

www.humak.fi

Opinnäytetyö
Työyhteisön kehittäminen
projektityöskentelyn kautta

Projektipäällikön käsikirja
- osallistava projektityö

Riitta Talvitie

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä
(210 op)

Arvioitavaksi iättämisaika 11/2021



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Riitta Talvitie
Opinnäytetyön nimi: Projektipäällikön käsikirja, osallistava projektityö
Sivumäärä: 39 ja 14 liitesivua
Työn ohjaaja (t): Nina Simola-Alha
Työn tilaaja (t): Scania Suomi Oy

Työyhteisön kehittäminen projektityöskentelyn kautta – käsikirja antaa valmiudet projektipäälliköille kehittämistyön kautta edesauttaa työyhteisöä kehittymään.

Tilaaajayrityksen projektityöskentelyä kehitetään voimakkaasti. Organisaatiossa otetaan käyttöön kansainväliset projektiseurannan mallit ja muutokset toteutetaan projektityöskentely -mallilla. Tilaaajayrityksessä ei ole mallia tai käsikirjaa projektipäälliköille, kuinka varmistetaan projektin onnistuminen projektitiimin voimin osallistamisen keinoin.

Tilaaajayrityksen tavoite on muutosprojektien tehokkuuden lisääminen sekä henkilöstön osallistumisen ja osaamisen varmistaminen projektityöskentelyssä. Tavoitteena on saada aikaan enemmän onnistuneita muutosprojekteja. Tämän työn tavoite on tehdä projektipäällikön käsikirja, joka antaa vinkkejä keinoista ja menetelmistä, joiden avulla projektitiimin jäsenien osallisuuden kokemus voi kasvaa. Käsikirja toimii ajatusten herättäjänä ja antaa projektipäällikölle vinkkejä toimintatapamalleista, joiden avulla voi saada osallisuuden kokemus lisääntymään projektityössä.

Tilaaajayrityksen kanssa sovittiin, että opintojen edetessä tutustun aihepiirin kirjallisuuteen käsikirjaa varten. Tässä työssä yhdistettiin projektityön toimintamallit ja työskentelytavat käsikirjaan, jota voidaan käyttää projektipäälliköiden koulutuksessa.

Osallisuutta lisäävillä toimintatavoilla projektityössä on mahdollisuus saada aikaan parempia tuloksia. Tämän työn tuloksena syntyneessä käsikirjassa kuvataan, miten projektityössä osallisuutta voidaan lisätä. On tärkeää, että projektitiimin kaikki jäsenet ymmärtävät projektin osana yrityksen vision ja strategian toteutumista. Käsikirjassa esitetään fasilitoinnin, dialogin ja tiimityön toimintatapamalleja ja annetaan vinkkejä projektin tiekartan kuvaamiseen ja suunnitteluun. Käsikirjassa kuvataan yrityksen käytössä olevat prosessin määrittelytyökalut, käytössä olevat virtuaaliset työkalut, vinkit palaverikäytäntöön ja viestintään. Käsikirjaan on myös lisätty yrityksen työskentelytavat projektin toteutukseen ja seurantaan.

Käsikirja auttaa projektipäällikköä ohjaamaan tunteisiin ja psykologisiin reaktioihin vaikuttavat toimintatavat tukemaan ja vahvistamaan määrämuotoisesti etenevää projektityöskentelyä. Se suosittelee tekemään viestinnästä avointa ja kaksisuuntaista. Uusi tapa työskennellä voi parhaimmillaan tuottaa intohimoa työhön. Intohimolla tarkoitetaan tässä yhteydessä energistä tunnetta, jolla voi olla merkittäviä myönteisiä vaikutuksia työhön ja työssä onnistumiseen.

Tunteisiin ja psykologisiin reaktioihin vaikuttavat työskentelymallit lisäävät luottamuksen ilmapiiriä. Työskentely luottamuksen ilmapiirissä työpaikalla antaa mahdollisuuden olla oma itsensä ja tunnustaa heikkoutensa ja vahvuutensa. Luottamuksen ilmapiirissä tiimi tukee toisiaan ja ymmärtää tarvitsevana toisiaan. Toisten auttaminen ja erilaisuuden sietäminen on itsestään selvää, sillä silloin tiedostetaan, että erilaisuus on tiimissä vahvuus ja olemme kaikki erilaisia persoonia. Luottamuksen ilmapiirissä työt sujuvat ja tuloksia aikaansaadaan. Virheiden tekeminen on myös sallittua, kun työyhteisössä tai tiimissä vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Parhaimmillaan, kun projektipäällikkö käyttää käsikirjassa esille tuotuja toimintatapamalleja osallisuuden lisäämiseksi projektityössä, tilaaajayrityksen projektitiimeistä muodostuu huipputiimejä ja projektityöskentely sujuu entistä tehokkaammin ja tuottavammin.

Käsikirja julkaistaan yrityksen intranetissä ja otetaan käyttöön projektipäälliköiden koulutuksessa.

Tilaaajayrityksen kommentti:

”Hyvä opas projektijohtamiseen. Saadaan tiimit osallistumaan ja projektipäälliköille lisätietoa tiimi-valmentajan roolista. Käsikirja ei ole liian yksityiskohtainen, mutta tarjoaa kuitenkin paljon vinkkejä ja ideoita työskentelyyn.”

Asiasanat: Strategiatyö / Yritysstrategiat / Fasilitointi / Dialogi / Dialoginen johtaminen / Tiimityö / Tiimiäly / Joukkoäly / Parityöskentely / Pienryhmät / Ryhmät / Ryhmätoiminta / Ryhmätyö / Osallisuus / Osallistaminen / Lean / Lean-johtaminen / Lean-toiminta / Viestintä / Virtuaalinen / Kokouskäytännöt

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Workplace community developer

Author: Riitta Talvitie
Title: Project manager's handbook, project work that participates
Number of Pages: 39 and 14 attachment pages
Supervisor(s): Nina Simola-Alha
Subscriber(s): Scania Suomi Oy

Developing the work community through project work - the handbook empowers project managers through development work to help the work community to develop.

The client company's project work is being developed vigorously. International project monitoring models are introduced in the organization and changes are implemented using the project work model. The client company does not have a model or manual for project managers on how to ensure the success of a project through the involvement of the project team.

The goal of the client company is to increase the efficiency of change projects and to ensure the participation and competence of personnel in project work. The goal is to bring about more successful change projects. The goal of this work is to make a project manager's handbook that provides tips on ways and methods to increase the experience of project team members' involvement. The handbook serves as a brainstorm and provides the project manager with tips on how to increase the experience of inclusion in project work.

It was agreed with the client company that as the studies progress, I would read the literature on the topic for the handbook. The handbook combines the operating models and working methods of project work and it can be used in the training of project managers.

Inclusive ways of working have the potential to achieve better results in project work. The resulting handbook describes how to increase inclusion in project work. It is important that all members of the project team understand the project as part of the realization of the company's vision and strategy. The handbook presents policies for facilitation, dialogue, and teamwork, and provides tips for describing and designing a project roadmap. The manual describes the process definition tools used by the company, the virtual tools used, tips for meeting practice, and communication. The company's working methods for project implementation and monitoring have also been added to the handbook. The handbook helps the project manager to guide policies that affect emotions and psychological reactions to support and reinforce project work that progresses in a defined way. It recommends making communication open and two-way. A new way of working can, at the best, generate a passion for work. Passion refers to an energetic feeling that can have significant positive effects on work and success at work.

Work patterns that affect emotions and psychological reactions increase the climate of trust. Working in an atmosphere of trust in the workplace gives you the opportunity to be yourself and acknowledge your weaknesses and strengths. In an atmosphere of trust, the team supports each other and understands that they need each other. Helping others and tolerating difference is self-evident, because then we realize that difference is a strength in a team and we are all different personalities. In an atmosphere of trust, work goes smoothly and results are achieved. Making mistakes is also allowed when there is an atmosphere of trust in the work community or team. At its best, when the project manager uses the policies presented in the handbook to increase participation in project work, the client company's project teams become top teams and project work runs more efficiently and productively.

The handbook will be published on the company's intranet and will be introduced in the training of project managers.

Subscriber Comment:

“A good guide to project management. It will get teams involved and gives project managers more information about the role of a team coach. The handbook is not very detailed, but it still offers a lot of tips and ideas for working.”

Keywords: Strategy / Corporate Strategies / Facilitation / Dialogue / Dialogue Management / Teamwork / Team Intelligence / Pair work / Small Groups / Groups / Group Activities / Teamwork / Involvement / Lean / Lean Management / Lean / Virtual / Meeting policies

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TILANTEEN KARTOITUS.....	8
2.1 Lähtökohta	8
2.2 Tilanteen kartoitus	9
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	9
3.1 Tarkoitus	9
3.2 Tavoite	10
3.3 Lopputulos.....	11
4 OPINNÄYTETYÖN RAJAUKSET	11
4.1 Kohderyhmä - projektipäälliköt	11
5 AIHEEN MERKITYS KOHDERYHMÄLLE.....	11
5.1 Käsikirja osallistavaan projektityöhön	11
6 SISÄLTÖÖN KUULUVAT ASIAT	12
6.1 Osallistavat ja motivoivat toimintatavat	13
6.2 Ryhmän ohjauksen toimintatavat.....	13
6.3 Ei kuulu.....	14
7 TIETOPERUSTA, TEOREETTINEN VIITEKEHYS, TIEDON HANKINTA JA KÄSITTELY	14
7.1 Visio ja strategia lähtökohtana projektityössä.....	14
7.2 Dialogi.....	17
7.3 Fasilitointi.....	19

7.4 Tiimi	21
7.5 Tiekartta	22
7.6 Prosessin määrittely ja kehittäminen.....	23
7.7.Työkalujen ja työtapojen valinta	23
7.7.1 Virtuaaliset työkalut	23
7.7.2 Palaverikäytännöt	25
7.8 Viestintä ja suunnitelmallinen informointi	25
7.9 Toteutus ja seuranta ja mittarit.....	26
8 TIEDON HANKINTA JA KÄSITTELY	27
9 MENETELMIEN JA TYÖTAPOJEN ESITTELY	27
10 PRODUKTIN VALMISTAMISEEN LIITTYVÄT ASIAT	28
11 JOHTOPÄÄTÖKSET, POHDINTAA.....	30
12 PROSESSIN JA PRODUKTIN ARVIOINTI	32
12.1 Prosessi	34
12.2 Produkti.....	35
LÄHTEET	38
LIITTEET	39

1 JOHDANTO

Tilaajayrityksen projektityöskentelyä kehitetään voimakkaasti. Organisaatiossa otetaan käyttöön kansainväliset projektiseurannan mallit ja tulossa on paljon muutoksia, jotka toteutetaan projektityöskentely -mallilla. Projekteille määritellään projektityöskentely- mallilla ”Sponsor”, joka vastaa projektin seurannasta ja siitä, että muutokset toteutuvat. ”Sponsor” valitsee projektille projektipäällikön, jonka tehtävänä on viedä projekti läpi joko kansainvälisen projektisuunnitelman mukaisena tai mikäli kyseessä on paikallinen projekti, tekee projektipäällikkö projektisuunnitelman itsenäisesti.

Tilaajayrityksessä ei ole ollut projektipäälliköille yhteistä mallia tai käsikirjaa, kuinka varmistetaan projektin onnistuminen projektitiimin voimin osallistamisen keinoin.

Opinnäytetyönä tehdään projektipäällikön käsikirja, josta projektipäällikkö saa ideoita ja tukea projektityöhön. Käsikirja sisältää vinkkejä, kuinka erilaisilla toimintatavoilla voi tukea muutosprojektin onnistumista ja koko tiimin kokemusta onnistuneesta projektityöskentelystä.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TILANTEEN KARTOITUS

2.1 Lähtökohta

Tilaajayrityksessä ei ole ohjeistusta projektipäälliköille siitä, kuinka ja millä tavoin projektin jäsenten tai tiimin osallistamista pystyisi parantamaan. Projektipäälliköiden roolia on tarkoitus täsmentää ja samalla varmistaa kyvykkyys tehtävään. Käsikirjan avulla projektipäällikkö voisi vahvistaa tunnetta siitä, että projektin tavoite on jokaisen projektin tiimiläisen tavoite ja jokaisella on oma roolinsa tavoitteen saavuttamiseksi. Tilaajayrityksen projektinhallinnan ohjeiden mukaan projektipäällikkö vastaa projektin päivittäisestä hallinnoinnista ja on projektissa ainut henkilö, joka keskittyy päivittäin projektiin. Roolia ei voi koskaan jakaa. Projektipäällikön ensisijainen vastuu on varmistaa, että hanke toteutuu tavoitteiden mukaisesti. Toteutumista seurataan mittareilla, jotka ovat aika, kustannukset, laatu, laajuus, riski ja hyödyt.

Projektipäälliköiksi valitaan yleensä osaaja liiketoiminnasta ja projektityökokemus on vähäistä. Näiltä henkilöiltä odotetaan kuitenkin monia erilaisia taitoja liiketoimintaosaamisen lisäksi. Projektipäällikön tulisi olla hyvä viestinnässä ja kustannusten hal-

linnassa, mutta sen lisäksi tulisi ymmärtää toimintatavat yrityksen laatu- ja muutosprosesseissa. Projektipäällikön tulisi osata suunnitella, ohjata ja seurata projektia, että projektin tavoitteiden mukainen toteutus varmistuisi. Lisäksi projektipäälliköltä odotetaan johtajuus-, tiiminrakennus- ja tiimityötaitoja.

Käsikirjan on tarkoitus tukea projektipäällikköitä edellä mainittujen taitojen oppimisessa, mikäli niitä on tarpeen kehittää.

2.2 Tilanteen kartoitus

Tilaaajayrityksessä on uusi rooli projektityöskentelyn tueksi PMO (Project Management Officer). PMO:n tehtävänä on lanseerata Suomen organisaatiossa yhtiön projektityöskentelymalli. Projektihallinnan ohjausryhmässä on sovittu, että toteutetaan projektipäälliköille käsikirja, josta saa vahvistusta osallistavaan projektityöhön. Käsikirjaan on sovittu otettavan mukaan aiheita, jotka tukevat kehittymistä projektin suunnittelu-, johtajuus- ja tiiminrakennustaidoissa sekä tiimityössä.

Projektipäälliköiden kyvykkyyden vahvistamiseksi tullaan ensin järjestämään koulutusta, jonka tarkoituksena on kouluttaa tilaaajayrityksen projektinjohtamisen mallit ja työkalut, joilla varmistetaan hanketyöskentelytavat sekä seuranta. Sen jälkeen on tarve järjestää joko koulutusta tai itseoppimisen mahdollisuuksia muiden vaadittujen kyvykkyyksien kehittämiseksi (esim. tiiminrakennustaidot, työpajojen/seminaarien johtaminen, kokouskäytännöt ym.).

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

3.1 Tarkoitus

Käsikirjan tarkoituksena on tuoda tilaaajayritykseen uusia toimintatapamalleja ja tehokkuutta projektityöskentelyyn.

Käsikirja on tarkoitettu projektipäälliköille projektityön tueksi. Projektipäällikön rooliin halutaan lisätä tiimivalmentajan rooli. Suunnitelmana on, että ottamalla enemmän esille tiimin jäsenten kyvykkyydet, sosiaaliset reaktiot, tunteet ja psykologiset reaktiot on mahdollista onnistua asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa entistä paremmin. Käsikirja tarjoaa menetelmiä, malleja ja lähdevinkkejä projektipäällikölle työn tueksi.

