aikana projekti- ja apulaisprojektipäällikkö työستävät pääosin työparina muita asioita. Osa pienryhmistä arvioi työnsä tuloksellisuutta työskentelyn kuluessa. Pienryhmien välillä ei juuri käydä keskustelua. Varmistamisen sijaan tuloksellisuutta seurataan osin päivän työskentelyn lyhyiden kiteytysten ja annettujen ilmoitusten muodossa. Tilannekuvaa tavoitteissa etenemisestä päivitetään työskentelypäivien välillä.</p> <p>Aikataulutus ja työskentelyn rakenne toimivat niin kauan kuin pysytään tarjoajan ennakkosuunnitelmassa. Suunnitelmaa muutettaessa ryhmän ei ole helppo rakentaa jaettava ymmärrystä tai linjata toimintaansa yhteisesti uudelleen. Aiheiden aikataulutuksessa tai sisällön käsittelyssä ei jousteta, kun tilaajan asiantuntijoiden paikallaoloon tulee muutoksia, ja ryhmä työستää suunniteltua teemaa myös ilman keskeistä asiantuntijaosaamista.</p> <p>Yhteisen ymmärryksen syntymistä ja tilaajan saatujen näkemysten mukaista etenemistä ei muutostilanteissa varmisteta. Jakson aikana saadut parannusehdotukset kirjataan ylös, mutta toiminnan mukauttaminen palautteen perusteella jää pääsääntöisesti toteutumatta. Uudistuksien ja muutosten tuominen omaan toimintamalliin on osittain tehotonta.</p>	<p>Tarjoaja varmistaa etenemisen ja tuloksellisuuden pääosin järjestelmällisesti ja kattavasti, myös muutostilanteissa.</p> <p>Tarjoajan ryhmässä toiminta on hyvin integroitunutta ja osallistavaa. Ryhmänvetäjät ja projektipäällikkö luovat yhteistoiminnallaan järjestelmälliset puitteet työskentelyn etenemisen ja tuloksellisuuden varmistamiselle. Ryhmien työskennellessä projektipäällikkö seuraa tilannetta jatkuvasti taustalla ja reagoi muuttuviin tilanteisiin sekä yksilöittä ryhmätasolla. Ryhmänvetäjät vastaavasti vuorovaikuttavat työskentelyn taustalla aktiivisesti projektipäällikön ja myös muiden ryhmänvetäjien kanssa. Vastuunjako ja varahenkilöjärjestelyt toimivat käytännössä saumattomasti ja tieto kulkee hyvin.</p> <p>Tilannekuvaa työskentelyn kokonaisuudesta pidetään johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi yllä myös systemaattisin väli-tilannekatsauksin, joissa ryhmänvetäjät projektipäällikön kanssa muita keskeyttämättä käyvät läpi muun muassa ryhmien tarpeita tuotoksiin pääsemiseksi ja jakavat ideoita tuotosten parantamiseksi. Katsauksiin osallistetaan myös tilaaja.</p> <p>Ryhmä osoittaa hyvin muutosjoustavuutta jakson aikana. Muutokset toteutetaan nopeasti ja ketterästi. Aikataulua tiivistetään lennosta, osaamisia kohdennetaan tarveperusteisesti ja täsmäkierrätyksin. Parannusehdotukset kyetään viemään heti käytäntöön ilman, että se laskee työskentelyn tehoa tai luo sekavuutta. Tilaajan edustajien toiveita otetaan huomioon muutoksissa pääosin kattavasti. Toiminnan systemaattinen varmistaminen tapahtuu jatkumolla yhteistoiminnallisesti.</p>
---	---	--

Tarjoajan tulee osoittaa kyvykkyytensä yhdessä tilaajan kanssa rakentaa yhteistyön edellytyksiä ja vahvistaa integraatiota:		
