

Jani Korhonen

**MERKITTÄVIMMÄT JOHTAMISEEN JA  
YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEEN  
VAIKUTTAVAT TEKIJÄT  
ALLIANSSIPROJEKTEISSA**

Kandidaatin tutkielma  
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta  
Tarkastaja: Ulla Saari  
Toukokuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Jani Korhonen: Merkittävimmät johtamiseen ja yhteistyön kehittämiseen vaikuttavat tekijät allianssiprojekteissa (Factors Most Affecting on Managing and Relationship Developing in Project Alliances)

Kandidaatintyö

Tampereen yliopisto

Tuotantotalous

Toukokuu 2021

---

Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitkä ovat merkittävimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat allianssiprojektien johtamiseen sekä allianssiryhmän yhteistyön kehittämiseen. Työssä perehdytään myös allianssiprojekteihin liittyviin erityispiirteisiin ja niiden asettamiin haasteisiin johtamisen ja yhteistyön kannalta. Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa käsitellään aiheesta tehtyjä tutkimusjulkaisuja sekä kirjallisuutta.

Allianssimalli tarkoittaa kahden tai useamman eri organisaation yhteistyötä projektin toteuttamiseksi. Allianssiprojekti perustuu sopimukselle, jonka avulla yhteistyön takaamiseksi voidaan sopia projektin vastuiden, riskien sekä tuottojen jakamisesta. Tutkimuksissa esiin nousseiden tulosten mukaan se sopii suoritustavaksi monimutkaisille ja erityisen laajoille projekteille, joissa saadaan etua usean eri organisaation osaamisen tuomisesta projektiin. Allianssiprojekteissa jokainen allianssiryhmän organisaatio voi tarjota projektin käyttöön oman erityisosaamisensa yhteisymmärryksessä sovittujen tavoitteiden täyttämiseksi. Näiden kompleksisissa toimintaympäristössä toteutettavien allianssiprojektien johtaminen on usein haastavampaa kuin perinteisten yhden tilaajan ja toimittajan välisten projektien johtaminen. Allianssiprojektien hallinnan ja johtamisen yksinkertaistamiseksi on projektia toteuttavan ryhmän valintaprosessi avainasemassa. Jotta allianssiprojekti olisi selkeämmin johdettavissa, täytyy allianssiryhmä muodostaa painottamalla kokemusta ja motivaatiota yhteistoiminnalliseen projektin toteutukseen perinteisen hintakilpailun sijaan.

Allianssiprojektin johtamisen mahdolliset haasteet liittyvät projektien erityispiirteisiin ja tässä työssä esitetäänkin toimivia malleja johtamisen toteuttamiselle allianssiprojektien viitekehyyksessä. Allianssiprojektien johtamisessa onkin tärkeää luoda tilapäiselle organisaatiolle, eli projektia toteuttavalle allianssiryhmälle riittävän hierarkkinen johto auktoriteetin takaamiseksi. Merkittävänä hedelmällisen yhteistyön mahdollistajana toimii myös allianssitoimisto, joka kokoaa projektia suorittavan allianssiryhmä fyysisesti samoihin tiloihin, jolloin sen johtaminen, viestintä, yhteistyö ja ongelmanratkaisukyvykyys paranee. Kun projektin henkilöstölle on saatu viestittyä tavoitteet ja aikataulut selkeästi projektin johdolta, on allianssiprojektin tavoitteiden saavuttamisessa parempi mahdollisuus.

Tutkielmassa käsitellään infrastruktuurialan allianssiprojekteista sekä tilapäisten organisaatioiden johtamista käsittelevää tutkimuskirjallisuutta sekä esitetään mahdollisuuksia aiheen tutkimukselle tulevaisuudessa.

Avainsanat: allianssiprojekti, projektinhallinta, projektin johtaminen, kommunikaatio, yhteistyö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ALKUSANAT

Kiinnostuin allianssiprojekteista monimutkaisuuden sekä niiden johtamiselle ja allianssiryhmän yhteistyön rakentamiselle aiheuttamien haasteiden vuoksi. Työn edetessä pääsin tutustumaan laajasti allianssiprojektien johtamisesta tehtyihin tutkimuksiin ja se lisäsi ymmärrystäni sekä kiinnostustani aihetta kohtaan.

Haluan kiittää työni rajauksen selkeyttämisessä ja arvokkaasta kriittisestä kommentoinnista professori Tuomas Aholaa. Lisäksi haluan kiittää kommentteista ja kehitysehdotuksista työni tarkastajaa Ulla Saarta sekä muita seminaareissa työni edistämiseen vaikuttaneita henkilöitä.

Tampereella. 26.5.2021

Jani Korhonen

# SISÄLLYSLUETTELO

|  |    |
|--|----|
| 1. JOHDANTO .....  | 1  |
| 1.1 Aihe .....   | 1  |
| 1.2 Tutkimuskysymykset .....   | 2  |
| 1.3 Metodien kuvaus .....  | 3  |
| 2. ALLIANSSIPROJEKTIN PIIRTEITÄ .....  | 4  |
| 2.1 Projektin määritelmä .....   | 4  |
| 2.2 Projektin hallinta yleisesti .....   | 5  |
| 2.3 Allianssiprojektin piirteitä .....   | 5  |
| 2.4 Allianssiryhmän muodostaminen .....  | 6  |
| 2.5 Allianssiprojektin toimintaympäristö .....                                 | 9  |
| 3. JOHTAMINEN ALLIANSSIPROJEKTEISSA .....                                      | 10 |
| 3.1 Johtaminen yleisesti .....   | 10 |
| 3.2 Allianssiprojektin johtaminen .....  | 11 |
| 3.3 Johtamisen haasteet .....  | 12 |
| 3.4 Työkalut johtamisen tukena .....   | 13 |
| 4. ALLIANSSIPROJEKTIN JOHTAMISEEN JA YHTEISTYÖHÖN VAIKUTTAVAT<br>TEKIJÄT ..... | 15 |
| 4.1 Menestystekijät .....  | 15 |
| 4.2 Allianssiprojektin johtajan ominaisuudet .....                             | 16 |
| 4.3 Allianssiryhmän yhteistyön rakentaminen .....                              | 17 |
| 4.4 Johtamisen keskittäminen ja hierarkia .....                                | 19 |
| 5. PÄÄTELMÄT .....   | 21 |
| 5.1 Tulosten yhteenveto .....  | 21 |
| 5.2 Työn onnistuminen ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....                     | 21 |
| LÄHTEET .....  | 23 |

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Aihe

Viime vuosina etenkin tamperelaisena on ollut jopa haastavaa olla törmäämättä suureen ja paljon mediassa huomiota saaneeseen allianssiprojektiin, kun Raitiotieallianssi on rakentanut Tampereelle raitiotietä. Allianssiprojektit ovat niin tavoitteiltaan ja aikataulultaan kuin siinä yhteistyössä toimivien allianssin jäsentenkin osalta komplekseja kokonaisuuksia. Niissä osallisena on useampia toimijoita, joilla on yhteinen tavoite projektin lopputuloksesta. Kuten Bakker (2016) mainitsee, allianssiprojekteissa toimijat jakavat toisilleen tietämystä ja teknologiaa, jakavat projektien riskejä tai keskittävät resursseja ja kykjänsä koko projektiin osallistuvien toimijoiden hyväksi. Allianssiprojektien johtamisen näkökulmasta on kiinnostavaa tutkia yli organisaatorajojen tapahtuvaa projektin johtamista ja siihen liittyviä ominaisuuksia. Allianssiprojektin johtamiseen vaikuttavat vahvasti useat asiat, kuten esimerkiksi Davisin (2016) esiin nostamat yhteistyön johtamisen jakautumisen tai keskittymisen tietyille taholle, resurssien jakamisen ja yhteistyökumppaneiden luottamuksen säilyttäminen. Projektinhallinnassa yleisesti tärkeitä huomioon otettavia asioita ovat projektin ominaispiirteet. Projekti on rajattu sekä ainutlaatuinen kokonaisuus niin kestoltaan, kustannuksiltaan kuin resursseiltaan. Sille on myös asetettava selkeä tavoite ja sillä on oltava omistaja/tilaaja. Projektin hallintaan liittyvät oleellisesti myös projektin riskienhallinta, mitä taas voidaan allianssiprojekteissa tarkastella kulloisellekin projektille suotuisalla tavalla ja suhteuttaa siihen osallistuvien tahojen vaikutusten mukaisesti. (Tonchia, 2008)

Projektin johtaminen allianssiprojekteissa on moniulotteisempaa kuin vain yhden toimittajan ja tilaajan välisissä projekteissa. Allianssiprojektin johdossa toimivien projektiammattilaisten täytyy hallita huomattavan suuria kokonaisuuksia ja kompleksisia eri organisaatioiden välisiä aikataulullisia haasteita. Projektiallianssin projektinhallinnan haasteisiin ja johtamiseen perehtyminen sekä oman tietämyksen lisääminen sekä allianssiprojektien johtamisen ja yhteistyön rakentamisen merkittävien tekijöiden esiin nostaminen ovatkin päätavoitteitani tässä kirjallisuuskatsauksessa. Allianssiprojektissa olennaisena osana ovat myös sen toimijoiden väliset sopimusehdot ja yhteistyökumppanien soveltuvuus projektin tilaajan tai tilaajien vaatimukseen (Hietajärvi et al., 2017). Lisäksi Hietajärvi

et al. (2017) peräänkuuluttavat allianssiprojektin jäsenten kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin, mikä on järkevää todettaessa allianssiprojektien monimutkaiset rakenteet ja laajuus sekä niiden pitkäkestoisuus.