Käsikirjan runko on määritelty yhdessä tilaajayrityksen edustajien kanssa. Käsikirjan runko esitettiin opinnäytetyön ideapaperina.

Ideapaperi:

Työyhteisön kehittäminen projektityöskentelyn kautta – käsikirja

- Visio lähtökohtana (Strategiatyö)
- Fasilitointi / menetelmiä
- Tiimityöskentely / Miten rakennetaan hyvä tiimi (tutkimusta)
- Trekartta / suunnittelu yhdessä (pelisäännöt, askelmerkit, projektisuunnitelma, yms.)
- Työkalujen / työtapojen valinta (osallisuus, osaamisen lisääminen, ideointi, virtuaalisuus)
- Prosessin määrittely ja kehittäminen (Lean työkalun hallinta, toiminnallinen tutkimus?), yrityksellä oma toimintatapamalli
- Kehityssuunnitelma ja toteuttamisen varmistaminen
- Toteutus ja seuranta / mittarit
- Viestintä / suunnitelmallinen informointi

Haasteena löytää tutkittua, tieteellistä tietoa
- Löytyykö selkeitä tutkimattomia julkaisuja "totuuksia"?

HUMAK HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kuva 1: Ideapaperi: Riitta Talvitie (2020)

3.2 Tavoite

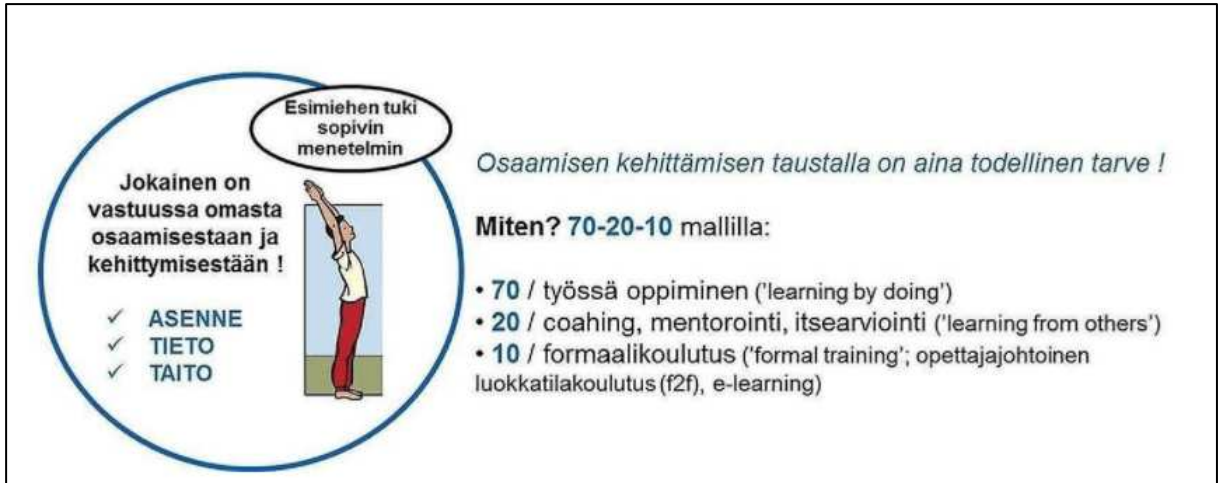
Tavoitteena on muutosprojektien tehokkuuden lisääminen ja henkilöstön osallistumisen ja osaamisen varmistaminen projektityöskentelyn aikana.

Projektipäällikön käsikirjan halutaan olevan helppokäyttöinen, digitaalinen ja helposti ymmärrettävä. Käsikirja ei saisi olla liian laaja ja sen pitäisi olla riittävän yksinkertainen. Näiden vaatimusten pohjalta on sovittu, että käsikirja toteutetaan MS PowerPoint-esityksenä, joka viedään tilaajayrityksen intranet:iin projektinhallinnan toimintamalleihin.

Projektien läpiviennin tehokkuuden ja onnistumisen varmistamisen lisäksi tavoite on saada aikaan työyhteisön kehittymistä projektityöskentelyn kautta.

3.3 Lopputulos

Tilaaajyrityksen periaatteena on, että jokainen on vastuussa omasta osaamisestaan ja kehittymisestään. Projektipäällikön käsikirjan tarkoitus on tukea henkilökohtaista kehittymistä ja antaa mahdollisuuksia oman osaamisen itsenäiseen lisäämiseen.



Kuva 2 ”Koulutuskäytännöt”-sivun kuva (Tilaaajyrityksen henkilöstön käsikirja 2021)

Opinnäytetyössä tehdään projektipäällikön käsikirja, joka antaa vinkkejä keinoista ja menetelmistä, joiden avulla voidaan osallistaa projektitiimin jäseniä ja henkilöstöä. Käsikirja toimii ajatusten herättäjänä, antaa projektipäällikölle vinkkejä ja auttaa häntä etsimään itseään kiinnostavista aihealueista lisätietoa.

4 OPINNÄYTETYÖN RAJAUKSET

4.1 Kohderyhmä - projektipäälliköt

Kohderyhmänä on ensisijaisesti tilaaajyrityksen projektipäälliköt, jotka toimivat tässä tehtävässä oman toimensa ohella. Tavoitteena on osallistamiseen käytössä olevien keinojen ja menetelmien tuntemisen lisääminen käsikirjan vinkeillä ja viittauksilla lähdeaineistoon.

5 AIHEEN MERKITYS KOHDERYHMÄLLE

5.1 Käsikirja osallistavaan projektityöhön

Yrityksen projektimuotoinen työskentely on lisääntynyt huomattavasti ja projektipäälliköiksi valitaan henkilöitä, joilla on hyvä tuntemus aihealueesta tai vastuu muutok-

seen liittyvästä toiminnosta. Projektipäälliköillä ei välttämättä ole koulutusta projektityöskentelyyn. Osallistavan projektityön käsikirja tarjoaa mahdollisuuden ajatella tehtäväkenttää uudella tavalla. Projektipäälliköillä ja projektiryhmäläisillä on paljon töitä ja motivaation ja innostuksen luominen projektitiimiin auttaa jaksamaan lisääntyneen työmäärän kanssa. Muutoksien läpivienti osallisuutta kokevan projektiryhmän kanssa on helpompaa ja antoisampaa. Hyvän tiimin on mahdollista päästä ns. Flow-tilaan, jolloin ideat, ajatukset ja informaatio virtaavat esteettä tiimin jäseneltä toiselle ja eri työtehtävät limittyvät saumattomasti yhteen. Flow-tilassa olevista tiimeistä käytetään myös nimitystä Huipputiimi. Huipputiimi loistaa myös ulospäin. Positiivinen työilmapiiri ja saavutetut tulokset huomataan organisaatiossa ja jopa sen ulkopuolella. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 81-99.) Projektityön tavoitteet edellyttävät saumatonta yhteistyötä projektitiimissä. Jos pystytään luomaan Huipputiimi, on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet projektityössä ja jopa ylittää ne.

6 SISÄLTÖÖN KUULUVAT ASIAT

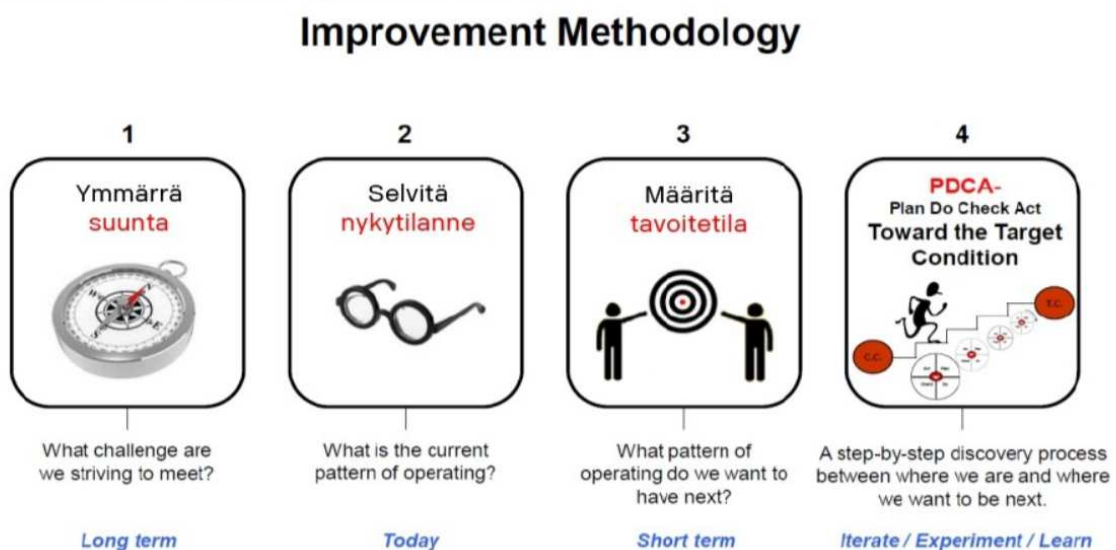
”Projektipäällikön käsikirja – osallistava projektityö” sisältöön kuuluu malleja toimintatapoihin, joilla voidaan vahvistaa projektitiimin kaikkien jäsenten osallisuutta sekä motivoida projektityöhön kaikkia tiimin jäseniä ja mahdollisesti myös muuta henkilöstöä, jota muutos koskee. Käsikirjan tarkoitus on antaa projektipäällikölle työkaluja, joiden avulla voi ottaa huomioon erilaiset ihmiset ja erilaisen osaamisen työskentelyn edetessä. Käsikirjassa on malleja, joiden avulla voi ottaa huomioon projektitiimin tunteet ja erilaiset reaktiot tiimityössä. Käsikirjan sisältöön voidaan myöhemmin lisätä tai siitä voidaan poistaa ”toimintatapa –kuutioita”.

Käsikirjan on tarkoitus muuttua tarpeen mukaiseksi vähitellen käytön lisääntyessä. Käyttö aloitetaan käsikirjan valmistuttua.

Käsikirja on sovittu jaettavaksi kahteen osaan. Ensin kuvataan tunteisiin ja psykologisiin reaktioihin vaikuttavia toimintatapoja tai malleja ja toisaalta kyvykkyyteen ja sosiaalisiin reaktioihin vaikuttavia toimintatapoja tai malleja. Jälkimmäiset ovat tilaajayrityksessä määriteltyjä tai niistä löytyy yrityksen omia ohjeita ja malleja, mutta tunteisiin ja psykologisiin reaktioihin vaikuttavia ohjeita ja malleja on vähemmän saatavilla. Jako on tehty keskustelemalla yrityksen johdon kanssa ja on sovittu, että käsikirjan käyttöönoton jälkeen tätä jakoa tarkastellaan uudelleen.

6.1 Osallistavat ja motivoivat toimintatavat

Tilaaajyrityksen kanssa on yhteistyössä sovittu käsikirjaan kuvattaviksi toimintatavoiksi tiekartan ja suunnittelun tueksi työskentelytapoja, joissa voidaan edistää projektitiimin osallisuutta ja parantaa motivaatiota. Käsikirjassa ohjeistetaan käymään läpi projektiryhmän kanssa yrityksen visio ja strategia yrityksen oman tarinan keinoin. Projektipäällikön käsikirjassa kuvataan, mitä on dialoginen johtaminen ja fasilitointi, sekä miten on mahdollista rakentaa huipputiimi ja mitä tarkoitetaan tiimiälyllä. Projektipäällikköä ohjeistetaan yhdessä tiimin kanssa tekemään tavoitteen saavuttamiseksi tiekartta, jossa kuvataan yhdessä määriteltynä yhteinen suunta, joka on yhtiön vision ja strategian kanssa saman suuntainen. Projektin tiekarttaa kuvatessa yrityksen vision ja strategian tarina tukee suunnan ymmärtämisessä. Nykytilan ja tavoitetilan määrittelyyn tarvitaan työpajoja ja tiimityötä, joissa projektipäällikköä tukee fasilitoinnin ja tiimityömallien tunteminen. Tilaaajyrityksen työskentelytapamallissa suunnittelun tuloksena syntyy projektitiimin kanssa yhdessä tehty ”step-by-step” -prosessi, jota toteuttamalla tulisi päästä tavoitteeseen.



Kuva 3 Improvement Methodology (Tilaaajyrityksen Lean-käsikirja, 2020)

6.2 Ryhmän ohjauksen toimintatavat

Projektipäällikön käsikirjassa kuvataan toimintatapamalleja, joiden avulla projektitiimi voi määritellä prosesseja. Tilaaajyrityksessä on oma toimintatapa, jossa lähtökohdiana on yrityksen ydinarvot ja periaatteet. Projektityöskentelyssä on tavoitteena

käyttää yrityksen jatkuvan parantamisen menetelmää. Virtuaaliset työkalut, palaverikäytännöt ja erilaiset tilaajayrityksen toimintatapojen mukaiset viestintäkanavat kuvataan käsikirjassa.

Projektille asetetaan tavoitteet ennen projektiksi hyväksymistä. Projektin tavoitteiden seuranta ja niistä kertominen organisaatiolle on määritelty tilaajayrityksen projekti-seurantamallissa.

6.3 Ei kuulu

Projektipäällikön käsikirja ei sisällä yrityksen projektityöskentelymalleja tai ohjeita, joihin voidaan viitata käsikirjassa. Käsikirja ei pyri olemaan kattava ohje projektityöskentelyyn.

7 TIETOPERUSTA, TEOREETTINEN VIITEKEHYS, TIEDON HANKINTA JA KÄSITTELY

Tiedonhankinnassa on keskitytty pääsääntöisesti vuoden 2015 jälkeen kirjoitettuun suomenkieliseen kirjallisuuteen. Tiedonlähteenä on pyritty käyttämään kirjallisuutta, joka on myöhemmin helposti käsikirjaa käyttävien projektipäälliköiden saatavilla.

7.1 Visio ja strategia lähtökohtana projektityössä

Yrityksen visio ja strategia ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan. Visio on tavoitetila, johon pyritään ja strategia on yrityksen tiekartta, millä keinoilla tuohon haluttuun tavoitetilaan pitäisi johdon näkemyksen mukaan päästä. Projektityön tulee toteutessaan viedä yrityksen toimintaa tuohon haluttuun suuntaa.

Projektipäällikön tulee varmistaa projektityön alkaessa, että projektitiimillä on yhteinen käsitys siitä, miten projektin tavoitteet sopivat yrityksen visioon ja strategiaan.

Ritakallio ja Vuori kirjassaan *Elävä strategia, Kyky nähdä Taito tarttua tilaisuuteen* (2018) tuovat esille, että uusien mahdollisuuksien ja uusien toimintatapojen luomisen kulmakivenä on organisaation kyvykkyys sekä tunteet, joita visio ja strategia herättää henkilöstössä. Projektityöskentelyn näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että projektitiimin kyvykkyteen muutoksen toteuttajina tulee kiinnittää erityistä huomiota ja strategian käsittely muutosprojektin alkaessa tulee käydä avoimesti läpi projektitiimin

kanssa. Muutosprojektin kannalta on tarkasteltava myös koko henkilöstön suhtautumista muutokseen myös tunnetasolla. Kun tunnistaa henkilöstön tunnetason, voi suunnitella projektin etenemistä se huomioon ottaen. (Ritakallio & Vuori 2018, 96.)

Negatiivisia tunteita kokeva henkilöstö oppii uudet asiat todennäköisesti hitaammin kuin myönteisemmässä tilassa oleva henkilöstö (Ritakallio ym. 2018, 96).

