

LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Johtaminen
Hanketiimi

Yhteiskehittäminen

Kokeileva toiminta-
kulttuuri
Innostava hanke

Hyvien käytänteiden
ja mallien
juuruttaminen

Dokumentointi
Arviointi

Tiedonhallinta
Julkaiseminen

LAUREA LONG 11 | 2025

Maarit Koskinen & Salla Nevanen

**Hankkeen johtaminen ja hallinnointi – näkökulmia
innostavaan korkeakoulujen yhteishankkeeseen**

Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan projektien johtamista ja projektin eri vaiheisiin liittyvää hankehallintoa. Esimerkkiprojektina on kolmen ammattikorkeakoulun yhteishankkeena toteutettu Jotpa-rahoitteinen Varhaiskasvatuksen sosionomin osaaminen -hanke, joka toteutettiin vuosina 2023–2024. Artikkelissa nostetaan esiin hanketyön onnistumisen tukipilareita kirjoittajien kokemusten ja kirjallisuuden kautta. Artikkelissa käsitellään hanketyön käynnistämistä, yhteiskehittämistä, projektiviestintää, jatkuvaa arviointia ja kehittämisen juurruttamista sekä projektijohtamista. Artikkelissa esitetään keskeisiä hanketyön elementtejä, joiden toimivuutta projektipäällikön tulee varmistaa ja seurata koko hankkeen ajan.

Asiasanat: projektihallinta ja -johtaminen, projektiviestintä, yhteiskehittäminen

Hankkeen johtaminen ja hallinnointi – näkökulmia innostavaan korkeakoulujen yhteishankkeeseen

Onnistunut hanketyö ja tavoitteisiin pääseminen edellyttää hanketyön hyvää johtamista ja selkeitä rakenteita. Tämä on usein näkymätöntä työtä, jonka merkitystä on vaikea hahmottaa.

JOHDANTO

Tässä artikkelissa tarkastelemme projektien johtamista ja projektin eri vaiheisiin liittyvää hankehallintoa. Esimerkkiprojektina on kolmen ammattikorkeakoulun yhteishankkeena toteutettu Jotpa-rahoitteinen Varhaiskasvatuksen sosionomin osaaminen -hanke, joka toteutettiin vuosina 2023–2024. Parhaimmillaan hanketyö antaa mahdollisuuden verkostoitua, avaa uusia näkökulmia työhön ja luo tilaisuuden oppia uutta. Hanketyöhön liittyy kuitenkin myös paljon epävarmuuksia ja odottamattomia tilanteita. (esim. Asikainen ym. 2022.) Monen ammattikorkeakoulun yhteishanke antaa mahdollisuuden tarkastella ammattikorkeakoulujen toimintaympäristöä ja työtapoja yhdessä, jakaa hyviä käytäntöjä ja löytää uusia ratkaisuja. Artikkelissa nostamme esiin hanketyön onnistumisen tukipilareita kokemuksiemme ja kirjallisuuden kautta.

HANKETYÖN KÄYNNISTÄMINEN

Hankkeen käynnistämisen ensiaskeleita on huolellinen perehtyminen rahoitushakuun, sen kohdentumiseen, tavoitteisiin, kriteereihin ja reunaehtoihin. Jos päädytään korkeakoulujen yhteishankkeen hakemiseen, tulee löytää hakuun soveltuvat korkeakoulut ja yhteistyökumppanit. Usein hakuaika on lyhytkestoinen, jolloin korkeakoulujen hyvät verkostot ja kokemukset yhteisistä hankkeista edesauttavat hankerahoituksen hakemista sekä rahoituksen saatua hankkeen käynnistämistä. Koordinoiva korkeakoulu voi pyytää tarvittaessa tarkennuksia rahoittajalta, jotta hakemus kohdentuu systemaattisesti hakumääritelmien mukaisesti. Hankkeen kohdentumista ja rajauksia tulee analysoida ja arvioida alusta asti.