<ul style="list-style-type: none"> • varmistaa ryhmäytymisen ja yksilöiden vahvuuksien hyödyntämisen • luo ja ylläpitää psykologisesti turvallista ilmapiiriä (mm. arvostava vuorovaikutus, tunnetaidot, avoimuus ja kuunteleminen) • rakentaa ja ylläpitää luottamusta hankkeen eri osapuolten sekä allianssiohjelman toimijoiden kesken 		
Karaatti	Karkki	Sörkan spora
<p>Tarjoaja rakentaa yhteistyön edellytyksiä ja vahvistaa integraatiota pääosin hyvin. 7 pistettä</p> <p>Tarjoaja varmistaa ryhmäytymisen ja yksilöiden vahvuuksien hyödyntämisen melko hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmä panostaa tutustumiseen ja yhteishengen muodostumiseen koko jakson ajan vahvasti muun muassa ryhmäytymistehtävien ja -leikkien kautta. Ryhmäytymisen eteen käytetään paljon energiaa ja aikaa. Eri ryhmäytymisharjoituksia toistetaan jakson läpi kahdesti päivittäin, jolloin ne kuitenkin jo etäännyvät tarkoituksestaan ja jäävät hieman irrallisiksi kokonaisuudesta. Perusasetelmassa ryhmä toimii yhteistyössä hyvin tasa-arvoisesti, kohdaten ja huomioiden ihmisiä yksilöinä.</p> <p>Ryhmässä yksilöille annetaan vapaus valita ja päättää vahvuksiensa kohdentamisesta itse, huomioiden hyvin yksilöiden kiinnostuksen kohteet. Osittain tämä kuitenkin aiheuttaa pientä hämmennystä: keskeisiä tarjoajan osajia on alkuun muualla kuin missä heitä eniten tarvitaan, tai pienryhmään saapuu vain tilaajan edustajia, tai ryhmänvetäjä joutuu esittämään toiveen, että jollakulla olisi myöhemmin aikaa piipahtaa ryhmässä. Jakson kuluessa aletaan ryhmävalintojen jälkeen katsoa, että henkilöjakauma pienryhmissä näyttää suunnilleen tasaiselta. Asiantuntijat saavat vaihtaa itsenäisesti ryhmää, mutta vahvuuksien hyödyntämistä ei kokonaisuuden kannalta varmisteta. Yksittäisinä kertoina asiantuntijoiden osaamista ohjataan ryhmäläisen toimesta välillä toiseen paikkaan tai toteutetaan kiertotyöskentelyä, ja jakson aikana pienryhmissä asiantuntijoiden ohjaaminen hieman tarkentuu.</p>	<p>Tarjoaja rakentaa yhteistyön edellytyksiä ja vahvistaa integraatiota osin hyvin. 6 pistettä</p> <p>Tarjoaja varmistaa ryhmäytymisen ja yksilöiden vahvuuksien hyödyntämisen melko hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmä ohjaa osallistujia jakson alussa ryhmäytymisharjoituksin tutustumaan toisiinsa yli organisaatorajojen, ja myöhemmin pidetään yhteisiä taukoliikuntahetkiä. Perusasetelmassa ryhmä toimii yhteistyössä osin hierarkisten käyttäytymissääntöjen puitteissa ja tekemisen moodi on pääosin ylhäältä tai ennalta säädeltyä. Pienryhmässä keskusteluille on varattu tietyt ajat ja myös aiheet, joita kuuluu kunakin ajankohtana käsitellä, eikä keskustelussa heräävään toiseen puheenaiheeseen siirtyminen ole sallittua tai suotavaa. Ajoittain puheenvuoroista tulee monologeja, ja osa ryhmän jäsenistä jää passiiviseksi. Osa työskentelystä on kuitenkin yhteisöllisempää ja keskusteluihin osallistutaan tasapuolisesti.