Henkilöstön ja projektitiimin psykologiset ja sosiaaliset reaktiot voivat hidastaa nopeiden ja radikaalien muutosten toteutumista tai jopa estää niiden toteutumisen. Hyvin tehty ja informoitu strategia ottaa huomioon henkilöstön kyvykkyyden, yrityksen kulttuurin ja kunnioittaa tunteita, joita suunniteltu muutos herättää. (Ritakallio ym. 2018, 95-98.)

Parhaassa tapauksessa paremman toiminnan näkeminen mahdollisuutena ja samanaikainen tunne siitä, että asiat ovat henkilöstön hallittavissa, synnyttävät intoa, motivaatiota ja halua tehdä asiat vielä entistäkin paremmin (Ritakallio ym. 2018, 96).

Projektitiimin työn onnistumisen kannalta strategian tulee olla johdonmukainen. Johdonmukaiseen strategiaan perustuva muutosprojekti tukee yrityksen visiota ja projektitiimin ja henkilöstön on helppo mieltää, miksi muutosta tehdään ja mihin sillä pyritään.

Strategiasta voi tunnistaa kolme erilaista muutoksen tasoa, tavoitetaso, rakennetaso ja prosessitaso (Ritakallio ym. 2018, 101-107). Projektityön alussa on hyvä tunnistaa, minkälaisesta muutoksen tasosta projektissa on kyse. Projektityön taso ohjaa, miten projektia tulee suunnitella ja minkälaisessa aikataululla muutoksia kannattaa toteuttaa. Tavoitetaso muokkaaminen pyrkii tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin, joilla saavutetaan uusia tavoitteita. Henkilöstön on helpompi sisäistää uusi tavoite, kun se selkeästi liittyy aikaisempiin tavoitteisiin. Rakennetaso pyrkii muuttamaan organisaation rakennetta. Mikäli suunnitellaan isoja muutoksia, voi muutos vaikeuttaa yhteistyötä ja aiheuttaa psykologista kuormitusta. Prosessitason muutoksissa pyritään muokkaamaan nykyiset prosessit tehokkaammiksi. Tavoitteena on kuvata nykyprosessi ja etsiä sieltä kehityskohteita, joilla on mahdollisimman suuri vaikutus tehokkuuteen. Kuvaamalla ensin nykyprosessi turvataan, ettei muutoksessa menetetä toimintatapoja tai prosessiin kuuluvia yksityiskohtia. (Ritakallio ym. 2018, 101-107.)

Prosessitason muutosprojektit mahdollistavat tiimin perustamisen niin, että mukana on nykytason osaajia sekä myös muutoksen mahdollistajia.

Muokkaava kehittäminen on haastavampaa kuin tyhjästä aloittaminen (Ritakallio ym. 2018, 97).

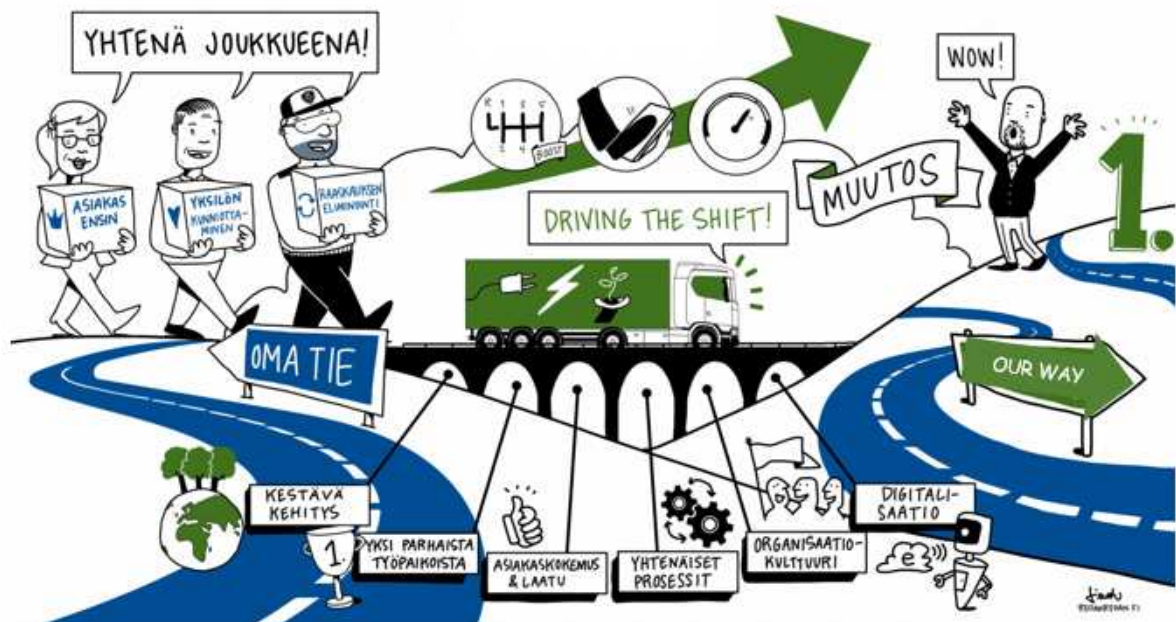
Projektityön pohdinta visioon ja strategiaan perustuvana turvaa, että työssä keskitytään organisaation kannalta keskeisten asioiden kehittämiseen (Pietilä 2010).

Tilaaajyrityksessä on käytössä menetelmä, jolla kaikki projektit hyväksytään ennen käynnistystä ja priorisoidaan ottaen huomioon strategian painopisteet. Projektin priorisointi ohjausryhmän toimesta ohjaa projektin etenemistä sekä projektitiimin ymmärrystä siitä, miten projekti tukee strategian toteutumista.

Hyväksyttäessä uusi projekti tehtäväksi, ohjausryhmä määrittelee projektille tavoitteet ja mittarit.

Projektipäällikön tehtävänä on projektin alussa käydä läpi projektitiimin kanssa yrityksen visio ja strategia sekä varmistaa, että kaikilla on yhteinen käsitys siitä, miksi ja miten projekti vie kohti asetettua visiota. Aiheesta kannattaa käydä dialogia tiimin kesken. Tässä työssä projektipäällikköä auttaa, kun hän esittää avoimia kysymyksiä ja kuuntelee tiimin jäseniä.

Projektipäälliköllä on yrityksessämme käytössä vision ja strategian esittämistä varten tehty tarina, joka löytyy yrityksen intranetistä (kuva ja video).



Kuva 4. Yrityksen visio ja strategia tarinana (tilaaajyrityksen intranet, 2021)

7.2 Dialogi

Dialogi on hyvä keino organisaation kehittämisessä ja innovatiivisuuden sekä luovuuden johtamisessa. Projektityöskentelyssä on yleensä kyse muutoksen läpiviemisestä ja uuden luomisesta. Aito dialogi auttaa projektipäällikköä perehtymään tiimin jäsenten esittämiin ideoihin, antaa mahdollisuuden uusien ideoiden eteenpäinviemiseen ja tuokvyn antaa kunnia uusien ideoiden alkuperäiselle esittäjälle. Näin toimiessaan projektipäällikkö edesauttaa projektitiimin sisäisen luottamuksen lisääntymistä ja rohkaisee kaikkia tuomaan esille kehittämisideoita.

Dialogin pohjana on avoin ja yhteinen käsitys siitä, mitä tavoitellaan ja millä keinoin (visio ja strategia). Kun pohjatyö on kunnossa, on avoin keskustelu mahdollista (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 55-80). Käsikirjaan otetut erilaiset keinot osallisuuden lisäämiseksi luovat pohjaa aidolle dialogille. Projektipäällikköä auttavat aidon dialogin synnyttämisessä avoimet kysymykset, kuunteleminen ja aito läsnäolo (Syvänen ym. 2015, 55-80).

Mitä on dialoginen johtaminen?

Dialoginen johtaminen on yhdessä keskustelemista ennen päätöksentekoa. Alussa ei välttämättä tiedetä, mihin keskustelussa päädytään. Päätökset tehdään keskustelun jälkeen, jolloin saavutetaan aitoa läpinäkyvyyttä päätöksentekoon. (Dinno.fi 2021.)

”Erätauko-keskusteluihin sisältyy paradoksi: kun keskusteluissa ei haeta yhteistä näkemystä, alkaakin yhteinen näkemys löytymään ihmisten omien kokemusten kautta. Keskustelusta puuttuvat pakottavat elementit ja ihmisten hyväntahtoisuus ja aito halu ymmärtää toisiaan alkaa lisätä yhteisymmärrystä. Samalla muodostuu yhteisiä näkemyksiä.” (Opetushallitus 2021.)

Dialogi on toista kunnioittavaa ja tasavertaista vuorovaikutusta, jonka avulla voidaan tiimiläisiä ohjata perustehtävän äärelle. Dialogisen johtamiseen kuuluu myös oman johtamisen arviointia. (Dinno.fi 2021.)

Mitä ovat dialogisuustaidot?

Dialogisuustaitoja tulee harjoitella. Projektipäälliköllä voi olla luontaisesti hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky esittää oikeita kysymyksiä. Hyvän dialogin aikaansaamiseksi on erittäin tärkeää kyetä kuuntelemaan ja olemaan läsnä. Nämä edellyttävät, että dialogille varataan aikaa ja muut kiireet kyetään sulkemaan pois. Kyky tarttua dialogin aikana ikäviinkin asioihin ja antaa rakentavaa palautetta luottamuksen ilmapiirissä voi

avata uusia näkökulmia ja mahdollistaa aidon kehittämisen. Dialogin avulla voidaan saada esille uusia ideoita, joiden avulla projektityössä voidaan saavuttaa entistä parempia tuloksia. (Dinno.fi 2021.)

Tiimissä dialogi voi toimia ideoiden herättäjänä. Luottamuksen ilmapiirissä, jossa aidosti koetaan että voi puhua avoimesti ja kyseenalaistavat näkemykset kuullaan ja niitä käsitellään rakentavasti, on mahdollista luoda uutta. Tiimillä on mahdollisuus dialogin avulla ratkaista asioita uudella tavalla, auttaa muita tiimiläisiä oppimaan uutta ja tukea muita tiimiläisiä käyttämään mielikuvitusta ja nähdä yhdessä uusia mahdollisuuksia. Avoin dialogi antaa tiimille uskallusta ja rohkeutta kokeilla uutta. Dialogin avulla ihmiset voivat toimia yhdessä niin, että jokaisen koko potentiaali tukee yhteisen tavoitteen saavuttamista. (Dinno.fi 2021.)

(Dinno = Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma)

Hyvin alkaneen dialogin voi tuhota hyvin pienilläkin sanakäänteillä tai toimilla. Ohessa on Tapio Anttilan (2021) laatima lista tavoista tuhota dialogi.

Käännytä – älä anna periksi, käännytä muut puolellesi, pakota heidät ymmärtämään edes nimellisesti.

Keskeytä – tiedät tai arvaat kuitenkin etukäteen, mitä toinen aikoo sanoa.

Voita – kerää pisteitä, voita väittely, ole nokkela.

Vetäydy – pysyttele omassa boxissasi, älä kerro ajatuksistasi.

Pitäydy – jos jokin asia ei sovi viitekehukseesi, unohda se.

Kiirehdi – kerro mahdollisimman aikaisessa vaiheessa päätöksiä ja toimintaa, ettet kestä loputonta jahkailua.

Korota itsesi – muista kertoa ylivertaisesta koulutuksestasi, käsittämättömän monipuolisesta kokemuksestasi ja kaiken kattavista tiedoistasi, alleviivaa asemaasi.

Auktoriteettiargumentit & ”namedropping” – jos asia-argumentit eivät riitä, yritä auktoriteeteilla, tiputtele riittävästi nimiä jokaiseen puheenvuoroosi.

Ole poissa – räplää kännyä, tablettia tai jotain.

Vastusta aina – vastusta periaatteessa, käytä aina advocatus diaboli -puheenvuoroosi.

Patenttiratkaisut – muistuta patenttiratkaisustasi, joka toimisi tässäkin.

Yhtiöpositiivisuus – sivuuta kritiikki, kehu kaikkia, sano toistuvasti ”aivan mahtavaa”, vaikket tarkoita sitä.

Vältä näitä, jos haluat dialogia. Nämä huonon keskustelun ohjeet havahduttavat keskusteluvirheisiin, joita me kaikki teemme.

(Sitra.fi 2021.)

Projektipäälliköllä on mahdollisuus vaikuttaa aidon dialogin syntymiseen. Dialogi on syytä suunnitella etukäteen ja siihen on valmistauduttava hyvin. Projektipäällikkö voi ohjata keskustelua, että vältetään esimerkiksi dialogin tuhoavat tavat (em. Tapio Anttilan lista). Hyvä dialogi voi jatkua pitkäänkin. Kun keskustelu on suunniteltu etukäteen ja siihen on valmistauduttu hyvin, saadaan dialogi paketoitua lopussa ja siitä voidaan oppia. Projektipäällikkö toimii dialogin mahdollistajana ja antaa samalla tiimille työkalun, jonka avulla tiimillä on paremmat edellytykset päästä ns. Flow-tilaan. (Syvänen ym. 2015.)

7.3 Fasilitointi

Projektipäällikön haasteena on saada tiimi toimimaan tavoitteellisesti, aktiivisesti ja tasapuolisesti. Ryhmän motivaation ja vireystason varmistamiseen projektityöskentelyssä on erilaisia keinoja. Fasilitointi tarkoittaa ryhmän työskentelyn tavoitteellista ohjaamista niin, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti työskentelyyn. Fasilitaattori tekee tämän huolellisen suunnittelun ja erilaisten menetelmien avulla. Fasilitoinnin tarkoitus on muodostaa turvallinen ja osallistava ilmapiiri ryhmän työskentelyyn. (Sipponen-Damonte 2020, 14-18.)

Osaava fasilitaattori ymmärtää oman roolinsa ja kykenee suunnittelemaan työpajat ja osaa käyttää tavoitteenmukaisia menetelmiä ideoiden tuottamiseen ja valintaan. Fasilitaattori pystyy menetelmien avulla luomaan turvallisen ilmapiirin tuottavalle yhteistyölle ja yhteisen suunnan ryhmätyöskentelylle. Fasilitaattori kykenee visualisoimaan ryhmän ideat ja viestittämään ryhmän savutuksista. Osaava fasilitaattori rohkaisee ryhmää arvioimaan työskentelyä ja ottamaan rakentavasti erilaiset näkökulmat käsitteilyyn. (Kantojärvi 2017, 40.)

Jokainen voi kehittyä hyväksi fasilitaattoriksi. Eri menetelmien käytöllä ja kokeilulla voi kehittyä ja vähitellen oppia hyväksi mahdollistajaksi, käynnistäjäksi, myötävaikuttajaksi, helpottajaksi ja näkökulmien esiin houkuttelijaksi. Ei ole olemassa oikeita tai vääriä menetelmiä. Kirjallisuudessa on kuvattu erilaisia käytettyjä menetelmiä eri tilanteisiin. Fasilitaattori voi valita menetelmistä tarpeeseensa sopivan tai muokata menetelmää itselleen sopivaksi.