Yhteishankkeissa korkeakoulut ja yhteistyökumppanit laativat hankkeen sopimukset ja sopivat yhdessä rooleista, vastuista ja käytännöistä. Usein hakuvaiheessa tehdään aiesopimuksia ja hankerahoituksen myöntämisen jälkeen varsinaisia sopimuksia. Sopimusten tekemiseen on varattava riittävästi aikaa, koska niiden hiominen vaatii neuvotteluja ja muokkauksia. Kun sopimukset ovat riittävän tarkkoja ja yksiselitteisesti ymmärrettäviä, voidaan keskittyä hankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Hankkeen ohjaus- ja johtoryhmään kutsutaan mukaan henkilöitä, joilla on kiinnostusta ja osaamista projektitiimin työn edistämiseen sekä hankkeen tavoitteiden, toteutuksen ja tulosten arviointiin. Koulutushankkeiden ohjaus- ja johtoryhmässä korkeakoulujen johdon ja asiantuntijoiden lisäksi voi olla mukana esimerkiksi mukana työnantajia ja työpaikkojen asiantuntijoita. Ohjausryhmän toiminnan tavoitteiden ja fokuksen määrittely on olennaista, jotta ohjausryhmä voi tukea hanketta parhaalla mahdollisella tavalla.

Risto Pelinin mukaan (2020, 63) hankkeen käynnistämistä kuvaa hyvin Kick-Off-termi, jonka mukaisesti hanke tulee käynnistää tehokkaasti ja viipymättä. Hankkeen alussa on hyvä järjestää tilaisuus, johon osallistuvat korkeakouluista projektiryhmä, johtoa ja tukipalveluita, kuten opinto-, talous- ja viestintä- ja markkinointipalveluiden henkilöstöä. Hankkeen alussa on hyvä antaa riittävää ja selkeää informaatiota yhteistyökumppaneille, kuten työnantajille ja muille olennaisille sidosryhmille sekä myös tarvittaessa järjestää yhteistyötilaisuuksia, esimerkiksi verkon kautta. Pelinin (2020, 64) mukaan hyvin suunniteltu ja toteutettu käynnistäminen luo yhteishenkeä ja tukee hankkeen tavoitteista, työnjaosta, aikatauluista ja tehtävistä sopimista.

Korkeakouluissa voi olla haastavaa etukäteen arvioida, mitkä hankkeet voidaan käynnistää. Kuitenkin tulisi ennakoita henkilöstön käytettävyyttä perustehtävänsä ohessa hanketyöhön. Korkeakouluissa sovitaan kunkin esihenkilön kanssa työtunnit koko hankeajalle. Opetushenkilöstön tulee löytää aiemmin sovittujen työtehtävien lisäksi aikaa alkavaan hankkeeseen, jolloin heidän työnsä kuormittavuus kasvaa. Jos tarvittavaa resurssia ei ole suunniteltu hankkeelle perusteellisesti eikä sitä ole käytettävissä riittävästi, tämä näkyy ylitöinä, jatkuvana kiireenä ja aikataulun viiveinä (Pelin, 2020, 140).

Resurssien käyttöä tulee seurata alusta asti koko hankeajan yhteistyössä projektipäällikön ja vastaavan johdon kesken. Hyvänä käytäntönä olemme oppineet, että tulee riittävän tarkasti sopia, mitkä tehtävät kuuluvat kullekin taholle, kuten johdolle, projektipäällikölle, hanketiimin jäsenille, kouluttajille, opintohallinto-, talous- ja markkinointipalveluille. Kun hanke on realistisesti resursoitu ja johdettu kokonaisuus, löytyy tilaa luoda ja toteuttaa uusia toimintamalleja ja käytänteitä.

YHTEISKEHITTÄMINEN HANKETYÖSSÄ

Hankkeessa majakan valona kohti satamaa, eli hankkeen tuloksia, toimii selkeästi sovittu päämäärä. Kun projektitiimi ja avainhenkilöt ovat sitoutuneet hankkeen edistämiseen, voidaan luoda yhteistä tulkintaa ja jaettua ymmärrystä kokonaisuudesta ja toimenpiteistä aikatauluineen. Pauli Juutin (2013, 125) mukaan ihmisten johtaminen perustuu yhteiseen innostukseen ja yhteisesti jaettuun hankkeeseen, jossa johtaminen on jaettua ja kaikki kantavat vastuuta hankkeen edistämisestä. Mielestämme punaisena lankana innostavaan ja tulokselliseen hankeprosessiin on yhteiseen päämäärään sitoutuminen ja yhteistyökulttuurin luominen, joka mahdollistaa toisten tukemisen toisia ja myös tehtävien delegoimisen tarvittaessa.

Hankkeen tavoitteiden määrittelyssä ja toiminnan suunnittelussa voidaan käyttää yhteiskehittämisen periaatteita. Yhteiskehittämisen lähtökohdaksi on tasavertainen osallistuminen ja osallistujien erilaisen osaamisen ja näkökulmien hyödyntäminen. Kun yhteiskehittämisessä otetaan mukaan eri sidosryhmiä, saadaan mahdollisimman monipuolinen käsitys kehittämistyön lähtökohdista. Yhteisen työstämisen kautta kirkastuu yhteiset päämäärät ja visiot, joihin kaikki osallistujat pystyvät sitoutumaan. (Jalonen 2019.)