Tämä kandidaatin tutkielma etenee projektin ja allianssiprojektien määritelmän sekä erityispiirteiden käsittelyn kautta allianssiprojektin johtamiseen. Johdannon jälkeen toisessa kappaleessa luodaan pohjaa allianssiprojektin johtamisen tarkastelulle esittelemällä allianssiprojektien ominaisuuksia, toimintaympäristöä sekä perusteita allianssimuotoisen projektitoteutuksen valinnalle. Kolmannessa luvussa käsitellään tarkemmin allianssiprojektien johtamista kirjallisuudessa esiin nousevien menetelmien pohjalta. Johtamisen käsittelyssä esitellään tilapäisten organisaatioiden johtamisen teorioita sekä johtamisen kannalta olennaisia huomioita sen konkreettisesta toteuttamisesta allianssiprojekteihin soveltuvilta osin. Neljännessä luvussa kootaan kahdessa edellisessä luvussa esiin nousseita tekijöitä, jotka vaikuttavat olennaisesti allianssiprojektien yhteistyön kehittymiseen ja johtamiseen. Viimeisessä luvussa esitetään päätelmät kirjallisuudessa allianssiprojekteissa toimiviksi todetuista johtamistyyleistä ja yhteistyön kehittämisen keinoista sekä ajatuksia tuleville tutkimusmahdollisuuksille.

Työssä käsitellään allianssiprojekteja infrastruktuuriprojekteista tehdyn tutkimuksen ja kirjallisuuden kannalta. Työ halutaan pitää yksinkertaisena ja mielekkäänä lukea, joten keskittyminen infrastruktuuriprojekteihin on tästä näkökulmasta järkevää ja niistä tehtyä tutkimusmateriaalia on laajimmin saatavilla.

Pohja allianssiprojektin toimijoiden väliselle yhteistyölle ja luottamukselle rakennetaan sen perustamisvaiheessa, joten allianssiprojektien johtamista yhteistyön luomista tarkastellaan tässä työssä pääasiallisesti allianssiprojektien perustamisvaiheessa siis päätöksestä suorittaa projekti allianssimuotoisena projektin toteutuksen aloittamiseen. Lisäksi tarkastellaan perustamisvaiheen jälkeisiä merkittäviä johtamista tukevien työkalujen tai menetelmien hyödyntämistä projektin johtamisen tukena.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoituksena on lisätä tietämystä liittyen allianssiprojektien johtamisen ja yhteistyön rakentamisen osalta merkittävien tekijöiden kannalta. Tutkielma rakentuu projektin ja allianssiprojektin määrittelyn kautta allianssiprojekteista kirjallisuudessa mainittuihin erityispiirteisiin sekä siihen, kuinka näitä erityispiirteitä tulisi johtamisessa ottaa huomioon. Tutkielmassa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä allianssiprojektien johtamiseen ja kommunikaatioon vaikuttavia tekijöitä tutkimuskirjallisuudessa esitetään?

2. Mitkä tunnistetuista tekijöistä voidaan nähdä menestystekijöinä ja mitkä suurimpina haasteina toimivalle kommunikaatiolle allianssiprojekteissa?

Tutkimuskysymyksiä käsitellään työssä esitetyn teorian ja pohdintojen pohjalta viimeisessä luvussa. Allianssiprojektien johtamiselle haasteita erityisesti asettavat niiden monimutkainen, mahdollisesti useampia organisaatioita sisältävä rakenne ja kommunikoinnin järjestäminen toimijoiden välillä. Onkin mielekästä pyrkiä yksinkertaistamaan allianssiprojektien monimutkaisuutta perehtymällä projektien johtamisen keinoihin sekä yhdistämällä niissä esiin nousevia parhaita käytäntöjä ratkaisuehdotuksiksi merkittävimpiin haasteisiin.

### 1.3 Metodin kuvaus

Työ toteutetaan kirjallisuuskatsauksena ja aineistoina käytetään tieteellisiä artikkeleita sekä kirjallisuutta aiheeseen liittyen. Lähteinä käytettäviä tutkimuksia ja julkaisuja haetaan pääasiassa käyttäen Google Scholar -palvelua, Tampereen Yliopiston Andor -palvelinta sekä vertaisarvioituja lähteitä sisältävää Scopus -tietokantaa. Tiedonhakuja suoritetaan työn kannalta olennainen teoria sekä tutkimuskysymykset huomioiden. Allianssiprojekteihin liittyviä julkaisuja haettiin termeillä *project*, *alliance* ja *interorganizational relationship*. Johtamiseen ja projektinhallintaan liittyvien julkaisujen hakuun käytettiin termejä, kuten *management*, *leadership* ja *communication*. Lisäksi hakuihin on yhdistetty aineiston läpikäynnin edetessä esiin nousseita työn kannalta olennaisia termejä, kuten *success factors*. Hauissa käytettiin myös näiden termien yhdistelmiä.

Löydetyt ja tämän työn kannalta relevantit julkaisut käydään läpi huolellisesti lukemalla ja taulukoimalla tärkeimmät havainnot yhdistettynä lähteisiin. Näin työn edetessä on mahdollista yhdistellä eri lähdemateriaaleista löytynyttä työn kannalta relevanteinta sisältöä selkeämmin ja johdonmukaisemmin.

## 2. ALLIANSSIPROJEKTIN PIIRTEITÄ

Tässä kappaleessa perehdytään allianssimuotoisen projektin rakenteeseen ja sen erityispiirteisiin. Käsittelen myös allianssiprojektin projektiryhmän muodostamiseen ja siinä haluttavien ominaisuuksien vaikutuksia projektin onnistumiseen. Allianssiprojektien määrittelemiseksi käsitellään ensin projektien ominaisuuksia, jotta voidaan rakentaa kattavampi ymmärrys allianssiprojektien ja perinteisten projektien eroavaisuuksista. Allianssiprojektin kannalta avainasemassa on allianssia suorittavan ryhmän valintaprosessi, jossa sovitaan allianssiprojektin suorittamisen tavoitteet ja riskien ja tuottojen jakamisesta. Unohtamatta sopivimman ryhmän valintaa projektin suorittamiseksi. Viimeisenä käsitellään allianssiprojektin toimintaympäristöä sekä perusteita allianssimuotoisen projektin suoritustavan valinnalle.

### 2.1 Projektin määritelmä

Projekti on monimutkainen sekä uniikki kokonaisuus, joka koostuu toisiaan seuraavista toiminnoista, joiden suorittamisella on selkeä tavoite. Se on resursseiltaan, aikataulultaan ja budjetiltaan rajattu kokonaisuus. Projektin määritelmässä esiin nostettu raja- aikataulun suhteen tarkoittaa sitä, että sillä on alku sekä loppu. (Tonchia, 2008) Myös Lesterin (2014) mukaan *Project Management Vocabulary* määrittelee projektin samalla tavoin. Tonchian (2008) ja Lesterin (2014) mainitsemien asioiden lisäksi Maylor (2010) korostaa sitä, että mikä tahansa asia, jolla on alku ja loppu ei ole projekti, vaan sen täytyy täyttää määritelmässä esitetyt ominaisuudet.

Tämän työn kannalta on mielenkiintoista tutkia projektia sosiaalisen näkökulman kautta. Maylorin (2010) mukaan projektit eivät ole konemaisia kokonaisuuksia, vaan ne rakentuvat ihmisten ja heidän muodostamien systeemien ympärille. Systeemit voivat Maylorin (2010) mukaan sisältää projektitiimin, asiakkaat ja projektin tilaajat. Projektin sosiaalinen ulottuvuus ja yhteistyön merkitys on otettava huomioon erityisesti allianssiprojektin johtamiseen liittyvissä kysymyksissä.