Esimerkkejä:

- Ideoiden kartuttaminen – esim. ”Lumipallo” -menetelmä – ensin jokainen osallistuja kirjaa itse omia ideoita hiljaisuudessa, sen jälkeen osallistujat ideoivat pareittain ja sen jälkeen isommassa ryhmässä. Ideat kirjataan ylös ja niistä voidaan valita tärkeimmät yhteisesti keskustellen tai vaikka käyttämällä post-it-tarralappuja mielipiteen ilmaisemiseen (”tarrapisteytys”).
- Aiempien ideoiden kehittäminen – esim. ”aivokirjoitus” -menetelmä (ennakkoon tehdyt kysymykset).
- Ideoiden analysointi ja priorisointi: esim. ”tarrapisteytys” -menetelmä (jokaisella käytössä sama määrä tarroja, joilla annetaan pisteet ideoille).
- Tavoitteena on selvittää samanmielisyyden tasot (esim. eri värisillä post-it –tarralappuilla).

(Sipponen-Damonte 2020, 75-81.)

Fasilitaattori varmistaa tilaisuuden turvallisen ilmapiirin. Fasilitaattori ei välttämättä toimi tilaisuuden vetäjänä, vaan luo puitteet hyvälle tilaisuudelle.

Fasilitaattori voi vaikuttaa siihen, että kokoukset ovat innostavia ja osallistavia. Sama pätee projektipäällikköön. Projektitiimin kokouksissa tulee olla läsnä hetkessä ja virtuaalokokouksissa on hyvä pitää kamerat päällä koko ajan. Kokoukseen on valmistauttava huolellisesti ja osallistujille tulee toimittaa materiaali ajoissa etukäteen, että hekin voivat valmistautua kokoukseen. Fasilitaattori kuuntelee aidosti tiimin jäseniä ja esittää avoimia kysymyksiä. Fasilitaattori havainnoi osallistujien ilmeitä ja eleitä ja esittää niiden perusteella auttavia kysymyksiä, että jokainen tiimin jäsen tulee kuuluksi ja myös hiljaiset viestit saadaan kaikkien kuultavaksi. (Sipponen-Damonte 2020, 99-114.)

Fasilitaattori varmistaa, että työskentelyn energiataso säilyy tuottavana. Energiatasoon voi vaikuttaa esimerkiksi vaihtelemalla tilaisuuden sisällä harjoitusten muotoja. Fasilitaattori voi käyttää tilaa monipuolisesti ja pitää osallistujat säännöllisesti liikkeessä. Palaverien aikatauluihin on syytä varata riittävästi taukoja. Fasilitaattori voi järjestää myös esimerkiksi kävelypalavereja tai osuuksia ulkoilmassa. Energiatasoon voi vaikuttaa musiikilla esimerkiksi soittamalla energistä musiikkia välillä vähän korkeammallakin volyymillä. (Sipponen-Damonte 2020, 86, 114.)

Tunteiden käsittely avoimesti ja rakentavasti ilman, että negatiivisiin tunteisiin jää-dään vellomaan. (Sipponen-Damonte 2020, 132-135.)

Tunteiden käsittelyyn voi käyttää esim. menetelmää ”GLAD – MAD – ADD”. (Sippo-nen-Damonte 2020 136.)

GLAD (Mikä ilahduttaa?)

MAD (Mikä harmittaa tai huolestuttaa?)

ADD (Mihin olisi tärkeä kiinnittää huomiota?).

Toimenpiteistä sopiminen yhteenvedon jälkeen jättää tiimille positiivisen vireen.

Tästä aiheesta ja näistä menetelmistä ovat kirjoittaneet mm. Kantojärvi (2017), Nummi (2018) ja Sipponen-Damonte (2020).

7.4 Tiimi

Projektiryhmä voi toimia tiiminä. Tiimillä tarkoitetaan ohjattua työskentelyä ja tiimiksi muodostumista, jonka rakentamisessa tiimivalmentajalla on vahva rooli. Tiimillä ei tarkoiteta ryhmää, jolle on ilmoitettu, että he muodostavat tiimin. Tiimin muodostuminen edellyttää sopivien henkilöiden valintaa tiimiin (projektiryhmään) ja luottamuksen rakentamista. Tiimitoiminta tuo projektiin tehokkuutta, laatua ja hyvää yhteishenkeä. Hyvän tiimin jäsenet puhaltavat yhteen hiileen, työ sujuu vaivattomasti, ristiriitoja osataan ratkaista ja henkilökohtaiset kahnaukset loistavat poissaolollaan. (Eklund ym. 2019, 25-26.)

Hyvän tiimin on mahdollista päästä ns. Flow-tilaan, jolloin ideat, ajatukset ja informaatio virtaavat esteettä tiimin jäseneltä toiselle ja eri työtehtävät limittyvät saumattomasti yhteen. Flow-tilassa olevista tiimeistä käytetään myös nimitystä Huipputiimi. Huipputiimi loistaa myös ulospäin. Positiivinen työilmapiiri ja saavutetut tulokset huomataan organisaatiossa ja jopa sen ulkopuolella. (Eklund ym. 2019, 81-99.)

Hyvässä tiimissä on luottamuksen ilmapiiri, jota rakennetaan heti tiimin muodostamisesta alkaen ja vahvistetaan tiimin elinkaaren aikana. Luottamuksen elementtejä ovat tiimiläisten tunteminen, sovitut pelisäännöt ja roolitukset. Tiimin yhteinen selkeä tavoite, tavoitteiden saavuttaminen ja niiden juhlistaminen lisäävät tiimin luottamusta. Toisten auttaminen, toisiin tukeutuminen sekä erilaisuuden sietäminen sekä rakentava konfliktien käsittely lisäävät luottamusta. (Eklund ym. 2019, 117.)

Katzenbachin ja Smithin vuodelta 1993 oleva määritelmä: ”Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan” (Eklund ym. 2019, 26).

Kun ryhmä ihmisiä toimii yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja jokaisen koko potentiaali tukee yhteisten tavoitteen saavuttamista, kutsutaan ryhmää myös älykkääksi tiimiksi. Tiimin erilaisista henkilöistä muodostuvaa älyä kutsutaan tiimiälyksi. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 63-69.)

Tiimiäly on sitä, että ryhmä ihmisiä toimii yhdessä niin, että jokaisen koko potentiaali tukee yhteisen tavoitteen saavuttamista. Älykäs tiimi on enemmän kuin osiensa summa. Tiimiäly muodostuu tiimin jäsenten taidoista, osaamisista ja tunteista. (Hiila ym. 2019, 63-69.)

Tiimivalmentajalla on mahdollisuus erilaisilla menetelmillä ja kuuntelemalla ja olemalla läsnä muodostaa huipputiimi, jonka tiimiälyn koko potentiaali saadaan projektityöskentelyyn (Hiila ym. 2019, 70-72).

7.5 Tiekartta

Projektipäällikön työkaluina projektiryhmän osallisuuden lisäämiseksi on erilaisia menetelmiä tiekartan ja suunnitelman tekemiselle. Tiekartan lisäksi sovitaan projektityötä aloitettaessa yhdessä projektitiimin kanssa pelisäännöistä, joihin projektitiimi sitoutuu. Projektitiimi suunnittelee yhdessä projektin askelmerkit ja tekee projektisuunnitelman. Fasilitaattorin menetelmissä onnistuneiden työpajojen suunnitteluun ja toteutukseen löytyy esim. ideoiden kartuttaminen - Lumipallo-menetelmä (yksin, kaksin, yhdessä) ja aiempien ideoiden kehittäminen – Aivokirjoitus-menetelmä (ennakkoon tehdyt kysymykset). (Sipponen-Damonte 2020, 75-76.)

Projektipäällikkö voi käyttää myös ammattifasilitaattoria työpajan toteutuksessa. Kun tavoite on määritelty, yhdessä tehtävä tiekartta ja suunnittelu osallistaa ja sitouttaa projektitiimin jäsenet tavoitteen saavuttamiseen. Tunnetasolla aidosti yhdessä tehdyllä tiekartalla ja suunnitelmalla on suuri merkitys. Projektipäällikkö on tässä tiimivalmentaja. Hyvin tehty tiekartta ja suunnitelma selkeyttää kaikkien roolit ja tehtävät. (Eklund ym. 2019.)

7.6 Prosessin määrittely ja kehittäminen

Yrityksellä on oma prosessin määrittely ja kehitystyökalu ("Our Way", Lean), jota käytetään kaikissa projekteissa. Työkalu perustuu yrityksen arvoihin ja työskentelytapoihin, jota käytetään kaikissa kehityshankkeissa. Toimintatavalla varmistetaan, että kaikki prosessien kehitystyö vie toteutettavia muutoksia strategisesti oikeaan suuntaan ja että yrityksen ohjeet ja säännöt otetaan huomioon.

Tilaaajayrityksellä on työskentelytapaan neljä periaatetta

- Ymmärrä suunta
- Selvitä nykytilanne
- Määrittele tavoitetila
- PDCA – Plan Do Check Act

Työskentelytapaan on järjestetty erillistä koulutusta kaikille päälliköille. Projektipäällikön käsikirjassa ei kuvata tapaa tarkemmin.

7.7. Työkalujen ja työtapojen valinta

Projektipäällikön käytössä on runsaasti erilaisia työkaluja, joiden avulla hän voi saada projektitiimin työskentelemään. Erilaiset virtuaaliset työkalut ovat lisääntyneet viime vuosina pandemian aiheuttaman etätyösuosituksen myötä. Yritykset ovat joutuneet määrittelemään kokoontumisiin uudet ohjeet ja työskentelytavat ovat radikaalisti muuttuneet. Työkalujen ja työtapojen valinnassa on otettava huomioon tiimin erilainen osaaminen ja projektipäällikölle haasteeksi muodostuu virtuaalisia työkaluja käytettäessä varmistaa kaikkien tiimin jäsenten osallistaminen. (Sipponen-Damonte, 2020, 99-137.)

7.7.1 Virtuaaliset työkalut

Palaverit voidaan järjestää esim. Microsoft Teams -työkalua käyttäen. Ensimmäisissä palavereissa tulee sopia yhdessä pelisäännöistä ja miten toimitaan virtuaalisessa palaverissa. Sovitaan yhdessä, pidetäänkö äänet koko ajan päällä vai vain puhuttaessa, miten puheenvuorot otetaan, pidetäänkö kamerat päällä ja miten ryhmätyötiloja käytetään. Yhdessä sovittuihin pelisääntöihin sitoudutaan ja niistä pidetään kiinni.

Virtuaalisten työkalujen käyttöä kokeiltiin opinnäytetyön yhteydessä eräässä projektissa hyödyntämällä virtuaalista työhuonetta. Teams-palaveri avattiin koko tiimille koko päiväksi ja kaikki työskentelivät kotona. Alussa selvitettiin projektin kokonaistilanne ja sovittiin tehtävistä. Sen jälkeen tiimin jäsenet keskittyivät kukin omiin tehtäviinsä, mutta Teams-istunto oli koko ajan auki taustalla. Kun jollekin tiimin jäsenelle tuli ongelmia, hän hihkaisi kysymyksensä ääneen ja hetken päästä joku tai kaikki muut tiimin jäsenet auttoivat häntä ratkomaan ongelmaa. Päivän aikana osa tiimin jäsenistä kävi muissa palaverissa, mutta palasivat sen jälkeen virtuaaliseen työhuoneeseen kuin olisivat palanneet toimistolle avokonttoriin. Virtuaalisen työhuoneen etuna oli myöskin, että oman kuvaruudun pystyi helposti jakamaan koko tiimille ja näin ongelman ratkomisen yhdessä oli helpompaa.

Microsoft O365:ssä voi myös jakaa työkirjan ja kaikki tiimin jäsenet voivat täydentää sitä yhtäaikaaisesti. Käytössä on myös Whiteboard, jota voisi verrata fläppi-tauluun, johon kaikki palaveriin osallistuvat voivat piirtää yhtä aikaa. Jaetulla Whiteboard:lla voi kuvata esimerkiksi prosesseja tai ideoida yhdessä.

Työkaluja käytettäessä on tärkeää varmistaa kaikkien osallistujien osaaminen, ettei kukaan jää tiimissä ulkopuoliseksi sen takia, ettei osaa käyttää työkaluja.

Virtuaalikokouksissa on vaarana, että joku jää hiljaiseksi osallistujaksi. Hiljaisen mielipiteet ja ajatukset eivät tule kuulluksi ja kiusaus tehdä sivussa vähän jotakin muuta kasvaa. Virtuaalikokouksessa projektipäällikön tulee varmistaa eri keinoin kaikkien osallistuminen. Kameran pitäminen auki koko kokouksen ajan on yksi keino, jolla voidaan varmistaa aito läsnäolo.

Perustettaessa uutta Teams-ryhmää projektiryhmälle, voi virtuaaliympäristössä olla mukava valita tiimin kanssa yhdessä kuva tiimille.

Toisessa projektissa testasimme RPA-projektitiimin (RPA = Robotic Process Automation) kanssa edellä mainittua toimintatapaa vähentääksemme robotti-sanan aiheuttamaa vastustusta ja yhdistääksemme projektitiimiläisiä luomaan uutta. Projektitiimiläiset lähtivät aidosti pohtimaan yhdessä ensin nimeä tulevalle robotille ja sen jälkeen projektitiimi ideoi, että tiimin kuvatunnistekin voisi liittyä tulevaan nimeen. Nyt yrityksessämme on käytössä robotti nimeltä ”Murmeli” ja kuvatunnisteessa murmeli istuu luurit päässä tietokoneruudun edessä. Kun tiimiin tulee uusia jäseniä, muut tiimi-

läiset kertovat, miten nimeen päädyttiin ja kuinka Murmeli tekee töitä muiden sitä näkemättä ja vain satunnaisesti näyttäytyy. Tiimihenki vahvistuu välittömästi ja uudet tiimiläiset pääsevät mukavasti mukaan Murmeli-hommiin. Robottiin liittyvät ennakoluulot vähenevät, kun on käytössä Murmeli niminen työntekijä.

7.7.2 Palaverikäytännöt

Palaverissa, joka koetaan merkitykselliseksi, on agenda, josta ilmenee palaverin tavoite. Agenda lähetetään osallistujille ennakoon tiedoksi liitemateriaaleineen. Palaveriin kutsutaan vain tarpeelliset henkilöt. Projektityöskentelyn alussa sovittaessa pelisääntöjä sovitaan, milloin kokoonnutaan ja onko palaveriin mahdollista osallistua etänä vai tuleeko osallistujien olla läsnä palaverissa.

Palaverista tehdään muistiinpanot ja tehdyt päätökset kirjataan muistiin. Muistiinpanojen tulee olla kaikkien saatavilla. Muistiinpanoissa voi käyttää esim. Teams-ryhmää, jolloin kaikki materiaali on kaikkien projektiryhmäläisten saatavissa. Myös myöhemmin ryhmään liitetyt henkilöt saavat muistiinpanot ja muun materiaalin käyttöönsä. Kun muistiinpanot ovat kaikkien saatavilla, varmistetaan projektitiimin avoin viestintä ja vahvistetaan ilmapiirin avoimuutta.

Palaverissa, jossa on avoin ilmapiiri, käsitellään myös rakentava palaute ja konfliktit välittömästi rakentavassa hengessä. Kun palaute ja konfliktit pystytään käsittelemään rakentavasti, projektiryhmä saa mahdollisuuden kehittyä palautteen perusteella. (Sipponen-Damonte 2020.)

Etäpalavereissa on syytä sopia, pidetäänkö mikrofonit ja kamerat päällä vai ei ja miten puheenvuorot otetaan.

