



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Vuorosuunnittelun kehityshankkeen toteutus pörssiyhtiössä

Joni-Petteri Savolainen

Opinnäytetyö, Huhtikuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2024
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Joni-Petteri Savolainen

Nimeke
Vuorosunnittelun kehityshankkeen toteutus pörssiyhtiössä

Toimeksiantaja
Elisa Oyj

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä käsitellään muutos- ja projektijohtamista. Tutkittavana kohteena oli työelämän kehittämishanke, jonka tavoitteena oli keskittää työvuorosunnittelutoiminto kohdeorganisaation esihenkilöiltä erilliselle asiantuntijaorganisaatiolle.

Opinnäytetyön laatija toimi kehityshankkeessa projektipäällikkönä. Tavoitteena opinnäytetyössä oli kehityshankkeen toteutus sekä toimivaksi todettujen toimintatapojen ja niin sanottujen projektissa onnistumisen kulmakivien määrittely. Tutkimusstrategiaksi valikoitui toimintatutkimus hankkeen tavoitteiden luonteen vuoksi.

Tiedonhankintamenetelminä käytettiin osallistuvaa ja osallistavaa havainnointia projektipäällikön osallistuessa itse hankkeen toteutukseen. Hankkeen päätyttyä laadittiin myös kyselytutkimus hankkeen eri sidosryhmille hankkeen vaikutuksista.

Hankkeen tuloksena asiantuntijatiimin vastuulla olevien tiimien määrä yli kaksinkertaistui verrattuna lähtötilanteeseen. Kaiken kaikkiaan hankkeessa saavutettiin tavoitteet ja hanke myös päätettiin napakasti. Opinnäytetyön keskeisenä tuloksena laadittiin projektissa onnistumisen kulmakivet.

Kieli
suomi

Sivuja 61
Liite 1
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
projektijohtaminen, muutosjohtaminen, kehityshanke



THESIS
April 2024
Degree Programme in Business Management and Leadership

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+358 13 260 600

Author
Joni-Petteri Savolainen

Title
Implementation of a Shift Planning Development Project in a Listed Company

Commissioned by
Elisa Corporation

Abstract

The thesis deals with change- and project management. The subject of the study was a work-life development project, the aim of which was to centralize the shift scheduling from the supervisors of the commissioning organization to a separate expert organization.

The author of the thesis worked as a project manager in the development project. The goal of the study was to carry out the development project and to define the practices and the so-called cornerstones of success in the project. Action research was chosen as the research strategy. The data collection methods used were participatory and inclusive observation, with the project manager taking part in the implementation of the project itself. Additionally, a survey was carried out to assess the impact of the project on different stakeholders after its completion.

As a result of the project, the number of teams under the responsibility of and expert team more than doubled compared to the starting point. Overall, the project achieved its goals, and the project was concluded firmly. The essential result of the study was the creation of the cornerstones of a successful project execution.

Language
Finnish

Pages 61
Appendix 1
Pages of Appendices 2

Keywords
project management, change management, development project

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Projekti	7
2.1	Projekti kehittämisen työkaluna	7
2.2	Projektin seuranta ja viestintä	7
2.3	Projektin suunnittelu	8
2.4	Projektin elinkaari	10
2.4.1	Projektin vaiheet	10
2.4.2	Käynnistysvaihe	11
2.4.3	Rakentamisvaihe	11
2.4.4	Päätämismvaihe	12
2.5	Projektin ja jatkuvan kehitystyön erot	13
3	Muutosvastarinta	14
3.1	Muutosvastarinnan määritelmä	14
3.2	Muutosvastarinnan aiheuttajat	15
3.3	Muutosvastarinnan luonnollisuus	17
3.4	Muutosvastarinnan vaikutukset	17
3.5	Muutosvastarinnasta muutoshalukkuudeksi	18
3.6	Muutostunneprosessi	20
4	Johtaminen	21
4.1	Organisaatioiden erot	21
4.2	Erlaiset johtamistavat	22
4.2.1	Delegointi johtamisen työkaluna	22
4.2.2	Hallinnollinen operoija	22
4.2.3	Tiimijohtajuus	23
4.2.4	Kehittävä johtajuus	23
4.3	Pehmeät ja kovat johtamistekniikat	24
4.4	Sininen ja punainen työ	26
4.5	Yrityksen kulttuuri ja vireen johtaminen	27
4.6	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	28
4.7	Tunteiden neljä perusulottuvuutta	29
4.8	Draivi	31
4.8.1	Sisäisen motivaation aiheuttama draivi	31
4.8.2	Innostuneisuuden aikaansaama tuloksellisuus	31
5	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	32
5.1	Tutkimusstrategia	32
5.2	Valittu tutkimusstrategia	33
5.3	Tiedonhankinnan menetelmät	33
5.4	Valittu tiedonhankintamenetelmä	34
6	KESSU-hanke	35
6.1	Hankkeen tausta	35
6.2	Hankkeen sidosryhmät	35
6.3	Hankkeen tavoite	36
7	Hankkeen toteutus	37
7.1	Hankkeen vaiheet	37
7.2	Seuranta ja viestintä	38
7.3	Esisuunnittelu	38
7.4	Jalkautuksen pilotointi	39

7.5	Konkreettiset toimenpiteet tiimeissä	40
7.6	Hankkeen taitekohta	41
7.7	Hankkeen päättyminen	42
8	Hankkeen tulokset	42
8.1	Lähtötilanteen ja päätöstilanteen vertailu	42
8.2	Hankkeen eteneminen vuoden aikana	43
8.3	Johtamisen onnistumisen arviointi	44
8.4	Hankkeen johtamiskäytännöt	45
8.5	Muutosvastarinnan hallinta	46
8.6	Projektionnin hyödyt	47
8.7	Kyselytutkimus	48
8.7.1	Kyselytutkimuksen toteutus	48
8.7.2	Projektiryhmän kysely	49
8.7.3	Esihenkilöiden kysely	51
8.7.4	Johdon kysely	52
9	Pohdinta	53
9.1	Projektissa onnistumisen kulmakivet	53
9.2	Opinnäytetyön tulokset	56
9.3	Tutkimusanalyysi	57
9.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	58
9.5	Jatkotutkimusaihe	59
10	Opinnäytetyön tekemisen kuvaus	59
	Lähteet	61

Liitteet

Liite 1 Kyselytutkimuksen asteikko ja kysymykset

1 Johdanto

Vuoden 2021 lopulla toimeksiantajayrityksessä nousi esiin tarve keskittää vuorosuunnitteluvastuu eräiden tiimien esimiehiltä erillisen tukiorganisaation asiantuntijatiimille. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi päätettiin käynnistää KESSU-hanke, joka juontuu sanoista keskitetty suunnittelu. Opinnäytetyön kirjoittaja toimi projektissa projektipäällikön roolissa. Työssä käydään läpi kyseistä työelämän kehittämishanketta projektipäällikön näkökulmasta. Opinnäytetyössä kuvataan projektipäällikön ja projektiryhmän osaamisen ja toiminnan kehitystä sekä ryhmäytymistä. Työssä käsitellään muutosjohtamiseen, projektijohtamiseen ja yleisesti hankkeen läpivientiin liittyviä teemoja. Opinnäytetyö on läpileikkaus muutoksesta johtuviin ilmiöihin, kuten muutosvastarintaan, henkilöstön sitouttamiseen ja suunnitelmallisuuteen

Kehitystyö päätettiin toteuttaa projektina, koska tavoite oli selkeästi määriteltävissä ja työvaiheet sen toteuttamiseksi olivat monivaiheiset ja edellyttivät keskitettyä koordinointia. Organisaatiossa oli jo aiemmin useaan otteeseen pyritty samaan tavoitteeseen kuin KESSU-hankkeessa. Nämä yritykset olivat ajan saatossa jumiutuneet, eikä kehitystä enää tapahtunut. Tästä syystä kehitystyön toteutustavaksi valikoitui nimenomaan projekti, jolla on selkeä tavoite ja aikataulu.

Hankkeen edetessä ilmaantui haasteita muun muassa alalla olleen lakon, projektin aikaisen lomakauden ja yllättävien sairaspotilaiden myötä. Haasteista huolimatta hanke eteni suunnitellusti eteenpäin. Opinnäytetyössä osoitetaan malli, jolla pitkäkestoinen projekti on mahdollista johtaa onnistuneesti maaliin. Opinnäytetyössä käytettiin ChatGPT -tekoälysovellusta kieliasun ja oikeinkirjoituksen tarkistamiseen. Yksittäisten lauseiden rakennetta ja kieliasua korjattiin ChatGPT -tekoälysovelluksen ehdottamien korjausten mukaisesti.

2 Projekti

2.1 Projekti kehittämisen työkaluna

Sana *projekti* tulee latinan kielestä ja tarkoittaa suunnitelmaa tai ehdotusta. Suomessa sanalle käytetään synonyyminä sanaa *hanke*. Projektia varten perustetaan monesti projektiorganisaatio. Projektiorganisaatiota ei ole tarkoitettu monikäyttöiseksi, vaan se muodostetaan aina tarvittaessa ja kertakäyttöiseksi. Projektilla on aina tietty tehtävä, jonka perusorganisaatio delegoi projektille. Lisäksi projektilla on tämän tietyn tehtävän suorittamiseksi tarvittavat valtuudet. (Ruuska 2007, 18, 21.)

Projektilla on *asettaja*, jonka päätöksellä projekti käynnistetään. *Projektipäällikkö* on asettajan nimittämä henkilö, joka vastaa projektin päivittäisjohtamisesta, viestinnästä ja projektiin liittyvästä päätöksenteosta. Projektipäällikkö on keskeisessä roolissa projektiorganisaatiossa. Asettaja nimittää myös *johtoryhmän*, jonka tehtävänä on tukea projektipäällikköä, sekä tehdä resursseja ja aikatauluja koskevia päätöksiä. *Projektiryhmä* on joukko asiantuntijoita, joilla on projektissa oman erityisalueensa tehtävien vastuu. (Ruuska 2007, 21.)

2.2 Projektin seuranta ja viestintä

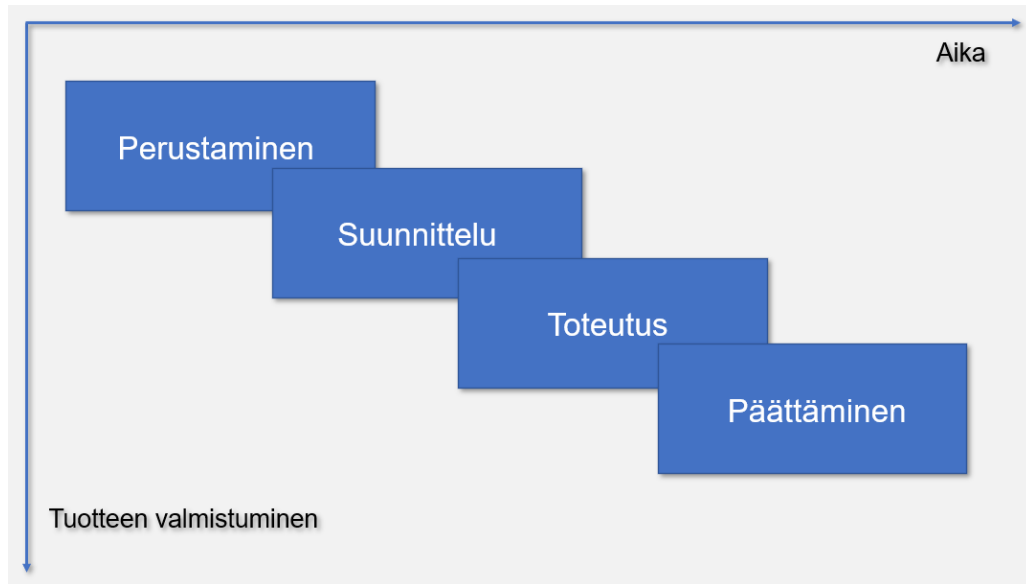
Viestintä on tärkeä työväline ja voimavara projektissa. Tästä syystä viestinnän käyttöä on suunniteltava, johdettava ja valvottava yhtä lailla kuin muitakin projektin resursseja. Tarkoituksenmukainen ja toimiva viestintä on yksi tärkeimmistä onnistumiskriteereistä projektityöskentelylle. (Ruuska 2007, 212.) Projektipäällikön vastuulla on projektisuunnitelman laatiminen (Ruuska 2007, 37). Projektisuunnitelma on julkinen dokumentti, kun taas viestintäsuunnitelma on lähinnä projektipäällikön työväline ja siten tarkoitettu projektin sisäiseen käyttöön (Ruuska 2007, 213). Ruuskan (2007, 226) mukaan projektin

alkaminen ja päättyminen ovat tapahtumia, jotka ovat aina tiedottamisen arvoisia.

Tietoa tulee pyrkiä jakamaan mahdollisimman laajasti. Mikäli tieto rajoittuu vain ylimmälle johdolle, se saa aikaan henkilöstössä mielipahaa ja huhut voivat alkaa levitä. Muutosta johdettaessa juuri viestintä aiheuttaa vaikeuksia muutoksen onnistumiselle. Organisaation eri jäsenillä on jatkuva kommunikaation ja tiedon tarve. Tämä tarkoittaa niin jatkuvaa muutosten syiden painottamista ja toistamista kuin henkilöstön huolien käsittelyä. (Francke 2014, 180–181.) Tärkeää on, että viestintä on jatkuvaa, rehellistä ja yksityiskohtaista. Henkilöstön osallistaminen muutokseen on olennaista muutoksen onnistumisen kannalta. Ihmiset arvostavat pieniä asioita, joten on tärkeää myös juhlia saavutettua etappeja ja välitavoitteita. (Francke 2014, 186.)

2.3 Projektin suunnittelu

Projektilla on elinkaari, joka käsittää selkeän alkamis- ja päättymisajankohdan. Projekti on kokonaisuus erilaisia tehtäviä, jotka jakautuvat eri vaiheisiin. (Ruuska 2007, 22.) Projektin suunnittelulle annetaan eri painoarvo eri organisaatioissa. Joissakin organisaatioissa muodollista suunnittelua pyritään välttämään ja sitä jopa väheksytään, kun taas toisissa muodollinen suunnittelu on ehdoton edellytys. Projektisuunnitteluun ei välttämättä panosteta, koska nähdään, että suunnitelmat kuitenkin muuttuvat ajan kuluessa. Projektisuunnitteluun käytettyjen resurssien määrän määrittävät projektiorganisaation kokemus kyseisistä projekteista sekä kyseisen projektin luonne. (Mäntyneva 2016, 42–43.)



Kuvio 1. Projektin vaiheistus (Ruuska 2007, 23).

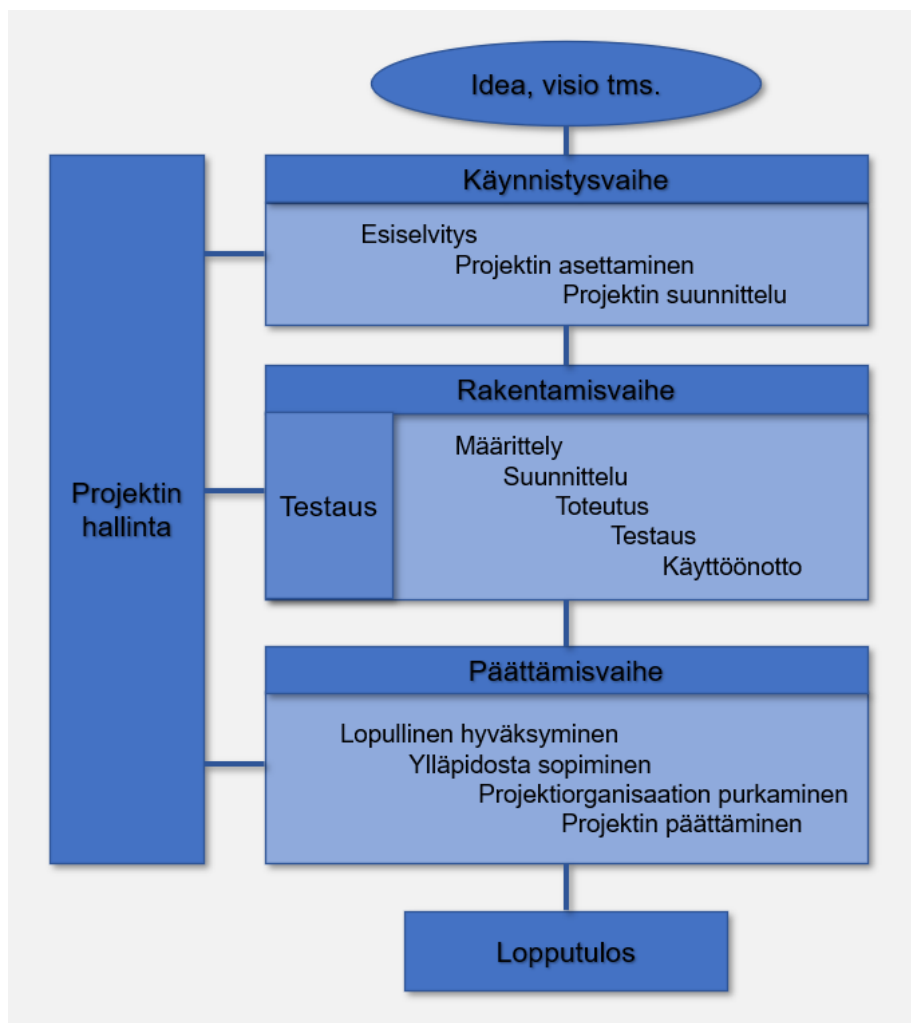
Kuviossa 1 kuvataan projektin vaiheistus tuotteen valmistumisen ja ajan suhteen. Ensimmäisessä vaiheessa projekti perustetaan. Toisessa vaiheessa siirrytään projektin suunnitteluun. Projektin kolmannessa vaiheessa tapahtuu itse toteutus. Neljännessä vaiheessa edetään projektin päättämiseen. (Ruuska 2007, 23.)