## 2.2 Projektin hallinta yleisesti

Projektinhallinnalla tarkoitetaan projektiin sisältyvien muuttujien johtamista, jotta projektin tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Muuttujiksi voidaan lukea tuotoksen laatu, projektiin käytetty aika, projektin edetessä muodostuvat kustannukset sekä projektin käytössä olevat resurssit. Projektinhallinnalla pyritään siis vaikuttamaan näiden muuttujien toteutumisiin. Näistä kolme ensimmäistä määrittelevät projektin suoritumistasoa ja viimeinen eli resurssit taas asettavat rajoitteet projektin toiminnoille. (Tonchia, 2008) Projektin resursseja voivat esimerkiksi olla työvoima, osaaminen sekä koneet ja laitteet, joita hyödyntämällä on tarkoitus päästä tavoiteltuun tulokseen projektin päättyessä. (Lester, 2014 p. 1 - 3)

Edellä esitetty projektinhallinnan päätehtävien kuvaus on perinteisempi tapa kuvata ja arvioida projektien onnistumista. Morris (2010) taas pitää perinteistä aikatauluun, budjetissa pysymiseen ja laajuuden kautta projektien onnistumista määrittelevää projektinhallinnan mallia vanhakantaisena ja nykyprojekteissa jopa riittämättömänä. Hän esittääkin projektinhallinnan onnistumisen tarkastelua projektin tilaajan näkökulmasta. Projektin tilaaja on yleensä taho, joka on myös sen pääasiallinen omistaja. Tällöin huomiota pitäisi kiinnittää projektin määrittävien ominaisuuksien laajenuksena sen sosiaaliseen ulottuvuuteen. Kuinka kommunikaatio pitäisi järjestää, kuinka sitä pitäisi kehittää ja kuinka se toimitetaan. (Morris, 2010) Toisin sanoen, projektin määritelmässä esitetyt ominaisuudet ovat tärkeitä tarkasteltaessa projektien onnistumista, mutta se on yleensä turhan yksinkertainen tapa tutkia asiaa. Projektinhallinnan näkökulmasta onkin mielekästä sopia projektin tavoitteista ja rajoitteista mahdollisimman tarkkaan tilaajan ja toteuttajan välillä, jotta tilaajan tavoitteet ja tarpeet tulevat mahdollisimman hyvin ymmärretyksi (Lahdenperä, 2012). Jos tilaaja esimerkiksi haluaa projektin valmiiksi todella tiukalla aikataululla sekä mahdollisimman pienillä kustannuksilla, joutuu hän todennäköisesti joustamaan laadusta. Tässä esimerkkitalanteessa merkittävää on myös projektin toteuttajan viestintä tilaajan kanssa, toteuttajan ei ole oman eikä tilaajan edun mukaista luvata kyvykkyyksiään parempaa laatua projektin tuotokselle, vaan rehellinen ja ajantasainen viestintä ovat avainasemassa keskusteltaessa projektin tavoitteista. Projektinhallinta voidaan nähdä projektin johtamista sivuavana, mutta silti erillisenä osana projektikokonaisuudessa.

## 2.3 Allianssiprojektin piirteitä

Allianssiprojekti on monimutkainen, useita toimijoita osallistava projekti, jossa kaikki projektiin osallistuvat tahot toimivat yhteistyössä yhteisten tavoitteiden eteen ja jakavat kes-

kenään projektille hyödyllistä tietämystä ja resursseja. Allianssimuotoa käytetään erityisesti haastavissa ja laajoissa projekteissa, jotka vaativat osaamista usealta eri alalta. Allianssiprojektin ryhmän sitoutuessa yhteisiin tavoitteisiin ja jakamalla projektin riskit halutaan parantaa projektiryhmän suorituskykyä. (Lahdenperä, 2012) Riskien ja tuottojen jakaminen, kuten Young et al. ((2016) sen muotoilevat: *"we all win, or we all lose"* on kirjallisuuden mukaan myös eniten siteerattuja allianssimuotoisen projektin hyötyjä. *Irelandin et al.* mukaan Hietajärvi et al. (2017) jakavat Lahdenperän (2012) ajatuksen allianssiprojektista kilpailuetuna mukana oleville yhteistyöyrityksille. Che Ibrahim et al. (2018) lisäävät edellä mainittuihin allianssiprojektia määritteleviin toiminnan ominaisuuksiin ryhmän kriteerit toiminnalle projektin parhaaksi (engl. *"best-for-project"* criterion). Allianssiprojekti voidaan siis nähdä siihen osallistuvia osapuolia yhteisesti hyödyttävänä kokonaisuutena. Yhteistyön avulla voidaan hallita suuria ja monimutkaisia projektikokonaisuuksia, jolloin jokainen yhteistyöhön osallistuva organisaatio pääsee hyödyntämään ydinosamistiaan ja resurssejaan sellaisessa projektissa, johon tällä organisaatiolla ei olisi muuten mahdollista ryhtyä. Hietajärvi et al. (2017) painottavat myös uusien kyvykkyyksien kehittämistä allianssiprojektiorganisaatioille, jotta tällaisia kokonaisuuksia on mahdollista hallita menestyksekkäästi. *Winterin ja Szczepanekin* mukaan Hietajärvi et al. (2017) toteavat, että allianssiprojekteissa organisaatiolta vaaditaan erityisen hyviä projektinhallintakykyjä ja sosiaalisen rakenteen vuoksi kykyä kehittää allianssiprojektin organisaation sosiaalista pääomaa.

Perinteisissä yhden tilaajan ja toimittajan välisissä projekteissa on olemassa riski opportunistiselle eli omaa etua tavoittelevalle käytökselle projektin toimittajan osalta. Varsinkin tarjouskilpailulla valittavissa projekteissa omaa etua voidaan tavoitella asettamalla tarjoushinta liian alhaiseksi. Tällöin riskinä on projektin onnistumisen kannalta tärkeiden tilaajalle kustannuksia aiheuttavien vaiheiden suunnitelmista pois jättäminen. Tämän vuoksi tilaajalta saatetaan projektin edetessä vaatia liian suuria korvauksia pakollisten toimintojen tai tarvikkeiden hankintojen toteuttamiseksi. (Laan et al., 2011) On siis projektin onnistumisen kannalta tärkeää luoda jo suunnitteluvaiheessa tilaajan ja toimittajan välille hyvä keskusteluyhteys ja yhteinen sekä läpinäkyvä sopimus projektin vaiheista.

## 2.4 Allianssiryhmän muodostaminen

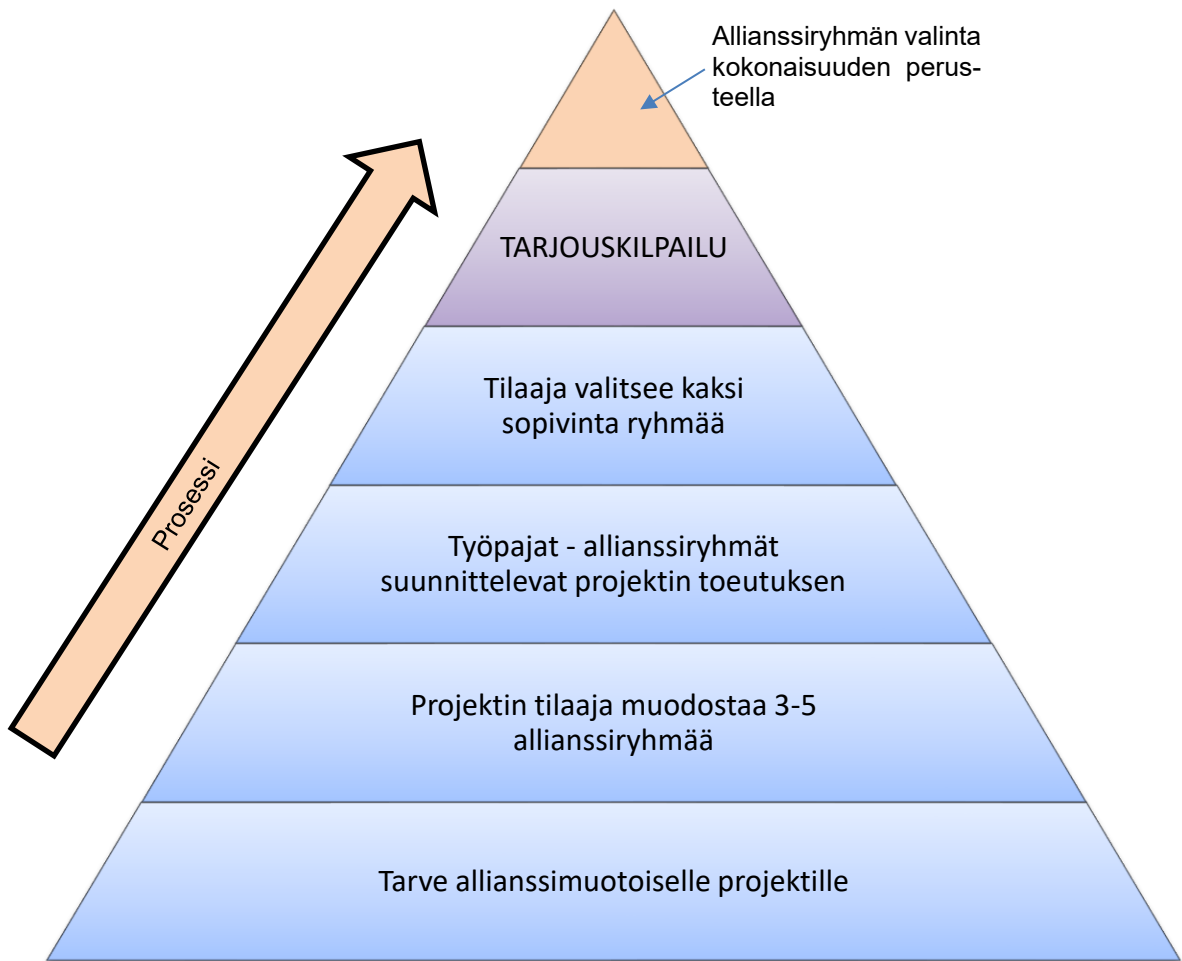
Allianssiprojektin näkökulmasta on hyödyllistä tarkastella yhteistyöyritysten valintaa ja allianssiryhmän muodostamista projektin toteuttamiseksi. Hietajärvi et al. (2017) toteavat allianssiprojektin asiakasyrityksen määrittelevän vaatimukset projektin toteuttamiseen valittavilta yrityksiltä. Tutkimusten mukaan yleisesti yhteistyöorganisaatioiden ominaisuuksista ja kriteereistä painotetaan aiempaa kokemusta allianssiprojekteista, avointa,

