

## KOORDINOINNISTA MENESTYSTEKIJÄ MONIALAISELLE YHTEISTYÖLLE

Johanna Bragge ja Pirkko Kasanen\* 2009

Kesäkuussa 2009 Helsingissä pidettiin International Project Management Associationin (IPMA) maailmankongressi Refresh Yourself. Ohjelma- ja projektimuotoiset työtavat ovat yleistyneet voimakkaasti, joten asiantuntemuksen vahvistaminen on ajankohtaista. Kongressissa syvennyttiin erityisesti ihmisten johtamiseen ja ihmisenäkökulmaan osana projektien ja projektiliiketoiminnan johtamista.

**Monialaista kollaboraatiota eli yhteistyötä** tarvitaan monissa tärkeissä projekteissa. Suuret ongelmat ja uudet mahdollisuudet eivät noudata tieteenalojen tai hallinnon sektorien rajoja. Monien alojen osaamista on yhdistettävä. Esimerkiksi ympäristöongelmien ratkaisussa tarvitaan sekä luonnon että ihmisen ymmärtämistä: mukana on luonnontieteellinen, tekninen, yhteiskuntatieteellinen ja kaupallinen näkökulma.

Yhteiskunnan palvelujen ja rakenteiden uudistuessa tarvitaan myös entistä laajalaisempaa yhteistyötä. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluja on voimakkaasti alettu kehittää julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyönä.

Projektin koordinaattori on tällaiselle yhteistyölle elintärkeä resurssi. Koordinaattori soveltaa erilaisia lähestymistapoja yhteistyön haasteiden ja projektin luonteen mukaan. Kyse on viime kädessä ihmisten johtamisesta.

**Monialainen yhteistyö on haastavaa.** Osapuolet tulevat yleensä useista eri organisaatioista. Yhteistyössä toimivien organisaatioiden edustajat tuovat projektiin oman taustansa, kulttuurinsa, toimintatapansa ja yhteisönsä kielen - sen lisäksi, että eri alojen erilainen asiantuntemus jo sinänsä merkitsee kielten kirjoa. Projektin merkitys voi olla eri organisaatioissa erilainen. Konflikteja syntyy helposti. Vaikeudet korostuvat joskus siinä määrin, että kollaboraatiota tutkinut Chris Huxham Strathclyden yliopistosta varoittaa jopa ryhtymästä siihen, ellei se ole aivan välttämätöntä! Kun yhteistyö on välttämätöntä, on tarpeen ottaa haasteet todesta ja panostaa keskinäisen luottamuksen jatkuvaan kehittämiseen.

Useita monialaisia yhteistyöprojekteja analysoineet brittiläiset ja kanadalaiset tutkijat Ackermann, Franco, Gallupe ja Parent kiteyttävät yhteistyön haasteet viiteen teemaan.

*Yhteisen historian puute:* osallistujilla ei ole kokemusta yhdessä työskentelystä, joten keskinäiset normit ja säännöt puuttuvat. Projektin tehtäviin liittyviä tietoja jäsenetään ja ymmärretään eri tavoin, ja yhteinen kieli puuttuu.

*Ristiriitaiset tavoitteet:* Projektin yhteisen päämäärän ohessa osallistujilla on yhteistyölle omia tavoitteitaan, jotka saattavat olla keskenään ristiriitaisia.

*Valtapeli ja politikointi:* Tietty organisaatio tai henkilö saattaa asiantuntemuksen tai muun voimavaran perusteella saada ryhmässä muita enemmän valtaa. Myös

organisaatioiden asema yhteiskunnassa heijastuu niiden edustajien asemaan ryhmässä.

*Moninaiset roolit:* Osallistujien roolit ryhmässä voivat olla erilaisia kuin heidän roolinsa omissa organisaatioissaan. Osallistujilla tulisi olla organisaatioissaan roolit, joissa heidän on mahdollista panna toimeen projektissa sovitut asiat.

*Varsinaisen asiakkaan tunnistaminen:* Koordinaattorin työskentelyyn vaikuttaa merkittävästi, onko asiakas yksi ryhmän jäsenistä, vai yhteistyöryhmä kokonaisuudessaan.

**Vaikeudet voidaan voittaa.** Yhteisen historian puutteeseen auttaa yhteisen ymmärryksen kehittäminen projektiryhmän kesken. Kielivaikeuksien yli päästään, kun tarkastellaan jäsenten tietämystä asiasta esimerkiksi käsittekarttojen avulla, esitetään systemaattisesti ”tyhmiä” kysymyksiä ja kyseenalaistetaan käytettyjä käsitteitä. Hyvin suunniteltu aloituskokous tuottaa konkreettisia edistysaskeleita, joita osanottajat odottavat.

Erilaisten käsitysten ja tulkintojen lisäksi on käsiteltävä sekalaisia, jopa ristiriitaisia tavoitteita. Yhteiset, abstraktit päämäärät puretaan konkreettisiksi tavoitteiksi, jotka johtavat yhteiseen päämäärään. Työstäminen vahvistaa myös ryhmän yhteisen kielen muodostumista. Mikäli osallistujien tavoitteet osoittautuvat ristiriitaisiksi, tarvitaan neuvottelutekniikoita yhteensopivien tavoitteiden löytämiseksi. Tällöin otetaan selville myös piileviä tavoitteita.

Valta- ja roolikysymysten hallitsemisessa auttaa huolellinen ja systemaattinen kommunikointi koordinaattorin ja osallistujien välillä sekä osallistujien kesken. Myös kokouksien suunnittelu ja valmistelu tulevat avuksi.

Kun projektin odotetaan tuottavan uusia ratkaisuja eikä tavoitteita ole syytä kiinnittää liian tiukasti heti aluksi, voidaan käyttää innovaatioprosessin tyyppistä avoimempaa lähestymistapaa projektin jäsentämiseen.

Konfliktien uhatessa tai puhjetessa voidaan turvautua vaihtoehtojen anonyymiin ideointiin, erilaisiin tapoihin tehdä päätöksiä ja varsinaisiin konfliktinratkaisumenetelmiin.

**Yhteistyön haasteiden ja hallinnon rutiinien ristipaineissa** on lohdullista tietää, että sopivasti valittujen menetelmien ja työkalujen avulla epämääräisistä vaikeuksista tulee hallittavia tehtäviä. Menetelmiä voidaan soveltaa sekä perinteisissä että virtuaalisissa projektitapaamisissa.

#### **\* Tekijöiden taustat**

Johanna Bragge toimii Helsingin kauppakorkeakoulun tietojärjestelmätieteen ma. professorina ja Pirkko Kasanen kehittää koordinoitupalveluja perustamassaan Koordinet Oy:ssä. Kirjoittajat ovat tutkineet koordinoitimenetelmiä HSE:n yritysprojektissa, jossa mukana olivat myös kauppatieteiden opiskelijat Ville Simola ja Heli Tiainen.