Ennen projektin käynnistämistä, tulee sille asettaa selkeät tavoitteet. Liian väljistä tavoitteista seuraa vaikeuksia projektin suunnittelulle, toteutukselle ja arvioinnille. Tästä syystä projektin tavoitteiden selkeyttämiseen tulee käyttää riittävästä aikaa ja resursseja. (Mäntyneva 2016, 44.) Barker ja Cole (2009) painottavat, että suunnitelmassa tulee ilmaista selkeästi tavoitteet sekä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Suunnitelmassa dokumentoidaan kaikki projektiin liittyvät avainasiat kuten tavoitteet, toivottu lopputulos, välietapit ja projektiin tarvittava resurssitarve. Hyvin tehty suunnitelma on yksi onnistuneen projektin kulmakivistä. Kunnollinen suunnitelma lisää myös luottamusta kaikille projektiin osallistuville. (Barker & Cole 2009, 13–14.)

2.4 Projektin elinkaari

2.4.1 Projektin vaiheet

Projektin elinkaaresta puhuttaessa nousee esiin keskeisenä asiana projektin vaiheistus. Vaiheistuksella viitataan monesti toteutusprosessin sisäiseen vaiheistukseen. Vaihejako tulisi kuitenkin ymmärtää laajemmin siten, että siihen sisältyy kaikki työvaiheet projektin käynnistämisestä päättämiseen asti. (Ruuska 2007, 33.)



Kuvio 2. Projektin vaiheet ja elinkaari (Ruuska 2007, 34).

Kuviossa 2 kuvataan, miten projekti lähtee liikkeelle ideasta tai visiosta. Tämän jälkeen siirrytään käynnistysvaiheeseen. Käynnistysvaihetta seuraa

rakentamisvaihe, josta siirrytään lopulta päättämisvaiheeseen ja projektin päättymiseen. (Ruuska 2007, 34.)

2.4.2 Käynnistysvaihe

Käynnistysvaiheessa tulee kuvata projektin lopputulos ja tavoitteet mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tämän lisäksi tulee laatia työn aloittamista varten tarvittavat suunnitelmat. (Ruuska 2007, 35.) Projektipäällikkö on vastuussa projektisuunnitelman laatimisesta projektin johtoryhmän toimiessa projektisuunnitelman hyväksyjänä. Riittävän yksityiskohtainen ja kattava projektisuunnitelma on projektin johtamisen ja hallinnan yksi tärkeimmistä edellytyksistä. (Ruuska 2007, 37.)

Ennen projektin käytännön toteutusta tulisi tehdä *esitutkimus* tai *esiselvitys (feasibility study)*, jonka tarkoituksena on kartoittaa suunnitellun hankkeen taloudelliset ja tuotannolliset edellytykset, sekä varmistaa, että hankkeen tavoiteltu lopputulos tukee organisaation muita toiminnallisia tavoitteita. Esitutkimuksen tulosten perusteella projektin asettaja päättää projektin käynnistämisen edellytyksistä. (Ruuska 2007, 35.)

2.4.3 Rakentamisvaihe

Ruuskan (2007, 34) mukaan rakentamisvaihe jakautuu määrittely-, suunnittelu-, toteutus-, testaus- ja käyttöönottovaiheisiin. *Määrittelyvaiheessa* otetaan kantaa toimintaan teknisten ratkaisujen sijaan. Määrittelyssä pyritään kuvaamaan, mitä tuotteella tai järjestelmällä tehdään. *Suunnitteluvaiheessa* sen sijaan tuotetaan tekninen ratkaisu, jolla järjestelmä tai tuote pyritään toteuttamaan sisäisen rakenteen, liittymien ja rajapintojen osalta. *Toteutusvaiheessa* luodaan suunnitteluvaiheessa kuvatun kaltainen tuote tai järjestelmä. Tässä vaiheessa myös laaditaan tarvittavat käyttöohjeet ja dokumentit. (Ruuska 2007, 39.)

Käyttöönottovaiheessa tavoitteena on varmistaa, että uuden tuotteen tai järjestelmän käyttö voidaan aloittaa ilman häiriöitä. Tämä edellyttää, että annetaan tarvittava käyttäjäkoulutus ja hoidetaan tarvittava tiedotus. Näiden lisäksi organisointiin, työtiloihin, ylläpitoon ja tukijärjestelyihin liittyvät asiat tulee olla ratkaistu ja niiden edellyttämät sopimukset laadittu. Käyttöönottovaiheessa toteutetaan yleensä myös koekäyttöjakso. Koekäyttöjakson aikana kaikki ominaisuudet ja toiminnot tulisi vielä kerran tarkistaa. Riittävän pitkän koekäyttöjakson tuloksiin perustuen toimitus voidaan lopullisesti hyväksyä. (Ruuska 2007, 39.)

2.4.4 Päätämismvaihe

Projekti itsessään on tehtävä, joka on rajattu ajallisesti ja jolla on selkeä päätepiste. Projekteilla on taipumusta jatkua, sillä käyttöönottovaiheessa ryhdytään toteuttamaan työprosessin aikana esiin nousevia kehitysehdotuksia. Projektin venyminen vaikuttaa sekä projektin että perusorganisaation henkilöstösuunnitteluun, joten on tärkeää, että kehitysehdotuksista ja niiden synnyttämistä tehtävistä asetetaan erilliset projektit tai sovitaan mahdollisista ylläpitojärjestelyistä. (Ruuska 2007, 40.)

Voimassa olevan rajauksen mukaisen lopputuotteen käyttöönoton jälkeen projekti tulee lopettaa napakasti. Projektipäällikkö koostaa dokumentit ja materiaalit yhteen ja arkistoi ne. Ylläpitoon ja käyttäjätukeen liittyvistä suunnitteludokumenteista toimitetaan omat versiot linjaorganisaation vastuuhenkilöille. Projektipäällikkö laatii myös loppuraportin projektista. (Ruuska 2007, 40.)

Projektin päättymisen edellyttää, että projektisuunnitelman mukaiset tehtävät tulee suoritetuksi ja projektin tilaaja hyväksyy projektin lopputulokset. Kun tilaaja on vastaanottanut lopputuotteen, kutsutaan johtoryhmä koolle projektipäällikön toimesta. Johtoryhmä toteaa, että edellytykset projektin päättämiseksi ovat täyttyneet, jonka jälkeen projekti katsotaan päättyneeksi ja projektiorganisaatio puretaan. (Ruuska 2007, 265.)

2.5 Projektin ja jatkuvan kehitystyön erot

Projekti eroaa jatkuvasti tapahtuvasta kehitystyöstä monella tapaa. Se on ennen kaikkea työkalu, jolla tähdätään muutokseen. Projektissa määritetään selkeä projektiryhmä, jonka rakenne ja vastuut voivat erota tavanomaisista vastuista ja rakenteista paljon. Projektiryhmä – kuten itse projektikin – on tilapäinen ja määräaikainen. Projekti lähtee aina liikkeelle tarpeesta. Sillä tulee olla selkeä tavoite, koska projekti ilman tavoitetta on tarpeeton. Tavoitteen määrittely on tärkeää myös siitä syystä, että työelämässä ei lähtökohtaisesti haluta toteuttaa turhia projekteja.

Jatkuvasti tapahtuvalla kehitystyöllä sen sijaan voidaan kehittää toimintaa yleensä pienemmässä mittakaavassa pitkällä aikavälillä. Jatkuva kehitystyö on luonteeltaan monesti spontaania, tempoltaan hitaampaa, luontevasti tapahtuvaa toimintaa, jolloin pyritään kehittämään kulloinkin liiketoiminnan kannalta prioriteetiltaan kriittisintä asiaa. Jatkuvan kehitystyön mallissa keskitetty koordinointi on vähäisempää, ja siten toiminnan johtaminen kohti isompaa muutosta voi olla haastavaa. Selkeä tavoite ja vastuiden jako sekä projektiryhmän tilapäinen uudelleenorganisointi edesauttavat jokaista projektiryhmän jäsentä orientoitumaan projektiin. Tavoitteen tulee olla selkeä myös aikataulullisesti. Tavoiteaikataulu edesauttaa projektiryhmää hahmottamaan tarvittavien tehtävien ajankohdat, jotta kokonaistavoite saavutetaan. Jatkuvasti tapahtuvassa kehitystyössä nimenomaan aikataulutavoitteet venyvät helposti.

Projekti on tehokas tapa saada aikaan ja kehittää monivaiheisia prosesseja ja työkokonaisuuksia. Projektin tilapäisyys luo olosuhteet, joissa projektiin investoidaan enemmän kuin jatkuvasti tapahtuvaan kehitystyöhön. Projektin vaiheistaminen ja selkeät välitavoitteet antavat toisinaan pitkäkestoisillekin projekteille toimivan rakenteen. Projekti lisää monimutkaisten kehitysprosessien hallittavuutta. Näin kehitystyössä pystytään etenemään sopivan kokoisin askelin, eikä haudauduta koko projektin työmäärän alle kerralla.

3 Muutosvastarinta

3.1 Muutosvastarinnan määritelmä

Pirinen (2014) kuvaa muutosvastarintaa voimaksi, joka vaikeuttaa esihenkilön muutosjohtamista. Muutosvastarinta ilmaisee ennen kaikkea sen, että jokin on huonosti. Muutosvastarinta ei aina kuitenkaan kerro tarkasti sitä, mikä on huonosti. Muutosvastarinta voi ilmetä äänekkäänä, hiljaisena tai passiivisena. Tällöin äänekkäästi vastustavat henkilöt vievät esihenkilön huomiota jatkuvalla negatiivisuudella. Hiljaisesti vastustavat henkilöt taas vaikuttavat piilosta käsin muutosta vastaan. Passiivista vastarintaa sen sijaan voidaan kuvata tekemättömyytenä. Passiivista vastarintaa tekevä henkilö voi jarruttaa muutoksen etenemistä tekemättä yhtään mitään. (Pirinen 2014, 97–98)

Tutkimuksen mukaan henkilöstö reagoi muutokseen kutakuinkin seuraavasti: 5 % henkilöistä puolustaa muutosta, 20 % mukautuu muutokseen aikaisessa vaiheessa, 50 % mukautuu muutokseen lähestymällä asiaa ”odota ja katso”-lähestymistavalla, 20 % vastustaa, kunnes heillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin sopeutua ja viimeinen 5 % ei muutu koskaan. Viimeistä 25 %:a pidetään usein muutosvastarintana ja ”vastarannankiiskinä”. (Francke 2014, 183–184)

Esihenkilöt johtavat muutoksissa ryhmiä, ei yksittäisiä ihmisiä. Ryhmä on aina enemmän kuin sen jäsenten summa. Toiset ryhmät selviytyvät muutoksista muita ryhmiä vaivattomammin. Ryhmä on muutoskykyinen, mikäli sillä on perusasiat kunnossa. Ryhmällä tulee olla selkeä perustehtävä sekä hyvä tuntemus omasta osaamisestaan ja toimintaympäristöstään. Mikäli ryhmä toimii hyvin jo ennen muutosta, on sillä hyvät edellytykset selvitä muutoksestakin. (Arikoski & Sallinen 2007, 14–15.)

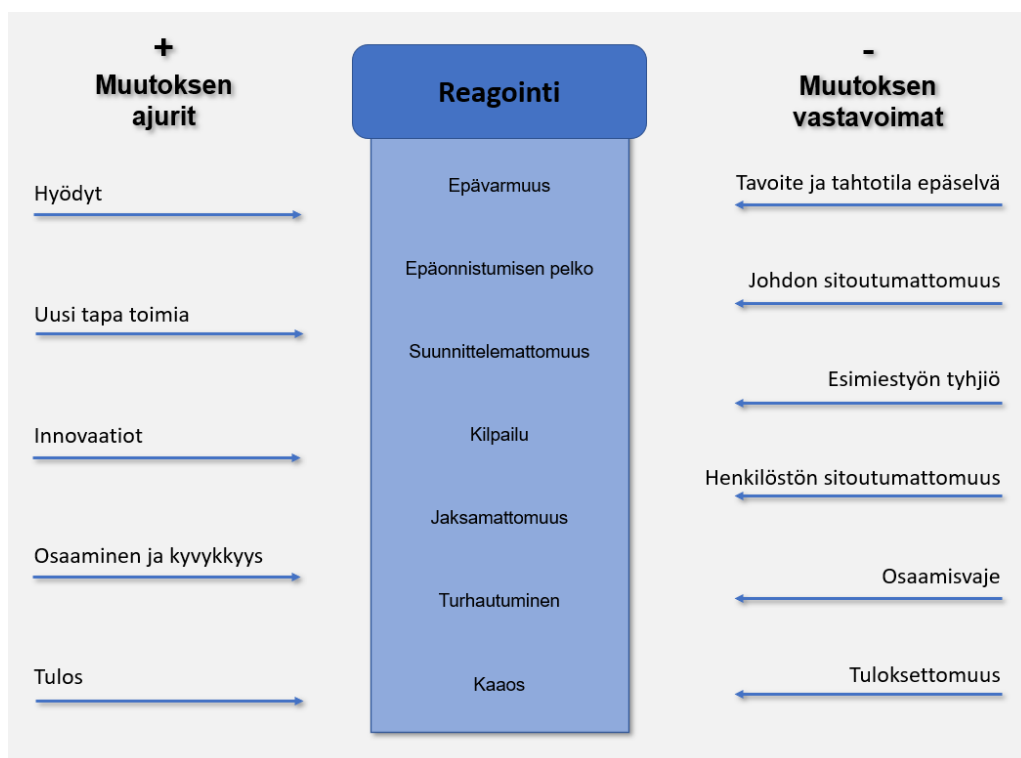
3.2 Muutosvastarinnan aiheuttajat

Muutosvastarintaa voi aiheuttaa työntekijöiden henkilökohtaiset tekijät. Näitä ovat esimerkiksi ikä, varallisuus, terveydentila ja perhetilanne.

Muutosvastarintaa aiheuttaa myös pelko selviytymisestä uudessa tilanteessa sekä muutosta seuraava lisääntynyt työkuorma. Arvoilla on myös tärkeä rooli, sillä henkilöstön arvojen vastaiset muutostavoitteet voivat aiheuttaa muutosvastarintaa. (Salminen 2022, 134.)

Muutosvastarinnan taustalla voivat vaikuttaa esimerkiksi luottamuksen puute, väärinkäsitykset tai ristiriitaiset tilannearviot. Myös puutteelliseen näkemykseen perustuva oman edun tavoittelu sekä heikko epävarmuuden ja muutosten sietokyky voivat aiheuttaa muutosvastarintaa. Jos henkilö kokee suunnitellut muutokset uhkaavana tai vaarallisena, aiheuttaa se muutosvastarintaa, joka näkyy muutoksen hyväksymisen haluttomuutena tai kyvyttömyytenä. (Huuhka 2010, 164.)

Organisaation kulttuuri voi olla niin vanhakantaista ja byrokraattista, että perustavaa laatua olevien muutosten toteuttamiselle ei löydy riittävää sisäistä voimaa. Tämäntyyppisissä organisaatiokulttuureissa toimineet henkilöt ovat tottuneet vallitsevaan kulttuuriin ja pitävät näin ollen olosuhteita normaaleina. Säännöistä ja normeista on voinut tulla niin itsestään selviä, että muunlaiset rakenteet ja organisaatiokulttuurit nähdään aina lähtökohtaisesti huonompana. Tällaisissa organisaatioissa esiintyvä muutosvastarinta on kohtalokasta. Syynä tälle voi olla leipiintyneen ja näivettyneen viranhaltijan oma tunnetaso. Tämä näkyy muutoksen periaatteellisena inhoamisena, sillä muutos edellyttää lisätyötä ja vaivaa. Jo ennestään vaativa muutoksen johtaminen voi näin ollen osoittautua erittäin haasteelliseksi. (Huuhka 2010, 164–165.)



Kuvio 3. Muutosvastarinnan ajurit ja vastavoimat (Pirinen 2014, 97).

Kuviossa 3 on kuvattu muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat. Muutosta eteenpäin vieviä ajureita ovat hyödyt, uusi tapa toimia, innovaatiot, osaaminen ja kyvykkyys sekä tulos. Muutoksen vastavoimia sen sijaan ovat tavoitteen ja tahtotilan epäselvyys, johdon sitoutumattomuus, esimiestyön tyhjiö, henkilöstön sitoutumattomuus, osaamisvaje sekä tuloksettomuus. Näiden voimien vaikutuksesta voi syntyä muun muassa epävarmuutta, epäonnistumisen pelkoa, suunnittelemattomuutta, kilpailua, jaksamattomuutta, turhautumista ja kaaosta. (Pirinen 2014, 97.)

Organisaation perustarkoituksen tulisi pysyä selkeänä, sillä sen hämärtyminen ja oman työn merkityksettömyyden kokemukset ilmenevät muutosvastarintana. Yrityksessä voi olla myös muutosta vastustava kulttuuri, joka näkyy negatiivisena ennakoasenteena muutoksia kohtaan. Eräs tekijä muutosvastarinnan syntymisessä on henkilöiden kokemus vaikutusvaltansa heikkenemisestä mm. epävirallisissa valtasuhteissa. (Salminen 2022, 134–135.)

3.3 Muutosvastarinnan luonnollisuus

Erämetsä (2003, 98) haastaa perinteistä ajatusta muutosvastarinnasta mainitsemalla terveen muutosvastarinnan olevan täysin luonnollista ja jopa hyödyllistä. Myös Salminen (2022) tuo esiin, että muutosvastarinta on normaali käytösmalli, jonka tunnistamisesta ja tunnustamisesta on hyötyä. Ilmiö itsessään ei häviä, vaikka se pyrittäisiin kieltämään. Muutosvastarinnan kieltämisen seurauksena vastustusta on vain vaikeampi työstää. (Salminen 2022, 133.)