7.8 Viestintä ja suunnitelmallinen informointi

Projektipäällikön tulee varmistaa riittävä viestintä ja informointi organisaatiossa ja tarvittaessa organisaation ulkopuolella (Eklund ym. 2019). Yrityksen ohjeet viestinnästä on huomioitava. Huipputiimin toiminnan edellytys on avoin ja kattava viestintä. Viestintäsuunnitelma tulee tehdä yhdessä projektiryhmän kanssa, että varmistetaan yhteinen käsitys viestinnästä. Yrityksessä käytössä olevia viestintäkanavia ovat esimerkiksi:

- Sisäiset/ulkoiset

- Kokoukset/tapaamiset
- Organisaation yhteiset (intranet, Teams, Yammer)
- Projektiin liittyvät sidosryhmät
- Projektiryhmä
- Johto

Projektityöskentelyn alkaessa tulee suunnitella projektityhmän omat viestintätavat ja -kanavat. MS Teams-ryhmä antaa mahdollisuuden lisätä ja poistaa ryhmästä jäseniä ja työskennellä myös yhdessä yrityksen ulkopuolisten jäsenien kanssa. Chat sopii hyvin pikaviestintään.

Viestinnän haasteena on varmistaa, että viestintä on kaksisuuntaista. Yksisuuntainen viestintä tarkoittaa sitä, että velvoite on täytetty, mutta viestiä ei välttämättä ole vastaanotettu. (Mantere, Suominen & Vaara 2012, 46.) Informointi on usein yksisuuntaista viestintää. Kaksisuuntainen viestintä on vuoropuhelua. Kun viestintä on vuoropuhelua, varmistetaan että viesti on vastaanotettu ja silloin on mahdollisuus saada palautetta. Projektipäällikön tehtävänä on tiimin kanssa sopia viestintäkanavista niin, että ne mahdollistavat kaksisuuntaisen viestinnän. Osallistava projektityö edellyttää avointa viestintää luottamuksen ilmapiirissä.

7.9 Toteutus ja seuranta ja mittarit

Tiimin kanssa sovitaan projektin alussa, kuinka projektin etenemistä seurataan ja mitkä ovat projektin tavoitteet.

Tilaaajayrityksellä on toimintatapa projektityöskentelyyn, jota tulee seurata projektin toteutuksen ja seurannan osalta (ProjectOnline).

Osallistavan projektityön onnistumisen edellytys on kommunikoida saavutuksista aina ”me teimme” ei ”minä tein”.

Projektin päätyttyä käydään yhdessä projektitiimin kanssa läpi projektille asetetut tavoitteet ja todetaan yhdessä, miten tavoitteet on saavutettu.

Projektityö tehdään tilaaajayrityksessä yleensä oman työn ohella ja projektin päättäminen selkeästi yhdessä projektitiimin kanssa on jäänyt vähemmälle huomiolle. Saataan vain todeta, että nyt olemme tuotannossa ja työ jatkuu.

Projektipäällikön käsikirjaan voi olla hyvä lisätä myöhemmin myös ohjeistusta selkeään projektin päättämiseen yhdessä projektitiimin kanssa. Vaikka tiimin yhteinen työ

on päätöksessä, ei sen läpikäynti yhdessä ole turhaa. Yhteisessä läpikäynnissä voi vaikka summata sen mitä projektissa opittiin, mikä meni hyvin ja mitä voisi jatkossa tehdä toisin.

Projektia voi vaikka ajatella matkana ja loppuläpikäyntiä kuvailtana, jossa katsotaan, mitä matkalla tulikaan tehtyä. On myös syytä muistaa juhlistaa tiimin kanssa saavutuksia. Voihan se olla, että hyvän matkan jälkeen kuvien katseluilla sovitaan jo uudesta matkasta yhdessä.

8 TIEDON HANKINTA JA KÄSITTELY

Projektipäällikön käsikirja – osallistava projektityö tiedon hankinta oli jo alkumetreillä rajattava uudempaan kirjallisuuteen. Tavoitteena on tehdä projektipäällikölle käsikirja, josta saa vinkkejä keinoista ja menetelmistä, joiden avulla voi osallistaa projektitiimin jäseniä ja henkilöstöä. Käsikirja toimii ajatusten herättäjänä ja auttaa projektipäällikköä etsimään lisätietoa itseään kiinnostavista aihealueista.

Eryteisesti kirjallisuus tiimityöstä ja tiimiällystä innosti tekemään käsikirjan, sillä hyvän tiimivalmentajan ominaisuuksia on kirjallisuudessa käsitelty kattavasti.

Fasilitoinnista ja sen merkityksestä osallisuutta kasvattavan tiimityön luomisessa minulla ei ollut aiempaa kokemusta tai en ollut tutustunut aiemmin kirjallisuuteen. Eri-laisten mallien ottaminen omaan työkalupakkiin toi hyviä kokemuksia omissa projekteissa, joissa olin projektipäällikkönä. Eryteisesti havaitsin, kuinka paljon luovempaa tiimityö oli, kun osasi oikea-aikaisesti rohkaista myös hiljaisempia osallistujia. Kuuntelemalla ja havainnoimalla tiimiä ja kannustamalla kaikkia tuomaan mielipiteensä esille saimme projektiin arvokkaita ideoita ja näkökulmia.

9 MENETELMIEN JA TYÖTAPOJEN ESITTELY

Tilaaajayrityksen kanssa yhteistyössä sovittiin, miten ja miksi käsikirja toteutetaan.

Tilaaajayrityksen kanssa sovittiin, että opintojen edetessä tutustun aihepiirin kirjallisuuteen käsikirjaa varten. Käsikirjassa yhdistettiin projektityön toimintamallit ja työskentelytavat käsikirjaan, jota voidaan käyttää projektipäälliköiden koulutuksessa. Tilaaajayrityksen kanssa sovittiin, ettei käsikirjaa varten tehdä erillistä tutkimusta vaan

kerätään uudempaa tietoa osallistavista ja osallisuuden kokemusta lisäävistä työskentelytavoista. Tavoitteena on, että projektipäällikkö käsikirjaa käyttäessään voi halutesaan helposti löytää lisätietoa eri aihealueista, joilla voi lisätä tiimin osallisuuden kokemusta.

Käsikirja otetaan käyttöön yrityksessä sen valmistuttua ja sen jälkeen sitä kehitetään yhdessä projektipäällikköiden kanssa vastaamaan heidän tarpeitaan. Tarkoitus on, että käsikirjaa voi muuttaa ja siihen voi lisätä malleja, jotka tunnistamalla projektipäällikkö voi vaikuttaa projektitiimin työskentelytapoihin saavuttaakseen aidon osallisuutta kokevan tiimityön, joka saavuttaa yhdessä projektille asetetut tavoitteet tai jopa ylittää ne.

10 PRODUKTIN VALMISTAMISEEN LIITTYVÄT ASIAT

Havaitsimme käsikirjan tarpeen yrityksessämme opintojen toisen vuoden aikana. Katseen kääntäminen ihmiseen operatiivisten toimintatapamallien sijaan kiinnosti suuresti. Pohdimme, kuinka saisimme lisättyä tiimityöhön kyvykkyyden ja sosiaalisten reaktioiden lisäksi tunteet ja psykologiset reaktiot.

Itse toimin projektipäällikkönä projekteissa, joiden läpiviemiseksi yrityksessämme on tarjolla erilaisia operatiivisia prosesseja ja työkaluja. Opinnot käänsivät katseeni ihmiseen ja siihen, kuinka projektitiimien kokemusta projektityöskentelystä voisi kehittää kehittämällä tunteet ja osaamiset huomioon ottavia työskentelytapoja. Tunteet ja psykologiset reaktiot voivat vaikuttaa projektitiimin työskentelyyn voimakkaasti – joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Testasin varovaisesti eri menetelmiä opintojen edetessä ja samalla käsikirjan runko hahmottui.

Ensimmäinen testaus ei onnistunut. Perustin uuden ryhmän (en tiimiä) uuden asian ympärille. Keräsin ryhmään eri toiminnoista vastaavia henkilöitä saadakseni aikaan toimintojen välille yhteistyötä. Kaikki ryhmään kutsutut olivat kiinnostuneita uudesta asiasta. Virhe oli ainakin se, että suurin osa ryhmään kutsutuista henkilöistä tuli ns. ”kuuntelemaan ja päättämään” ja he halusivat olla mukana uudessa. Ryhmässä ei ollut kovin montaa henkilöä, jotka halusivat olla mukana tekemässä uutta. Ryhmä oli myös liian suuri, että se olisi muodostanut tehokkaan tiimin. Teimme yhdessä tiekartan ja

suunnitelman, kuinka pääsemme lähemmäksi yhteistä tavoitettamme. Sovimme yhdessä oppimistavoitteet, mutta kun tuli aika osallistua kursseille ei kaikilla ollutkaan aikaa oppia uutta (ensimmäinen kompastus). Sitoutuminen tavoitteeseen oli heikko ja ryhmän jäsenet eivät olleet aidosti tekemässä uutta vaan enemmänkin odottamassa valmista. Tästä opin, että projektiryhmän koostuminen erilaisista, erilaista osaamista omaavista henkilöistä, jotka tulevat hyvin toimeen keskenään, on tärkeää. Projektiryhmä ei myöskään saa olla liian suuri. Tiimiä ei muodosteta toimintojen johtajista ja esimiehistä, vaan erilaisista henkilöistä, joilla on erilaista osaamista.

Tämän kokemuksen jälkeen lisäsimme käsikirjaan ”Tiimit”-osan, jossa kuvataan, mikälainen on hyvä tiimi, miten tiimi voi saavuttaa Flow-tilan ja mitä on Tiimi-äly (Hiila ym. 2019).

Muutamien yritysten jälkeen sain oikein ”jymy” -onnistumisen. Yrityksessä on jo muutamana vuoden ajan tehty henkilöstölle ”Great Place to Work” -kysely henkilöstön tyytyväisyydestä. Tulosten käsittelyn jälkeen muodostimme pienryhmän miettimään kehityskohteita ja toimenpiteitä. Ryhmän perustamisen yhteydessä sovimme toimintatavoista sekä kerroimme jokainen, mitä toisimme ryhmään. Teimme suunnitelmaa toimenpiteistä ja ryhmän jäsenet laittoivat ”itsensä likoon” erilaisia kokeiluja tehdesämme. Ryhmän luottamus kasvoi ja ryhmän jäsenet osallistuivat tasapuolisesti kehitystyöhön. Koronatilanteen takia kaikki olivat etätöissä, eikä meillä ollut mahdollisuutta järjestää yhteisiä tilaisuuksia. Ryhmä innostui suunnittelemaan yhteistä tapahtumaa tai yhteistä tekemistä. Kun ryhmän tavoite oli selkeä ja yrityksen vision ja strategian mukainen, ei suunnitelman toteutuksessaakaan ollut esteitä. Tehtävien jako tapahtui ryhmän jäsenten kesken sujuvasti, kun kaikki tiesivät ja tunsivat toistensa osaamisalueet ja uskalsivat pyytää toisiltaan apua. Ryhmän informointi oli sujuvaa. Toteutimme 20 hengen osastolle liikuntahaasteen kolmen kuukauden ajalle, jossa oli tavoite saada kaikki liikkumaan keskimääräisesti 30 min/pv. Liikuntatavoitteen lisäksi toteutimme ilmoittautumisen ja seurannan Microsoftin O365-työkaluja käyttäen, jolloin saimme varmistettua koko osastolle yhtäläisen osaamisen MS Teams-, Forms- ja Power BI- työkaluista. Osastolla on viikoittain etäpalaveri, jossa käytiin tavoitteen etene mistä säännöllisesti läpi, ja siellä totesimme yhdessä, kuinka yhteenkuuluvuus on lisääntynyt etätyöskentelystä huolimatta ryhmäliikunta-haasteen myötä. Tavoite on nyt jo saavutettu ja kesää vasten kaikki saavat lenkkikossut – ehkä kesän liikuntaa varten. Esimerkissä tiimi pääsi Flow-tilaan ja tiimiälyn avulla saimme aikaiseksi enemmän

kuin kukaan meistä olisi pystynyt yksin tekemään. Flow-tila näkyi myös tiimin ulkopuolelle ja tarttui osaston henkilöstöön ja kaikki halusivat olla mukana liikkumassa ja oppimassa uutta.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET, POHDINTAA

Tämän työn tuotoksena on Projektipäällikön käsikirja – osallistava projektityö. Käsikirjaa kootessani havaitsin valitun aiheen laajaksi, mutta tarpeelliseksi. Jouduin alusta asti rajaamaan tapaa, jolla käsittelin aihetta, että saisin käsikirjan tehtyä.

Kun suunnittelimme tilaajayrityksen kanssa käsikirjan muotoa, pohdimme, miten saisimme siitä helppokäyttöisen ja projektipäälliköiden työtä tukevan. Päädyimme MS PowerPoint -esitysmuotoon, sillä se on yrityksessämme kaikille tuttu ja sen voi joko tulostaa pdf -muotoon (liite 1) tai sen voi käydä esitysmuodossa läpi projektipäälliköiden kanssa. Käsikirja lisätään myös yrityksen intraan, että siihen voi tutustua itsenäisesti. Käsikirjan on tarkoitus muokkautua ajan kuluessa ja MS PowerPoint -esitysmuotoa on yksinkertaista muokata tarpeita vastaavaksi. PowerPoint -esityksen voi toteuttaa myös videona ja tarkoitus on käsikirjan valmistumisen jälkeen testata, onko video-muoto sopiva esitysmuoto.

Vision ja strategian ottaminen mukaan käsikirjaan oli selvää alusta asti. Se, kuinka sen ymmärtäminen projektityön suunnannäyttäjänä ja sen käsitteleminen projektityön alussa, jopa kyseenalaistaminen ja siitä keskustelu, lisää osallisuuden tunnetta ja antaa erinomaisen perustan tulevalle projektityölle tiimissä, oli yllättävää. Tilaajayritys on mielestäni visualisoinut hyvin vision ja strategian, mutta parannettavaa on edelleen viestinnän osalta. Erityisesti kaksisuuntaisen viestinnän varmistaminen ja aidon dialogin käyminen koko henkilöstön kanssa voisi lisätä tuottavuutta. Kun tiimin kanssa käydään dialogia, miten projektitavoite tukee yrityksen strategian toteutumista, tulee samalla testattua, onko tiimi sitoutunut ja ymmärtänyt yrityksen strategian. Dialogia käydessä tulee muistaa kuunnella myös kyseenalaistajia, sillä heillä voi olla erinomaisia näkökulmia, joiden avulla voidaan kehittyä entistä paremmiksi. Dialogisen johtamisen, fasilitoinnin ja tiimityön harjoittelun kautta projektipäälliköillä on mahdollisuus vaikuttaa projektityöskentelyyn. Näitä taitoja tulee mielestäni harjoittaa tulevaisuudessa enemmän. Käsikirja ei vielä riitä taitojen karttumiseen vaan siihen tarvitaan projektipäälliköiltä aitoa innostumista asiaan.