</p> <p>Ryhmässä kohdennetaan yksilöiden vahvuuksia työskentelyyn pääasiassa tarjoajan suunnitteleman tavalla. Alkuun pienryhmiin jako tehdään satunnaisjaoilla, jota ajoittain myöhemminkin käytetään jakautumiseen pienryhmien sisällä. Myöhemmille päiville tarjoaja suunnittelee ryhmäjaot ennakkoon asiantuntijoiden osaamistietojen perusteella, mikä pääosin toimii. Välillä tilaajan edustajat on jaettu samaan ryhmään ja toisessa on vain tarjoajan edustajia. Työskentelyssä toteutetaan asiantuntijoiden kiertoa osin ryhmävaihtoina.</p>	<p>Tarjoaja rakentaa yhteistyön edellytyksiä ja vahvistaa integraatiota hyvin. 8 pistettä</p> <p>Tarjoaja varmistaa ryhmäytymisen ja yksilöiden vahvuuksien hyödyntämisen pääosin järjestelmällisesti ja kattavasti.</p> <p>Tarjoajan ryhmä tutustuttaa jakson alussa osallistujia toisiinsa käytännönläheisesti ja luontevasti yhteisesti poristen. Keskustelussa jaetaan kiinnostuksen kohteita ja osaamisalueita hankkeen näkökulmasta. Ryhmäytyminen syvenee jatkossa yhdessä tekemisen kautta, jossa on myös sijaa vapaammalle keskustelulle. Perusasetelmassa ryhmä toimii pääosin yhteistyössä hyvin tasa-arvoisesti. Tekemisen moodi on vapautunutta, ja ihmisiä kohdataan hyväksyvästi.</p> <p>Ryhmä varmistaa yksilöiden vahvuuksien kohdentamista kokonaisuuden näkökulmasta. Kunkin päivän ryhmäjaot suunnitellaan alustavasti ennakkoon, tilaajan näkemystä osaamisen kohdentamisessa pienryhmiin huomioidaan ja muutostarpeet tarkistetaan. Tilaajan ja oman ryhmän edustajien osallistaminen on hyvin tasapuolista. Pienryhmätyöskentelyssä toteutetaan pääosin tehtäväkiertoja ja vaihtoja, ja vain tarjoajan johtoryhmä työskentelee enimmäkseen keskenään. Ryhmissä ollaan uusista tulijoista heti kiinnostuneita, jokaisesta huolehditaan ja kaikki pääsevät lähtökohtaisesti esittämään näkemyksiään. Oman paikan löytymistä ja työskentelyyn mukaan pääsemistä varmistetaan tarvittaessa henkilökohtaisesti ohjaamalla.</p>

<p>Tarjoaja luo ja ylläpitää psykologisesti turvallista ilmapiiriä hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmä korostaa toiminnassaan itseohjautuvuutta, ja sen rinnalla toteutuu asiantuntijoiden suuri vallinnanvapaus. Ryhmän sisäiset valtaerot näyttäytyvät toiminnassa pieninä ja kynnyksiä asioida kenen kanssa tahansa hyvin matalana. Vuorovaikutuksessa tunteiden ilmaisemiseen rohkaistaan ryhmäytymistehtävienkin avulla. Ihmisiä ohjataan myös huomioimaan toistensa onnistumisia ja antamaan siitä kiitosta.</p> <p>Mukaan ottava ja turvallinen ilmapiiri toteutuu kokonaisuutena hyvin. Ryhmässä tarvittaessa puututaan sen arvojen vastaiseen toimintaan, ja virheitä myönnetään. Ilmapiiri pysyy erittäin lämminhenkisenä, yksittäisiä ohimeneviä tilanteita lukuun ottamatta. Työryhmissä on pääosin hyvin tilaa erilaisille näkökulmille. Muita kunnioitetaan, mielipiteitä ja kommentteja kysytään ja halutaan kuulla. Ryhmissä ollaan äänessä hyvin tasaveroisesti, mutta toisinaan vaikuttaa osin siltä, ettei haluta astua kenenkään varpaille: puheet jäävät puheeksi, eikä kukaan sano vastaan tai ole eri mieltä. Projektipäällikön ja ryhmänvetäjien välillä avoimuus toisten mielipiteille toteutuu osittain. Kokonaisuutena kuunteleminen on läsnä, ja ryhmässä ollaan avoimia uudelle, vaikkakin aiemmat toimintamallit osin vielä haastavat.