sosiaalista ja yhteistyökykyistä henkilöstöä sekä organisaation johdon sitoutumista projektille ja mukautumiskykyä uuteen tapaan toimia yhteistyössä. Valintavaiheessa asiakas eli projektin tilaaja muodostaa 3 – 5 erilaista allianssiryhmää, joiden pohjalta tilaaja voi alkaa toteuttamaan hankintasuunnitelmia ja neuvottelemaan siitä allianssiryhmän kanssa. Näiden organisaatioiden kanssa järjestetään työpaja istuntoja (engl. workshop), joissa kukin allianssiryhmä pääsee suunnittelemaan projektin toteuttamiseen liittyviä asioita. Istuntojen tuotosten perusteella projektin tilaajan on mahdollista arvioida siihen sopivimmat kaksi ryhmää, joiden välillä voidaan edetä projektin tarjousvaiheeseen. Tarjouskilpailun voittaja ja soveltuvin allianssiryhmä valitaan lopuksi toteuttamaan projektia. (Hietajärvi et al., 2017) Projektin tilaajalle onkin tärkeää valita omia tavoitteita parhaiten vastaava allianssiryhmä toteuttamaan projektia. Pelkästään tarjouskilpailun voittajan valitseminen projektin toimittajaksi on monimutkaisissa usean organisaation yhteisissä projekteissa liian yksinkertainen kriteeri.

Laan et al. (2011) toteaa tarjouskilpailun perusteella valitun projektitoimittajan olevan riski projektin edetessä ilmaantuville lisäkustannuksille. Kun projektin tilaaja hakee projektin toimittajaa tarjouskilpailun perusteella, on se kannustin asettaa projektin toteutuksesta tarjottava hinta mahdollisimman alas. Projektin toimittaja voi vedota projektin edetessä sen kannalta välttämättömään ylimääräiseen laskutettavaan työhön kompensoidakseen tarjouskilpailun alhaista hintaa. Toinen riski liittyen alhaisimmalla hinnalla valittavaan projektin toimittajaan liittyy projektin lopputuloksen laatuun. Jos projekti koitetaan toteuttaa liian alhaisin kustannuksin, voi se näkyä myös huonompina projektissa käytettävänä materiaaleina ja heikkona työnlaatuna. (Laan et al., 2011)

Kuten Hietajärvi et al. (2017) Winteriä ja Szczepanekia mukaillen kertoo allianssiprojektin olevan sosiaalinen kokonaisuus, ei projektin tavoitteiden hyväksymistä ja ymmärrystä koko allianssiryhmän kesken voi painottaa liikaa. Tavoitteista ja hyötyjen sekä riskien jakamisesta on myös tärkeää sopia jo allianssiryhmän muodostamisvaiheessa (Hietajärvi et al., 2017), mikä edesauttaa myös ryhmän luottamuksen rakentamista.

Allianssiprojektia toteuttavan ryhmän valinta on tärkeää myös johtamisen kannalta ja siinä ongelmien välttämiseksi. Koska allianssiryhmän muodostaminen nähdään merkittävänä tekijänä projektin yhteistyön ja luottamuksen rakentamiselle, havainnollistetaan prosessi kuvassa 1 (Hietajärvi et al., 2017).



**Kuva 1.** Allianssiryhmän muodostaminen.

Kuten kuvasta voimme huomata, tulee perinteisesti projektin toteuttamisessa käytetty valintaperuste, tarjouskilpailu, mukaan vasta hyvin monen sitä edeltävän vaiheen jälkeen. Kuvassa 1 esitetty allianssiryhmän muodostamisprosessin rakenne korostaa hyvin Hietajärven et al. (2017) ajatusta sopivimman kokonaisuuden tarjoavan allianssiryhmän valintaa projektin toteuttajaksi.

Kuvaa 2 tarkasteltaessa on otettava huomioon myös allianssiprojektin muodostamisesta hieman irrallinen, pyramidin alin kohta, joka toimii perustana koko allianssiprojektiryhmän muodostamisprosessin käynnistämiseksi. Tarve allianssimuotoiselle projektin toteutukselle on oltava tunnistettu ja tarkkaan arvioitu. Allianssiprojektin tarvetta organisaatioille käsitellään enemmän seuraavassa alaluvussa 2.5.

## 2.5 Allianssiprojektin toimintaympäristö

Henry Mintzberg (1985) esitteli adhokratian (engl. Adhocracy) projektiorganisaatioiden muotona vuonna 1979. Adhokratia on suunniteltu tilapäisten organisaatioiden ja tehtävien hoitamiseksi rikkoen perinteisen byrokraattisesti johdetun ja jäykän organisaatorakenteen mallin. Se tarkoittaa myös tilapäistä tiettyä tarkoitusta varten luotua johtamisjärjestelmää, joka sopii yhteen projektin määritelmän ja todellisen luonteen kanssa. Mintzberg (1985) toteaa artikkelissaan, että adhokratia toimii toimintaympäristöissä, jotka ovat monimutkaisia ja nopeasti muuttuvia. Adhokraattisesti toimivassa organisaatiossa on tyypillisesti matala organisaatorakenne ja valta on jaettu yhden henkilön, tai allianssiprojektien tapauksessa yhden tahon sijasta useammalle. Se on ketterä organisaatorakenne, joka sopii erinomaisesti tilapäisiin ja jotain tiettyä, yhteistä tavoitetta varten työskentelevälle organisaatiolle. Projektiorganisaatioiden muuntumisen adhokraattiseen suuntaan toteaa myös Einsiedel (1987), joka alleviivaa ketteryyttä väliaikaisissa organisaatioissa, kuten projektiorganisaatioissa.

Jotta allianssiprojekti voi toimia kustannuksia laskevasti ja projektin toteutusta tehostavasti, täytyy sen olla perusteltu muoto projektin toteutukselle. Young et al. (2016) mainitsivat tutkimuksessaan 15 eri kriteeriä, joita on mainittu eri tieteellisissä lähteissä allianssimuotoisen projektitoteutuksen perustana. Useimmin Youngin et al. (2016) mukaan syyksi allianssien muodostamiselle mainitaan tiukat aikataulurajoitteet, monimutkaiset sidosryhmät, korkea riski, monimutkaisuus sekä korkea epävarmuus. Walkerin & Jacobssonin (2014) haastattelututkimuksen mukaan kaikki haastateltavat nostivat esiin projektin monimutkaisuuden teknisestä sekä yhteistyösuhteiden näkökulmasta syyksi allianssimuotoiselle projektin toteutukselle. Projektin monimutkaisuus asettaa tarpeen projektiryhmän joustavuudelle, jota tarvitaan työskenneltäessä toimintaympäristössä, joka sisältää paljon epävarmuutta ja monitulkintaisuutta (Walker & Jacobsson, 2014).

### 3. JOHTAMINEN ALLIANSSIPROJEKTEISSA

Koska työssä käsitellään allianssiprojektien johtamista, on mielekästä luoda pohja tälle tarkastelulle johtamisen määrittelemisellä. Projektien hallinta on merkittävältä osin johtamistyötä ja erityisesti allianssimuotoisten projektien johtaminen luo omia tarpeitaan johtamistyyliille, joita käsitellään enemmän seuraavissa alaluvuissa. Lisäksi allianssiprojektit voivat olla hyvinkin kompleksisia kokonaisuuksia, jolloin on mielenkiintoista pureutua myös niiden johtamisessa esiintyviin tyypillisiin haasteisiin, joiden tiedostaminen voi mahdollisesti tehostaa allianssiprojektien johtamista paljonkin.

#### 3.1 Johtaminen yleisesti

On olemassa ihmisten (engl. leadership) ja asioiden (engl. management) johtamista. Allianssiprojektin viitekehyksessä johtamista tarkasteltaessa on tärkeää huomata, että molemmat johtamistavat ovat merkittäviä. Niissä yhtä projektia toteuttamassa on useita eri ihmisiä, mahdollisesti useista eri organisaatioista ja hallittavana on ihmisten lisäksi suuri määrä heidän suorittamiaan toimintoja. Tällöin ihmisten johtamisen lisäksi on tarkasteltava myös asioiden johtamista.

Bushin (2008, pp. 3-4) mukaan hyvillä ihmisten johtajilla on seuraavat neljä kykyä: 1. Erinomaisilla johtajilla on selkeä visio organisaation toiminnalle, 2. Kyky viestiä visio organisaation jäsenille siten, että se vahvistaa jäsenten sitoutumista organisaatioon, 3. Vision tehokas viestiminen vaatii myös sen tarkoituksen viestimistä ja 4. Vision instituutionalisointi (engl. institutionalising) on myös otettava huomioon, jotta johtajuus voi olla onnistunutta. Bushin (2008, pp. 3-4) määritelmän mukaan siis kommunikaatio on merkittävä osa johtajan kyvykkyyksistä. Ennen kaikkea Bush (2008, pp. 3-4) toteaa *Cubanin* mukaan johtajuuden olevan ihmisten tavoitteisiin, motivaatioihin ja toimiin vaikuttamista viestinnällisin keinoin. Samaa mieltä johtajuudesta on Bull (2010, pp. 53-66), joka toteaa sen olevan johdettavien motivoimista ja inspiroimista innovatiivisin keinoin kohti organisaation projektille asettamia tavoitteita.