Erämetsä (2003) ottaa esimerkikseen ääritapauksen, jossa henkilöt ottavat jokaisen muutoksen vastaa hymyillen tai välinpitämättömästi olkia kohauttamalla. Esimerkkitilanteessa johdon jokaista muutosehdotusta lähdetään heti toteuttamaan, vaikka ne olisivat väsyneenä tai huonona päivänä ilmoille päästettyjä muutossammakoita. Tilanne on äärimmäisen vakava, sillä terveen muutosvastarinnan puuttuessa organisaation kehityssuunta voi lähteä väärille urille henkilöstön lähtiessä mukisematta mukaan mitä erikoisimpiin muutoshankkeisiin. (Erämetsä 2003, 98.)

Muutosvastarinnalla on ollut tärkeä rooli ihmiskunnan historian aikana. Oli tavallista, että alkuihmiselle uusi edusti uhkaa. Esimerkiksi äänet majapaikan ovella, sään äkilliset muutokset tai miehen tavallista pidempi metsästysretki olivat potentiaalisia uhkia. Nykyihmisellä on tarve säilyttää jotain tuttua, vaikka nykypäivän muutoksissa harvemmin joutuu hengenvaaraan. Nykyihmiselle todellisia pelkoja ovat sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen, arvostukseen ja hyväksyntään liittyvät pelot. Näistä konkreettisia esimerkkejä ovat esimerkiksi toimeentulon ja työn jatkumattomuuden pelot. (Erämetsä 2003, 98.)

3.4 Muutosvastarinnan vaikutukset

Erämetsän (2003) mukaan muutosvastarinta voi olla vaikea ja negatiivinen asia. Se voi aiheuttaa jähmettymistä ja jopa muutuskauhua, jotka voivat lamauttaa yrityksen toimintaa. Pahimmillaan suoritustaso voi taantua huomattavasti

matalammalle kuin ennen muutosyrityksen lanseeraamista. Organisaatio voi myös toimia ilman näennäistä muutosvastarintaa, jolloin henkilöt nyökyttelevät muutoksille ja ovat ohjautuvinaan oikeaan suuntaan. Kuitenkin todellisuudessa tämänkaltaisen organisaation henkilöstö elää pelossa. Monesti tämänkaltaisissa organisaatioissa muutos etenee erinomaisesti paperilla, mutta todellisuudessa mikään ei muutu. (Erämetsä 2003, 98–99.)

Muutosvastarinta voi joissain tapauksissa yllättää ja jopa tyrmätä muutoksen läpiviejät. Tämän taustalla voi olla muutoksen valmistelu ja pohdinta vain rationaalisisella tasolla. Muutosta jalkauttaessaan muutoksen läpiviejät ovat voineet kuvitella, että muutoshalukkuus ja into valtaisivat koko organisaation automaattisesti. Monesti muutos vaatii onnistuakseen jatkokierroksia, jolloin täytyy pohtia muutoksen läpiviemisprosessi uudelleen. Lopulta muutos saadaan onnistumaan, mutta se voi kuitenkin viivästyä merkittävästi. (Erämetsä 2003, 101.)

Muutosvastarinta jalostaa kehitystä ja se onkin monesti toiminut uudistusten, tieteen ja teknologian innovaatioiden jarruttajana ja hiojana.

Muutosvastarinnalla on oikein hyödynnettynä organisaatiolle suuri merkitys, mikä ilmenee juuri terveenä kriittisyytenä ja kyseenalaistamisena. (Erämetsä 2003, 98–99.) Kyseenalaistamisen ja kriittisen ajattelun takia johdon ajattelu ja muutos itsessään tulevat koeteltua moneen otteeseen. Muutosvastarinnalla on tärkeä tehtävä muutosprosessissa, sillä se jalostaa prosessista yhä toimivamman. (Erämetsä 2003, 99.)

3.5 Muutosvastarinnasta muutoshalukkuudeksi

Ihmisen historiassa sopeutuminen muutokseen ja uuteen on mahdollistanut menestymisen. Uutuudenviehätys – neofilia – on käsite, joka esiintyy tieteellisessä tutkimuksessa ja psykologisessa kirjallisuudessa. Neofilia on yksi temperamentin neljästä osatekijästä sisukkuuden, ikävien asioiden välttämisen ja palkitsemisriippuvuuden lisäksi. Näin ollen muutoskyvykkyyden voidaan

ajatella olevan keskeinen osa ihmisluontoa. Ihmisellä on luontainen halu ja kyky sopeutua, tutkia ja luoda uusia ajatuksia. (Piha & Sutinen 2020, 37–38.)

On tärkeää, että muutoksen kohteeksi joutuvat henkilöt voivat vaikuttaa itseään koskevan muutoksen sisältöön. Henkilöt siirtyvät muutosta vastustavien leiristä muutosta ajavien leiriin, kun he saavat oman äänensä kuuluviin. Mikäli organisaation jäsenet joutuvat muutoksen kohteeksi ilman mahdollisuutta saada ääntään kuuluviin, on muutosvastarinta väistämätöntä. Tällöin henkilöt alkavat epäillä muutosta ajavien tarkoitusperiä ja muutoksen tavoitteet tuntuvat typeriltä. (Myllymäki 2017, 86.)

Yksi tapa sitouttaa ihmisiä muutokseen, on workshoppien eli työpajojen järjestäminen. Työpajoissa etsitään ratkaisuja avoimiin asioihin, mutta tärkein anti työpajoissa on kuitenkin henkilöiden sitouttaminen muutokseen ja sen tavoitteisiin. Tarkoituksettomat työpajat, joilla ei todellisuudessa ole vaikutusta muutokseen, toimivat tavoitetta vastaan. Muutokseen tulee jättää riittävästi liikkumavaraa hienosäädölle, jotta työpajoille löytyy todellista tarvetta ja ihmisille syntyy siten mahdollisuus sitoutua projektiin. (Myllymäki 2017, 87.) Jabe (2017) nostaa esiin kirjassaan *erilaisten ihmisten johtaminen* ihmisten osallistamisen ratkaisuna muutosvastarintaan. Kun ihmiset saavat itse olla mukana asettamassa tavoitteita ja suunnittelemassa prosesseja, on muutoksen tekeminen mahdollista. (Jabe 2017, 199.)

Muutosvastarinnan kehittyminen muutoshalukkuuteen ja muutoksen hyväksymiseen on tärkeää, jotta päästään tekemään muutoksen läpiviemiseen tähtäävää toimintaa. Tätä kehityskulkua yrityksen kannattaa pyrkiä nopeuttamaan. Kuitenkin on tärkeää, että kehityskulku ei ole liian nopeaa, jolloin prosessille tärkeää jalostumista ei ehdi tapahtua. Myös toinen ääripää – liian hidaskuutos – on myrkyä muutoksen läpiviennille. Ikuisuusprojekteiksi venyvät muutokset vievät uskon muutokseen ja aiheuttavat taisteluväsymyksen. (Erämetsä 2003, 99.)

Tavoiteltavaa on löytää terveen muutosvastarinnan taso ja kyseiselle muutokselle optimaalinen kyseenalaistamisen intensiteetti. Optimaalista tasoa

kuvaa tilanne, jossa muutosta vastaan ei asetuta periaatteellisesti, mutta se kuitenkin testataan läpikotaisin. Tällöin tavoitteena on ensisijaisesti varmistaa, etteivät uudistukset ole lyhytnäköisiä. Toisinaan terve muutosvastarinta johtaa yrityksen päättäjät huomaamaan, että muutoksen läpivientiä ei tule toteuttaa. Näissä tapauksissa terve muutosvastarinta on ehkäissyt ”väärin” päätösten viemisen käytäntöön asti. (Erämetsä 2003, 99.)

Terve muutosvastarinta vapauttaa energiaa itse muutokseen, kun asiat selviävät ja suunnitelmaa parannetaan. Monesti voimakkaimmin muutosta vastustavat ovat eniten sitoutuneita muutokseen, kunhan ovat ostaneet ajatuksen muutoksesta. Yhtä lailla hankalimmat asiakkaat ovat niitä kaikkein parhaimpia asiakkaita, kun heille annetaan aitoa ja laadukasta myynti- ja asiakaspalvelua. (Erämetsä 2003, 100.)

3.6 Muutostunneprosessi

Muutos aiheuttaa aina jonkinlaisia muutostunteita. Näiden olemassaolo on tunnistettava ja tunnustettava. Muutostunteita ei voida kieltää eikä niitä tule vähätellä. Tärkeää on, että ne hyväksytään ja niitä pyritään ymmärtämään. Niihin voidaan kuitenkin vähitellen vaikuttaa, mutta se vaatii laajaa dialogia – erityisesti alkuvaiheessa. On tavoiteltavaa pyrkiä päästämään muutostunteet valloilleen muutoksen alkuvaiheessa ja siten välttämään padottujen muutostunteiden muodostumiselta. (Erämetsä 2003, 100–101.)



Kuvio 4. Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100).

Kuten kuvioista 4 nähdään, positiivinen muutostunneprosessi lähtee liikkeelle muutosvastarinnasta, jota seuraa epäily. Epäilystä siirrytään yhä edelleen muutoksen perusteiden ja olemuksen ymmärtämiseen. Lopulta henkilö hyväksyy ja ikään kuin ostaa muutoksen. Hyväksyminen lisää uskoa ja tahtoa, josta siirrytään lopulta tekemiseen. (Erämetsä 2003, 100.)

Francke (2014) tuo esiin yleisiä reaktioita ja vaiheita muutoksen käsittelyssä. Hänen mukaansa muutoksen käsittelyn vaiheita ovat kieltäminen, suuttumus, neuvottelu, pelko ja luopuminen/hyväksyminen. Ihmisten eri vaiheissa muutosta läpikäymien asioiden ymmärtäminen auttaa esihenkilöä johtamaan muutosta paremmin. (Francke 2014, 184.)

4 Johtaminen

4.1 Organisaatioiden erot

Organisaatioissa ja niiden johtamistavoissa on valtavasti eroja. Organisaatioiden johtamistavat ja -järjestelmät toimivat eri tavoilla eri ympäristöissä. Johtamistapa, joka toisessa ympäristössä on normaalia ja toimivaa, voidaan toisessa ympäristössä kokea ikävänä ja se voi olla organisaation toiminnan kannalta jopa haitallista.

Äärilaitaesimerkkeinä voidaan todeta keskusjohtoinen organisaatio ja itseorganisoituva organisaatio ja verkosto. Keskusjohtoisessa organisaatiossa esimiehen tehtävänä on varmistaa ennen kaikkea käskyjen noudattaminen. Tämän tyyppiselle johtamistavalle on ominaista byrokraattisuus ja käskyjen valuminen ylhäältä alas. Itseorganisoituvalle organisaatiolle ja verkostolle sen sijaan on tyypillistä johtajuuden jakaantuminen tasaisesti kaikkien kesken tilanteen mukaan. Tämän tyyppisessä johtamistavassa voidaan lisäksi hyödyntää keskinäisiä sopimuksia johtajuuden jaossa. (Surakka 2018, 15.)

Tietyissä ympäristöissä, kuten armeijassa selkeät käskyt ja kuri toimivat. Toisaalta esimerkiksi luovalla alalla tämänkaltainen kulttuuri ei toimi optimaalisesti. Näin ollen johtajan tulee aina hienosäätää johtamistapaansa ottaen huomioon johdettavan organisaation jäsenet, kulttuuri ja tavat.

4.2 Erilaiset johtamistavat

4.2.1 Delegointi johtamisen työkaluna

Organisaation ja työntekijöiden itseohjautuvuuden kehittyminen edellyttää johtajilta tehtävien delegointikykyä. Delegointi voidaan käsittää johtamisen työkaluna ja toimintojen tehostamisen tapana. (Aaltio 2008, 57.)

Aaltio tuo teoksessaan esille Kuhnertin (1994, 10–25) esittämän teorian, jonka mukaan delegointi alaisille perustuu kolmeen erilaiseen johtajuustapaan. Näitä ovat hallinnollinen operoija, tiimipelaaja ja kehittävä johtaja. (Aaltio 2008, 57.)

4.2.2 Hallinnollinen operoija

Hallinnollisen operoijan mallissa johtaja ei ole kiinnostunut muiden hyvinvoinnista, vaan hänellä on henkilökohtaisia tavoitteita delegoinnissa. Tässä johtajuustavassa alaiset nähdään ikään kuin työvälineenä, jotka ovat alisteisia johtajan omille päämäärille. Hallinnolliselle operoijalle omien päämäärien ja tarpeiden täytyminen on alaisten toimintapotentiaalin kasvua tärkeämpää. Tällaisilla johtajilla voi olla haasteita alaistensa luottamuksen voittamisessa. (Aaltio 2008, 57.)

Hallinnolliset operoijat voivat olla taitavia organisoijia ja hallinnoijia, minkä takia he voivat saavuttaa tuloksia. Alaiset voivat olla hallinnollisiin operoijiin tyytyväisiä, varsinkin jos alaisilla on hyvät kannustimet onnistumisista. Kyseinen johtamismallin on kuitenkin hyvin kapea, koska delegointi toimii vain työkaluna,

joka palvelee johtajan omaa ajankohtaista tavoitetta. Johtaja voi jopa nähdä delegoimisen riskinä, joka voi aiheuttaa pelkoa vallan menettämisestä. (Aaltio 2008, 57.)

4.2.3 Tiimijohtajuus

Tiimijohtajuuden, mallissa johtaja näkee itsensä tiimin jäsenenä. Tiimijohtaja pyrkii saavuttamaan alaistensa luottamuksen. Tiimijohtajuudessa delegointi on johtajalle tapa kommunikoida luottamusta alaisilleen ja osoittaa arvostusta heidän taidoilleen. Tiimijohtajuudessa visiot ja tulevaisuudennäkymät ovat tärkeä osa delegointia. Tiimijohtaja pyrkii huomioimaan kokonaisuuden, mutta on kuitenkin hyvin riippuvainen alaistensa arvioista. (Aaltio 2008, 58–59.)

Heikkoutena tiimijohtajuudessa on ohjautuminen liikaa muiden käsitysten perusteella sekä kykenemättömyys tehdä vaikeita päätöksiä. Kykenemättömyys tehdä vaikeita päätöksiä johtuu muiden kunnioituksen menettämisen pelosta. Tiimijohtaja ei välttämättä näe alaisiaan ihmisinä, joilla olisi myös työn ulkopuolisia tavoitteita. Hänen ihmiskuvassansa johtaja on vastuussa alaistensa minäkäsityksestä. Tiimijohtaja myös olettaa ihmisten määrittävän itseään, kuten tiimijohtaja itse heitä arvioi. Myös hänen oma minäkäsityksensä perustuu pääosin muiden käsityksiin hänestä itsestään. Tiimijohtajan maailmankuva rakentuu ihmisten välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta. (Aaltio 2008, 58–59.)

4.2.4 Kehittävä johtajuus

Kolmas, kehittävän johtajuuden, malli toimii erinomaisesti muutostilanteissa. Kyseinen johtamismalli ei ole edellisten mallien vaihtoehto, vaan laajentaa edellisiä malleja. Johtajan toimintaa ohjaa arvot, etiikka ja pitkän aikavälin tavoitteet. Johtaja ohjautuu siten sen mukaan, mitä pitää tärkeänä. (Aaltio 2008, 59–60.)

Kehittävän johtajuuden mallissa johtajalla on vahva itsetunto, eikä hän ole riippuvainen muiden arvostelusta. Hän pystyy ottamaan persoonallisia riskejä, vaikka muut kokisivatkin tämän epämiellyttäväksi. Hän kuitenkin kykenee motivoimaan alaisiaan ja antamaan henkilöistäisesti kiitosta alaisilleen. Heikkoutena kehittävässä johtajuudessa on johtajan liiallinen itseriittoisuus ja kyvyttömyys delegointiin. Johtaja voi myös joutua vahvuutensa takia eristetyksi. (Aaltio 2008, 59–60.)

4.3 Pehmeät ja kovat johtamistekniikat

Ruuska (2007) käsittelee kirjassaan projektin hallinnan ja johtamisen jakautumista työskentelytekniikoiden ja niiden luonteen näkökulmasta kahteen osaan. Kovat tekniikat (management) sisältävät mm. kustannusarvioiden ja aikataulujen laadintaa, seuranta ja laadun varmistukseen liittyviä menetelmiä. Pehmeät tekniikat (leadership) sisältävät ennen kaikkea ihmisten johtamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä menetelmiä. (Ruuska 2007, 32.)

Management	Leadership
Kova (hard techniques)	Pehmeä (soft techniques)
Kvantitatiiviset kriteerit	Kvalitatiiviset kriteerit
Objektiiviset mittarit	Subjektiiviset mittarit
Opittavissa	Liittyvät persoonallisuuteen

Kuvio 5. Management- ja leadership-tekniikat (Ruuska 2007, 32).

Kuviosta 5 nähdään kovien ja pehmeiden tekniikoiden erot. Managementissa on keskeistä kvantitatiiviset kriteerit sekä objektiiviset mittarit. Management-tekniikat ovat opittavissa. Leadershipissä sen sijaan on keskeistä kvalitatiiviset kriteerit ja subjektiiviset mittarit. Leadership-tekniikat liittyvät persoonallisuuteen. (Ruuska 2007, 32.) Ruuskan (2007) mukaan menetelmät ja hallintatyökalut ovat tarpeellisia, mutta eivät yksin riittäviä, jotta projekti onnistuu. Loppujen lopuksi projektin onnistuminen edellyttää johtamistaitoa, epävirallisten

organisaatorakenteiden ja päätöksentekoprosessin toimivuutta, projektin ja sen ympäristön suhteiden hoitokykyä sekä viestintäkykyä. (Ruuska 2007, 32.)

Kotter (1990) nostaa esiin näkemyksen managementin ja leadershipin samankaltaisuuksista. Molemmissa tulee ensinnäkin tehdä päätös siitä, mitä on tehtävä. Yhtä lailla molemmissa johtamistekniikoissa verkostoidutaan ja luodaan ihmissuhteita, jotka voivat edesauttaa tavoitteen saavuttamisessa. Niin managementissa kuin leadershipissä pyritään varmistamaan, että nämä ihmiset, joiden kanssa on verkostoiduttu, myös saavat työnsä tehtyä. Näin ollen kumpikaan johtamistekniikka ei ole puhtaasti managementia tai leadershipiä, vaan kyseessä on kokonainen toimintakokonaisuus, jossa on aina molempia mukana. (Kotter 1990, 5.)