Yhteiskehittämisen vahvuuksia on erilaisten asiantuntijuuksien, kokemusten ja toiveiden tuominen yhteen. Esimerkiksi Varhaiskasvatuksen pätevyömisopinnot -hankkeessa hankkeen eri vaiheissa mukana oli ammattikorkeakoulujen asiantuntijoiden ja johdon lisäksi työnantajien edustajia. Myös opiskelijoilta kerättiin palautetta ja toiveita hanketyön eri vaiheissa ja opiskelijat osallistuivat aktiivisesti hankkeessa toteutetun koulutuksen arviointiin ja hankejulkaisun tuottamiseen. Näin voidaan myös lisätä eri sidosryhmien keskinäistä ymmärrystä. (Kotilainen ym. 2020, 41.)

Hanketyö tarjoaa parhaimmillaan mahdollisuuden oppia uutta. Projektitiimissä asiantuntijuutta voidaan jakaa ja yhteiskehittäminen mahdollistaa asian tarkastelun erilaisista ja uusista näkökulmista. Kehittämistyössä asiantuntijat voivat oppia opiskelijoilta ja tutkijat käytännön työntekijöiltä sekä päin vastoin. (mm. Aalto 2022.) Olemme kokeneet hanketyössä onnistumisien ohessa myös alamäkiä ja takapakkeja. Kun olemme yhdessä löytäneet toimivia ratkaisumalleja ja päässeet hanketyössä eteenpäin, on syntynyt tunne yhteisestä onnistumisesta ja innostus osaamisen ja tuloksien jakamiseen sekä näkyväksi nostamiseen. Kokemuksemme mukaan rakentavan palautteen antaminen toisille luo yhteistä kokemusta projektin hallinnasta ja kyvykkyydestä vastata haasteisiin. Jotta saadaan kumuloiva ja uudistava yhteiskehittämisen kierre aikaan, tarvitaan projektitiimin yhteisen osaamisen ja jokaisen yksilön osaamisen potentiaalin hyödyntämistä sekä aktiivista, kehittävää ja luovaa työtettä.

PROJEKTIVIESTINTÄ JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Hankkeen sisäinen ja ulkoinen viestintä- ja markkinointisuunnitelma tulee tehdä mahdollisimman varhain hankkeen alussa ja tarkentaa hankkeen aikana. Markkinointisuunnitelmassa ilmenee muun muassa kohderyhmät, tavoitteet, pääsisällöt, vastuuhenkilöt, budjetti, aikataulus ja viestintäkanavat. Markkinointia ja viestintää tehtiin hankkeessamme monikanavaisesti, kuten somekanavia, sähköpostia sekä yhteydenottoja puhelimitse avainhenkilöihin, työnantajille ja työpaikoille suunnattuja lähi- tai verkkotapaamisia. Projektipäällikkö ja markkinointipalvelut suunnittelivat yhdessä sisältöjä soveltuviksi eri kohderyhmiä ja eri kanavia varten. Viestintäkanavien ja välineiden valintaa varten arvioitiin niiden tehokkuutta, näkyvyyttä ja saavutettavuutta.

Projektipäällikkö sopii tiimensä kanssa viestinnän pelisäännöt. Hyvänä käytäntönä on säännöllisesti tarkistaa ja kirkastaa, miksi, miten, mitä, milloin ja keille viestimme. Infoähkyn sijaan tulee tuottaa johdonmukaista ja selkokielistä viestintää oikealla hetkellä, olennaisin sisällöin ja oikeille kohderyhmille. Viestinnän professori Osmo Wiio loi aikoinaan satiiriset viestinnän lait. Osmo Wiion viestinnän kaksi ensimmäistä lakia ovat seuraavat: "1. Viestintä epäonnistuu aina, paitsi sattumalta sekä 2. Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa." (Wiio 2009, 12, 61.) Wiion (2009, 12) mukaan viestinnässä on tärkeintä huomioida vastaanottaja ja muokata viestiä häntä varten.