Toisaalta taas asioiden johtaminen on myös tärkeä osa projektin johtamista. Eroina ihmisten ja asioiden johtamiselle mainitaan, että ihmisten johtajat kykenevät vaikuttamaan, motivoimaan ja osallistamaan muita tavoiteltaessa organisaation menestystä. Asioiden johtamisella taas voidaan nähdä tarkoitettavan kokonaisuuksien tai tiimien johtamista kohti tavoitetta. (Nayar, 2013) Voimme huomata, että ihmisten ja asioiden johtaminen ovat yhtäältä toisiaan sivuavia johtamistyyliä, mutta toisaalta eroavat niiltä osin, millä

keinoin johtajat ohjaavat projektia suorittavaa organisaatiota kohti tavoitteita. Asioiden johtaminen kiteytyy tehtäviin: suunnittelu, budjetointi, organisointi ja ongelmanratkaisu ovat näiden johtajien tärkeitä tehtäviä (Bull, 2010, pp. 53-66). Bull (2010, pp. 55-66) toteaa myös, että maailmassa on paljon hyviä asioiden johtajia, jotka osaavat lukea raportteja ja kehittää strategioita ja visioita, mutta samalla heiltä puuttuu usein kyky johtaa ihmisiä motivoinnin ja vaikuttamisen avulla kohti tavoitteita.

### 3.2 Allianssiprojektin johtaminen

Projektinhallinta voidaan nähdä usean organisaation yhteistyön kautta toimivissa allianssiprojekteissa haastavampana kuin perinteisissä projekteissa. Koska yhteistyössä on mukana useampia organisaatioita, saattavat haasteita projektinhallinnan näkökulmasta asettaa niiden päivittäisten toimintojen hajautuminen maantieteellisesti tai organisaatioiden omat arvot sekä niiden yhteensovittaminen allianssiryhmää muodostaessa. Allianssiprojektin johtaminen olisikin hyvä keskittää fyysisesti yhteen paikkaan pelkän sille nimetyn johtoryhmän lisäksi. Tutkimuksissa on todettu, että allianssiprojektien johtaminen on selkeämpää, kun allianssiryhmä tuodaan pois omista pysyvistä organisaatioistaan myös fyysisesti. Käytännössä allianssiprojektia toteuttava ryhmä sijoitetaan samaan toimistoon tai toimistorakennukseen eli heidät siirretään projektin ajaksi irralleen omista pysyvistä organisaatioistaan. Tällaista toimistoa allianssiprojektia suorittavalle tiimille kutsutaan allianssitoimistoksi (engl. alliance office). Sen on todettu tehostavan kommunikaatiota allianssiryhmän sisällä ja olevan merkittävä tekijä tarkasteltaessa projektin menestymistä. Kasvotusten työskentelyn on nähty olevan hedelmällistä myös ongelmanratkaisutilanteissa, joissa kommunikoinnin on todettu olevan luonnollisempaa ja tehokkaampaa projektin toimijoiden kesken. Tehokas ongelmanratkaisu on merkittävä menestystekijä mille tahansa projektiorganisaatiolle, mutta allianssiprojektien perustuessa vahvemmin tiimityöskentelylle, voidaan allianssitoimiston nähdä olevan erittäin merkittävä kommunikaation tehostaja allianssiryhmän sisällä ja näin myös merkittävä lisäarvon tuottaja koko projektin kannalta. (Jefferies et al., 2014)

Myös Martinheikki et al. (2019) toteavat, että allianssiprojektin johtamisen selkeyden vuoksi on tärkeää luoda sille oma projektin allianssitoimisto ja keskitetty hierarkkinen projektiorganisaation johtoryhmä allianssiprojektin johtamiseksi. Kun yhdistetään Martinheikin et al. (2019) sekä Jefferies et al. (2014) ajatuksia Mintzbergin (1985) esittämään adhokraattiseen ja matalaan organisaatorakenteeseen, voimme nähdä allianssiprojektia varten luodun johtoryhmän sekä allianssitoimiston toimivan tukena sen johtamisessa. Myös Tyssen et al. (2013) alleviivaavat allianssiprojektin oman hierarkkisen johdon tehostavan tilapäisen organisaation johtamisen toimivuutta. Heidän (Tyssen et al., 2013)

mukaansa se ei pelkästään paranna allianssiprojektiryhmän integraatiota vaan myös tehostaa projektin johdon päätöksentekoa.

### 3.3 Johtamisen haasteet

Tyssen et al. (2013) puhuvat tilapäisten organisaatioiden johtamisesta. Siten heidän esittelemiään niissä esiin nousevien haasteiden voidaan tulkita koskevan myös allianssiprojekteja. Artikkelissaan he lajittelevat tilapäisten organisaatioiden johtamisen haasteet viiteen eri osaan: projektin väliaikainen luonne, puuttuva tai epäselvä hierarkkinen rakenne, tiimien jäsenten vaihtuvuus, jäsenten heterogeenisyys ja projektien luonteelle tyypillinen ainutkertaisuus myös sen lopputuloksessa (Tyssen et al. 2013). Edellä mainitut haasteet on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. *Projektin luonteen aiheuttamia mahdollisia haasteita ja seurauksia (Muokattu lähteestä: Tyssen et al. 2013)*

| <b>Luonne</b>               | <b>Mahdolliset haasteet/seuraukset</b>   |
|-----------------------------|--|
| Väliaikaisuus               | Asettaa haasteita projektin osapuolten luottamuksen synnylle.  |
| Puuttuva/epäselvä hierarkia | Projektin työntekijät saattavat luottaa enemmän oman organisaationsa esimiehiin, kuin projektiorganisaation.   |
| Vaihtuvat tiimit            | Tiimien vaihtuminen hankaloittaa ryhmäytymistä.<br>Työntekijä voi olla osallisena useammassa projektissa.      |
| Jäsenten heterogeenisyys    | Johtaminen ja kommunikaatio eri organisaatioiden jäsenten kanssa voi olla haastavaa.                           |
| Ainutkertainen lopputulos   | Korkeampi riski ja epävarmuus.<br>Vaatii luovempaa ongelmanratkaisua ja itseohjautuvuutta projektin jäseniltä. |

Projektien ja allianssiprojektien kesto on rajattu. Projektitiimeille tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä yleensä vain projektin vaatiman ajan ja palaavat sen jälkeen työskentelemään omiin organisaatioihinsa (Tyssen et al. 2013). Tämä asettaa haasteita niin projektin osapuolten välisen luottamuksen synnylle kuin heidän motiivoinnilleenkin. Samaa peräänkuuluttavat myös Turner ja Müller (2001) ja toteavat, että



projektitiimiin on pystyttävä luomaan luottamus ja heidät on sitoutettava toimimaan projektitiimin yhteinen tavoite etusijalla. Allianssiprojekteissa tämä näyttäytyy selkeämmin toimijoiden erilaisuuden ollessa projektiryhmän sisällä mahdollisesti suurempi. Myös Tyssenin et al. (2013) mainitsema tiimien vaihtuminen kesken projektin liittyy projektin väliaikaiseen luonteeseen. Kun projektityöntekijä työskentelee samaan aikaan mahdollisesti useammassa eri organisaatiossa, on hänen jo henkilökohtaisen kuormituksensa vuoksi haasteellista luoda yhtä hyvää suhdetta muihin samassa projektissa työskenteleviin kuin henkilöillä, jotka työskentelevät vain yhdessä projektissa tai organisaatiossa.

Tyssen et al. (2013) toteaa myös puuttuvan tai epäselvän hierarkian aiheuttavan haasteita tilapäisen organisaation johtamiselle. Työntekijät projektitiimeissä voivat olla omissa organisaatioissaan hyvinkin erilaisella hierarkian tasolla ja tämä saattaa aiheuttaa haasteita myös projektiorganisaation johdon auktoriteetille tai kunnioituksen hankkimiselle. Projektityöntekijät työskentelevät allianssiprojektiorganisaatioissa mahdollisesti eri johtajan alaisuudessa, kuin omassa pysyvässä organisaatiossaan. Tällöin projektiorganisaation johtajalla voi olla pienempi auktoriteetti projektityöntekijään. Tämä voi aiheuttaa epäselvyyttä allianssiprojektin johtamisessa. (Tyssen et al., 2013)

### 3.4 Työkalut johtamisen tukena

Nykyään yleistymässä projektin johtamisen tukena toimivista työkaluista ovat erilaiset web-pohjaiset projektinhallintatyökalut. Jefferies:n et al. (2014) suorittamassa haastattelututkimuksessa haastateltavat pitivät web-pohjaisia työkaluja avaimena onnistuneeseen kommunikointiin allianssiprojektien eri sidosryhmien kesken. Jefferies et al. (2014) puhuvat suorituskyvyn avainmittareista (engl. Key Performance Indicators, KPI) ja niiden avulla voidaan seurata projektin onnistumista projektille relevanteilla alueilla. Näihin web-pohjaisiin projektinhallinta ja -seurantatyökaluihin voidaan integroida projektin kanalta merkittävimpiä suorituskyvyn mittareita (esimerkiksi ympäristö ja laatumittarit), jolloin ne ovat läpinäkyvästi allianssin johdon seurattavissa ja ongelmiin voidaan reagoida reaaliaikaisesti (Jefferies et al., 2014). Näillä web-pohjaisilla työkaluilla voidaan siis tehdä projektin etenemisen seuranta läpinäkyvämmäksi ja helpommaksi projektin kanalta merkittävälle sidosryhmille.