</p>	<p>Tarjoaja luo ja ylläpitää psykologisesti turvallista ilmapiiriä melko hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmässä korostuvat valtaerot ja toiminnan johtaminen keskitetysti ylhäältä päin. Ennakkosuunnittelu ja ryhmäkuri mahdollistavat toiminnan kokonaisuuden hallittavuutta, mutta haastavat avoimuutta tiedonjaossa ja totutusta poikkeavien näkökantojen huomioon ottamisessa. Pienryhmien puheenvuoroista syntyy ajoittain monologeja, osan jäädessä keskusteluissa passiiviseksi. Tiettyjä asioita voidaan käsitellä vain niille varattuina aikoina, jolloin heränneeseen uuteen puheenaiheeseen siirtyminen ole sallittua. Ajoittain puheenvuoroista tulee monologeja, ja osa ryhmän jäsenistä jää passiiviseksi. Osa työskentelystä on kuitenkin yhteisöllisempää ja keskusteluihin osallistutaan silloin tasapuolisesti. Päivän tunnekokemusta jaetaan digitaalisesti, vaikka vastaukset pysyvätkin melko samoina.</p> <p>Mukaan ottava ja turvallinen ilmapiiri toteutuu osittain. Vuorovaikutus eri osapuolten kesken on aktiivista, joskin enemmän yksi- kuin kaksisuuntaista: enemmän on kysytävää kuin yhdessä kehitettävää. Tuotoksia kohtaan on vahvat odotukset, joista poikkeamista ei ryhmän sisällä katsota hyvällä. Mielipiteiden ja näkemysten avoimeen esittämiseen ei rohkaista selkeästi. Ajoittain ei ymmärretä, miksi omia olettamuksia haastetaan, jolloin keskustelusta tulee tarjoajan puolelta jopa torjuvaa ja saatetaan puolustautua omaa osaamista korostamalla. Useat tarjoajan henkilöt kuuntelevat ja keskustelevat kyllä rakentavasti yksilöinä. Kokonaisuutena perusvire on myönteinen ja ilmapiiri pysyy melko hyvänä.</p>	<p>Tarjoaja luo ja ylläpitää psykologisesti turvallista ilmapiiriä pääosin hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmässä korostuu yhteisöllisyys ja kaikkien osallistaminen. Ryhmässä toimitaan aktiivisesti ja oma-aloitteisesti, ja ihmisille annetaan tilaa ja vastuuta. Projektiryhmän sisäiset valtaerot näyttäytyvät toiminnassa matalina ja joustavina. Keskinäinen vastuunjakoa ja huolenpito toimivat. Näkemyksiä sekä tuodaan esiin avoimesti että halutaan kuulla laajasti. Eriävät mielipiteet otetaan huomioon ja omia näkemyksiä arvioidaan uudelleen. Keskustelu on avointa ja sallivaa: uskalletaan myös olla eri mieltä ja esittää poikkeamista ensin sovitusta. Valintojen tekemistä perustellaan.</p> <p>Mukaan ottava ja turvallinen ilmapiiri toteutuu pääosin. Näkökulmien haastaminen pienryhmissä onnistuu niin ettei se heikennä ilmapiiriä; jopa tilaajan edustajalle uskalletaan antaa palautetta ilman, että siitä tulisi ongelma. Tarjoajan johtoryhmän osin yksisuuntainen tai aiempiin malleihin nojaava toimintatapa kuitenkin haastaa ilmapiiriä ajoittain. Johtoryhmä osin kiertää pienryhmiä ”sparraamassa” itsenäisesti ja keskustelee tällöin vain satunnaisesti ryhmien jäsenten kanssa. Johtoryhmän edustajan suhtautuminen toisten ideoihin tai tekemään työstään yhtä arvokkaana tai tärkeänä näyttää kyseenalaiselta, kun edustaja jatkaa niiden sijaan työstä oman näkemyksensä pohjalta. Toisena kertana, johtoryhmän esittäessä kiteytyksensä, muu ryhmä ei kysytäkseen kommentoi mitään. Muiden pienryhmien kiteytyksissä ideoista ja kommentteista syntyy usein näkemyksellistä keskustelua. Kokonaisuutena ryhmän ilmapiiri on avoin, levollinen ja kunnioittava.</p>