Managementia saatetaan helposti ajatella vain osana leadershipiä, jolloin toimeenpannaan asioita. Tällöin ei huomioida sitä tosiasiaa, että leadershipillä on oma toteutusprosessinsa, jolle on keskeistä henkilöiden ohjaaminen uuteen suuntaan ja motivointi tavoitteiden toteuttamiseksi. Yhtä lailla myös leadershipiä saatetaan ajatella vain osana managementia, jolloin motivoinnin kautta toimeenpannaan asioita. Näin ajattelevat henkilöt jättävät huomioimatta leadershipin toteutusprosessiin kuuluvan osan, jossa ohjataan henkilöitä uuteen suuntaan. (Kotter 1990, 5.)

Management ja leadership erottuvat toisistaan kuitenkin selkeästi eri tehtävillään. Leadershipille ominaista on hyödyllisen muutoksen tuottaminen, kun taas managementille ominaista on järjestelmällisten tulosten luominen sekä tehokkaan toiminnan ylläpitäminen. Nämä eivät poissulje toisiaan – muutokseen voi yhtä lailla liittyä järjestelmällisyyttä managementin avulla. Yhtä lailla muutosten aikaansaamiseksi voidaan hyödyntää tehokasta leadershipiä, jolloin kaoottinen tilanne saadaan hallintaan. Siinä, missä managementilla yksinään ei saada aikaan hyödyllisiä muutoksia, ei leadershipillä yksinään ylläpidetä toimintoja aikataulussa ja budjetissa. (Kotter 1990, 7.)

4.4 Sininen ja punainen työ

Marquet (2020) tuo kirjassaan *Leadership Is Language* esiin mielenkiintoisen näkökulman työskentelyn jakautumisesta ns. siniseen ja punaiseen työhön. Niin sanottu *sininen työ* käsittää ajatteluun, päätöksentekoon ja mahdollisten ratkaisujen kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Niin sanottu *punainen työ* sen sijaan käsittää tuotantoon ja muuttujien vähentämiseen liittyviä tehtäviä. (Marquet 2020, 43–45.)

Sininen väri kuvaa rauhallisuutta ja luovuutta. Sininen työ tapahtuu aivoissamme. Se saattaa vaatia fyysisesti vähän, mutta on henkisesti vaativaa. Siniselle työlle on tyypillistä oppiminen suorituksesta, näkökulmien jakaminen ja pohdinta siitä, kuinka valmiita ollaan seuraaviin työvaiheisiin (Marquet 2020, 43–45.)

Punainen väri kuvaa toimintaa, energiaa ja päättäväisyyttä. Punaiselle työlle kuvaavaa on suorituksen seuraaminen ja keskittyminen tekemiseen. Kumpikin, sininen ja punainen työ, on itsessään riittämätöntä. Näiden kahden eri työn välillä tulisi vallita tasapaino. Esimerkiksi, jos henkilö jää jumiin vain punaisen värin kuvaamaan toimintaan, hän suorittaa ilman toiminnan reflektointia. Toisaalta taas, jos henkilö jää jumiin vain sinisen värin kuvaamaan toimintaan, hän jää jumiin ikuisen pohdiskeluun ilman tarttumista toimeen. (Marquet 2020, 43–45.)

Riittävän hyvin tehty sininen työ mahdollistaa siirtymisen tuottavaan punaiseen työhön. Suorituskeskeisestä punaisesta työstä on mahdollista siirtyä takaisin siniseen työhön yksinkertaisesti asettamalla avoimia ja ajattelua haastavia kysymyksiä. Sen sijaan, että kysyttäisiin yksinkertaisesti ”oletko varma”, kysytäänkin ”kuinka varma olet”. Tällöin kysymys on selkeästi kuluttavampi ja aiheuttaa enemmän ajatustyöskentelyä. (Marquet 2020, 43–45.)

4.5 Yrityksen kulttuuri ja vireen johtaminen

Esihenkilöiltä odotetut työtehtävät ovat eri organisaatioissa erilaisia. Nämä vaihtelevat riippuen työntekijöiden tarpeista, työyhteisön määrittelemistä esimiehen tehtävistä sekä organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuurilla käsitetään ihmisten toimintaa ohjaavaa kokonaisuutta, joka koostuu työyhteisön toimintatavoista, arvoista, uskomuksista ja normeista. (Surakka 2018, 15.)

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli muutosten onnistumisessa. Muutosta tukevan ja sitä mahdollistavan organisaatiokulttuurin luominen on keskeistä uudistumisen johtamisessa. Juuti (2010) nostaa esiin Winstonin (1996) toteamuksen siitä, kuinka menestyksellisen liiketoiminnan perustana ei ole vain teknologia, tuote tai laatu. Näiden lisäksi menestyksellisessä liiketoiminnassa on keskeistä kyky muuttua. Nykypäivänä muutuskävykyys on kilpailuetu jo itsessään. Johtajilta odotetaan luottamuksen ja keskinäisen tukemisen ilmapiirin rakentamista. (Juuti 2010, 150.)

Alahuhta (2015) käsittelee tervettä yrityskulttuuria, jonka pohjalle hyvä ilmapiiri on mahdollista rakentaa. Ilmiötä Alahuhta (2015) kutsuu vireen johtamiseksi. Vire käsitteenä tarkoittaa tilannetta, jossa henkilöstö haluaa saada aikaan tuloksia ja on täynnä energiaa. Samalle ilmiölle on monta muutakin nimitystä, kuten hyvä fiilis tai henki. Terve yrityskulttuuri mahdollistaa perustan hyvälle vireelle, mutta se ei synnytä automaattisesti hyvää virettä. Vireen syntyminen edellyttää sen johtamista. Jokaisen henkilön tulee ensiksi tunnistaa oman työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta. Tämä toimii vireen johtamisen lähtökohtana. Vireen parantaminen edellyttää, että johtamisen perusasiat ovat hyvällä tasolla. Perusasioita ovat luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky nähdä olennainen ja aikaansaamisen halu. (Alahuhta 2015, 141.)

4.6 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiota voi olla niin sisäistä kuin ulkoista. Ulkoisessa motivaatiossa syy jonkin asian tekemiseen on erillinen itse tekemisestä. Tällöin toiminta syntyy ulkoisen palkinnon saamisen tai rangaistuksen välttämisen toivossa. Toimintaa tehdään ilman, että itse toiminta innostaa. Kärjistetysti kyseessä on keppi- ja porkkana -tyyppinen motivaatio, jossa passiivisena nähdyn ihmisen liikkeelle saamiseksi tarvitaan joko ulkoista palkkiota tai rangaistusta, mikäli toimintaa ei tapahdu. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.)

Ulkoinen motivaatio synnyttää reaktiivista käyttäytymistä, jossa pyritään keräämään selviytymisen kannalta olennaisia resursseja. Ulkoiselle motivaatiolle on tyypillistä uhkiin vastaaminen ja itsensä pakottaminen tekemään asiaa. Pakkopullamainen suorittaminen on pidemmän päälle henkisesti raskasta. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Kuvio 6. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio (Martela & Jarenko 2015, 27).

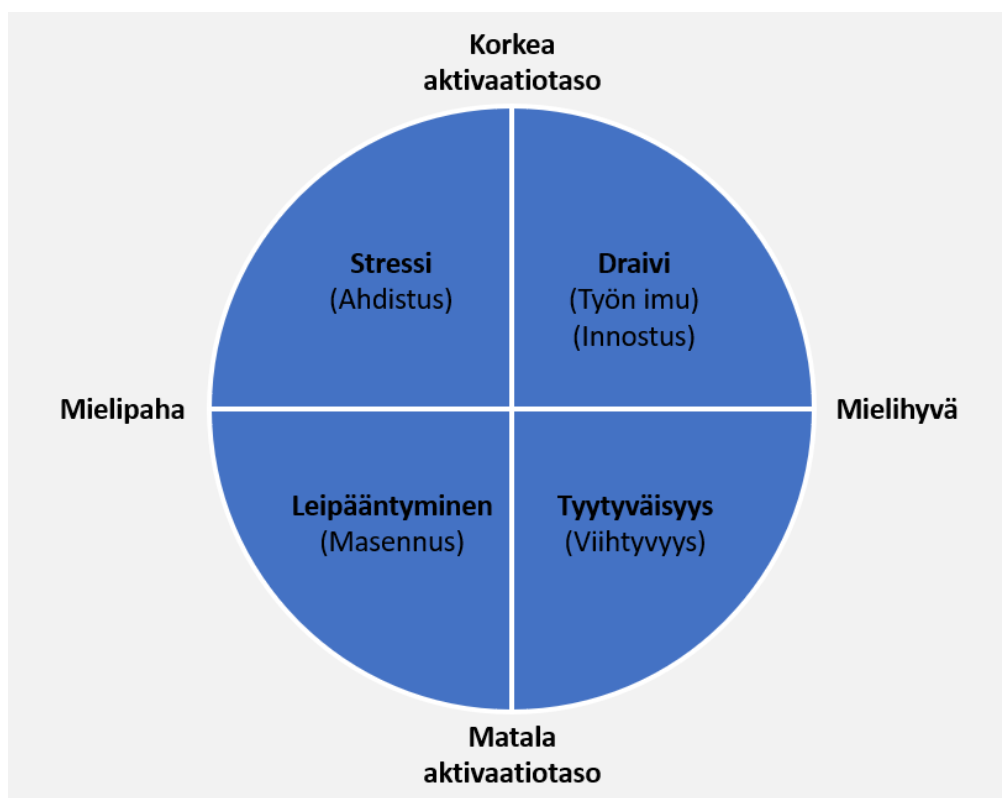
Kuviosta 6 nähdään, kuinka ulkoinen ja sisäinen motivaatio eroavat toisistaan. Ulkoisen motivaation lähteenä ovat ulkoiset palkkiot ja negatiiviselta suojautuminen. Ulkoinen motivaatio tuntuu stressaavalta ja ahdistavalta. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja kuluttavaa. Ulkoisen motivaation seurauksena näkökulma kaventuu ja helposti nähdään uhkia. Sisäisen motivaation lähteenä on sisäinen innostus tekemiseen ja positiiviseen etsiytyminen. Sisäinen motivaatio tuntuu innostavalta ja iloiselta. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja energisoivaa. Sisäisen motivaation seurauksena näkökulma laajenee ja nähdään mahdollisuuksia. (Martela & Jarenko 2015, 27.)

Sisäisessä motivaatiossa syy jonkin asian tekemiseen syntyy kiinnostuksesta ja innostuksesta itse tekemistä kohtaan. Tällöin ihminen tekee niitä asioita, jotka hänestä tuntuvat arvokkailta. Tekeminen ei synny pakottamisen kautta, jolloin se ei myöskään kuormita samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu toiminta. Toiminta on hyvin proaktiivista, ja energiaa toiminnan tekemiseen syntyy kuin itsestään. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Ulkoinen ja sisäinen motivaatio ovat molemmat useimmiten läsnä tosielämässä. Nämä sekoittuvat keskenään arkisissa kokemuksissa. Esimerkiksi työstä saatavalla rahalla voidaan turvata perheen hyvinvointi, mikä toimii ulkoisena motivaationa. Samalla raha toimii myös oman aikaansaamisen ja hyödyllisyyden mittarina, jotka ovat taas sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 27.)

4.7 Tunteiden neljä perusulottuvuutta

Tunteita ajatellessa tulee helposti tehtyä kahtiajako myönteisiin ja kielteisiin tunteisiin. Nykyisen tunnetutkimuksen myötä on pystytty osoittamaan, myös toinen tunteita määrittelevä dimensio – aktivaatiotaso. Yhdistämällä tunteiden kielteisyys ja myönteisyys aktivaatiotason kanssa, saadaan tunteiden neljä perusulottuvuutta, joita henkilö voi kokea työtä tehdessään. Näitä perusulottuvuuksia ovat leipääntyminen, stressi, draivi ja tyytyväisyys. (Martela & Jarenko 2015, 29–30.)



Kuvio 7. Neljä tunteiden perusulottuvuutta (Martela & Jarenko 2015, 30).

Kuviossa 7 on kuvattuna Martelan ja Jarengon (2015) mainitsevat tunteiden neljä perusulottuvuutta. Kun tarkastellaan matalan aktivaatiotason ulottuvuuksia, nähdään mielihahan puolella leipääntyminen ja mielihyvän puolella tyytyväisyys. Korkean aktivaatiotason ulottuvuuksia tarkastellessa nähdään mielihahan puolella stressi ja mielihyvän puolella draivi. Mielipahaa kokeva matalan aktivaatiotason henkilö on passiivinen ja kokee leipääntymistä. Vastavuoroisesti mielihahaa kokeva korkean aktivaatiotason henkilö toimii hälytystilasta käsin, jolloin pyrkii toimimaan välttääkseen kuviteltuja tai olemassa olevia uhkia. (Martela & Jarenko 2015, 30.)

Mielihyvän puolella sen sijaan matalan aktivaatiotason henkilö viihtyy työssään ja on tyytyväinen. Tyytyväisyyttä voidaan pitää parempana vaihtoehtona, kuin leipääntymistä. Se on myös pitkässä juoksussa kestävämpi olotila kuin stressi, joka voi näkyä erilaisena henkisenä ja fyysisenä oireiluna sekä kapeakatseisena puurtamisena ja työholismina. Tyytyväisyys muuttuu draiviksi, kun myönteinen tunnekokemus yhdistyy korkeaan aktivaatiotasoon. (Martela & Jarenko 2015, 30–31.)

4.8 Draivi

4.8.1 Sisäisen motivaation aiheuttama draivi

Uuden, luovan ja mullistavan aikaansaamisessa sisäisellä motivaatiolla on ratkaiseva rooli. Siinä, missä ulkoisella motivaatiolla saadaan aikaan samanlaisia vanhoja ja turvallisia ratkaisuja, sisäisellä motivaatiolla saadaan aikaan innovatiivisia ratkaisuja. Pelossa eläessään ihminen pyrkii minimoimaan riskejä. Rohkeudessa elävä ihminen taas uskaltaa yrittää uusia asioita. Rohkeudesta käsin toimiva henkilö oppii tekemistään virheistä ja voi näin saada merkittäviä tuloksia aikaan. (Martela & Jarenko 2015, 28.)

Sisäisen motivaation synnyttämää toimintaa ja tekemisen meininkiä voidaan kutsua draiviksi. Draivi voidaan määritellä yksinkertaisesti vahvana sisäisenä palona valitun työtehtävän tekemiseen. Synonyymina draiville voidaan käyttää työn imua ja innostusta. Tällöin ihminen toimii tarmokkaasti ja toiminta imaisee henkilön kuin itsestään mukaansa. Draivi on tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, joka koetaan myönteisenä. Draiville on tyypillistä uppoutuminen ja omistautuminen kyseiseen tekemiseen. (Martela & Jarenko 2015, 29.)

4.8.2 Innostuneisuuden aikaansaama tuloksellisuus

Draivia voidaan pitää optimaalisena tilana niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Innostunut ja työn imussa toimiva työntekijä on tuottavimmillaan sekä voi hyvin. Innostuneisuuden on näytetty ennustavan tuloksellisuutta jopa työtyytyväisyyttä paremmin. Innostuneisuus on tuottavuuden kannalta kestävämpi tila kuin stressi. Stressi on henkilön resursseja kuluttavaa, luovuuden kannalta haitallista ja myös pitkään jatkuessaan merkittävä terveysriski. Tästä syystä innostunutta tehokkuutta voidaan pitää myös kestäväenä tehokkuutena. (Martela & Jarenko 2015, 31.)

Innostunut henkilö tekee hyvää tulosta päivästä toiseen ja tulee töihin mielellään myös seuraavana päivänä. Innostunut työntekijä on tehokas, omistautunut ja antautuu työhönsä koko tarmollaan. Innostunut työntekijä on valmis tekemään hänelle asetettua vaatimustasoa enemmän. Työntekijälle itselleen innostavan työn tekeminen on paremman elämänlaadun ja hyvinvoinnin lähde, jonka vaikutukset näkyvät myös vapaa-ajalla. Näin ollen innostus on sekä työnantajan että työntekijän kannalta win-win-tilanne. (Martela & Jarenko 2015, 31.)

5 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

5.1 Tutkimusstrategia

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, joka pyrkii vuorovaikutukseen käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen välillä. Toimintatutkimuksen juuret ovat 1940-luvun USA:ssa. Sosiaalipsykologi Kurt Lewinin tutkimuskäytäntönä oli pyrkiminen toiminnan yhteisvastuulliseen kehittämiseen sekä toimiminen ryhmässä. (Suojanen 2014)

Toimintatutkimuksen keskeisenä piirteenä on tiedon tuottaminen sekä toimintojen kehittäminen ongelmanratkaisukeinoja hyödyntämällä. Toimintatutkimuksen kehitystyö tapahtuu aidossa toimintaympäristössä. (Koski & Kelo 2019) Toimintatutkimuksessa on lähinnä kyse tavasta lähestyä tutkimuskohdetta. Näin ollen toimintatutkimusta ei ole määritelty yleisesti tunnetulla ja hyväksytyllä määritelmällä. Toimintatutkimuksessa pyritään kuitenkin vaikuttamaan lähinnä käytännön toimintojen kehittymiseen, osallistujien ymmärryksen lisääntymiseen sekä toimintatilanteen kehittymiseen. (Suojanen 2014)

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jossa pyritään vaikuttamaan tutkittavan kohteen ympäristöön, toimintaan tai itse kohteeseen. Toimintatutkimuksen strategia lähtee siitä, että pyritään yhdistämään tieteellisyys ja käytännöllisyys.