Allianssiprojektien työskentelyn ja yhteistyön kehittämisen tukena voidaan web-pohjaisten työkalujen lisäksi käyttää myös konkreettisia ja osallistavia työkaluja. Näistä Kokkonen et al. (2016) esittelevät fasilitoinnin, jonka tähtäimenä on tehtävien suorittaminen. Sen tarkoituksena on vahvistaa yhteistyötä kokouksissa ja auttaa ryhmän ongelmanratkaisutilanteissa. Fasilitoinnin onkin todettu olevan loistava keino joskus epätydyttävien, kalliiden ja tuottamattomien kokousten tehostajana. (Kokkonen et al., 2016)

Fasilitoija osallistuu kokoukseen, mutta useat tutkijat ovat Kokkosen et al. (2016) mukaan sitä mieltä, että heidän täytyisi olla neutraaleja fasilitoidessaan kokouksia, jolloin he eivät vaikuta liikaa kokouksen käsiteltävän aiheen tuloksiin. Fasilitointia voidaan toteuttaa Kokkosen et al. (2016) mukaan kolmella eri alueella: kokouksen sisältöön vaikuttamalla, kokoukseen osallistuvan ryhmän asian käsittelyprosessiin vaikuttamalla tai antamalla ammattimaisen syötteen kokoukseen, jolloin fasilitoijalla on oltava ammattitaitoa käsiteltävästä asiasta. Myös Jefferies et al. (2014) mainitsevat tutkimuksessaan, että Kokkosen et al. (2016) esittelemän fasilitoinnin kaltainen työpaja (engl. workshop) projektin johdon ja työntekijöiden kesken ohjattuna on hyödyllinen tapa edistää projektiryhmän luottamusta ja kommunikaatiota.

## 4. ALLIANSSIPROJEKTIN JOHTAMISEEN JA YHTEISTYÖHÖN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Allianssiprojektien johtamiseen voidaan nähdä vaikuttavan useiden eri tekijöiden niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Kahdessa edellisessä luvussa on esitelty allianssiprojektia yleisemmin sekä sen johtamisessa vallitsevien tekijöiden vaikutusta siihen. Tässä luvussa tarkoituksena on pureutua erityisesti allianssiprojektien johtamista tukeviin tekijöihin, eli johtamisen menestystekijöihin. Kirjallisuudessa lähes jokaisessa tutkimuksessa, joka koskee allianssiprojekteja, nostetaan kommunikaatio menestystekijäksi johtamisen onnistumisen kannalta. Kommunikaation ja johtamisen näkökulmasta kiinnostavia ovat erityisesti niiden tehokkaan toteuttamisen mahdollistaminen. Siksi tässä luvussa käsitellään myös allianssiryhmän muodostamiseen liittyviä yhteistyön ja luottamuksen rakentamista. Ennen varsinaisten menestystekijöiden yhteenvetoa määritellään menestystekijä terminä.

### 4.1 Menestystekijät

Kirjallisuudessa kriittiset menestystekijät määritellään avainaktiiviteeteiksi, joissa suotuisat tulokset ovat pakollisia johtajalle saavuttaakseen tavoitteensa ja näillä rajatuilla alueille asioiden pitää hoitua suunnitellusti. Kriittiset menestystekijät eivät välttämättä ole samoja kaikilla organisaatioilla ja siksi jokaisen organisaation johtajan tulee tunnistaa oman organisaationsa kannalta oleellimmat. Myöskään kaikki menestystekijät eivät ole kriittisiä, vaan kriittisiä ovat nimenomaisesti ne, jotka ovat kriittisiä esim. projektin onnistumisen kannalta. Kriittisiä menestystekijöitä on yleensä vain pieni määrä, mutta ne ovat menestystekijöitä, jotka määrittävät tavoitteisiin pääsemisen onnistumisen. (Bullen & Rockhart, 1981)

Tässä työssä menestystekijöitä tarkastellaan ainoastaan yhteistyön kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta allianssiprojektien viitekehyksessä. Jefferies:n et al. (2014) mukaan kommunikaatio mainitaankin usein yhtenä kriittisenä menestystekijänä haastatte- luissa, joissa tarkastellaan projektien onnistumiseen eniten vaikuttavia kriittisiä menestystekijöitä. Seuraavaksi työssä esitellään kirjallisuudessa tunnistettuja allianssiprojektien yhteistyön ja johtamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka voidaan nähdä joko kriittisinä menestystekijöinä tai menestystekijöinä.

## 4.2 Allianssiprojektin johtajan ominaisuudet

Kommunikaatiotaidot ovat merkittävässä roolissa kaikessa johtamisessa, mutta erityisen kriittisiä ne ovat projektien johtajille. Kommunikaatiotaidot luetaankin kirjallisuudessa yhdeksi projektien kriittisistä menestystekijöistä (Jefferies et al., 2014). Projektien johtajien odotetaan olevan päteviä vastaanottamaan, käsittelemään ja välittämään monimutkaisiakin viestejä asiakkailta, esimiehiltä, toiminnan johtajilta sekä medialta ja muilta sidosryhmiltä. Myös kykyä tarkkailla ympäristöä, kykyä kuunnella sekä huomata tärkeitä yksityiskohtia korostetaan johtajan ominaisuuksissa. (Einsiedel, 1987) Näitä kyvykkyyksiä voimme pitää hyödyllisinä myös allianssiprojektien johtajille. Allianssiprojektit ovat monimutkaisempia kokonaisuuksia, kuin perinteiset projektit, joten voimme pitää johtajan kommunikointikyvykkyyttä erittäin tärkeänä asiana toimivalle projektin johtamiselle.

Bush (2008) ja Bull (2010, pp. 55-66) molemmat toteavat viestinnällisien kykyjen olevan tärkeitä hyville johtajille. Jotta voidaan motivoida, sitouttaa ja ohjata projektia suorittavia henkilöitä kohti projektiorganisaation projektille asettamia tavoitteita, täytyy heidän osata viestiä projektin tavoitteet koko organisaatiolle (Bush, 2008; Bull, 2010, pp. 55-66). Vaikka Bush (2008) ja Bull (2010) eivät suoraan tutkimuksissaan käsittelekään johtamista allianssiprojekteissa, voidaan tämä yleinen johtamisen kommunikaation tarve liittää koskemaan myös allianssiprojektien johtajia, jotka johtavat suurta joukkoa ihmisiä eri organisaatioista.

Kommunikaatiota allianssiryhmän sisällä voidaan kehittää fasilitoinnin avulla. Sen avulla kokouksissa voidaan osallistaa keskusteluun ja ongelmanratkaisuun enemmän ihmisiä ryhmätyöskentelyn avulla ja saavuttaa parempi tyytyväisyys kokouksiin osallistujien kesken sekä tehostaa ongelmanratkaisua. Fasilitointi tarkoittaa kokouksissa fasilitoijan johtamaa ajattelun ja keskustelun ohjausta kohti käsiteltävän ongelman ydintä sekä fasilitoijan epärelevanttien asioiden käsittelyn katkaisemisella kokouksen etenemisen tehostamista. (Kokkonen et al., 2016)

Kommunikoinnille onkin allianssiprojekteissa luotava vahva pohja rakentamalla allianssiryhmälle hyvä yhteistyösuhde sekä luottamus, jotta voidaan parantaa allianssiprojektin onnistumisen mahdollisuuksia.