Tilaaajayrityksessä on käytössä paljon erilaisia teknisiä malleja projektityön onnistumisen tueksi. Prosessimäärittäykseen on työkaluja, prosessin kehittämiseen on työkaluja ja projektin läpiviemiseen on työkaluja ja malleja. Nämä mallit ja työkalut tukevat insinöörimäisesti prosessin määrämuotoista etenemistä (esim. Lean, Agile, Scrum, Kanban, OKR) ja varmistavat varmasti erinomaisen lopputuloksen, mutta eivät välttämättä vielä saa aikaiseksi tehotiimin odotuksia ylittäviä lopputuloksia. Käsikirjaan lisättiin tunteisiin ja psykologisiin reaktioihin vaikuttavia toimintatapamalleja (esim. fasilitointi, dialogi, tiimi), joihin tutustumalla projektipäälliköillä on mahdollisuus yhdessä tiimin kanssa saada aikaiseksi entistä parempia tuloksia. Työn mielekkyys ja motivaatio työn tekemiseen voi myös lisääntyä huomattavasti. Tavoite on saada tunteisiin ja psykologisiin reaktioihin vaikuttavat toimintatavat tukemaan ja vahvistamaan määrämuotoisesti etenevää projektityöskentelyä sekä saada viestintä avoimeksi, kaksisuuntaiseksi ja tuottaa jopa intohimoa työhön. Intohimolla tarkoitetaan energistä tunnetta, jolla voi olla merkittäviä myönteisiä vaikutuksia työhön ja työssä onnistumiseen. (Mantere ym. 2012, 92-94.).

Mitä tarkoitetaan tunteilla ja psykologisilla reaktioilla? Tulkintani on, että tunteet saavat meidät usein toimimaan tai tekemään jotakin ja psykologiset reaktiot aiheuttavat vaistomaista toimintaa. Tässä työssä ei kuvata tarkemmin näitä käsitteitä.

Tunteisiin ja psykologisiin reaktioihin vaikuttavat toimintatavat voivat lisätä luottamuksen ilmapiiriä. Työskentely luottamuksen ilmapiirissä työpaikalla antaa mahdollisuuden olla oma itsensä ja tunnustaa heikkoutensa ja vahvuutensa. Luottamuksen ilmapiirissä tiimi tukee toisiaan ja ymmärtää tarvitsevansa toisiaan. Toisten auttaminen ja erilaisuuden sietäminen on itsestään selvää. Silloin tiedostetaan, että erilaisuus on tiimissä vahvuus ja olemme kaikki erilaisia persoonia. Luottamuksen ilmapiirissä työt sujuvat ja tuloksia aikaansaadaan. Virheiden tekeminen on myös sallittua, kun työyhteisössä tai tiimissä vallitsee luottamuksen ilmapiiri.

Yritin löytää oikotietä, miten tunnistaa erilaiset persoonat ja löysinkin erilaisia henkilöarviointimenetelmiä, joita käytetään myös rekrytoinnissa. Projektipäälliköiden on kuitenkin syytä ottaa huomioon, että henkilöarviointimenetelmät ovat liian kapealaisia persoonallisuuden kuvaajaksi, mutta työelämän auttavana työvälineenä hyväksyttäviä.

Käsikirjaa tehdessäni tein erilaisia kokeiluja projektityössä ja totesin miten ottamalla huomioon tiimin jäsenten erilaisuudet ja antamalla vastuuta kaikille tiimin jäsenille projektityö eteni sujuvammin ja viestinnästä tuli luontevaa ja avointa.

Jokaisella meistä on halu onnistua työssään. Kun pääsee vaikuttamaan kehitystyöhön, motivoi se myös ongelmatilanteissa ylittämään kykynsä ja rohkaisee pyytämään apua tarvittaessa. Huomasimme myös, että tiimiäly on todellakin enemmän kuin osiensa summa ja dialogia käymällä opimme toisiltamme ja kaikki tulivat kuulluksi.

12 PROSESSIN JA PRODUKTIN ARVIOINTI

Projektipäällikön käsikirja – osallistava projektityö on tarkoitettu kaikille yrityksessä projektipäällikkönä toimiville. Tilaajayrityksen kehitystyö tehdään projektityön kautta ja sen kehittämiseen panostetaan voimakkaasti. Tehty käsikirja tuo uuden näkökulman, joka parhaimmillaan saa aikaiseksi parempaa sitoutumista projektityöhön ja tuo tiimiajatteluun yrityksessä erilaisen näkökulman. Tehtäväkseni jää pitää huolta, että käsikirjaan ja siinä esille tuotuun aineistoon tutustutaan. Intraan lisätty käsikirja ei vielä tuo haluttua muutosta, mutta se on hyvä alku.

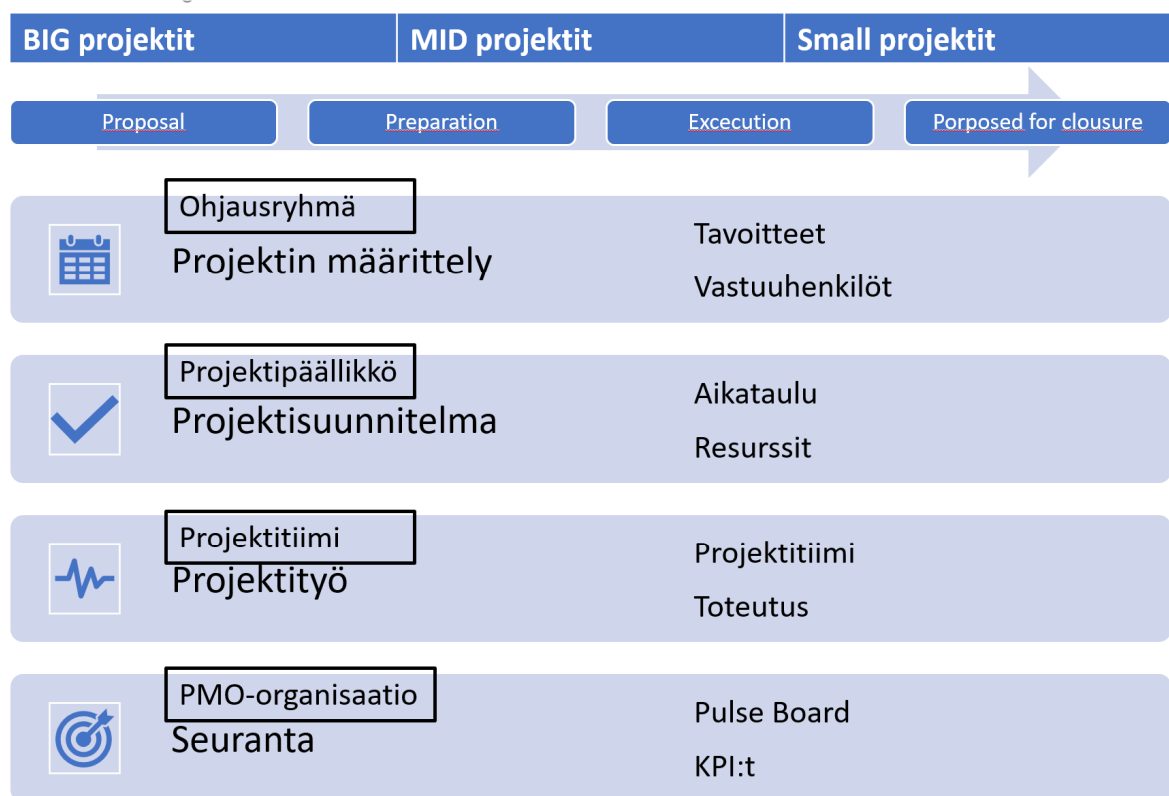
Tilaajayritys on järjestänyt viime vuosina paljon esimieskoulutusta, mutta projektipäälliköiden koulutus on jäänyt vähemmälle huomiolle. Käsikirja ja PMO:n (Project Management Officer) tuki projektipäälliköille sujuvien, onnistuneiden projektien aikaansaamiseksi on ensimmäinen askel kohti tehotiimejä ja onnistumisen kokemuksia.

Tavoitteena on saada tilaajayrityksessä nostettua projektitiimien työskentely näkyvämmäksi. Käsikirjan lisäksi projektityöstä tulee kertoa enemmän ja tuoda projektitiimit esille. Toiveena on, että tämän työn tuloksena on, että projekteista puhutaan tulevaisuudessa ”minä tein” sijasta ”me teimme”.

Osallisuuden lisäämisen tarve yrityksissä on huomattu esim. Googlen menestystarinoiden kautta. Kaikki yritykset haluavat saavuttaa entistä parempia tuloksia ja henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio työhön on tärkeässä roolissa. Käsikirjassa esillä olevat aiheet ovat ajankohtaisia ja ne ovat kiinnostavia. Fasilitointi, tiimityö ja dialoginen johtaminen yrityksen päivittäisessä työssä ovat saaneet jo jalansijaa, mutta laajempi käyttö on vasta tulossa. Oma havaintoni on, että uusi nuori työvoima on oppinut koulussa, että koulutyö ja oppiminen tapahtuu tiimeissä, opettaja on mahdollistaja ja koulussa on keskusteleva kulttuuri, joka ottaa huomioon erilaisuuden.

Produktin aiheet ovat niin laajat, että jo yhdestä aihealueesta olisi voinut tehdä käsikirjan. Aiheisiin ei ole pureuduttu kovin syvälle, mutta aiheiden yhdistäminen projektipäällikön työtä tukevaksi kokonaisuudeksi on uusi näkökulma. Osallistava ilmapiiri ei synny yhdestä osakokonaisuudesta vaan eri osien summasta. Käsikirjaa tehdessäni havaitsin myös, että tilaajayrityksessä on tehty paljon työtä paremman työilmapiirin, määrämuotoisten toimintatapamallien ja systemaattisen kehitystyön eteen. On järjestetty koulutuksia ja toteutettu yhtenäisiä toimintatapamalleja, joiden tarkoitus on lisätä onnistumisen kokemuksia ja tehostaa liiketoimintaa.

Projektityön kehitys etenee tilaajayrityksessä portaittain. Ensin on otettu käyttöön määrämuotoinen tapa toimia ja hallinnoida projekteja. Projektipäälliköiden vastuulla on projektin suunnittelu ja aikataulut. Projektitiimi-työn osaamista kehitetään yrityksessä seuraavaksi esimerkiksi nyt toteutetun käsikirjan avulla.



Kuva 5. Tilaajayrityksen projektityömalli (oma kuva)

Käsikirjalle on nyt tarvetta ja se sisältyy projektipäällikön kyvykkyyden kehittämissuunnitelmaan. Sille ei ole ollut vielä aiemmin tilausta, mutta ajankohta on nyt sopiva.

Kun käsikirjan käyttöönotto ja projektipäälliköiden koulutus on suoritettu, järjestetään säännöllisin välein kehityspalaverit. Kehityspalaverissa käsikirjan sisältöä muokataan vastaamaan entistä paremmin tarvetta.

12.1 Prosessi



Kuva 6. Opinnäytetyön eteneminen (oma kuva)

Opinnäytetyöprosessi alkoi tilaajayrityksen muutostarpeen määrittelystä. Kun olimme kartoittaneet muutostarpeen ja tilaajayritys määritteli tavoitteen opinnäytetyölle, teimme yhteistyösopimuksen. Yhteistyösopimukseen aiheeksi määrittelimme ”Työyhteisön kehittäminen projektityöskentelyn kautta – käsikirja” ja kehittämistavoitteeksi määrittelimme ”Käsikirja”. Sopimus tehtiin syyskuussa 2020 ja tavoite työn valmistumisesta oli 30.9.2021.

Esittelin käsikirjan ideapaperin syyskuussa 2020 opinnäytetyö-webinaarissa.

Ideapaperi-vaiheessa huomasin, että aiheesta ei välttämättä löydy tutkittua tieteellistä tietoa. Sovimme tilaajayrityksen kanssa, että käsikirjan tietopohja perustuu tästä aiheesta kirjoitettuun uudempaan kirjallisuuteen, joka on myöskin projektipäälliköiden saatavilla käsikirjan käyttöönoton jälkeen. Rajaus selkeytti käsikirjan tekemistä ja kirjallisuuden tutustumista uudempaan ja suomenkieliseen materiaaliin.

Ideapaperin valmistumisen jälkeen työskentely eteni enemmän opintojen ja töiden taustalla. Keräsin materiaalia ja hahmottelin käsikirjaa. Aikatauluna oli saada kevään 2021 aikana tehtyä hahmotelma käsikirjasta tilaajayritykselle tutustumista varten.

Esiteltäni ensimmäisen version käsikirjasta tilaajayritykselle totesimme yhdessä, että malli ja muoto ovat tavoitteen mukaisia.

Ensimmäisen version projektipäällikön käsikirjasta esittelin huhtikuussa 2021 opin-
näytetyöseminaarissa. Oman keskeneräisen työn esittely muille opiskelijoille ja lehto-
reille osoittautui erittäin hyväksi ja kannustavaksi tilaisuudeksi.

Keväällä 2021 olin opintovapaalla ja käytin tuon ajan tietopohjan keräämiseen ja kir-
joittamiseen. Käsikirja muokkautui tiedonkeruun myötä ja testasin myös uusia toimin-
tatapoja työssäni projektipäällikkönä. Kun projektipäällikön tehtävä on tilaajayrityk-
sessä yleensä sivutoimi, ei projektipäällikkö aina ennäätä paneutua parhaisiin projekti-
työn malleihin päätyön ohessa. Käsikirjalle on tarvetta ja sen avulla saadaan tilaajayri-
tyksen projektipäälliköille mahdollisuus onnistua paremmin projektityössä.

Yhteistyösopimuksessa olimme asettaneet tavoitteen käsikirjan valmistumiselle syk-
syn 2021. Käsikirja valmistui suunnitellussa aikataulussa ja se julkaistaan yrityksen
intranetissä. Käsikirja tullaan käymään läpi projektipäälliköiden kanssa ja heiltä kerä-
tään käyttökokemuksia, joiden avulla käsikirjaa jatkokehitetään.

12.2 Produkti

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi projektipäällikön käsikirja – osallistava projektityö
(liite 1), jonka on tarkoitus olla pohjana projektipäälliköiden oppimisprosessille. Käsi-
kirjassa kuvataan projektityötä tukevia malleja ja menetelmiä. Tilaajayrityksellä on
omia malleja ja työkaluja projektityöhön. Käsikirjaan on kerätty muita malleja, joiden
tarkoituksena on antaa projektipäällikölle työkaluja, joiden avulla tiimin jäsenten ko-
kemus osallisuudesta projektityöhön vahvistuu.

Tilaajayrityksen kommentti:

”Hyvä opas projektijohtamiseen. Saadaan tiimit osallistumaan ja projektipäälliköille
lisätietoa tiimivalmentajan roolista. Käsikirja ei ole liian yksityiskohtainen, mutta tar-
joaa kuitenkin paljon vinkkejä ja ideoita työskentelyyn.” (Talousjohtaja)

”Käsikirja vaikuttaa tosi hyvältä ja konkreettiselta työkalulta. Käsikirja on todella käytännönläheinen ja helppo käyttää. Kaikkien projekteissa mukana olevien pitäisi tutustua käsikirjaan ennen projektityön alkua. Projektipäälliköille tulisi tarjota myös mahdollisuutta kouluttautua projektin vetäjiksi.” (Projektipäällikkö)

Käsikirjassa on kerätty yksinkertaiseen muotoon osallistamisen malleja, joita voi hyödyntää projektityön edetessä. Tilaajayrityksen tavoitteisiin kuuluu työyhteisön kehittäminen ja tässä käsikirjassa esille tuodut keinot projektityöskentelyssä tukevat tiimityön kehittymistä. Käsikirjaa käytettäessä projektipäälliköllä tulee olla rohkeutta kokeilla ja halua tutkia syvemmin esimerkiksi dialogista johtamista, fasilitointia ja tiimivalmentamista. Käsikirja ei tarjoa riittävää määrää tietoa, että projektipäällikkö osaisi omassa toiminnassaan ottaa huomioon, miten voi saada parempia tuloksia aikaiseksi näiden tunteisiin ja reaktioihin vaikuttavien toimintatapojen käytöllä. Toisaalta tavoite oli tarjota käsikirja, joka antaa vinkkejä keinoista ja menetelmistä, joiden avulla voidaan osallistaa projektitiimin jäseniä ja henkilöstöä. Käsikirja toimii ajatusten herättäjänä, antaa projektipäällikölle vinkkejä ja auttaa häntä etsimään itseään kiinnostavista aihealueista lisätietoa.