Mäntyneva (2016, 114) nostaa esiin projektiviestinnän rajapintoja hankeorganisaatioissa ja ulkoisten tahojen kanssa. Mielestämme koulutushankkeiden viestinnän suunnittelussa on hyvä huomioida kunkin korkeakoulun yksiköiden välisiä rajapintoja, kuten koulutusyksiköt, tuki- ja palveluyksiköt. Lisäksi yhteishankkeissa eri korkeakoulujen välisiä rajapintoja ja yhteistyökumppaneiden ja korkeakoulujen välisiä rajapintoja tulee jäsentää ja arvioida, mitä tarkoittavat hankeprosessien kannalta. Mukana hankkeissa on usein eri kumppaneita, joiden rajapintoja hankeorganisaation kanssa on jäsennettävä, jotta voidaan sujuvoittaa yhteistyötä ja tuottaa hyötyä kullekin osapuolelle.

Viestinnän merkitys korostuu onnistuneessa johtamisessa ja yhteistyössä. Projektiviestintä on hyvin keskeistä, jotta hankkeen toimijat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät ovat tietoisia projektin etenemisestä, kuten suunnitelmista, tavoitteista, käytännöistä ja sopimuksista ja tuloksista. (Mäntyneva 2016, 111.) Viestinnän tavoitteiden sekä sisäiselle viestinnälle, kuten hankeorganisaatioille että ulkoiselle viestinnälle, kuten yhteistyökumppaneille, opiskelijoille ja muille kohderyhmille, tulee olla yhteisesti sovittuja. Projektipäällikköiden lisäksi kunkin tiimin jäsenen tulee kantaa vastuuta viestinnästä ymmärrettävästi, oikea-aikaisesti ja kohderyhmän mukaisesti. Hankkeissa tarvitaan usein luovaa ideointia ja ongelmien ratkaisemista, mikä edellyttää toimivaa, vuorovaikutteista ja vastaanottajalähtöistä viestintää (Ruuska, 2012, 86).

Työpaikoilla kannattaa luoda edellytyksiä ja rakenteita vastavuoroiselle viestintäkulttuurille ja käytännöille, jotka tukevat työn tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Jos viestinnässä syntyy väärinkäsityksiä, korjausliikkeitä on tehtävä mahdollisimman pikaisesti. Lisäksi kannattaa pyytää palautetta viestinnän kehittämiseksi. Arvioinnilla ja seurannalla voidaan kehittää viestintää johdonmukaiseksi edistäen hankeprosesseja ja tuloksien aikaansaamista.

JATKUVA ARVIOINTI JA KEHITTÄMISTYÖN JUURUTTAMINEN

Arviointi on merkittävä osa hanketyötä ja arvioinnilla on hankkeissa erilaisia tehtäviä. Arviointikriteerinä toimii yleensä asetetut tavoitteet. Hanketoimijat ovat tilivelvollisia rahoittajalle siitä, miten hankerahoitus on käytetty ja onko rahoituksen edellyttämiin tuloksiin päästy. Hankkeen arvioinnin kriteerien tulee olla selkeät hankkeen alusta alkaen ja on suunniteltava, millaista tietoa tarvitaan ja miten hankkeen toteutumista ja tuloksia dokumentoidaan. Tärkeää on kerätä systemaattisesti tarvittavaa arviointitietoa hankkeen alusta alkaen. (mm. Thompson Coon ym. 2021.)

Arvioinnin toinen tehtävä liittyy kehittämiseen. Kehittävää arviointia tehdään hanketyössä prosessin aikana, jolloin sen tavoitteena on tukea kehittämistyötä ja auttaa pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Arviointitiedon avulla voidaan täsmentää ja muokata toimintaa sekä tarvittaessa myös muuttaa ja asettaa uusia tavoitteita. Arvokasta kehittämistyössä voi olla myös tieto, että jokin suunniteltu muutos ei toimi niin kuin oletettiin. Hanketyössä haasteena voi olla myös dokumentoida hanketavoitteita tai toimintoja, jotka eivät ole onnistuneet. (Mattila 2023.)

Kaikki arviointityö edellyttää arviointiosaamista ja riittävää resurssointia. Ongelmana voi olla paitsi osaamisvajae niin myös kiire ja hankkeen tiukat rajaukset, esimerkiksi määrälliset osallistujatavoitteet, jotka luovat selkeän määrällisen mittarin, mutta eivät välttämättä palvele hankkeen kehittämistyön kokonaisuutta parhaalla tavalla. Onnistunut arviointi edellyttää hanketyöntekijöiden aitoa kiinnostusta kehittämistyöhön ja tavoitteiden pilkkomista sopiviksi osatavoitteiksi sekä joustavuutta, kun hanketyössä kohdataan ennakoimattomia tilanteita. (Mattila 2023.)