Kehittämisen ja vaikuttamisen lähtökohtana on tutkimus, joka toteutetaan tutkijan osallistumisella tutkimuskohteen toimintaan tutkimuskohteen ympäristössä. (Jyväskylän yliopisto 2015)

5.2 Valittu tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiaksi valikoitui toimintatutkimus hankkeen tavoitteiden luonteen vuoksi. Projektin tavoite täsmäsi erinomaisesti Metropolian verkkosivuilla julkaistussa blogissa (Koski & Kelo 2019) mainittuun kiteytykseen toimintatutkimuksen määritelmästä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ja kehittää toimintoja aidossa toimintaympäristössä.

Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä osoittautui hyväksi valinnaksi hankkeen edetessä. Opinnäytetyön aiheena oli käytännönläheinen työelämän kehittämishanke, joten oli luontevaa valita juuri toimintatutkimus aiheen tutkimusmenetelmäksi. Toimintatutkimukselle ominainen pyrkimys vaikuttaa käytännön toimintojen kehittymiseen oli keskeisenä hyötynä tutkimusta tehtäessä juuri työelämän kehittämishankkeesta.

5.3 Tiedonhankinnan menetelmät

Osallistuva havainnointi tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimusta tekevä henkilö osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ja arkeen samanaikaisesti havainnoiden. Havainnointi tapahtuu kuitenkin kohteen ehdoilla. Havainnointia voi myös kohdistaa johonkin tiettyyn asiaan joko joustavasti ongelmanasettelun kannalta kiinnostavien asioiden löytyessä tai ennalta suunnitellusti. (Vilkkä 2021, Osa 2.)

Osallistava havainnointi sen sijaan tarkoittaa sitä, että tutkimusta tekevä henkilö myös aktivoi kohdetta osallistumisensa aikana. Henkilö voi esimerkiksi antaa tietoisesti toiminnalle uusia suuntia, ohjata toimintaa eri vaiheisiin tai jäsentää

keskusteluja tekemällä yhteenvetoja keskustelun ohjaamiseksi. (Vilkkä 2021, Osa 2.)

5.4 Valittu tiedonhankintamenetelmä

Tiedonhankintamenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Hankkeen etenemistä seurattiin viikoittain seuranta- ja suunnittelupalavereissa. Hankkeen etenemisestä koostettiin selkeää dataa, jotta pysyttiin selvillä hankkeen eri vaiheista. Osallistuvalla tiedonhankinnalla tyypillisesti tutkimusta tekevä henkilö osallistuu aktiivisesti toimintaan. Näin oli myös tässä hankkeessa, joten osallistuva havainnointi oli luonteva valinta tiedonhankinnan menetelmäksi.

Osallistuvan havainnoinnin lisäksi tiedonhankinnassa oli osallistavan havainnoinnin piirteitä. Se, että tutkimusta tekevä henkilö osallistui toimintaan nimenomaan projektipäällikön roolissa, antaa käytetylle tiedonhankintamenetelmälle myös osallistavan havainnoinnin piirteitä. Projektipäällikön roolissa hänen osallistumisensa näkyi nimenomaan osallistavalle havainnoinnille tyypillisinä yhteenvetoina käydyistä keskusteluista sekä toiminnan ohjauksena. Näiden perusteella tiedonhankinnan menetelmäksi valikoitui sekä osallistuva että osallistava tiedonhankinta. Näitä molempia voidaan hyödyntää osana toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmää, joten ne valikoituivat luontevasti opinnäytetyössä käytetyiksi tiedonhankinnan menetelmiksi.

Osallistavan ja osallistuvan havainnoinnin lisäksi toteutettiin kyselytutkimus hankkeen tavoitteiden saavuttamisesta ja toimenpiteiden vaikutuksista. Kysely toteutettiin verkkokyselynä. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä sekä väittämiä asteikolla yhdestä viiteen. Kyselytutkimus toteutettiin kaikille kolmelle sidosryhmälle erikseen. Ensimmäinen kysely kohdistui projektiryhmän jäsenille. Toinen kysely kohdistui kohdeorganisaation esihenkilöille. Kolmas kysely kohdistui kohdeorganisaation johdolle.

6 KESSU-hanke

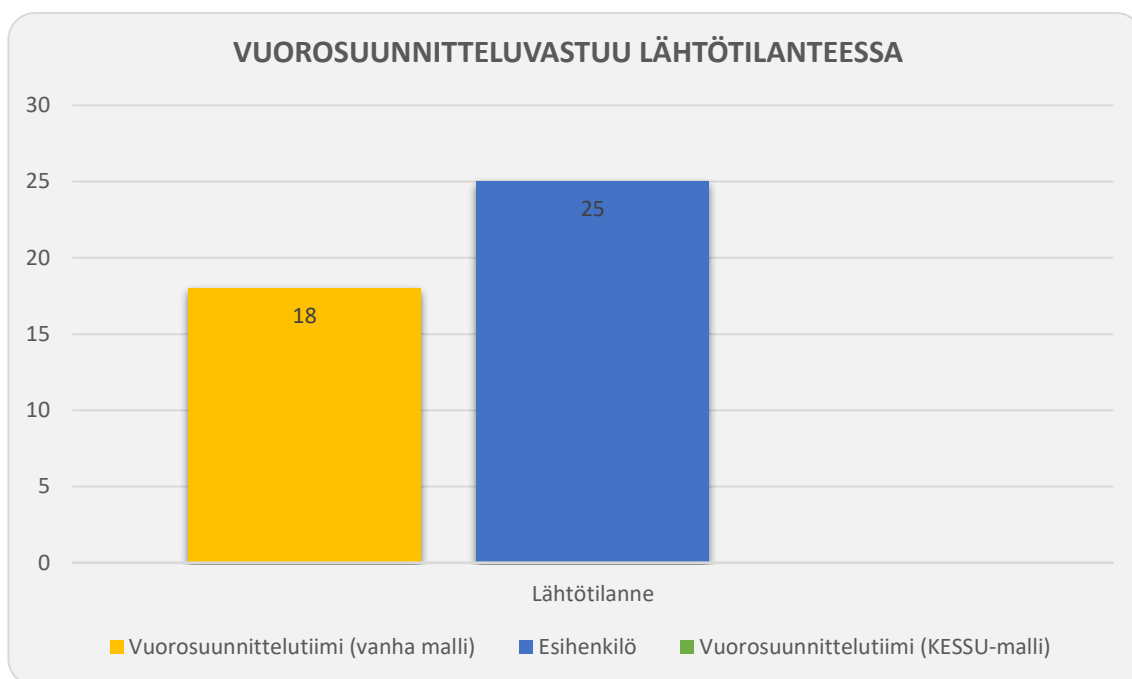
6.1 Hankkeen tausta

KESSU-hanke lähti liikkeelle visiosta, joka oli elänyt organisaatiossa jo useamman vuoden ajan. Visiona oli saada kyseisen liiketoimintayksikön tiimit keskitetyn suunnittelun piiriin. Vision keskeisenä tavoitteena oli vapauttaa esihenkilöiden aikaa vuorosuunnittelun sijaan esihenkilötyöhön. Visiona oli hyödyntää automaatiota vahvemmin osana keskitettyä suunnittelua, joten kyse ei ollut pelkästään manuaalisen työvaiheen siirtämisestä roolilta toiselle.

Aiheen ympärillä oli tehty töitä vuosien varrella vaihtelevin menestyksin. Hankkeen aloitusvaiheessa kehitys oli kuitenkin pysähtynyt, eikä jatkuvan kehitystyön mallilla saatu uusia tiimejä keskitetyn suunnittelun piiriin. Vision mukainen tavoite oli kuitenkin olemassa ja sen pohjalta päätettiin käynnistää erillinen hanke. Hankkeen selkeä projektointi ja vastuunjako olivat selkeä eroavaisuus aikaisempiin yrityksiin tavoitteen saavuttamiseksi.

6.2 Hankkeen sidosryhmät

Hankkeen sidosryhmät muodostuivat kahdesta organisaatiosta: liiketoimintayksiköstä, johon kuului 43 erillistä tiimiä, sekä asiantuntijaorganisaatiosta, joka tuki tämän ja muiden liiketoimintayksiköiden toimintaa. Nämä tiimit muodostivat yhteensä neljä aluetta, jotka käsittivät koko kehityskohteena olevan liiketoimintaorganisaation. Toinen tärkeä sidosryhmä oli erilliseen tukiorganisaatioon kuuluva asiantuntijatiimi. Tästä asiantuntijatiimistä muutamat henkilöt nimettiin hankkeen projektiryhmään. Projektiryhmä muodostui projektipäälliköstä ja kolmesta suunnittelutiimin asiantuntijasta. Perusorganisaatiossa projektipäälliköllä ja kolmella asiantuntijalla oli sama esihenkilö.



Kuvio 8. Hankkeen lähtötilanne.

Kuviosta 8 nähdään hankkeen lähtötilanne. Lähtötilanteessa vuorosunnittelutiimillä oli vastuullaan 18 tiimiä vanhalla mallilla. Lähtötilanteessa esihenkilöt vastasivat 25 tiimin vuorosunnittelusta. Hankkeessa mukana olleista 43 tiimistä tunnistettiin esisuunnittelussa viisi erikoistiimiä, jotka vaativat tarkempaa tiimikohtaista käsittelyä. Hankkeen suunnitteluvaiheessa päätettiin, että keskitytään jalkautuksessa ensiksi perustiimeihin. Erikoistiimien jalkautus päätettiin toteuttaa vasta perustiimien onnistuneen jalkautuksen jälkeen.

6.3 Hankkeen tavoite

Hankkeen tavoitteena oli vuorosunnitteluvastuun siirtäminen esihenkilöiltä suunnittelutiimin asiantuntijoille. Hankkeen tavoite ei ollut varsinaisesti uusi tai ihmeellinen. Hankkeen tavoitetta oli pyritty historian saatossa toteuttamaan useaan otteeseen. Kuitenkin aiemmat yritykset olivat osittain epäonnistuneet tai muuttuneet ikuisuusprojekteiksi, jotka eivät olleet sittemmin edenneet. Tällä kertaa hankkeeseen nimettiin selkeästi projektipäällikkö sekä projektiryhmä. Tämä oli perusedellytys hankkeen onnistumiselle, sillä projektiryhmän jäsenillä oli selkeästi jaetut vastuut ja roolit. Tämä mahdollisti

jokaisen projektiryhmään kuuluvan keskittymisen omaan vastuualueeseensa, joka taas näkyi parempina tuloksina.

KESSU-hankkeen keskeisenä tavoitteena oli vapauttaa esihenkilöiden aikaa varsinaiseen esihenkilötyöhön muun muassa automaation vahvemmalla hyödyntämisellä osana resurssisuunnittelua. KESSU-hankkeen päämääränä oli ennen kaikkea toteuttaa kulttuurinmuutos, jolla parannettaisiin suunnittelun ja johtamisen edellytyksiä. Tavoitteena oli vähentää päällekkäisiä ja kertautuvia työvaiheita uudistetuilla toimintamalleilla ja selkeällä vastuujaoilla esihenkilön ja asiantuntijatiimin välillä. Tavoitteena oli myös parantaa henkilöstötyytyväisyyttä muun muassa mobiilisovelluksen ja koordinoitujen vuorotoiveiden esittämisen käyttöönotolla.

7 Hankkeen toteutus

7.1 Hankkeen vaiheet

KESSU-hanke voidaan jakaa karkeasti kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa projektissa keskityttiin ennen kaikkea toiminnan suunnitteluun ja jalkautusmallin hiomiseen. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli luoda toimiva malli, jolla muutos voitaisiin toteuttaa tehokkaasti koko kohderyhmälle. Ensimmäisessä vaiheessa hankkeen eteneminen oli hidasta huolellisen esisuunnittelun, pilotin, sekä alalla olleen lakonvuoksi.

Kesällä 2022 siirryttiin hankkeen toiseen vaiheeseen. Toisessa vaiheessa siirryttiin jalkauttamaan muutosta myös muille alueille pilotin havaintojen pohjalta. Toisen vaiheen alkupuolelle sijoittui lomakausi, jonka jälkeen projektiryhmän toiminnassa oli havaittavissa selkeä muutos kohti yhtenäisempää toimintaa. Toisessa vaiheessa syntyi työn imu, jonka myötä hanke eteni vauhdikkaasti eteenpäin.

7.2 Seuranta ja viestintä

Projektipäällikkö teki viestintäsuunnitelman, joka palveli projektin tarkoitusta. Kuten Ruuska (2007, 213) mainitsee kirjassaan, viestintäsuunnitelman ei tarvitse olla julkinen, vaan se voi toimia projektipäällikön työvälineenä. Näin ollen viestintäsuunnitelmasta ei tehty julkista, vaan se toimi lähinnä projektipäällikön työvälineenä uudessa roolissa. Viestintäsuunnitelman mukaisesti projektipäällikkö koosti viikoittaisen statusviestin hankkeen etenemisestä projektin asettajalle ja muille keskeisille sidosryhmille. Näin viestintä hankkeen etenemisestä oli läpinäkyvää ja jatkuvaa, mikä nosti omalta osaltaan hankkeen olemassaoloa yhä vahvemmin esiin ja lisäsi yleistä tietoisuutta hankkeen tilasta.

Projektiryhmän johtamiseen hahmoteltiin selkeä viikkorytmi. Kerran viikossa pidettiin palaveri, jossa seurattiin projektin etenemistä ja suunniteltiin seuraavia toimenpiteitä. Selkeä seuranta ja suunnittelu antoivat edellytykset projektin työvaiheiden delegoinnille ja johtamiselle. Projektiryhmälle luotiin projektia varten Teams-ryhmä, jossa toteutettiin sisäistä viestintää. Tämäntyyppinen pikaviestintä toimi päivittäisjohtamisen pääasiallisena kanavana viikoittaisen suunnittelu- ja seurantapalaverin lisäksi.

7.3 Esisuunnittelu

Tavoitteen saavuttamiseksi muodostettiin myös laajempi esisuunnitteluryhmä, johon kuului projektiryhmän lisäksi kaksi esihenkilöä ja yksi alue-esihenkilö. Esihenkilöistä esisuunnitteluryhmään valikoitui vahvoja mielipidevaikuttajia, joilla oli selkeitä näkemyksiä asioihin. Tarkoituksena oli, että vahvat mielipidevaikuttajat saadaan heti hankkeen alusta alkaen osallistutettua hankkeeseen. Näin mielipidevaikuttajat pääsivät vaikuttamaan hankkeen suunnitteluun, ja sitä kautta mahdollinen muutosvastarintakin madaltui huomattavasti. Tämä oli mielestäni yksi tärkeimmistä opeista ja onnistuneen jalkautuksen edellytyksistä. Ilman mielipidevaikuttajien osallistamista jalkautus olisi voinut olla monin verroin työläämpää.

Esisuunnitteluryhmän kesken alettiin pitää systemaattisesti kehityspalavereita, joissa suunniteltiin hankkeen mahdollisimman onnistunutta jalkautusta.

Esisuunnittelussa tavoitteena oli ymmärtää, miksi aikaisemmat jalkautukset olivat epäonnistuneet. Kun kompastuskivet tunnistettiin, niihin pyrittiin löytämään jo etukäteen ratkaisut, jotta lopputuloksena olisi mahdollisimman sujuva ja onnistunut jalkautus.

Esisuunnittelussa korostui varsinkin liiketoimintayksikön esihenkilöiden ajatukset ja heidän kanssaan tehty merkityksellinen yhteistyö. Esisuunnittelulle annettiin riittävästi aikaa, jotta itse toteutusvaihe olisi mahdollisimman hedelmällinen. Ajatuksena oli osallistuttaa ja sitouttaa henkilöstö mukaan projektiin jo suunnitteluvaiheessa.

7.4 Jalkautuksen pilotointi

Esisuunnittelutyön jälkeen jalkautus aloitettiin pilotin käynnistämisellä yhdellä neljästä alueesta. Pilotin tarkoituksena oli ottaa toimivat käytännön opit talteen, jotta jalkautus onnistuisi myös muilla alueilla. Pilottialueen tiimeihin käytettiin suhteessa enemmän aikaa, kuin muihin tiimeihin myöhemmässä vaiheessa. Tämän käytetyn ajan voidaan ajatella palvelleen hyvin koko loppuhanketta, sillä pilotissa nousi esiin tärkeitä huomioita, joiden myötä jalkautusmalli kehittyi yhä paremmaksi.

Pilotissa edettiin hyvin rauhassa vain kaksi tiimiä kerrallaan, jotta ehdittiin syventyä kuhunkin tiimiin riittävän syvällisesti. Pilotin tarkoituksena oli testata käytännössä esisuunnittelun aikana nousseita ajatuksia. Tässä onnistuttiin erinomaisesti, joten pilotin jälkeen oli aika edetä muille alueille loogisessa järjestyksessä.

7.5 Konkreettiset toimenpiteet tiimeissä

Pilotin aikana jalkautusmalli saatiin hiottua esisuunnittelussa nousseista ideoista, aina käytännössä toimivaksi malliksi asti. Käytännössä jalkautus aloitettiin pitämällä koko alueelle yhteinen info, jossa kerrottiin hankkeesta yleisesti ja pilotin alustavasta aikataulusta. Yleisinfossa mainittiin, että seuraavassa vaiheessa projektiryhmästä otetaan yhteyttä ja käytännön asioiden hahmottelemista varten varataan palaveri jokaiselle esihenkilölle henkilökohtaisesti erikseen. Tämä käytännön asioiden palaveri kulki nimellä ”Hands on” -palaveri. ”Hands on” -palaverin tarkoituksena oli syventyä itse tiimin käytännön asioihin, eli henkilöstön rakenteeseen, toiveisiin ja tarpeisiin.