Käsikirja kuvaa yksinkertaisesti, miten projektitiimin motivaatio ja tavoite selkeytyy aloittamalla projektityöskentely organisaation vision ja strategian kautta. Kun projektitiimi yhdessä muodostaa käsityksen, miten projektityö tukee organisaation vision täyttymistä ja miten projektityö sopii yrityksen strategiaan, on työskentelylle asetettu peruskivi, joka motivoi projektitiimiä ja ohjaa kaikkea tekemistä ja ohjaa tekemään työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Dialogisen johtamisen, fasilitaattorin ja tiimivalmentajan taitojen avulla on työskentelyyn mahdollista tuoda kulttuuria, jossa voidaan käydä avointa keskustelua luottamuksen ilmapiirissä ja projektitiimi pystyy käsittelemään myös konfliktit rakentavasti. Ei kuitenkaan riitä, että projektipäälliköllä on näitä taitoja, vaan koko projektitiimin tulee ymmärtää, miten saavutetaan työskentelyssä Flow-tila, jolloin työ etenee sujuvasti, ja että toimimalla tiiminä voidaan saavuttaa enemmän kuin toimimalla yksilöinä.

Projektityön, projektitiimin työskentelyn, yhteistyön sekä motivaation varmistamiseksi on suositeltavaa tehdä organisaation työskentelytapoja käyttäen tiekartta ja suunnittelutyö. Tekemällä yhdessä tiekartta ja suunnitelma projektille varmistetaan, että kaikkien projektitiimin jäsenten osaaminen tulee hyödynnettyä. Mikäli tämä työ

tehdään ennen kuin tiimi on muodostunut ja yhteinen ymmärrys tavoitteista ja työkentelytavoista on sopimatta, on mahdollista, että kaikkia ei kuulla tai kaikki eivät tuo omaa panostaan täysimääräisesti projektityöhön.

Kun pohjatyöhön käytetään enemmän aikaa, projektityö voi edetä sujuvammin. Käsikirjassa kuvataan sitä, kuinka panostamalla yhteisen suunnan ja tiimin muodostamiseen käsikirjassa kuvattujen osallistavien prosessien ja menetelmien avulla on operatiivisten työkalujen käyttö sujuvampaa ja projektityö itsessään on motivoivaa ja saadut tulokset voivat jopa ylittää odotukset.

Ottamalla projektipäällikön käsikirjassa kuvattuja toimintatapoja käyttöön projekteissa mahdollistaa se projektitiimien jäsenten kehittymisen ja uudenlaisen tavan ajatella arjessa yhdessä tekemisestä. Jokainen voi kehittyä yksilöinä, mutta työyhteisö voi kehittyä tiimeinä, kun jokaista kuunnellaan ja jokaisen ääni kuuluu.

LÄHTEET

- Dinno.fi 2021. Viitattu 20.10.2021. <http://www.dinno.fi/aineistot/1604aloitus.pdf>
- Eklund, Annina & Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2019. Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimiflow'n virtaamaan?. Grano Oy
- Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Tuuma
- Kantojärvi, Piritta 2017. Fasilitointi luo uutta, menesty ryhmän vetäjänä. Talentum
- Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara Eero 2012. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. SanomaPro Oy
- Nummi, Pepe 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. Alma Talent
- Opetushallitus 2021. Viitattu 20.10.2021. <https://www.eratauko.fi/tyokalut/>
- Pietilä, Marjatta 2010. Strategia osaksi arkea, Artikkelit 2010 Kansalliskirjasto
- Ritakallio, Timo & Vuori, Timo 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen. Alma Talent
- Sipponen-Damonte, Mirjami 2020. Varmuutta fasilitointiin. Alma Talent
- Sitra.fi 2021. Viitattu 20.10.2021. <https://www.sitra.fi/blogit/22-kikkaa-tuhota-dialogi/> (Tapio Anttila, julkaistu 24.3.2021 Blogi)
- Syvänen, Sirpa & Tikkamäki, Kati & Loppela, Kaija & Tappura, Sari & Kasvio, Antti & Toikko, Timo 2015. Dialoginen johtaminen, avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere Yliopistopaino Oy
- Ei suoria viittauksia tekstissä:
- Anand, N & Barsoux, Jean-Louis, 2018. Miksi muutoshankkeet on tuomittu epäonnistumaan? Kansalliskirjasto Artikkelit
- Heimonen, Raija & Nurmiluoto, Tuula 2017. Menestyvän projektin vuorovaikutus: kysy, kuuntele ja coachaa. Top Coaching Finland Oy
- Huotilainen, Minna & Saarikivi, Katri 2018. Aivot työssä. Kustannusosakeyhtiö Otava
- Jabe, Marjatta 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. 1. painos
- Keltikangas-Järvinen, Liisa 2016. ”Hyvät tyypit” – temperamentti ja työelämä. WSOY
- Koivisto, Satu & Ranta, Ritva 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Kauppakamari
- Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus
- Stenberg, Pia-Riitta 2019. Osallistavan draamaprosessin yhteisöllinen suunnittelu: pedagoginen malli ja toiminta digitaalisessa oppimisympäristössä. Väitöskirja Itä-Suomen yliopisto. Filosofinen tiedekunta. University of Eastern Finland

LIITTEET

Liite 1. Projektipäällikön käsikirja – osallistava projektityö (PDF)

Työyhteisön kehittäminen projektityöskentelyn kautta

*Projektipäällikön käsikirja -
osallistava projektityö*

Riitta Talvitie

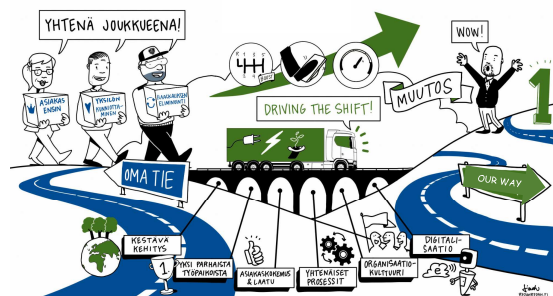


HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

www.humak.fi

Visio ja strategia

- Kerro ja esitele tarina "Our Way" Strategia ja Arvot ohjaavat. "Yhtenä joukkueena!" tukee tiimityöskentelymallia.
- Varmista kyvykkyys (projektitiimi / henkilöstö) koulutustarve?
- Selvitä, mitä tunteita muutos synnyttää esim. Glad-Mad-Add – menetelmä (Sipponen-Damonte 2020, 132-135.)
- Miten projekti liittyy strategiaan? Löytyykö projekti kuvasta? Esim. post-IT tarroilla, mihin vaikuttaa eniten?
- ProjectOnline – priorisointi Varmistetaan johdon tuki projektille
- KickOff – luottamuksen rakentaminen, tutustutaan (tiimin muodostuminen)



Projektityyppäjä strategiaan perustuen (Ritakallio, Vuori 2018):

- Tavoitetasoa muokkaava
- Rakennetta muokkaava
- Prosessia muokkaava



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Projektipäällikön tulee varmistaa projektityön alkaessa, että projektitiimillä on yhtenäinen käsitys siitä, miten projektin tavoitteet sopivat yrityksen visioon ja strategiaan.

Projektityöskentelyn näkökulmasta projektitiimin kyvykkyteen muutoksen toteuttajina tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Muutosprojektin alkaessa strategia tulee käydä avoimesti läpi projektitiimin kanssa.

Hyvin tehty ja informoitu strategia ottaa huomioon henkilöstön kyvykkyden, yrityksen kulttuurin ja kunnioittaa tunteita, joita suunniteltu muutos herättää.

Projektityön taso ohjaa, miten projektia tulee suunnitella ja minkälaisessa aikataulussa muutoksia kannattaa toteuttaa.

- Tavoitetasoa muokkaaminen pyrkii tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin, joilla saavutetaan uusia tavoitteita. Henkilöstön on helpompi sisäistää uusi tavoite, kun se selkeästi liittyy aikaisempiin tavoitteisiin.

- Rakennetasoa muokkaaminen pyrkii muuttamaan organisaation rakennetta. Mikäli suunnitellaan isoja muutoksia, voi muutos vaikeuttaa yhteistyötä ja aiheuttaa psykologista kuormitusta.

- Prosessitasoa muokkaaminen pyritään muokkaamaan nykyiset prosessit tehokkaammiksi. Tavoitteena on kuvata nykyprosessi ja etsiä sieltä kehityskohteita, joilla on mahdollisimman suuri vaikutus tehokkuuteen. Kuvaamalla ensin nykyprosessi turvataan, ettei muutoksessa menetetä toimintatapoja tai prosessiin kuuluvia yksityiskohtia.

(Ritakallio ym. 2018).

Hyvässä tiimissä on luottamuksen ilmapiiri, jota rakennetaan heti tiimin muodostamisesta alkaen ja vahvistetaan tiimin elinkaaren aikana. Luottamuksen elementtejä ovat tiimiläisten tunteminen, sovitut pelisäännöt ja roolitukset (Eklund ym. 2019, 117).

Dialogi

<http://www.dinno.fi/aineistot/1604aloitus.pdf>

Mitä on dialoginen johtaminen?

- Yhdessä keskustelu ennen päätöksentekoa
- Välttämättä ei alussa tiedetä, mihin keskustelussa päädytään
- Läpinäkyvyys päätöksenteossa
- Toista kunnioittavaa
- Työntekijän ohjaamista perustehtävän äärelle
- Tasavertaista vuorovaikutusta
- Oman johtamisen arviointia

Mitä ovat dialogisuustaidot?

- Hyvät vuorovaikutustaidot
- Kuunteleminen
- Oikeiden kysymysten kysyminen
- Läsnäolo

Mitä on luovuus omassa työssä?

- Kyky tarttua ikäviinkin asioihin
- Rakentava palautteenanto
- Yhdessä uuden luomista
- Oman työn organisointia
- Ongelmien ratkaisemista uudella tavalla
- Uskallusta ja rohkeutta kokeilla uutta
- Antaa itsestään muutakin kuin ammatillisen osaamisen
- Mielikuvituksen käyttämistä
- Mahdollisuuksien näkemistä

1. Keskustelun suunnittelu ja hyvä valmistautuminen
2. Keskustelun ohjaaminen
3. Keskustelun paketointi ja siitä oppiminen

Lista 12 tavasta tuhota dialogi.

- Nämä huonon keskustelun ohjeet havahduttavat keskusteluvirheisiin, joita me kaikki teemme.
1. Käännyttä – älä anna periksi, käännyttä muut puolellesi, pakota heidät ymmärtämään edes nimellisesti.
 2. Keskeytä – tiedät tai arvaat kuitenkin etukäteen, mitä toinen aikoo sanoa.
 3. Voita – kerää pisteitä, voita väittely, ole nökökela.
 4. Vetäydä – pysytele omassa boxissasi, älä kerro ajatuksistasi.
 5. Pitäydä – jos jokin asia ei sovi viitekehyyksesi, unohda se.
 6. Kiirehdi – kerro mahdollisimman aikaisessa vaiheessa päätöksiä ja toimintaa, ettei kestä loputonta jalkailua.
 7. Korota itsesi – muista kertoa yliveritaisesta koulutuksestasi, käsittämättömän monipuolisesta kokemuksestasi ja kaiken kattavista tiedoistasi, alleviivaa ase-maasi.
 8. Auktoriteettiargumentit & "namedropping" – jos asia-argumentit eivät riitä, yritä auktoriteeteilla, tiputtele riittävästi nimiä jokaiseen puheenvuoroosi.
 9. Ole poissa – räplää kännyttä, tablettia tai jotain.
 10. Vastusta aina – vastusta periaatteessa, käytä aina advocatus diaboli -puheenvuoroa.
 11. Patenttiratkaisut – muistuta patenttiratkaisustasi, joka toimisi tässäkin.
 12. Yhtiöpostivivisuus – sivuuta kritiikki, kehu kaikkia, sano toistuvasti "aivan mahtavaa", vaikkeet tarkoita sitä. (Tapio Anttila Vanhempi neuvonantaja, Sitra, blogi)

<https://www.eratauko.fi/tyokalut/>

"Erätauko-keskusteluihin sisältyy paradoksi: kun keskusteluissa ei haeta yhteistä näkemystä, alkaakin yhteinen näkemys löytyämään ihmisten omien kokemusten kautta. Keskustelusta puuttuvat pakottavat elementit ja ihmisten hyväntahtoisuus ja aito halu ymmärtää toisiaan alkaa lisätä yhteisymmärrystä. Samalla muodostuu yhteisiä näkemyksiä." **Olli-Pekka Heinonen, pääjohtaja, Opetushallitus**



Palaa alkuun



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Projektityöskentelyssä on yleensä kyse muutoksen läpiviemisestä ja uuden luomisesta. Aito dialogi auttaa projektipäällikköä perehtymään tiimin jäsenten esittämiin ideoihin, antaa mahdollisuuden uusien ideoiden eteenpäinviemiseen ja tuo kyvyn antaa kunnian uusien ideoiden alkuperäiselle esittäjälle. Näin toimiessaan projektipäällikkö edesauttaa projektitiimin sisäisen luottamuksen lisääntymistä ja rohkaisee kaikkia tuomaan esille kehittämisideoita.

Dialoginen johtaminen on yhdessä keskustelemista ennen päätöksentekoa. Alussa ei välttämättä tiedetä, mihin keskustelussa päädytään. Päätökset tehdään keskustelun jälkeen, jolloin saavutetaan aitoa läpinäkyvyyttä päätöksentekoon. (Dinno.fi 2021.)

Hyvän dialogin aikaansaamiseksi on erittäin tärkeää kyetä kuuntelemaan ja olemaan läsnä. Nämä edellyttävät, että dialogille varataan aikaa ja kyetään sulkemaan pois muut kiireet. Kyky tarttua dialogin aikana ikäviinkin asioihin ja antaa rakentavaa palautetta luottamuksen ilmapiirissä voi avata uusia näkökulmia ja mahdollistaa aidon kehittämisen. (Dinno.fi 2021.)

Dialogi on syytä suunnitella etukäteen ja siihen on valmistauduttava hyvin. Projektipäällikkö toimii dialogin mahdollistajana (Fasilitointi) ja samalla antaa tiimille työkalun, jonka avulla tiimillä on paremmat edellytykset päästä ns. Flow-tilaan. (Syvänen ym. 2015.)

Fasilitointi

Fasilitointi tarkoittaa ryhmän työskentelyn tavoitteellista ohjaamista erilaisissa ryhmätilaisuuksissa, kuten palaverissa ja työpajoissa niin, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti työskentelyyn. Tämä tapahtuu huolellisen suunnittelun ja erilaisten ryhmätyöskentelyn menetelmien avulla, sekä turvallisen ja osallistavan ilmapiirin muodostumiseen ja ylläpitoon eri tavoin vaikuttamalla.
(Sipponen-Damonte, Mirjami, 2020. Varmuutta fasilitointiin. Alma Talent)

Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmäprosessien helpottamista käyttämällä tietoisesti erilaisia kysymystekniikoita, jolla aktivoidaan kaikki toimijat mukaan osallistumaan toimintaan ja kehittämiseen. Fasilitaattoria kuvataan mahdollistajaksi, käynnistäjäksi, myötävaikuttajaksi, helpottajaksi ja näkökulmien esiin houkuttelijaksi, jonka tehtävänä on tehdä itsensä vähitellen tarpeettomaksi. (Airaksinen 1998, 7–8; Nummi 2007, 17; Kantojärvi 2012, 9–11.)