---	--	---

<p>Tarjoaja rakentaa ja ylläpitää luottamusta hankkeen eri osapuolten sekä allianssiohjelman toimijoiden kesken pääosin hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmän projektinjohto viestii ennakoivasti ja yhteisesti keskeisistä asioista ja muutoksista kaikille. Johto myös kohtelee kaikkia tasaveroisesti, taustasta riippumatta. Johtamisjärjestelmää työstetään yhtenä pienryhmänä muiden joukossa, ja kaikilla on mahdollisuus siihen osallistua.</p> <p>Yhteistyö tilaajan kanssa rakentuu ja kehittyy tasaisesti hyvään suuntaan. Tarjoajan ja tilaajan ydinryhmän kokouksessa käydään avointa keskustelua muun muassa vuorovaikutuksesta päätöksenteossa ja päätösten vaikuttavuuden arvioinnissa. Tarjoajan johto tuo avoimesti näkökulmia keskusteluun ja kysyy, mitä ajatuksia tilaajalla niistä herää. Tältä pohjalta aloitteellisesti ja yhteistoiminnallisesti jatketaan yhteisen ymmärryksen ja toimintamallien rakentamista. Avoimuus, kuunteleminen ja halu tehdä yhdessä asioita edistävät yhteisen luottamuksen vahvistamista.</p> <p>Kokonaistoiminta osin edistää jaetun yhteisen ymmärryksen rakentamista, sen yhteistä varmistamista sekä hankkeen jatkokehittämistä tämän pohjalta. Hanketason kokonaiskuvasta jakson aikana rakennetun jaetun ymmärryksen varmistaminen jää kesken. Kahden allianssin kokonaisuus ja yhteistoiminta osapuolten kesken hankkeen kokonaisedun saavuttamiseksi näkyy tarjoajan toiminnassa yhtenäisenä pyrkimyksenä.</p>	<p>Tarjoaja rakentaa ja ylläpitää luottamusta hankkeen eri osapuolten sekä allianssiohjelman toimijoiden kesken osin hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmän projektinjohto viestii osin yhteisistä asioista ja muutoksista kaikille. Tarjoaja pyrkii aikaisessa vaiheessa muodostamaan allianssille tyypillisen organisaatiohierarkian, ja johtoryhmä kokoontuu jakson aikana isolla kokoonpanolla käsittelemään asioita tilaajan johdon kanssa.</p> <p>Yhteistyö tilaajan kanssa rakentuu ja kehittyy osin epätaisesti. Johtoryhmä tuo keskusteluissa esiin lähinnä riskejä ja vastuunjaon rajausten tarvetta tulevaan toiseen allianssiin nähden. Yhteiset mahdollisuudet ja hankkeen kokonaisuus jäävät suhteessa vähälle huomiolle. Tarjoajan oman tekemisen suojaaminen korostuu yhteistoiminnallisuuden sijaan, joka rajoittaa avointa kehittämistä eikä vahvista yhteistä luottamusta.</p> <p>Jaetun yhteisen ymmärryksen rakentaminen ja etenkin varmistaminen jäävät tarjoajan vuorovaikutuksessa ja tekemisessä oman agendan tai näkemyksen taustalle, mikä herättää epätietoisuutta yhteisen luottamuksen rakentamisen ja varmistamisen syntymisestä eri osapuolten kesken. Kahden allianssin kokonaisuus ja yhteistoiminta osapuolten kesken hankkeen kokonaisedun saavuttamiseksi näkyy tarjoajan toiminnassa epävarmuutena.