”Hands on” -palaverin jälkeen alkoi noin kahden viikon mittainen kehitysjakso, jolloin projektiryhmä teki tarvittavaa järjestelmätekniistä kehitystyötä, jotta tiimi saataisiin uuteen KESSU-malliin mukaan. KESSU-mallin mukainen vuorosuunnittelu käsitti vahvasti automaation hyödyntämistä osana vuorosuunnitteluprosessia. Kehitysjakson jälkeen seurasi jalkautuksen viimeinen vaihe eli vuorojen suunnittelu uudella mallilla sekä valmiiden vuorojen läpikäynti esihenkilön kanssa. Vuorojen läpikäynnissä saatiin esihenkilön näkemykset uuden mallin tuottamista vuoroista. Tämän jälkeen sovittiin ajankohta, jolloin siirryttäisiin jatkuvan suunnittelun pariin, toisin sanoen uuteen arkeen.

Uudessa arjessa vuorosuunnitteluvastuut olivat selkeästi jaettu, ja kukin sidosryhmä tiesi oman tehtävänsä. Esihenkilöille jäi edelleen vuorojen muutostenhallinta, mutta itse vuorosuunnitteluvastuu ja siihen liittyvät toiminnot siirtyivät asiantuntijatiimin vastuulle. Eräissä tiimeissä ilmeni projektin aikana paluuta vanhaan toimintamalliin. Muutos otettiin tiimeissä ensiksi hyvin vastaan, mutta ajan kuluessa palattiin kuitenkin vanhaan toimintatapaan. Näiden tiimien kohdalla uuden toimintamallin käyttöönotto vaati muutoksen merkityksen läpikäymistä ja asian jalkauttamista yhä uudelleen.

7.6 Hankkeen taitekohta

Hankkeen ollessa koko vuoden mittainen, sattui myös lomakausi hankkeen ajalle. Ryhmän jäsenet olivat selkeästi latautuneet loman aikana, mikä näkyi pirteänä starttina heti toisen vaiheen alkupuolella lomakauden jälkeen. Selkeä rakenne projektin seurannassa ja toiminnan suunnittelussa alkoi tuottaa hedelmää, sillä projektiryhmä ryhmytyi vahvasti toisen jakson alkupuolella. Ryhmytyminen näkyi hyvänä ryhmädynamiikkana ja yhteen hiileen puhaltamisena. Latautuneiden voimavarojen ja ryhmytymisen seurauksena syntyi niin sanottu työn imu, jonka myötä toisen jakson aikana hanke alkoi edetä hurjalla vauhdilla.

Tulosta tuntui syntyvän kuin itsestään, sillä koko projektiryhmä oli Martelan ja Jarengon (2015, 29) kuvaaman myönteisen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilassa. Kuten Martela ja Jarenko (2015, 31) mainitsee kirjassaan, draivia voidaan pitää optimaalisena tilana niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Toisessa vaiheessa toiminta oli optimaalista, sillä tulosta syntyi ja projektiryhmällä vallitsi hyvä fiilis. Hyvä fiilis kertoo väistämättä henkilöiden hyvinvoinnista, joka on Martelan ja Jarengon (2015, 29) mukaan optimaalisen tilan osatekijä yhdessä tuottavuuden kanssa. Projektiryhmä oli myös omistautunut ja uppoutunut tekemiseen, mikä sekin on Martelan ja Jarengon (2015, 29) mukaan tyypillistä työn imulle.

Työn imua kesti useampi kuukausi. Uusi napakka rytmi tuli osaksi viikoittaista työskentelyä. Projektipäällikkö huolehti seurantalaverieissa sopivasta työkuormasta ja tavoitteista kullekin viikolle. Työkuormaa säädettiin sopivaksi aina tilanteen vaatiessa. Esimerkiksi projektiryhmäläisten ollessa syyslomalla kehitystyön työkuormaa kevennettiin muilta projektinryhmän jäseniltä, jotta voimavarat riittivät myös projektin ulkopuolisiin rutiinitehtäviin. Toisaalta taas normaaleilla viikoilla pidettiin huolta riittävästä tavoitteesta kehitystyölle, jotta projektin etenemisessä säilyi hyvä tahti.

7.7 Hankkeen päätyminen

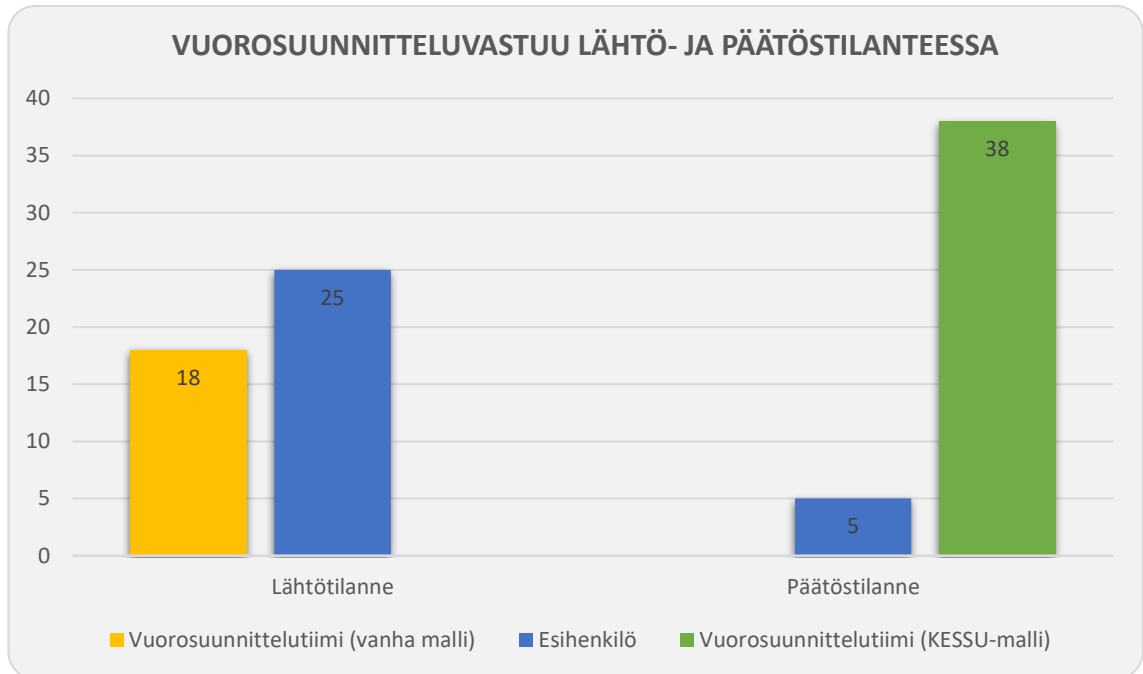
Ruuska (2007, 22) mainitsee, että projektilla on elinkaari, joka käsittää selkeän alkamis- ja päättymisajankohdan. Niin myös tälle hankkeelle tuli tehdä rajaus hankkeen loppuvaiheessa, jotta hanke ei muuttuisi ikuisuusprojektiksi. Tätä rajausta edesauttoi toimeksiantajarytyksessä käydyt yhteistoiminta- ja muutosneuvottelut, joissa organisaatorakennetta muutettiin asiantuntijatiimin osalta. Perustiimit ehdittiin saada valmiiksi vuoden 2022 loppuun mennessä. Organisaatiomuutos sen sijaan astui voimaan helmikuussa 2023, joten ajankohdat sopivat yhteen hankkeen päättämiseksi ja yhteenvedolle.

Organisaatiomuutoksen myötä vastuu erikoistiimien suunnittelun keskittämisestä siirtyi projektipäälliköltä uuden asiantuntijatiimin esihenkilölle. Tästä rajauksesta ja projektin elinkaaresta käytiin keskustelu projektiryhmän kesken ja kaikki olivat yksimielisiä siitä, että hanke on saavuttanut tavoitteensa siinä määrin, kuin se on mielekästä. Jatkossa tapahtuva erikoistiimien suunnittelun keskittäminen vaatii uusia toimintatapoja ja tarkempaa suunnittelua. Erikoistiimien suunnittelulle olisi mahdollista aloittaa uusi erillinen projekti tai jatkaa sitä asiantuntijatiimin jatkuvan kehitystyön piirissä. Tässä kohtaa rajanveto vastuisiin tuli myös tärkeään rooliin. Projektipäällikön toimenkuva uudessa perusorganisaatiossa ei sisältänyt johtamisvastuuta, joten tuoreen organisaatiomuutoksen myötä oli luontevaa päättää projekti ja vetää tulokset yhteen.

8 Hankkeen tulokset

8.1 Lähtötilanteen ja päätöstilanteen vertailu

Lähtötilanteessa asiantuntijatiimin vastuulla oli 18 eri yksikön vuorosuunnittelu. Esihenkilöt vastasivat lähtötilanteessa 25 yksikön vuorosuunnittelusta. KESSU-hankkeen myötä asiantuntijatiimin vastuulle tuli kaksikymmentä uutta yksikköä, mikä yli kaksinkertaisti niiden määrän vuoden 2022 aikana.

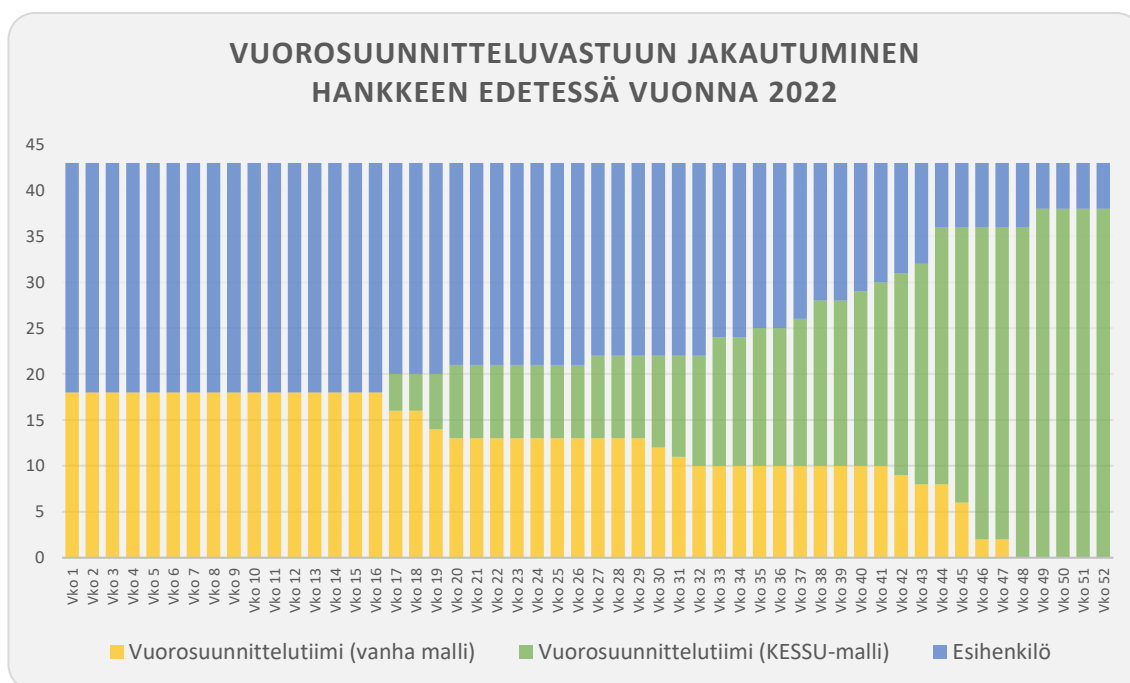


Kuvio 9. Projektin lähtötilanne (tammikuu 2022) verrattuna projektin päätöstilanteeseen (joulukuu 2022).

Kuviosta 9 nähdään projektin päätöstilanne verrattuna projektin lähtötilanteeseen. Projektin päätyttyä asiantuntijatiimin vastuulla oli kaiken kaikkiaan 38 tiimiä. Esihenkilöiden vastuulle jäi viisi tiimiä, jotka tunnistettiin jo hankkeen alussa erikoistiimeiksi, jotka vaativat tarkempaa tiimikohtaista läpikäyntiä. Näiden työstämistä päätettiin jatkaa KESSU-hankkeen jälkeen jatkuvan kehitystyön mallin mukaisesti.

8.2 Hankkeen eteneminen vuoden aikana

Alla olevassa kuviossa 10 on kuvattu hankkeen eteneminen lähtötilanteesta aina vuoden loppuun saakka. Kuviossa on kuvattu vuorosunnitteluvastuu ajan suhteen. Erityisesti projektin toisessa vaiheessa projekti otti nopeasti askeleita, jotka ovat nähtävissä alla olevasta kuviossa.



Kuvio 10. Vuorosuunnitteluvastuun jakautuminen hankkeen edetessä vuoden 2022 aikana.

Kuviosta 10 nähdään hyvin hankkeen selkeä taitekohta. Lomien jälkeen viikosta 30 alkaen kehitys eteni vauhdikkaasti ja pitkäjänteisesti. Tätä oli edeltänyt viikosta 20 aina viikkoon 29 asti ollut lomakausi, jolloin saatiin vain yksi tiimi keskitetyn suunnittelun piiriin.

8.3 Johtamisen onnistumisen arviointi

Mittarina johtamisen onnistumiselle ajateltiin olevan projektin aikataulun mukainen valmistuminen. Ajatus oli, mikäli projekti valmistuu aikataulussaan, johtamisen ja henkilöstön osallistamisen voidaan tulkita olleen hyvällä tasolla. Kulttuurinmuutokseen vaikuttaa laaja kirjo erilaisia asioita. Se ei myöskään tapahdu haluttuun suuntaan sattumanvaraisesti ja ilman onnistunutta johtamista.

Hanketta voidaan pitää onnistuneena, sillä projekti valmistui tavoitteen mukaisessa aikataulussaan. Asiantuntijatiimin vuorosuunnitteluvastuulla olevien tiimien yli kaksinkertaistuminen vuoden aikajänteellä on hyvin konkreettinen näyttö KESSU-hankkeen onnistumisesta. Siinä missä aiemmissa jalkautuksissa

oli jääty Martelan ja Jarengon (2015, 30) kuvaaman tunteiden neljän perusulottuvuuden asteikolla mielipahan ja leipääntymisen alueelle, nyt saatiin aikaan aitoa draivi ja työn imua, joka mahdollisti tuloksellisen jalkautuksen. Martelan ja Jarengon (2015, 30) kuvaama draivi oli selkeästi tunnistettavissa projektiryhmän toiminnassa lomakauden jälkeen. Myös keskitetty koordinointi oli erona aikaisempiin jalkautuksiin. Nyt lähdettiin toteuttamaan muutosta selkeän projektin muodossa.

8.4 Hankkeen johtamiskäytännöt

Hankkeen edetessä toimivan johtamiskäytännön kulmakiviksi muodostuivat viikoittainen suunnittelu- ja seurantapalaveri, jolla oli tärkeä rooli itse projektiryhmän johtamisessa. Kuten Aaltio (2008, 57) mainitsee, delegointi voidaan käsittää johtamisen työkaluna ja toimintojen tehostamisen tapana. Projektiryhmän työskentelyssä pyrittiin pitämään yllä hyvää tahtia kehitystöiden etenemisessä delegoimalla seuraavia kehitysvaiheita oikea-aikaisesti. Delegoinnissa nousi tärkeäksi huomioitavaksi asiaksi henkilöstön voimavarat. Mikäli delegointia tapahtuu liikaa, se sakkauttaa toiminnan. Toisaalta taas liian vähäinen delegointi ei mahdollista tavoiteaikataulussa pysymistä.

KESSU-hankkeessa saatiin Marquetin (2020, 43–45) kuvaamat punainen ja sininen työ toimimaan tehokkaasti. Esisuunnitteluryhmän työpajatyöskentely ja projektiryhmän seurantapalaverit ovat hyviä esimerkkejä sinisestä työstä. Näitä täydentävänä ja erittäin tärkeänä vastapainona tehtiin itse jalkautustyötä ja järjestelmäkehitystä, jotka toimivat hyvinä esimerkkeinä punaisesta työstä. Molempien töiden johtaminen ja näiden keskinäinen tasapaino takasi osaltaan projektin onnistumisen.

Avoin keskustelukulttuuri ja joustava tapa säätää työkuormaa resurssien mukaan oli myös avainasemassa, jotta projektin alle ei hautauduttu. Osattiin oikealla tapaa keventää työkuormaa tilanteen niin vaatiessa. Työkuorman oikeanlainen säätäminen on taiteenlaji, joka vaatii johtajalta herkkyyttä. Samalla, kun tulee huolehtia hankkeen etenemisestä ja tavoitteista, tulee osata

myös kuunnella alaistensa aitoja tuntemuksia ja voimavaroja. Kuunteleminen ja aidon ymmärryksen osoittaminen tiimiläisilleen itsessään lisää voimavaroja ja työn imua.

Joinain kertoina seurantapalaverin alussa projektiryhmän jäsenten voimavarat tuntuivat selkeästi alhaisilta ja fiilis oli heikko, mutta palaverin aikana käytyjen keskustelujen myötä fiilis parantui ja päädyttiin kuitenkin siihen, että otetaan seuraavia askeleita kehitystyössä. Tämä on loistava esimerkki onnistuneesta projektityöskentelystä. Tiimin sisäisellä dynamiikalla ja huumorilla oli suuri rooli työssä jaksamisen kannalta. Delegointi ja työtehtävien koordinointi oli hankkeen tulokset ja henkilöstön fiilis huomioon ottaen kaiken kaikkiaan onnistunutta.

8.5 Muutosvastarinnan hallinta

Hankkeen edetessä pyrittiin pitämään maali kirkaana mielessä ja toiminta koko ajan eteenpäin menevänä. Kuten Salminen (2022, 134–135) mainitsee, organisaation perustarkoituksen tulisi pysyä selkeänä, sillä sen hämärtyminen ja oman työn merkityksettömyyden kokemukset ilmenevät muutosvastarintana. Tässä onnistuttiin projektipäällikön mukaan erinomaisesti. Projektiryhmän sisällä ei esiintynyt merkittävää muutosvastarintaa. Myös kohdeorganisaation esihenkilöiden osalta muutosvastarinta pysyi kohtuullisena.