Yhteishankkeessa korkeakoulujen kesken sovitaan selvityksien ja raporttien tuottamisesta. Jatkuvalla arvioinnilla voidaan vastata ketterästi selvityksiin, jotka koordinoiva korkeakoulu toimittaa tilaajalle. Yhteishankkeissa kunkin korkeakoulun projektipäällikkö varmistaa, että kaikki vaaditut toimenpiteet on suoritettu, kuten relevantin aineiston ja raporttien arkistointi hankkeen päätyttyä. Kun arviointia on suunniteltu riittävällä tarkkuudella, hanketoiminnalle muodostuu joustava ja muutoksia huomioiva selkäranka. Hankkeen dokumentointia ja arviointia suunnitellessa tulee tarkoin pohtia, miksi ja miten arvioidaan, mitä hyötyä ja keille sekä miten tuloksia jaetaan käyttöön eri kohderyhmille vastaanottajavälillisesti.

Korkeakouluissa on samanaikaisesti meneillään erilaisia hankkeita, jolloin yksittäisen hankkeen osaamisen ja tuloksien jakaminen voi jäädä niin sanotun hankeviidakon pimentoon. Kokemuksemme mukaan tulee panostaa hankkeen oppien ja hyvien käytänteiden sekä yhteisen osaamisen näkyväksi tekemiseen korkeakouluissa ja yhteistyötahoille. Kolmen ammattikorkeakoulun yhteishankkeessa, jossa olimme mukana, tuotettiin sosionomien osaamisen kahta koulutusta varten koulutussuunnitelmat ja julkaisu, jossa artikkelien kirjoittajina oli sekä hankkeen korkeakoulujen kouluttajia että opiskelijoita. Hankkeen onnistuneisuutta kuvasi hyvin se, että korkeakouluissa hyödynnettiin luotuja opetussisältöjä, verkkopedagogiikan kehittämistä sekä uusia digitaalisia välineitä hankkeen aikana ja myös sen jälkeen.

YHTEISHANKKEEN JOHTAMINEN

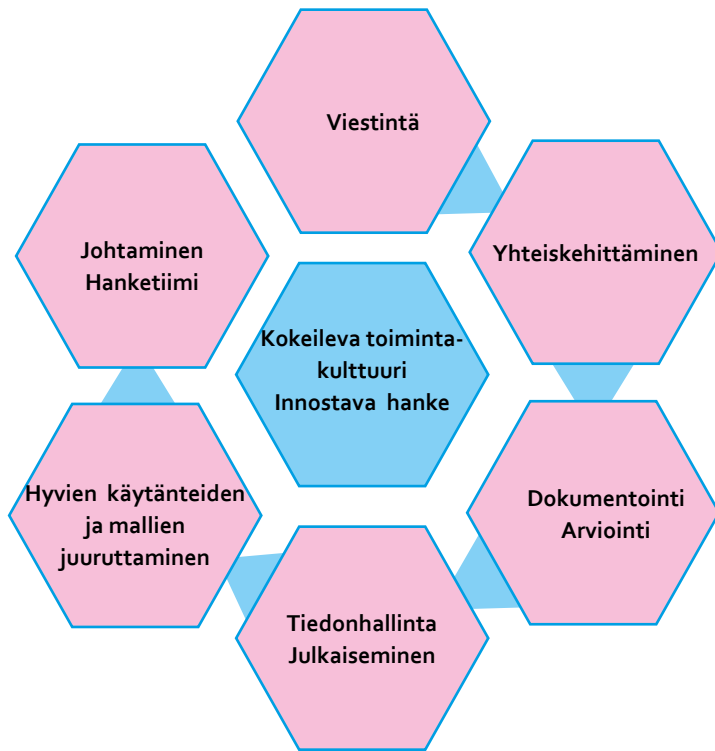
Yhteishankkeiden johtaminen on verkostojohtamista. Verkostojen toiminnan lähtökohtana on tasavertainen ja vastavuoroinen yhteistyö. Verkoston onnistunut toiminta edellyttää jäsenten vahvaa sitoutumista ja vastuunkantamista yhteisistä tavoitteista. Verkosto tuottaa moninäkökulmaisuutta ja antaa mahdollisuuden organisaatio- ja hallinnonalat ylittävään yhteistyöhön. (Verkostojohtamisen opas 2019.)