</p>	<p>Tarjoaja rakentaa ja ylläpitää luottamusta hankkeen eri osapuolten sekä allianssiohjelman toimijoiden kesken hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmän projektinjohto viestii yhteisesti ja ajantasaisesti keskeisistä asioista kaikille, ja muutoksista myös kohdennetusti. Tilaajan edustajien kanssa käydään avoimesti vuoropuhelua työskentelyn teemoista ja fokuksista sen varmistamiseksi, että työskentelyssä ollaan menossa kohti päämäärää. Toiminta on selkeää, ennakoitavaa ja johdonmukaista.</p> <p>Yhteistyö tilaajan kanssa rakentuu ja kehittyy kokonaisuutena hyvään suuntaan. Tarjoajan ja tilaajan johtoryhmän kokouksessa keskustellaan kahden osahankkeen keskinäisestä yhteensovittamista yhteistyön näkökulmasta. Tarjoaja tuo esiin ajatuksiaan ja kysymyksiään rakentavassa hengessä, kuten ”toimisiko tämä näin”. Johtoryhmä osoittaa valmiutta kuunnella ja keskustella kaikista asioista yhteistyössä tilaajan kanssa, kuitenkin osin huomioimatta tilaajan edustajien vaihtuvuutta.</p> <p>Kokonaistoiminta edistää jaetun yhteisen ymmärryksen rakentamista, sen yhteistä varmistamista sekä hankkeen jatkokehittämistä tämän pohjalta. Kahden allianssin kokonaisuus ja yhteistoiminta osapuolten kesken hankkeen kokonaisedun saavuttamiseksi näkyy tarjoajan toiminnassa yhtenäisenä pyrkimyksenä.</p>
---	--	--

Tarjoajan tulee osoittaa kyvykkyytensä yhdessä tilaajan kanssa kehittää innovaatioita ja osoittaa oppimista: <ul style="list-style-type: none"> • tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja kehittää innovaatioita hyödyntämällä eri osapuolten ja asiantuntijoiden osaamista • oppii ja kehittyi tiiminä sekä parantaa toimintaa jatkuvasti 		
Karaatti	Karkki	Sörkan spora
<p>Tarjoaja kehittää innovaatioita ja osoittaa oppimista pääosin hyvin. 7 pistettä</p> <p>Tarjoaja tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja kehittää innovaatioita hyödyntämällä eri osapuolten ja asiantuntijoiden osaamista pääosin hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmässä kannustetaan ideoiden esille tuomiseen ja tunnistetaan erilaisia näkökulmia. Ideoita kootaan päivittäin ideaseinälle, josta ne pääsääntöisesti mainitaan päivän päätteeksi lyhyesti. Materiaalia kertyy paljon, eikä osin ole selvää, miten sitä priorisoidaan ja jatkokehitetään. Tuotospohjaiset vaihtoehtoiset ratkaisut antavat osin odottaa itseään, kunnes viimeisenä työpäivänä niitä työstetään yhdessä työryhmässä.</p> <p>Ympäristö ja vuorovaikutus tukevat ryhmässä ideoiden ja syntymistä ja konkreettisten ehdotusten tuottamista. Ryhmä osoittaa valmiutta laaja-alaiseen ajatteluun ja riippuvuuksien tunnistamiseen. Fokusoinnin ja priorisoinnin tarve osin haastavat ideoiden jatkokehittämistä.</p> <p>Ryhmä tunnistaa raitiolinjan toteutuksen suhteen erilaisia tehostamismahdollisuuksia sekä kustannusten karsinnan että liikennejärjestelmän ja liikennöinnin näkökulmasta. Selkeitä vaihtoehtoisia ratkaisuja tuodaan esiin, joista erityismainintana vaihtoehtojen etsiminen Haukilahdenkadun radalle ja liikennejärjestelmän näkökulman esillä pitäminen.