Muutosvastarinnan kohtalaiseen tasoon vaikutti tietysti riittävän laadukkaasti tehty esisuunnittelu, joka johti verrattain kivuttomaan jalkautukseen itse hankkeen osalta. Esisuunnittelun merkitystä ei voi tämän hankkeen osalta korostaa liikaa. Myllymäki (2017, 87) mainitsee työpajojen eli workshoppien olevan yksi tapa sitouttaa ihmisiä muutokseen. Avainosaajien ja mielipidevaikuttajien sitouttamisella ja esisuunnitteluryhmässä tehdyllä työpajatyöskentelyllä oli suuri vaikutus koko hankkeen onnistumiseen.

Myllymäki (2017, 86) toteaa myös, että muutosvastarinta on väistämätöntä, mikäli organisaation jäsenet joutuvat muutoksen kohteeksi ilman mahdollisuutta saada ääntään kuuluviin. Esisuunnitteluryhmän lisäksi henkilöstö sai esittää

kysymyksiä hankkeeseen liittyen alueittain järjestetyissä infotilaisuuksissa. Muutostunteiden hyväksynnässä on tärkeää dialogin lisääminen erityisesti alkuvaiheessa, kuten Erämetsä (2003, 100–101) mainitsee. Muutostunteiden käsittelyyn pyrittiin antamaan työkaluja työpajatyöskentelyllä sekä viestimällä ensimmäisen alueen jalkautuksesta pilottina. Ensimmäiselle alueelle tehdyn pilotin aikana pyrittiin viestimään kehitysvaiheessa olevasta prosessista.

Kuten Erämetsä (2003, 99) tuo esille, yrityksen kannattaa pyrkiä nopeuttamaan muutosvastarinnan kehittymistä muutoshalukkuudeksi ja kohti muutoksen hyväksymistä. Esisuunnittelun työpajatyöskentelyllä pyrittiin nimenomaan osallistuttamaan keskeisiä henkilöitä mukaan suunnitteluun, jotta itse jalkauttamisprosessi sujuisi nopeammin. Erämetsä (2003, 99) korostaa, että kehityskulun ei tule olla myöskään liian nopeaa, koska muuten prosessille tärkeää jalostumista ei ehdi tapahtua. Kuten hankkeen tuloksista voidaan päätellä, muutosvastarinnan kehittymisen nopeuttamisessa kohti muutoksen hyväksymistä onnistuttiin erinomaisesti.

8.6 Projektionnin hyödyt

Arikoski ja Sallinen (2007, 14–15) mainitsevat, että ryhmä on aina enemmän kuin sen jäsenten summa. Tämä ajatus nousi konkreettisesti esille hankkeen edetessä. Yksittäisinä yksilöinä hankkeen edistäminen olisi ollut työlästä ja haastavaa – ellei jopa mahdotonta. Ryhmäytymisen vaikutuksesta tulokset ylittivät yksilöiden itsenäisen panoksen moninkertaisesti.

Hyvänä esimerkkinä tästä on yksilötasolla jatkuvasti tapahtuvan kehitystyön ja vahvasti koordinoitujen ja ryhmäytyneen projektityöskentelyn tulosten vertailu. Saman organisaation henkilöstö sai selkeästi paremmat tulokset jälkimmäisellä työskentelytavalla, kun taas aiemmat yritykset olivat epäonnistuneet tai jääneet paikalleen. Näin ollen voidaan todeta, että projekti on näistä kahdesta toimintatavasta selkeästi parempi työkalu kehitystyön tekemiseen.

Kuten Ruuska (2007, 47) sanoo, projekti itsessään on asiantuntijaorganisaatio, jonka johtaminen ei voi perustua auktoriteettiin ja ”natsoihin”. Ruuskan esittämä teoria sopii hyvin projektipäällikön ajatukseen projektin johtamisesta. Projektipäällikkö lähti johtamaan projektia toimien itse mukana ”etulinjassa”. Näin hänellä säilyi hyvä kokonaiskuva käytännöstä ja hän pystyi siten johtamaan toimintaa omalla esimerkillään. Projektipäällikön ajatuksena oli, että projektin johtajan tulee olla se, joka ensimmäisenä tarttuu lapioon.

Hankkeen onnistuminen edellytti myös kulttuurinmuutosta organisaation eri tasoilla. Projekti oli pitkäkestoinen ja monivaiheinen sekä edellytti pitkäjänteistä ja johdonmukaista johtamista. Projekti oli projektipäällikölle loistava tilaisuus päästä harjoittelemaan johtamistaitoja sekä kasvattaa omaa osaamistaan kohti omia kehittymistavoitteitaan.

8.7 Kyselytutkimus

8.7.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Hankkeen päätyttyä toteutettiin kyselytutkimus hankkeen tavoitteiden saavuttamisesta ja toimenpiteiden vaikutuksista. Kyselytutkimus suoritettiin kolmessa osassa. Ensimmäinen kysely kohdistui projektiryhmän jäsenille. Toinen kysely kohdistui kohdeorganisaation esihenkilöille. Kolmas kysely kohdistui kohdeorganisaation johdolle.

Kyselytutkimus suoritettiin noin neljän kuukauden kuluttua hankkeen päättymisestä. Idea kyselytutkimuksen toteutukseen tuli opinnäytetyötä työstäessä. Tästä syystä kyselytutkimuksen toteutusajankohta oli jokseenkin kaukana hankkeen päättämisestä.

8.7.2 Projektiryhmän kysely

Projektiryhmälle kohdistetussa kyselyssä oli kymmenen väittämää asteikolla yhdestä viiteen (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) sekä viisi avointa kysymystä. Vastausprosentti projektiryhmän osalta oli 100 %. Kohderyhmän koko oli 3 henkilöä. Projektiryhmälle asteikolla yhdestä viiteen esitettyjen väittämien kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,83. Vastausten keskihajonta oli 0,38.

Kysymys/väittämä	Vastausten keskiarvo
Mielestäni hankkeessa edettiin sopivalla tahdilla.	5,00
Mielestäni hankkeella saatiin aikaan tavoitteen mukaiset tulokset.	4,33
Mielestäni viestintä oli toimivaa hankkeen aikana.	4,67
Mielestäni dokumentointi oli toimivaa hankkeen aikana.	5,00
Mielestäni hankkeen työkuorma oli sopivassa suhteessa voimavaroihin.	4,67
Mielestäni fiilis oli keskimäärin hyvä hankkeen aikana.	5,00
Mielestäni projektiryhmä toimi hyvin yhteen.	5,00
Mielestäni työskentelimme fiksuilla tavoilla hankkeen aikana.	4,67
Mielestäni projektipäällikkö onnistui tehtävässään.	5,00
Mielestäni projektipäällikön johtamistapa oli hyvä.	5,00
Mikä oli onnistunutta projektipäällikön toiminnassa? Vapaa palaute projektipäällikölle:	Avoin kysymys
Mitä kehitettävää projektipäällikön toiminnassa olisi? Vapaa palaute projektipäällikölle:	Avoin kysymys
Miten koit johtamiskulttuurin hankkeen aikana?	Avoin kysymys
Mikä oli onnistunutta hankkeen johtamisessa ja läpiviennissä?	Avoin kysymys
Mitä olisi voitu tehdä toisin hankkeen johtamisessa ja läpiviennissä?	Avoin kysymys

Taulukko 1. Projektiryhmälle esitetyt kysymykset/väittämät ja vastausten keskiarvot.

Taulukossa 1 on esitettynä projektiryhmälle esitetyt kysymykset ja väittämät sekä niiden vastausten keskiarvot. Avoimien kysymysten vastauksissa nousi esiin projektipäällikön toiminnan osalta rentous ja hyvän fiiliksen luominen. Eteneminen oli suunnitelmallista, aikataulutukset olivat realistisia ja muutoksia tehtiin joustavasti. Vastausten mukaan delegointi oli toimivaa ja tiedettiin jatkuvasti missä mennään.

Kehitettävänä asiana avoimien kysymysten vastauksissa nousi kohderyhmän ohjeistusten läpikäytyjen asioiden selkeyttäminen tai niiden kertaaminen useampaan kertaan. Myös projektin päätöstilaisuuden puuttuminen nousi vastauksissa esiin kehitettävänä asiana. Erään vastauksen mukaan vastahankaisia esihenkilöitä olisi voitu käsitellä pidempään ja uudestaan. Kohdeorganisaation johdon sitouttaminen koettiin osittain epäonnistuneena, koska osalla alueista ilmeni hankkeen aikana jo paluuta vanhaan toimintamalliin.

Johtamiskulttuuri koettiin vastausten mukaan mukavana, vuorovaikutteisena, järjestelmällisenä ja kannustavana. Vastausten mukaan hyvää johtamiskulttuurissa ja hankkeen läpiviennissä oli selkeästi määritelty tavoite, realistinen aikataulu sekä selkeä toimintamalli, jolla projekti eteni. Tavoitteen saavuttamisen edellyttämät asiat määriteltiin ja projektiryhmän osaaminen kartoitettiin. Tehtävien delegointi toimi vastausten perusteella hyvin. Yhteistyö kohdeorganisaation vetäjien kanssa koettiin hyvänä. Vastausten mukaan säännölliset kokoukset mahdollistivat tilanteen tasalla pysymisen.

Vastausten mukaan viestintä oli positiivissävytteistä ja keskustelu jatkuvaa. Hankkeen päättäminen koettiin onnistuneena asiana. Vastauksissa korostui, että ongelmakohtien käsittelyyn jätettiin riittävästi aikaa ja niitä pyrittiin ratkaisemaan mahdollisimman ajantasaisesti. Hankeaikataulun joustavuus nousi vastauksissa positiivisena asiana esiin mm. sesonkien, työtilanteen ja taustalla vaikuttaneiden muutosten huomioimisen osalta. Koettiin hyvänä, että hanketta ei yritetty väkisin edistää esimerkiksi sesonkiaikoina. Vastauksissa korostui jatkuva ja määrätietoinen eteneminen. Välillä liiankin suurelta tuntuvasta työkuormasta selvittiin hyvin, kun vain tehtiin töitä sen eteen.

8.7.3 Esihenkilöiden kysely

Kohdeorganisaation esihenkilöille kohdistetussa kyselyssä oli kuusi väittämää asteikolla yhdestä viiteen (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) sekä yksi avoin kysymys vapaasta palautteesta hankkeeseen liittyen.

Vastausprosentti kohdeorganisaation esihenkilöiden osalta oli 19,6 %.

Kohderyhmän koko oli 46 henkilöä. Esihenkilöille asteikolla yhdestä viiteen esitettyjen väittämien kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,43. Vastausten keskihajonta oli 1,11.

Kysymys/väittämä	Vastausten keskiarvo
Mielestäni hankkeella saavutettiin hankkeen tavoite erinomaisesti.	3,00
Mielestäni uusi vuorosuunnittelumalli on vapauttanut aikaa esihenkilötyöhön.	3,22
Mielestäni viestintä oli toimivaa hankkeen aikana.	3,67
Sain riittävästi tukea ja materiaalia jalkauttaakseni uuden toimintamallin oman tiimini henkilöille.	4,00
Mielestäni uuden toimintamallin jalkautus sujui hyvin omalle tiimille.	3,56
Mielestäni uusi keskitetyn suunnittelun toimintamalli on parempi kuin vanha toimintamalli (vuorosuunnitteluvastuu esihenkilöllä).	3,11
Vapaa palaute hankkeesta:	Avoin kysymys

Taulukko 2. Kohdeorganisaation esihenkilöille esitetyt kysymykset/väittämät ja vastausten keskiarvot.

Taulukossa 2 on esitettyä kohdeorganisaation esihenkilöille esitetyt kysymykset ja väittämät sekä niiden vastausten keskiarvot. Kehitettävänä asiana esihenkilöiden vapaissa palautteissa nousi esiin, että muutos oli aluksi saatu hyvin toimivaksi ja tämä oli vähentänyt vuorosuunnitteluun käytettävää aikaa. Kuitenkin ajan mittaan vuorosuunnitteluun oli ilmaantunut korjattavia asioita, jotka edellyttivät esihenkilön ajankäyttöä. Näistä viestittiin vuorosuunnitteluun, mutta ajan myötä viestintä oli jäänyt vähemmälle ja osassa tiimeistä oli palattu jopa vanhaan toimintamalliin.

8.7.4 Johdon kysely

Kohdeorganisaation johdolle kohdistetussa kyselyssä oli kolme väittämää asteikolla yhdestä viiteen (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) sekä neljä avointa kysymystä. Vastausprosentti kohdeorganisaation johdon osalta oli 57,1 %. Kohderyhmän koko oli 7 henkilöä. Kohdeorganisaation johdolle asteikolla yhdestä viiteen esitettyjen väittämien vastausten keskiarvo oli 4,67. Vastausten keskihajonta oli 0,49.

Kysymys/väittämä	Vastausten keskiarvo
Mielestäni hankkeella saavutettiin hankkeen tavoite erinomaisesti.	4,50
Mielestäni hankkeella on ollut konkreettista vaikutusta arkeen.	4,75
Mielestäni viestintä oli toimivaa hankkeen aikana.	4,75
Miten hankkeen tulokset ovat näkyneet käytännössä?	Avoin kysymys
Miten arvioit viestinnän onnistumista hankkeen aikana?	Avoin kysymys
Mikä oli onnistunutta hankkeen läpiviennissä ja uuden toimintamallin jalkautuksessa?	Avoin kysymys
Mitä olisi voitu tehdä toisin hankkeen läpiviennissä ja uuden toimintamallin jalkautuksessa?	Avoin kysymys

Taulukko 3. Kohdeorganisaation johdolle esitetyt kysymykset/väittämät ja vastausten keskiarvot.

Taulukossa 3 on esitettyä kohdeorganisaation johdolle esitetyt kysymykset ja väittämät sekä niiden vastausten keskiarvot. Kohdeorganisaation johdolle esitettyjen avoimien kysymysten vastauksissa nousi esiin näkemykset siitä, että KESSU-hanke on lisännyt tehokkuutta ja vapauttanut aikaa muihin tärkeisiin asioihin. Hankeen myötä on myös lisääntynyt ymmärrys resursoinnista niin esihenkilöiden, kuin johdon keskuudessa. Kohdeorganisaation johdolle esitettyjen avoimien kysymysten vastauksissa kehitettävänä asiana nousi ajatus toimintamallin arkeen viemisen seurannan toteuttamisesta tarkemmin. Myös keskitettyä suunnittelua tekevän asiantuntijan ja kohdeorganisaation esihenkilön välisen kommunikoinnin merkitystä olisi voitu yleisesti korostaa enemmän.

Vastausten mukaan viestintää pidettiin hyvin onnistuneena. Sidosryhmiä hyödynnettiin viestinnässä ja asian merkitys välittyi hyvin. Hyvää oli keskitetty jalkautus, joka kuitenkin tarvittavalta osin tehtiin myös yksilöllisesti. Hankkeen pysymistä suunnitellussa aikataulussa pidettiin onnistuneena. Onnistumisena vastauksista nousi se, että uusi malli saatiin käyttöön johdon näkökulmasta ilman suurempia haasteita tai vastalauseita. Projektipäällikön riittävä panostaminen asiaan koettiin onnistumisena hankkeen läpiviennissä ja uuden toimintamallin jalkautuksessa. Ajan varaaminen henkilökohtaisille keskusteluille jokaisen esihenkilön kanssa heidän tiiminsä tilanteesta ja ominaispiirteistä koettiin hyvänä.

9 Pohdinta

9.1 Projektissa onnistumisen kulmakivet

Projektissa onnistuminen on monen tekijän summa. KESSU-hankkeen edetessä projektissa onnistumisen kulmakivet alkoivat hioutumaan. Hankkeen tuloksena syntyi seitsemän projektissa onnistumisen kulmakiveä. Näitä ovat esisuunnittelu, jalkautuksen mallintaminen pilotissa, systemaattinen seuranta ja suunnittelu, työssä jaksamisen ylläpito, ryhmäytyminen, projektiin sitoutuminen sekä projektin napakka päättäminen. Projektissa onnistumisen kulmakivet toimivat ennen kaikkea projektipäällikön työkaluna ja ohjenuorana projektin johtamisessa. Nämä kulmakivet huomioimalla pystytään parantamaan huomattavasti projektissa onnistumisen edellytyksiä.

Projektissa onnistumisen kulmakivet	Toimenpiteet	Hyödyt
Esisuunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> Viestintä- ja seurantasuunnitelman laatiminen Jalkautusmallin hahmottelu Mielipidevaikuttajien osallistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Mielipidevaikuttajien sitouttaminen hankkeeseen Kompastuskivien ennakoiti jo suunnitteluvaiheessa
Jalkautuksen mallintaminen pilotissa	<ul style="list-style-type: none"> Esisuunnittelussa nousseiden ajatusten testaaminen käytännössä Tarvittavien muutostoimenpiteiden tekeminen jalkautusmalliin Riittävän ajan panostaminen pilottivaiheeseen 	<ul style="list-style-type: none"> Esisuunnitteluvaiheessa nousseiden ajatusten testaaminen käytännössä Jalkautusmallin hioutuminen käytännössä toimivaksi Jalkauttaminen muille alueille helpompaa ja nopeampaa
Systemaattinen seuranta ja suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> Tehtyihin toimenpiteisiin palaaminen Tulevien toimenpiteiden hahmottelu Tavoitteiden rohkea asettaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Jatkuva tuntuma hankkeen statukseen Vapauttaa resursseja, kun tiedossa on vakioitu palaveri, jossa käsitellään ko. aiheen asioita Projektiin sitoutuminen
Työssä jaksamisen ylläpito	<ul style="list-style-type: none"> Huumorin ja ryhmädynamiikan ylläpitäminen seurantapalaverissa ja osana kehitystyötä Työkuorman optimointi käytössä olevien resurssien mukaisesti Ryhmän jäsenten voimavarojen ymmärtäminen ja huomioiminen 	<ul style="list-style-type: none"> Kyynistymiseltä ja uupumukselta välttyminen Ikuisuusprojektiksi muuttumisen välttäminen Positiivinen asenne projektia kohtaan
Ryhmäytyminen	<ul style="list-style-type: none"> Seurantapalaverien ylläpitäminen pitkäjänteisesti Huumorin ylläpito osana seurantapalaveria Jokaisen projektiryhmäläisen huomioiminen Ryhmän jäsenten kokemus kuulluksi tulemisesta 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteen hiileen puhaltaminen Flow-tilan saavuttaminen Työn imun syntyminen
Projektiin sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> Projektin tavoitteen pitäminen selkeänä Systemaattinen seuranta ja suunnittelu Usko tulevaan 	<ul style="list-style-type: none"> Työn jatkaminen haastavista työvaiheista huolimatta Sinnikkyuden lisääntyminen Taisteluväsymyksen välttäminen
Projektin napakka päättäminen	<ul style="list-style-type: none"> Rehellinen arviointi projektin tuloksista ja johtopäätösten tekeminen näiden pohjalta Projektin selkeä päättäminen, kun projekti on saavuttanut tavoitteensa Selkeä rajaus projektin ja jatkuvan kehittämisen välillä 	<ul style="list-style-type: none"> Ikuisuusprojektiksi muuttumisen välttäminen Siirtyminen projektityöskentelystä normaaliin arkeen

Taulukko 4. Projektissa onnistumisen kulmakivet.