Erilaisten menetelmien käytöllä varmistetaan kaikkien osallistuminen ja että jokaisen mielipide tulee kuulluksi.

Valitse tilaisuuden tavoitteita tukeva menetelmä:

Ideoiden karuttaminen

- Lumpallo-menetelmä (yksin, kaksin, yhdessä)

Aiempien ideoiden kehittäminen

- Avokirjoitus-menetelmä (ennakkoon tehdyt kysymykset)

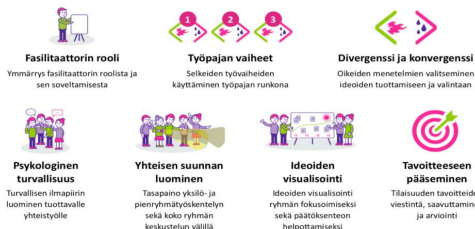
Ideoiden analysointi ja priorisointi

- Tarrapostitus (jokaisella käytössä sama määrä tarroja, joilla annetaan pisteet ideoilta)
- Samanmielisyyden tasot (esim. eri värisillä post-it -tarroilla)

Toimenpiteistä sopiminen

"Lumpallo" – ensin jokainen osallistuja kirjaa itse omia ideoita hiljaisuudessa, sen jälkeen osallistajat ideovat pareittain ja sen jälkeen isommassa ryhmässä. Ideat kirjataan ylös ja niistä voidaan valita tärkeimmät.
Sipponen-Damonte 2020

Fasilitaattorin ydinkompetenssit



Grape People Finland Oy kouluttaa esim. Pepe Nummi.

Kokous Hilla, Tukainen, Hakola, 2019:

- Ole läsnä hetkessä
- Pidä kamera päällä koko ajan (jos virtuaalokokous)
- Valmistaudu huolellisesti ennakoon
- Kuuntele ja esitä avoimia kysymyksiä
- Osallistujien äänien ja esien havainnointi ja niistä kysyminen auttavat hyödyntämään hiljaisia viestejä.

Energiaso: Sipponen-Damonte 2020

- Vaihtele tilaisuuden sisältä harjoitusten muotoja
- Hyödynnä käytettävissä olevaa tilaa monipuolisesti
- Pidä osallistajat säännöllisesti liikkeessä
- Sisällytä kävelypalaveria tai osuuksia ulkoilmissa
- Aikataulu riittävästi taukoja
- Musiikilla voi vaikuttaa energiasoon välittömästi (soita hyvin energistä musiikkia vähän korkeammalla volyymilla)

Tunteiden käsittely avoimesti ja rakentavasti ilman että negatiivisiin tunteisiin jäädään vellomaan. Sipponen-Damonte 2020

Menetelmä:

- Glad (Mikä lähduttaa)
- Mad (Mikä hämmäntää tai huolestuttaa)
- Add (Mihin olisi tärkeä kiinnittää huomiota).



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Projektipäällikön haasteena on saada tiimi toimimaan tavoitteellisesti, aktiivisesti ja tasapuolisesti. Jokainen voi kehittyä hyväksi fasilitaattoriksi. Eri menetelmien käytöllä ja kokeilulla voi kehittyä ja vähitellen oppia hyväksi mahdollistajaksi, käynnistäjäksi, myötävaikuttajaksi, helpottajaksi ja näkökulmien esiin houkuttelijaksi.

Fasilitaattori voi vaikuttaa siihen, että kokoukset ovat innostavia ja osallistavia. (Sipponen-Damonte 2020.)

Tiimi

- Miten projektitiimin rakennetaan luottamusta?
- Tutustutaan – luottamuksen ilmapiiri
 - Pelisäännöt – sovitaan tiimin kanssa yhdessä
 - Roolitukset
 - Yhteinen selkeä tavoite, tavoitteiden ylittäminen – juhlistaminen
 - Reflektointi ja arvov antaminen

Minkälainen on hyvä tiimi?

- Luottamuksen ilmapiiri
- Koostuu erilaisista ihmisistä, joilla on erilaisia osaamista/kyvykkyyttä
- Salliva ilmapiiri (luova ja kokeileva ilmapiiri joka sallii virheitä)
- Isetuntemus (tunnistetaan vahvuudet ja heikkoudet)
- Riittävä määrä osaamista ja innovatiivisuutta
- Toimiva tiimi rikastuu erilaisuudestaan

Luottamusta lisääviä ominaisuuksia tiimissä:

- Tukeutuminen
- Sitoutuminen
- Tarvitseminen
- Auttaminen
- Erilaisuuden sietäminen
- Aikaansaaminen

Flow-tila

Huipputiimin jäsenet puhaltavat yhteen hileen, työ sujuu vaivattomasti, ristiriitoja osataan ratkaista ja henkilökohtaiset kahtaukset loistavat poisasajallaan.

Huipputiimi loistaa ulospäin.

Huipputiimi

- Selkeä yhteinen päämäärä
- Positiivinen tiimihenki
- Huipputiimi on enemmän kuin jäsentensä summa
- Toimiva vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenten välillä
- Sitoutuminen ja yhteisvastuu tiimistä ja sen tuloksista

Ominaisuuksia

- Jokaisella jäsenellä on selkeä rooli ja vastuualue
 - Kaikki jäsenet osallistuvat päätöksentekoon
 - Huipputiimi on kehityshaluinen
 - Jokaisen tiimin jäsenen suoritustusta tukeva ilmapiiri
 - Huipputiimi osaa tehokkaasti ratkaista ongelmia
- Eklund, Lindholm, Salminen, 2019. Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimiflown virtaamaan?. Grano Oy

Tiimi-äly

Tiimiäly on sitä, että ryhmä ihmisiä toimii yhdessä niin, että jokaisen koko potentiaali tukee yhteisen tavoitteen saavuttamista. Älykäs tiimi on enemmän kuin osiensa summa. Tiimiäly koostuu taidoista.

- Kykyä yhdessä hahmottaa ja ratkaista monimutkaisia ongelmia
- Kykyä abstraktiin ajatteluun, päättelyyn, oppimiseen, suunnitteluun ja ongelmanratkaisuun yhdessä käyttäen kaikkien tiimin jäsenten kyvykkyyksiä.
- Valmiutta käsitellä meitä ympäröivää kompleksista todellisuutta ongelmanratkaisuun yhdessä käyttäen kaikkien tiimin jäsenten kyvykkyyksiä

Hiiia, Tukiainen, Hakola, 2019 Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Tuuma Eklund, Lindholm, Salminen, 2019. Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimiflown virtaamaan?. Grano Oy

Allan Drexler ja David Sibbet: Tiimimalli



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Tiimin muodostuminen edellyttää sopivien henkilöiden valintaa tiimiin (projekti-ryhmään) ja luottamuksen rakentamista.

Tiimitoiminta tuo projektiin tehokkuutta, laatua ja hyvää yhteishenkeä.

Hyvässä tiimissä on luottamuksen ilmapiiri, jota rakennetaan heti tiimin muodostamisesta alkaen ja vahvistetaan tiimin elinkaaren aikana. Luottamuksen elementtejä ovat tiimiläisten tunteminen, sovitut pelisäännöt ja roolitukset.

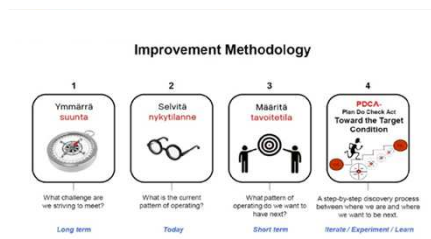
Tiimin yhteinen selkeä tavoite, tavoitteiden saavuttaminen ja niiden juhlistaminen lisäävät tiimin luottamusta.

Toisten auttaminen, toisiin tukeutuminen sekä erilaisuuden sietäminen sekä rakentava konfliktien käsittely lisäävät luottamusta.

(Eklund ym. 2019.)

Tiekartta ja suunnittelu

- Visuaalinen yhteinen suunnan määritys.
- Miten tavoitteeseen päästään?
- Mitkä askelmerkit vievät kohti tavoitetta?
- Mitä tulee matkalla huomioida?
- Onko tarvetta oppia lisää?
- Miten viestintä hoidetaan?



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

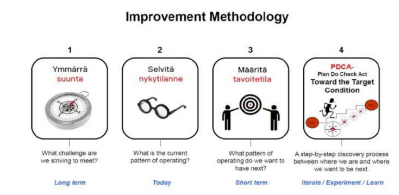
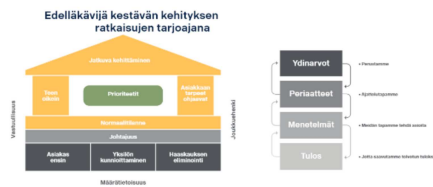
Kun tavoite on määritelty, yhdessä tehtävä tiekartta ja suunnittelu osallistaa ja sitouttaa projektitiimin jäsenet tavoitteen saavuttamiseen.

Projektipäällikkö voi käyttää myös ammattifasilitaattoria työpajan toteutuksessa.

Tunnetasolla aidosti yhdessä tehdyllä tiekartalla ja suunnitelmalla on suuri merkitys. Projektipäällikkö on tässä tiimivalmentaja. Hyvin tehty tiekartta ja suunnitelma selkeyttää kaikkien roolit ja tehtävät. (Eklund ym. 2019.)

Prosessin määrittely

- Our Way (Tarina tukee toimintaa) ”yhtenä joukkueena”
- SRS – tapa työskennellä (LEAN jatkuva parantaminen)
- Lean arvovirran kuvaus ja kehittäminen



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

SRS – käsikirjan mukainen työskentelytapa (yrityksen intranet)

- Ymmärrä suunta
- Selvitä nykytilanne
- Määrittele tavoitetila
- PDCA – Plan Do Check Act

Virtuaaliset työkalut

Hymy näkyy aina, myös virtuaalikokouksissa 😊

- Etätyöskentely
 - palaverit (kamerat + mikrofonit)
 - ryhmätyömahdollisuudet (Teams)
- Chat
- Teams-ryhmät – myös yrityksen ulkopuoliset voivat olla jäseniä
Teams-ryhmälle oma kuva, joka yhdistää projektiryhmää
- Virtuaalinen työhuone
- Office365 työkalujen hyödyntäminen ja tiedostojen jakaminen tai yhtäaikainen täydentäminen
Forms-kyselyt – helppo luoda ja jakaa.
- Padlet tai vastaava virtuaaliseen asioiden, havaintojen, vastausten jne. keräämiseen, lajitteluun ja jakamiseen yhtä aikaa työskennellen. (<https://fi.padlet.com/>)



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Sovitaan pelisäännöistä ja miten toimitaan virtuaalisessa-palaverissa.
Työkaluja käytettäessä on tärkeää varmistaa kaikkien osallistujien osaaminen.
Virtuaalikokouksessa projektipäällikön tulee varmistaa eri keinoin kaikkien osallistuminen.
(Sipponen-Damonte 2020.)

Palaveri-käytännöt

- Agenda
Selkeä tavoite osallistujilla ennakkoon tiedossa – myös mahdollinen materiaali
- Minkälainen kokoonpano
Vain tarpeelliset henkilöt vai koko tiimi / projektin jäsenet?
- Kuinka usein kokoonnutaan ja kauanko palaverille varataan aikaa
Tarvittaessa vai säännönmukaisuus?
Etäpalaverit – voi käyttää outlookin ominaisuutta, joka lyhentää esim. tunnin palaverin 50 min (jää palautumisaikaa)
- Paikanpäällä vai etäpalaverina
- Muistiinpanot ja päätökset – kaikkien saatavilla
- Rakentava palaute ja konfliktien selvittäminen rakentavasti => kehitysmahdollisuus
- Etäpalaverit – onko kamerat päällä vai ei?

Projektikokous Viimeksi muutettu: Auri nyt
Agenda
1. Projektitiimin rakentaminen
2. Tutustutaan
3. Sovitaan pelisäännöt
4. Sovitaan roolit
5. Miten projekti tukee yhtiön visiota ja strategiaa
6. Mistä on kysymys?
7. Sovitaan projektin kokouskäytännöistä
8. Sovitaan projektin viestinnästä
9. muut esille tulevat asiat



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Palaverissa, joka koetaan merkitykselliseksi, on agenda, josta ilmenee palaverin tavoite.
Palaverista tehdään muistiinpanot ja tehdyt päätökset kirjataan muistiin. Muistiinpanojen tulee olla kaikkien saatavilla.
Kun muistiinpanot ovat kaikkien saatavilla, varmistetaan projektitiimin avoin viestintä ja vahvistetaan ilmapiirin avoimuutta.
Palaverissa, jossa on avoin ilmapiiri, käsitellään myös rakentava palaute ja konfliktit välittömästi rakentavassa hengessä.

Viestintä

Viestintäkanavat

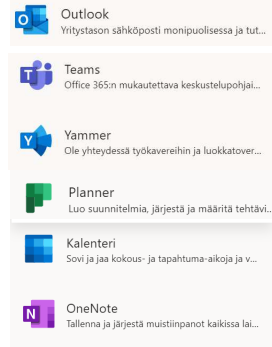
- Sisäiset/ulkoiset
- Kokoukset/tapaamiset
- Organisaation yhteiset (Intranet, Teams, Yammer)
- Projektiin liittyvät sidosryhmät
- Projektiryhmä
- Johto

"Me henki"
"Onnistumiset"
"Avoimuus"

PALAUTEKANAVAT

Kaksisuuntainen viestintä => Dialogi, vuoropuhelu
Yksisuuntainen viestintä => Velvoite täytetty, mutta viestiä ei vastaanoteta

Office 365 työkalut esim.



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Projektipäällikön tulee varmistaa riittävä viestintä ja informointi organisaatiossa ja tarvittaessa organisaation ulkopuolella.

Yrityksen ohjeet viestinnästä on huomioitava.

Viestintäsuunnitelma tulee tehdä yhdessä projektiryhmän kanssa.

Projektipäällikön tehtävänä on tiimin kanssa sopia viestintäkanavista niin, että ne mahdollistavat kaksisuuntaisen viestinnän.

Osallistava projektityö edellyttää avointa viestintää luottamuksen ilmapiirissä.

(Mantere ym. 2012)

Toteutus ja seuranta

- Projektisuunnitelma ja projektiseuranta (ProjectOnline)
 - konsernijohto
 - projektiohjausryhmä (Suomi)
- Eteneminen
 - projektisuunnitelma; määritellään yhdessä miten projekti etenee ja mitä on saavutettu, kun projekti päättyy.
- Tavoitteet
 - määritellyt KPI:t
- ”ME TEIMME”, ei ”minä tein”
- Juhlistaminen yhdessä projektitiimin kanssa



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Tiimin kanssa sovitaan projektin alussa, kuinka projektin etenemistä seurataan ja mitkä ovat projektin tavoitteet.

Osallistavan projektityön onnistumisen edellytys on kommunikoida saavutuksista aina ”ME TEIMME” ei ”minä tein”.



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

www.humak.fi