</p>	<p>Tarjoaja kehittää innovaatioita ja osoittaa oppimista osin hyvin. 5 pistettä</p> <p>Tarjoaja tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja kehittää innovaatioita hyödyntämällä eri osapuolten ja asiantuntijoiden osaamista melko hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmässä ideointiin käytetään pääsääntöisesti strukturoitua menetelmää, kuten "me-we-us". Saaduista eri näkökulmista kiteytetään aina jokin lopputulos, joka useinkaan ei sisällä vielä konkreettista ratkaisua. Toimintatapaa ideoiden ja innovaatioiden kokoamiseen tai jatkotyöstämiseen ei jakson aikana ole havaittavissa.</p> <p>Jakson aikana lähdetään innovointijärjestelmää pienryhmätyöskentelyssä strukturoidusti työstämään, mutta tullaankin uudenlaisen näkökulman äärelle parin tarjoajan edustajan toimiessa innovoinnin generaattoreina. Myös ryhmässä aiemmin hiljaa olleita henkilöitä aktivoituu ja tilaajan edustajan kannustaessa käyty keskustelu johtaa konkreettisiin ehdotuksiin uudesta toimintamallista. Sitä ei kuitenkaan jaksolla kokeilla.</p> <p>Jakson lopussa, kun ryhmä kertoo saaneensa hankesuunnitelman valmiiksi, ryhmässä kokeillaan erilaisia työmenetelmiä, aletaan tutkia vaihtoehtoisia ratkaisutapoja ja tuotetaan myös uusia ideoita. Yhteisen TVD-kokonaisuuden ja -näkökulman esittäminen viitoittaa kehityssuuntaa ja jatkotyöstön osalta mahdollisia toimenpiteitä suunnassa etenemiseksi.</p>	<p>Tarjoaja kehittää innovaatioita ja osoittaa oppimista hyvin. 8 pistettä</p> <p>Tarjoaja tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja kehittää innovaatioita hyödyntämällä eri osapuolten ja asiantuntijoiden osaamista pääosin hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmässä kannustetaan ideoiden esille tuomiseen ja tunnistetaan erilaisia näkökulmia. Eri osajia osallistetaan aktiivisesti kehitysideoiden välittömään testaamiseen, joka muodostaa hyvin pohjaa jatkotyöstämiselle ja vie työskentelyn tasoa ja tuotoksia säännöllisesti eteenpäin.</p> <p>Nykyisten ajattelumallien sisältöä kyseenalaistamalla löydetään eri aihealueiden välisiä yhteyksiä sekä uusia näkökulmia muun muassa tilaajan hanketavoitteiden ja elinkaari- ja ympäristövaikutusten osalta. Erillisen innovaatioseinän hyödyntäminen jää jakson aikana osin paitsioon, mutta sinne kertyneet ideat lopulta kootaan jatkotyöstöä varten.</p> <p>Jakson loppupuolella myös johtoryhmä kokeilee ideoiden "sparraamista", jonka seurauksena tuotetaan suuri määrä uusia ideoita ryhmien työskentelyyn. Kokonaisuutena tarjoaja kykenee tuottamaan useita eri vaihtoehtoja eri työvaiheiden toteutuksen malleiksi.</p>