Taulukossa 4 on kuvattuna projektissa onnistumisen kulmakivet. Esisuunnittelu luetaan perustavaa laatua olevaksi tekijäksi projektin onnistumiselle. Tärkeinä toimenpiteinä tässä on viestintä- ja seurantasuunnitelman laatiminen, jalkautusmallin hahmottelu sekä mahdollisten mielipidevaikuttajien osallistaminen. Laadukkaan esisuunnittelun hyötynä on mielipidevaikuttajien sitouttaminen hankkeeseen sekä kompastuskivien ennakoiti jo suunnitteluvaiheessa.

Esisuunnittelussa nousseiden ajatusten testaaminen pilotin muodossa on tärkeää. Jalkautusmalliin voidaan tehdä tarvittavia muutostoimenpiteitä pilotin aikana, mikä varmistaa jalkautusmallin toimivuuden käytännössä. On tärkeää panostaa pilottivaiheeseen, koska se edesauttaa tavoitteen saavuttamista kivuttomammin. Tärkeää on antaa riittävästi aikaa pilotille, jotta siitä saadaan maksimaalinen hyöty irti.

Projektille tulee rakentaa systemaattiset seuranta- ja suunnittelukäytänteet. Näillä varmistetaan tehtyihin toimenpiteisiin palaaminen, tulevien toimenpiteiden hahmottelu sekä mm. tavoiteaikataulussa pysyminen. Hyötynä seuranta- ja suunnittelupalavereista on projektin jäsenten sitoutuminen projektiin sekä jatkuva tuntuma hankkeen statukseen. Palaverin ajankohdan vakioiminen vapauttaa resursseja, kun on jo tiedossa ajankohta, milloin asiaan palataan jälleen.

Systemaattisesta seurannasta ja suunnittelusta on hyötyä projektiin sitoutumisen kannalta. Kun projektin tavoite pidetään selkeänä ja uskotaan tulevaan, ryhmän jäsenten on helpompi sitoutua projektiin. Projektiin sitoutumisen hyötyinä on sinnikkyuden lisääntyminen. Näin työtä pystytään jatkamaan haastavista työvaiheista huolimatta. Sitoutumalla projektiin ja uskomalla tulevaan vältetään mahdollinen taisteluväsymys.

Projekti oli pitkäkestoinen ja monivaiheinen, joten työssä jaksamisen ylläpito nousi keskeiseksi kulmakiveksi projektin onnistumisen osalta.

Ryhmädynamiikan ylläpitämisellä ja ennen kaikkea huumorilla oli suuri merkitys voimavarojen ja työssä jaksamisen kannalta. Johtajan tulee huomioida ja ymmärtää ryhmän jäsenten voimavaroja sekä osata säätää työkuormaa käytössä olevien resurssien mukaisesti. Näin toimimalla vältetään kyynistyminen ja uupuminen projektin edetessä. Kun uupumus ja kyynistyminen vältetään, on projektin eteneminen turvattua resurssien puolesta. Näin ollen vältetään projektin muuttuminen ikuisuusprojektiksi. Hyvä työilmapiiri ruokkii positiivista asennetta projektia kohtaan.

Hyvä työilmapiiri, säännölliset seurantalaverit ja jokaisen ryhmän jäsenen huomioiminen aikaansaavat ajan mittaan ryhmäytymistä. Ryhmäytyminen edellyttää kuitenkin jokaisen ryhmän jäsenen kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Kun jokainen kokee tulleen kuulluksi, synnyttää se yhteen hiileen puhaltamista. Parhaimmillaan voidaan jopa saavuttaa niin sanottu flow-tila. Flow-tilassa syntyy työn imu, jolloin työn eteneminen tapahtuu vauhdikkaasti ja kivuttomasti.

Projektin tuloksista tehdään rehellinen arviointi, jonka pohjalta tehdään johtopäätökset. Projekti tulee pystyä päättämään napakasti, kun se on ajankohtaista. Mikäli päättämistä ei tehdä selkeästi, voi organisaatiolle jäädä epäselväksi kehitystyön tulokset ja tila. Epätietoisuus voi jäädä pitkäksikin aikaa, jos luullaan projektin olevan edelleen voimassa. On tärkeää tehdä selkeä raja projektin ja jatkuvasti tapahtuvan kehitystyön välille. Mikäli projektin jotain osa-aluetta on tarkoitus jatkaa jatkuvan kehitystyön piirissä, tulee siitä viestiä selkeästi, jotta ei tule väärinkäsitystä projektin muuttumisesta ikuisuusprojektiksi. Selkeä ja napakka projektin päättäminen palauttaa organisaation projektityöskentelystä tavanomaiseen arkeen.

9.2 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin kehityshankkeen eri vaiheiden kuvaaminen ja sen läpiviennin onnistumisen analysointi. Henkilökohtaiseksi tavoitteekseen projektipäällikkö asetti omien toimenpiteiden ja toiminnan reflektoinnin projektipäällikön roolissa. Kehityshankkeen eri vaiheiden kuvaamisessa onnistuttiin erinomaisesti. Myös itse läpiviennin onnistumisen analysoinnissa menestytettiin.

Projektipäällikön itselleen asettamansa tavoite omien toimenpiteiden ja toiminnan reflektoinnin osalta jäi projektin edetessä pienemmälle painoarvolle. Projektipäällikkö keskittyi pääasiassa projektin käytännön johtamiseen, eri

vaiheiden kuvaamiseen ja etenemisen analysointiin. Itse johtamiskäytäntöjen reflektointi oli hyvin käytännönläheistä. Projektipäällikkö totesi johtamisen olevan hyvällä tasolla ja toimenpiteiden olevan oikeita, koska projekti eteni mallikkaasti.

9.3 Tutkimusanalyysi

Tutkimusta ja tiedonhankintaan tehtiin hyvin käytännönläheisesti projektin edetessä. Osallistuva ja osallistava havainnointi tapahtui hyvin luontevasti projektin johtamisen yhteydessä. Viikoittainen suunnittelu- ja seurantapalaveri oli oiva tilaisuus tehdä havaintoja hankkeen etenemisestä. Toteutettu tutkimus tuotti selkeät tulokset projektissa onnistumisen kulmakivistä. Pelkästään osallistuvan ja osallistavan havainnoinnin käyttäminen tutkimuksen ainoana tiedonhankintamenetelmänä olisi voinut olla haastavaa tulosten luotettavuuden arvioinnin osalta. Tästä syystä päätettiin toteuttaa myös kyselytutkimus.

Kyselytutkimukseen vastattiin projektiryhmän osalta sadan prosentin vastausprosentilla, mikä tutkimuksen kannalta on erinomainen asia. Kyselytutkimuksen vastausprosentit jäivät kuitenkin pienehköiksi kohdeorganisaation esihenkilöiden ja johdon osalta, mikä johtuu kahdesta syystä. Ensinnäkin lomakausi oli jo alkanut, joten osa esihenkilöistä oli lomalla kyselyn suorituksen aikaan. Toiseksi KESSU-hankkeen päättymisestä oli kulunut aikaa muutama kuukausi, joten kyselyn aihe ei ollut niin ajankohtainen tai päällimmäisenä mielessä. Jälkiviisaasti voidaan todeta, että päätöskyselyn toteuttaminen heti projektin päättyttyä olisi tuottanut todennäköisesti suuremman määrän vastauksia, mikä taas olisi lisännyt kyselyn vastausten luotettavuutta. Vastauksissa olisi myös noussut paremmin akuutit ajatukset hankkeesta, mikäli kysely olisi suoritettu heti hankkeen päättyttyä.

Jälkikäteen ajatellen tutkimuksen tueksi olisi kannattanut toteuttaa sekä lähtö- että päätöskyselyt kohdeorganisaation, projektiryhmän ja johdon osalta. Näiden kahden kyselyn vertailu olisi tuottanut projektijohtajan toteuttamaa osallistuvaa ja osallistavaa havainnointia moniulotteisemman näkökulman projektin

onnistumisesta. Lähtökyselyn tekemättä jättämistä voidaan pitää tutkimuksen yhtenä epäonnistumisena, koska päätöskyselyn tuloksille ei löydy nyt vastaavaa vertailukohtaa tilanteesta ennen hankkeen toteutusta. Projektin tulokset ovat joka tapauksessa tilastojen valossa niin selkeät, että niitä voidaan pitää käyttökelpoisina. Tuloksia voidaan hyödyntää suoraan mahdollisissa tulevaisuissa jalkautuksissa. Opinnäytetyön tuloksena laaditut projektissa onnistumisen kulmakivet ovat suoraan käyttöön otettavissa tulevaisuissa projekteissa.

9.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusta tehdessä on pyritty löytämään toimintatutkimukselle ominaisesti ne ratkaisut, jotka palvelevat juuri kyseistä ongelmaa ja tapausta parhaiten. Tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin löytämään yleisiä toimintamalleja, jotka olisivat toistettavissa ja käyttöön otettavissa myös muissa työyhteisöissä ja projekteissa. Tutkimus lähti liikkeelle käytännönläheisesti – osallistavan ja osallistuvan havainnointimenetelmän kautta.

Tutkimus toteutettiin eettisesti hyvien käytäntöjen mukaisesti. Tutkittavan tilanteen ollessa ainutlaatuinen, tutkimuksen toistaminen sellaisenaan lienee mahdottomuus. Luonteensa vuoksi toimintatutkimus on aina erityislaatuinen. Kuitenkin tietyt periaatteet projektin johtamisessa ja muutoksen läpiviemisessä ovat toistettavissa myös muissa organisaatioissa ja projekteissa. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys ovat olleet hyvällä tasolla.

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) on tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ja suomalaisen tiedeyhteisön yhteistyössä laatima ohje. HTK-ohjeen tavoitteena on hyvän tieteellisen käytännön edistämisen ohella varmistaa, että mahdolliset loukkausepäilyt pystytään käsittelemään oikeudenmukaisesti, asiantuntevasti ja nopealla tahdilla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023) Tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Itsestäänselvyydestä huolimatta todetaan, että opinnäytetyössä ei ole tehty plagiointia. Tutkimusta tehdessä on

huomioitu, että lähdeviitteet on tehty asianmukaisesti ja kenenkään tekijänoikeuksia ei ole loukattu.

9.5 Jatkotutkimusaihe

Projektin päätyttyä toiminnassa siirryttiin seurantavaiheeseen. Seurantavaiheen analyysi ja projektin vaikutus pitkällä aikavälillä soveltuisivat erinomaisesti myös jatkotutkimusaiheeksi. Keskeisinä asioina voitaisiin tutkia mm. henkilöstön tyytyväisyyttä pitkällä aikavälillä uuteen työvuorosuunnitelumalliin sekä muutosten pysyvyyttä pitkällä aikavälillä.

Jatkotutkimuksen toinen vaihe tulisi toteuttaa vasta, kun alkuperäisestä tutkimuksesta on kulunut riittävän pitkä aika. Hedelmällisin aika pitkän aikavälin vaikutusten analyysille olisi esimerkiksi kahden vuoden kohdalla. Tällöin organisaatio on ehtinyt jo riittävän pitkään elää arkea projektin jälkeen, jotta projektin pitkäkestoiset vaikutukset ehtivät erottautua mahdollisista lyhytkestoisista vaikutuksista.

10 Opinnäytetyön tekemisen kuvaus

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle hyvin käytännönläheisesti. Heti alussa nousi esiin tietyt linjat, kuten mielipidevaikuttajien sitouttaminen ja esisuunnitteluun panostaminen. Tämän myötä käytännön tekeminen aloitettiin melko nopeasti. Opinnäytetyön prosessi eteni tiedonkeräämisen ja havainnoinnin kautta hankkeen edetessä. Tarkoituksena oli aloittaa opinnäytetyön kirjoittaminen jo heti hankkeen alussa. Kuitenkin hanke itsessään oli niin intensiivinen, että projektijohtajan resurssit menivät itse hankkeen johtamiseen ja suunnitteluun. Hankkeen loppupuolella alkoi opinnäytetyön prosessissa varsinainen kirjoitusvaihe.

Kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin huomioimaan monipuolisesti muutos- ja projektijohtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Kirjallisuus toi arvokkaita näkökulmia projektin etenemisen reflektointiin ja projektissa onnistumiseen. Erityisesti projektin napakan päättämisen merkitys nousi esiin kirjallisuuden kautta. Tämän takia hanke päätettiin viedä napakasti päätökseen, jotta se ei erikoistimien osalta muuttuisi ikuisuusprojektiksi. Itse hanke kesti noin vuoden ajan hankkeen asettamisesta päättymiseen. Opinnäytetyön kirjoittaminen ja viimeistely tehtiin runsaan vuoden kuluessa hankkeen päättymisestä. Näin ollen hankkeen aloituksesta hankkeen päättymiseen ja aina opinnäytetyön valmistumiseen kului aikaa kaiken kaikkiaan runsaat kaksi vuotta.

Lähteet

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Helsinki: Otava.
- Barker, S. & Cole, R. 2009. Brilliant Project Management. Harlow: Pearson.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Francke, A. 2014. Management – How to make a difference and get results. Harlow: Pearson.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Jyväskylän yliopiston KOPPA. 2015. Toimintatutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/utkimusstrategiat/toimintatutkimus>. 26.2.2024.
- Koski, P. & Kelo, M. 2019. Toimintatutkimus menetelmänä. Metropolia-ammattikorkeakoulu <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/> 20.1.2023.
- Kotter, J. 1990. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: The Free Press
- Marquet, L. 2020. Leadership Is Language. New York: Portfolio / Penguin
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Pro.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Vantaa: Ketterät Kirjat.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa – Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Vantaa: Talentum.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Vantaa: Talentum.
- Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen. Helsinki: Brik.
- Suojanen, U. 2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. 18.4.2023.
- Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus – pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. 18.4.2023.
- Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. 18.4.2023.

Kyselytutkimuksen asteikko ja kysymykset

Kyselyjen asteikko:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
- 4 = Jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

1. Projektiryhmän kysely

Projektiryhmälle esitetyt väittämät asteikolla 1–5:

- Mielestäni hankkeessa edettiin sopivalla tahdilla.
- Mielestäni hankkeella saatiin aikaan tavoitteen mukaiset tulokset.
- Mielestäni viestintä oli toimivaa hankkeen aikana.
- Mielestäni dokumentointi oli toimivaa hankkeen aikana.
- Mielestäni hankkeen työkuorma oli sopivassa suhteessa voimavaroihin.
- Mielestäni fiilis oli keskimäärin hyvä hankkeen aikana.
- Mielestäni projektiryhmä toimi hyvin yhteen.
- Mielestäni työskentelimme fiksulla tavalla hankkeen aikana.
- Mielestäni projektipäällikkö onnistui tehtävässään.
- Mielestäni projektipäällikön johtamistapa oli hyvä.

Projektiryhmän avoimet kysymykset:

- Mikä oli onnistunutta projektipäällikön toiminnassa? Vapaa palaute projektipäällikölle:
- Mitä kehitettävää projektipäällikön toiminnassa olisi? Vapaa palaute projektipäällikölle:
- Miten koit johtamiskulttuurin hankkeen aikana?
- Mikä oli onnistunutta hankkeen johtamisessa ja läpiviennissä?
- Mitä olisi voitu tehdä toisin hankkeen johtamisessa ja läpiviennissä?

2. Kohdeorganisaation esihenkilöiden kysely

Esihenkilöille esitetyt väittämät asteikolla 1–5:

- Mielestäni hankkeella saavutettiin hankkeen tavoite erinomaisesti.
- Mielestäni uusi vuorosunnittelumalli on vapauttanut aikaa esihenkilötyöhön.
- Mielestäni viestintä oli toimivaa hankkeen aikana.
- Sain riittävästi tukea ja materiaalia jalkauttaakseni uuden toimintamallin oman tiimini henkilöille.
- Mielestäni uuden toimintamallin jalkautus sujui hyvin omalle tiimille.
- Mielestäni uusi keskitetyn suunnittelun toimintamalli on parempi kuin vanha toimintamalli (vuorosunnitteluvastuu esihenkilöllä).

Esihenkilöiden avoimet kysymykset:

- Vapaa palaute hankkeesta:

3. Kohdeorganisaation johdon kysely**Johdolle esitetyt väittämät asteikolla 1–5:**

- Mielestäni hankkeella saavutettiin hankkeen tavoite erinomaisesti.
- Mielestäni hankkeella on ollut konkreettista vaikutusta arkeen.
- Mielestäni viestintä oli toimivaa hankkeen aikana.

Johdon avoimet kysymykset:

- Miten hankkeen tulokset ovat näkyneet käytännössä?
- Miten arvioit viestinnän onnistumista hankkeen aikana?
- Mikä oli onnistunutta hankkeen läpiviennissä ja uuden toimintamallin jalkautuksessa?
- Mitä olisi voitu tehdä toisin hankkeen läpiviennissä ja uuden toimintamallin jalkautuksessa?