Ihmisten ja asioiden johtamisen kyvykkyydet voidaan ajatella myös pehmeinä ja kovina johtamisen taitoina. Pehmeät ihmisten johtamistaidot pitävät sisällään tähän työhön liittyvästi tiimin rakentamisen taidot, johtajuuden, kommunikaatiotaidot, neuvottelutaidot ja konfliktinhallinnan. (Lester, 2014, p. 8) Nämä hyvän ihmisten johtajan taidot toimivat ratkaisuehdotuksena Tyssenin et al. (2013) taulukossa 1 esittelemiin vaihtuvien tiimien ja

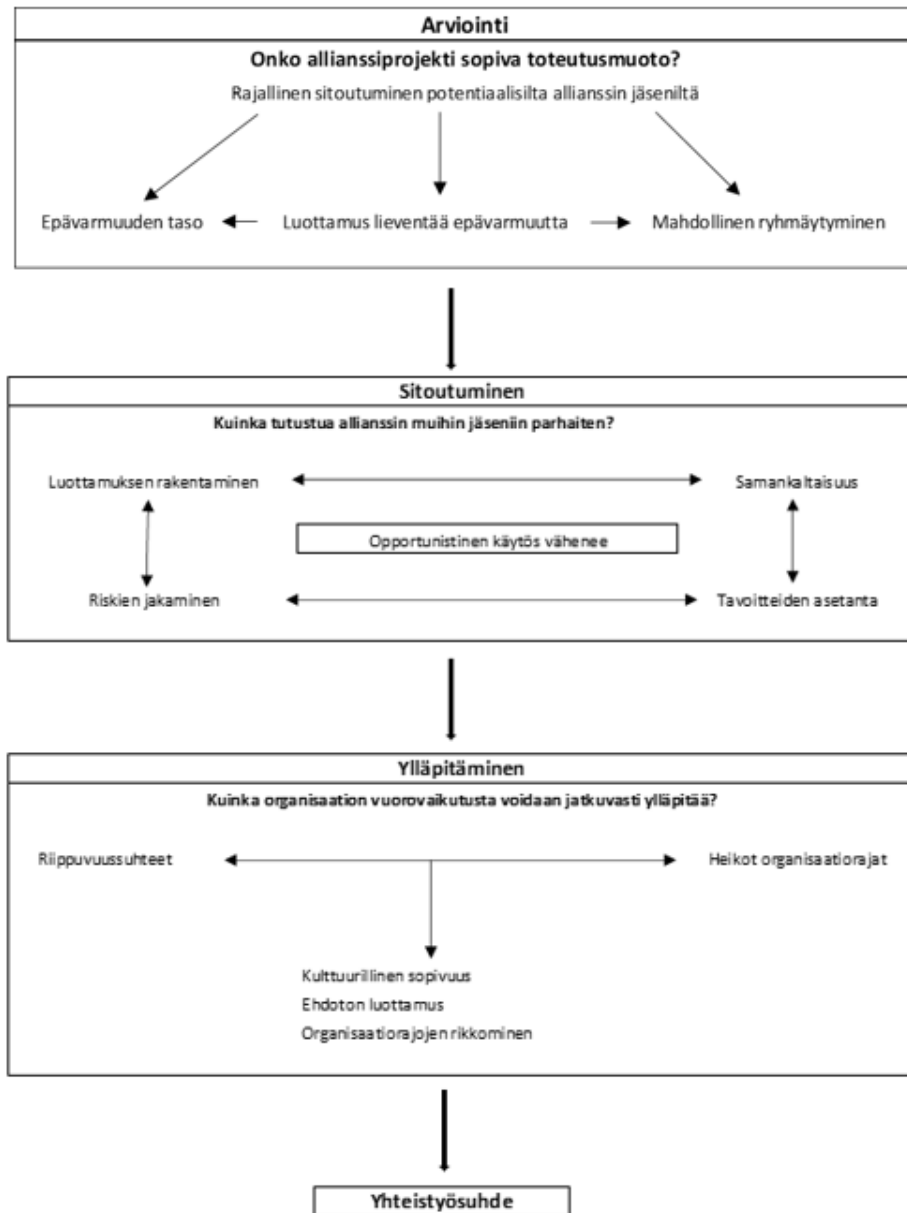
hierarkian puutteen haasteisiin. Hyvä ihmisten johtaja pystyy rakentamaan yhteistyökkyisen tiimin ja ylläpitämään sitä sekä toimimaan suunnannäyttäjänä luottamuksen rakentamisessa tiimeissä, jolloin heillä on mahdollisuus saavuttaa parempi auktoriteetin asema alaisiinsa.

Asioiden johtamisesta Lester (2014, p. 8) taas mainitsee sellaisten asioiden hallinnan, kuin kustannusten johtamisen, riskienarvioinnin ja laadunhallinnan tämän työn kannalta tärkeimpinä asioina. Allianssiprojektin johtajalla on siis oltava kyvykkyyksiä niin ihmisten johtamiseen kuin projektin kannalta oleellisten asioiden hallintaan.

Lisäksi Hietajärvi et al. (2017) korostavat johtajan riittävää muuntautumiskykyä allianssiprojektien muuttuvassa toimintaympäristössä. Muuntautumiskyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä sopeuttaa toimintaansa kulloinkin vallalla olevaan tilanteeseen ja muutoksiin sopeutumista, jolloin johtaminen on tilanteesta riippumatta johdonmukaista ja selkeää (Hietajärvi et al., 2017). Projekteissa muuttuviin tilanteisiin projektin johdon pitää pystyä reagoimaan nopeasti ja silloin tärkeää on myös Mintzbergin (1985) mainitsema adhokraattinen organisaatorakenne, joka mahdollistaa ketterän ja tilanteeseen mukautuvan organisaation toiminnan.

### **4.3 Allianssiryhmän yhteistyön rakentaminen**

Toimivan kommunikaation ja johtamisen näkökulmasta on tärkeää käsitellä myös allianssiryhmän keskinäisen yhteistyön ja luottamuksen rakentamista niin allianssia toteuttavan ryhmän sisällä kuin sen ja tilaajan välillä (Davis, P. & Love, 2011). Kuvassa 1 esitellään allianssiryhmän muodostamiseen liittyviä merkittäviä vaiheita luottamussuhteen rakentamisen pohjalla (Hietajärvi et al., 2017) Kuvassa 2 käsitellään luottamussuhteen rakentamista ja kehittämistä allianssiprojekteissa (Davis & Love, 2011). Ensimmäisen vaiheen eli arviointivaiheen elementtejä käsitellään tässä työssä pääasiassa kappaleessa 2.5.



**Kuva 2.** Allianssiryhmän suhteen muodostamisen ja kehittämisen malli (Muokattu lähteestä Davis & Love, 2011)

Kuvan 2 toinen vaihe käsittelee ryhmän sitouttamista yhteistoimintaan ja yhteiseen tavoitteeseen. Tässä vaiheessa yhtenäisyys ja tavoitteiden asettaminen ovat avainasemassa luottamuksen rakentamiselle ja sopimukselle riskien jakamisesta (Davis & Love, 2011), jota käsiteltiin aiemmin kappaleessa 2.3. Luottamuksen rakentamisella ja jopa ystävyysuhteiden solmimisella voidaan saada merkittäviä hyötyjä ajatellen projektin etenemistä ja opportunistisen käytöksen esiintymistä (Davis & Love, 2011). Myös Laan et al. (2011) toteavat allianssin ja ryhmän yhteistyölle vahvan pohjan luomisen vähentävän mahdollisuutta oman edun tavoittelulle projektin aikana, jota saattaa useammin perinteisissä yhden tilaajan ja toimittajan välisissä projekteissa todennäköisemmin esiintyä.

Projektin sisäiseen riskiin voidaan liittää oman edun tavoittelu, joka johtuu tyytymättömyydestä yhteistyöhön. Sitoutuminen ja yhteisistä tavoitteista sopiminen onkin tärkeää projektin allianssiryhmälle välttääkseen oman edun tavoittelun riskin tai ainakin pienentääkseen sitä. (Laan et al., 2011)

Sitouttamisvaiheessa siis luodaan säännöt yhteistyölle. Jotta yhteistä luottamusta ja kommunikaatiota voidaan parantaa, järjestetään allianssiryhmälle työpajoja (engl. workshop), joissa on hedelmällistä pohtia kysymyksiä, kuten: ”Mitkä ovat yhteiset tavoitteemme?” ja ”Kuinka voimme toteuttaa tämän projektin yhdessä”. Tässä vaiheessa oleellista työpajassa on asettaa pelisäännöt projektiyhteistyölle. Keskustelun työpajoissa pitäisi koskea projektin riskejä ja vaatimuksia sopeutua innovatiiviseen toimintaan, jotta allianssi voi päästä projektin odotettuihin tavoitteisiin. Tehokas kommunikaatio ja tiedon jakaminen sekä yhteisistä pelisäännöistä voidaan nähdä luottamusta ja sitoutumista kasvattavina tekijöinä allianssiryhmissä. (Davis & Love, 2011)

Kuvan 2 viimeinen vaihe, eli yhteistyön ylläpitäminen tarkoittaa yhteistyön käymistä toteen. Tässä vaiheessa allianssiin osallistuvien eri organisaatioista tulevien jäsenten väliset organisaatorajat alkavat heiketä ja allianssiryhmästä alkaa muodostua yksi organisaatio projektin ajaksi. Kestävä yhteistyö muodostuu edellisten vaiheiden kautta, eli yhteisestä riskien, resurssien, tiedon ja tuottojen jakamisesta, tehokkaan kommunikaation mahdollistamisesta ja vahvasta luottamuksesta. (Davis & Love, 2011)

#### **4.4 Johtamisen keskittäminen ja hierarkia**

Jefferies et al. (2014) nostavat kriittiseksi menestystekijäksi allianssiprojekteissa allianssitoimiston perustamisen. Sen avulla voidaan kehittää merkittävästi allianssiryhmän kommunikaatiota ja informaationkulkua sekä tehostaa ongelmanratkaisua. Allianssitoimisto nähdään myös yhtenä merkittävänä tekijänä Davisin & Loven (2011) mainitsemaalle organisaatorajojen heikentymiselle, kun allianssiryhmä toimii tiiviimpänä projektin keston ajan toimivana yhtenä organisaationa. Allianssitoimiston tuoma mahdollisuus nopeampaan ja tehokkaampaan ongelmanratkaisuun toimii lieventävänä tekijänä myös Laanin et al. (2011) mainitsemaan projektin ainutkertaisuuden sisältämään korkeaan riskiin.