<p>Tarjoaja oppii ja kehittyy tiiminä sekä parantaa toimintaa jatkuvasti melko hyvin.</p> <p>Tarjoajan ryhmä oppii ja kehittyy jakson aikana, vaikkakin hieman hitaasti. Toimintaan haetaan parannusideoita, ja ryhmä osoittaa valmiutta tarkastella kehitystarpeita, kuuntelee ja adaptoituu. Toisaalta kehitystarpeiden priorisointi ja fokuointi tärkeimpiin asioihin ei ole selkeää. Etenkin jakson lopussa työskentelyyn tulee osittain vapautta päiväkohtaisesta aikataulutuksesta, joka paremmin tukee bigroom-ympäristössä tapahtuvaa yhteistoiminnallista työskentelyä.</p> <p>Parannustoimien toteuttaminen onnistuu osittain. Toimenpiteitä ei aina kohdenneta vaikuttaviin asioihin eikä korjaavien toimien vaikuttavuutta seurata. Toimintaa reflektoidaan yhteisesti päivittäin, mutta yhteisen näkemyksen rakentaminen parantamisen paikoista ryhmänä tuottaa haasteita. Tiedonkulun parantamisen tarve pienryhmien välillä nousee toistuvasti yhteisen reflektion deltoihin, minkä ryhmä korjaa vasta aivan jakson lopussa. Ryhmän kokonaistoiminnassa kehitysjakumoa on nähtävissä.</p>	<p>Tarjoaja oppii ja kehittyy tiiminä sekä parantaa toimintaa jatkuvasti tyydyttävästi.</p> <p>Tarjoajan ryhmä oppii ja kehittyy jakson aikana osittain, mutta hitaasti. Ryhmässä luotetaan paljon aikaisemmin saatuun kokemukseen eikä välttämättä nähdä tarvetta toimintatapojen uudistamiselle. Periaatteessa kuunteleminen on läsnä ja tilaajan antama palaute otetaan vastaan, mutta sitä ei kyetä viemään toteutukseen asti. Läpi jakson työpajamainen työskentely säilyy vallitsevana toimintamallina, joka ei sellaisena edistä bigroom-ympäristössä tapahtuvaa yhteistoiminnallista työskentelyä</p> <p>Erilaisia tekemisen reflektointeja toteutetaan päivittäin, mutta ne jäävät usein pinnallisiksi. Korjaavia toimenpiteitä tehdään lähinnä työpäivien välillä, ei niiden aikana. Päivittäiset fiilismittarit tuottavat ”nice to know” -tyyppisiä tuloksia, ja niiden perusteella kehitystoimenpiteiden kohdentaminen olisi sattumanvaraista. Ryhmä osoittaa satunnaisesti valmiutta tarkastella kehitystarpeita. Jatkokehityksen osalta ketterää adaptiivisuutta ei ole havaittavissa juuri lainkaan.</p>	<p>Tarjoaja oppii ja kehittyy tiiminä sekä parantaa toimintaa jatkuvasti pääosin erinomaisesti.</p> <p>Tarjoajan ryhmä reagoi esitettyihin muutostarpeisiin, oppii ja kehittyy sekä parantaa toimintaansa ketterästi ja nopeasti. Ryhmässä ollaan avoimia uusille ideoille ja kuunnellaan. Oman toiminnan kehittäminen ja parantaminen on pääosin järjestelmällistä ja laaja-alaista. Onnistumis- ja kehittämispalautetta haetaan säännöllisesti eri lähteistä. Omaa toimintaa kyetään myös havainnoimaan ja tunnistamaan siinä kehitystarpeita itse. Jakson aikainen kokonaistyöskentely pääosin tukee bigroom-ympäristössä tapahtuvaa yhteistoiminnallista työskentelyä..</p> <p>Jatkuva parantaminen on pääosin ryhmän toimintatapoihin sisäänrakennettua. Parannustoimenpiteitä toteutetaan hyvin joustavasti työskentelyn lomassa. Toimintatapoja muutetaan pienryhmien edistymisen ja painopisteiden mukaisesti. Mukauttamista tapahtuu hieman myös johtoryhmätyöskentelyssä, vaikka perinteiseen ajatteluun nojaava toimintamalli näkyy vielä vuorovaikutuksessa taustalla. Kokonaisuutena tarjoaja osoittaa jatkuvaa valmiutta toiminnan kehittämiseen sekä kykyä adaptoitua joustavasti. Kyvykyys uuden omaksumiseen ja sen yhteiseen kehittämiseen on korkea.</p>
---	--	--