Kun hankkeessa on syntynyt luottamuksellista, toisten asiantuntijuutta kunnioittavaa, moninaisia näkökulmia punnitsevaa dialogia, toisilta oppiminen ja osaamisen jakaminen ovat hankkeen ytimenä. Dialogi tuottaa yhteistä, jaettua ymmärrystä ja merkitystä kehittämiskohteena oleville asioille (Holm ym. 2018). Psykologisen turvallisuuden syntyminen luo toisia arvostavan ilmapiirin, jossa voidaan jakaa onnistumisien lisäksi myös virheitä ja tehdä yhdessä soveltavia muutoksia ratkaisuihin (Työterveyslaitos 2025). Projektipäälliköllä on merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden toteutumiseen hanketiimissä.

Psykologinen turvallisuus syntyy monista aineksista, kuten yhteistyön hyvästä ja sallivasta ilmapiiristä sekä siitä, että johtajalla on kokonaisnäkemys hankkeesta tavoitteineen ja sisältöineen.

Projektipäällikön pitää huolehtia, että hankkeelle tulee selkeä päätösvaihe, jolloin nostetaan esiin hanketyön tuloksia sekä jatkokehittämisen tarpeita. Erittäin tärkeätä on yhdessä reflektoida hankkeen yhteiskehittämistä sekä juhlistaa ja nostaa näkyväksi hankkeen onnistumisia. Onnistuneet kokemukset edesauttavat korkeakoulujen yhteistyön jatkamista.

Olemme koostaneet kuvioon 1 mielestämme keskeisiä hanketyön elementtejä, joiden toimivuutta projektipäällikön tulee varmistaa ja seurata koko hankkeen ajan. Näin hanketyön fokus pysyy suunnitelluissa tavoitteissa ja ydinsisällöissä. Projektipäälliköllä on myös suuri vastuu siitä, että syntyy positiivinen, salliva ja kokeileva kehittämisen toimintakulttuuri. Projektipäällikkö yhteistyössä johdon kanssa voi juurruttaa tuloksia osaksi korkeakoulun toimintaa sekä jakaa hankkeen kohteena olleille työpaikoille hyviä käytänteitä ja toimintamalleja. Innostuimme näiden kokemustemme pohjalta jatkamaan korkeakoulujen yhteistyötä tämän julkaisun tuottamiseen sekä uuden hankerahoituksen hakemiseen.



Kuvio 1. Kokeileva toimintakulttuuri hanketyössä. Koskinen Maarit & Nevanen Saila. 2025

Lähteet

- Aalto, J. 2022.** *Oppimisympäristöt ja yhteiskehittämisen mahdollisuudet*. Laurea Journal. Viitattu 26.3.2025.
- Asikainen, E., Hiipakka, M., Kukkasniemi, N., Rämö, V. & Välineva, T. 2022.** *Kansainvälisen hanketyön maisema epävarmuuden aikoina – kokemuksia PackAlliance -hankkeesta*. AMK-lehti/UAS Journal, 4/2022. Viitattu 6.3.2025.
- Holm, R., Poutanen, P. & Stähle, P. 2018.** *Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset*. Sitra. Viitattu 10.3.2025.
- Jalonen, H. 2019.** *Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen – kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea?* Hallinnon Tutkimus 38 (4), 305–311, 2019 Viitattu 6.3.2025.
- Juuti, P. 2013.** Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kostilainen H., Määttä A., Nieminen, A. & Perikangas, S. 2020.** Yhteiskehittäminen hyvän elämän palveluiden muotoiluna. Teoksessa Helminen, J.(toim.) *Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5*. Diakonia-ammattikorkeakoulu, 36-49.
- Mattila, K. I. 2023.** *Kehittävä arviointi hanketyössä*. Suomen Arviointiyhdistys ry: SAYFES Paper 2023:1.
- Pelin, R. 2020.** Projektihallinnan käsikirja. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Ruuska, K. 2012.** Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Thompson Coon, R., Vataja, K., & Parkkonen, P. 2021.** *Sitran arvioinnin lähestymistapa*. Sitra.
- Työterveyslaitos. 2025.** *Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä*. Viitattu 28.2.2025.
- Verkojohtamisen opas. 2019.** Valtioneuvostonkanslian julkaisuja 2019:12.

**Copyright® tekijät ja
Laurea-ammattikorkeakoulu
2025**

Tekijät

Maarit Koskinen,
lehtori
Laurea-ammattikorkeakoulu

Saila Nevanen,
yliopettaja
Metropolia Ammattikorkeakoulu