Puuttuva hierarkia taas aiheuttaa haasteita ja epäselvyyttä allianssiryhmän johtamisessa (Tyssen et al., 2013), jolloin tiimin ohjaaminen kohti projektin tavoitteita on vähäistä. Che Ibrahim & Wilkinsonin (2018) raportoimassa tutkimuksessa on todettu, että johtajuus on mainittu olevan merkittävin avainindikaattori (engl. Key Indicator) allianssitiimin integraatiolle. Tyssen et al. (2013) havaitsivat tutkimuksissaan, että luontaisesti karismaattiset johtajat ovat parempia ihmisten johtajia. Karismaattisuudella tarkoitetaan kykyä vaikuttaa

ja johtaa ihmisten mielipiteitä ja toimintaa ilman, että auktoriteetti perustuu korkeampaan lailliseen tai hierarkkiseen asemaan (Tyssen et al., 2013). Puuttuva hierarkia voi siis aiheuttaa johtajan kyvyttömyydestä ihmisten johtajana ja kyvyttömyydestä johtaa ihmisiä tavoitteisiin. Auktoriteetti ja hierarkian rakentuminen keskittyvät siis myös johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin opittujen taitojen ohella.



## 5. PÄÄTELMÄT

### 5.1 Tulosten yhteenveto

Työn aikana toteutetun kirjallisuuskatsauksen tulokset allianssiprojektien johtamisen ja yhteistyön rakentamisen kannalta voidaan nähdä jakautuvan karkeasti kolmeen eri kategoriaan: toimintaympäristön aiheuttamat vaatimukset, johtajan ominaisuudet sekä haasteet allianssiprojektin johtamisessa.

Toimintaympäristön ollessa allianssiprojekteissa jatkuvasti muuttuva ja projektin rakenteen ollessa hyvin monimutkainen, asettaa se vaatimuksia projektia toteuttavalle organisaatiolle. Projektioorganisaatorakenteen täytyy olla adhokraattinen eli projektia varten rakennettu. Tällainen organisaatio on ketterä ja se pystyy riittävän mukautuvan johdon avulla sopeutumaan nopeastikin haastaviin ongelmanratkaisua vaativiin tilanteisiin. Korkean ketteryyden vastavoimana tässä yhteydessä toimii suurempi haavoittuvuus verrattuna byrokraattisiin organisaatioihin.

Allianssiprojektien johtajien ominaisuuksista merkittävimpinä nähtiin viestinnälliset taidot, jotka toimivat pohjana hyvälle johtamiselle. Hyvät viestinnälliset taidot mahdollistavat projektin tavoitteiden ja vaatimusten sujuvan sekä yksiselitteisen viestimisen koko projektioorganisaatiolle. Hyvän johtajan on myös tutkimusten mukaan helpompi saavuttaa auktoriteetin asema johdettaviinsa, mikä vähentää epäselvyyttä johtamisviestinnässä sekä motivoi johdettavaa organisaatiota toimimaan projektin tavoitteiden parhaaksi. Kuitenkin koko organisaation, täytyy sen johdonkin olla mukautuva vastatakseen projektissa vastaan tuleviin haasteisiin.

Yhtenä merkittävänä asiana kirjallisuuskatsauksessa esiin nousivat myös allianssiprojekteissa esiintyvät haasteet. Haasteisiin, jotka johtuvat projektien tilapäisestä luonteesta, pyritään vastaamaan edellisissä kappaleissa mainituilla keinoilla. Asettamalla projektioorganisaation rakenne mukautumiskykyiseksi ja tehokkaalla sekä riittävän hierarkkisella johtamisen rakenteella voidaan pienentää merkittävästi allianssiprojektien riskejä sekä parantaa mahdollisuuksia menestyksekkääseen lopputulokseen.

### 5.2 Työn onnistuminen ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Työssä päädyttiin hyvin odotusten mukaisiin tuloksiin allianssiprojektin johtamisen ja yhteistyön rakentamisen osalta. Allianssiprojektin johtamiseen kirjallisuuden mukaan vaikuttaa eniten allianssiryhmän kommunikaation rakentaminen ja johtajien kyvykkyydet ohjata allianssia toteuttava ryhmä tavoitteisiin.

Työssä käytiin läpi laajasti materiaalia liittyen allianssiprojektien johtamiseen ja projektien johtamiseen yleisesti sekä käsiteltiin myös yleisesti johtamiseen liittyviä käsitteitä. Työssä esitellyt tulokset pyrittiin laatimaan niin, että ne olisivat mahdollisimman useassa tilanteessa päteviä, mutta niitä ei voida käyttää täydellisinä yleistyksinä. Työssä luodaan hyvä kuva allianssiprojektin johtamiseen ja yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä, mutta ne eivät ole ainoita oikeita tekijöitä tiellä menestyksekkääseen allianssiprojektien johtamiseen. Lisäksi läpi käydyt tutkimukset olivat pitkälti haastatteluihin pohjaavia, joten niiden tulosten kriittinen tulkinta on tarpeen ja absoluuttisiin totuuksiin tuskin päästiin.

Jatkotutkimukselle näkisin mahdollisuutena laajemman tutkimuksen liittyen menestystekijöihin allianssiprojektien kommunikoinnin johtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi erilaisten työkalujen, kuten web-pohjaisten työkalujen, työpajatyöskentelyn sekä johtamiskoulutuksen hyödyntämistä ja soveltuvuutta allianssiprojektien ympäristöön olisi mahdollista tutkia lisää jatkossa. Myös allianssiprojektien johtamisessa toimivien pehmeiden ja kovien johtamisen taitojen jaottelun kautta allianssiprojektien johtamiseen perehtyminen voisi olla kiinnostavaa.

## LÄHTEET

Bakker, R. M. (2016). Stepping in and stepping out: Strategic alliance partner reconfiguration and the unplanned termination of complex projects. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1919-1941.

Bull, R. C. (2010). *Moving from project management to project leadership: A practical guide to leading groups*. Baton Rouge: CRC Press. pp. 55-66.

Bullen, C.V. & Rockhart, J.F. (1981). A primer on critical success factors, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. Sage Publications Ltd., pp. 1-20

Che Ibrahim, C., Khairil Izam, Costello, S. B., & Wilkinson, S. (2018). Making sense of team integration practice through the "lived experience" of alliance project teams. *Engineering, Construction, and Architectural Management*, 25(5), 598-622.

Davis, J. P. (2016). The group dynamics of interorganizational relationships: Collaborating with multiple partners in innovation ecosystems. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 621-661.

Davis, P. & Love, P. (2011). Alliance contracting: Adding value through relationship development. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18(5), pp. 444-461.

Einsiedel Jr., A. A. (1987). Profile of effective project managers. *Project Management Journal*, 18(5), pp. 51-56.

Hietajärvi, A., Aaltonen, K., & Haapasalo, H. (2017). What is project alliance capability? *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), pp. 404-422.

Jefferies, M., John Brewer, G. & Gajendran, T. 2014, Using a case study approach to identify critical success factors for alliance contracting. *Engineering, construction, and architectural management*. 21(5), pp. 465-480.

Laan, A., Voordijk, H. & Dewulf, G. (2011). Reducing opportunistic behaviour through a project alliance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(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*, 30(1), pp. 57-79.

Lester, A. (2014). *Project management, planning, and control managing engineering, construction, and manufacturing projects to PMI, APM, and BSI standards*. Oxford: Butterworth-Heinemann. pp. 1-3, 8.

Matinheikki, J., Aaltonen, K., & Walker, D. (2019). Politics, public servants, and profits: Institutional complexity and temporary hybridization in a public infrastructure alliance project. *International Journal of Project Management*, 37(2), 298-317.

Maylor, H. (2010). *Project management*. Harlow, England: Pearson.

Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), pp. 160–197.

Morris, P. W. G. (2010). Research and the future of project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), pp. 139-146.

Nayar, V. (2013). Three differences Between Managers and Leaders. *Harvard Business Review*, Saatavissa: <https://hbr.org/2013/08/tests-of-a-leadership-transiti> (Luettu 3.5.2021)

Kokkonen, A., Lehtinen, T. & Lavikka, R. (2016). Improving alliance projects through facilitation. *CIB World Building Congress 2016, Vol. II*. pp. 498-509.

Tonchia, S. (2008). *Industrial project management planning, design, and construction* (1st ed.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Turner, R. J. & Müller, R. (2003). The nature of project as a temporary organization.

Tyssen, A.K., Wald, A. & Spieth, P. (2013), Leadership in Temporary Organizations: A Review of Leadership Theories and a Research Agenda. *Proj Mgmt Jrnl*, 44(6), pp. 52-67.

Walker, D. & Jacobsson, M. (2014). A rationale for alliancing within a public-private partnership. *Engineering, construction, and architectural management*, 21(6), pp. 648-673.

Young, B., Hosseini, A., & Lædre, O. (2016). The characteristics of Australian infrastructure alliance projects. *Energy Procedia*, 96, pp. 833-844.