

Yhteistyön kehitys Agnico Eagle Finland Oy:n
laajennusprojekteissa

Mari Kallo

Opinnäytetyö
Tekniikan ja Liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

2019

Tekniikka ja Liikenne
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri

Tekijä(t)	Mari Kallo	Vuosi	2019
Ohjaaja(t)	Sirkka Saranki-Rantakokko		
Toimeksiantaja	Agnico Eagle Finland Oy		
Työn nimi	Yhteistön kehitys Agnico Eagle Finland Oy:n laajennusprojekteissa		
Sivu- ja liitemäärä	48		

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Agnico Eagle Finland Oy:n meneillään oleviin Rikastamon laajennushankkeeseen ja Rimmen pastalaitoksen rakennushankkeeseen osallistuvien osapuolien välistä yhteistyötä. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää keinoja, miten yhteistyötä voidaan kehittää. Tämän kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä projekteissa, joissa halutaan panostaa yhteistyön ja ryhmäidentiteetin rakentamiseen.

Tutkimuksen tietoperustana on projektin perustaminen ja ryhmän muodostuminen prosessina, kun näkökulmana on verkostojohtaminen. Tietoperustan muodostaa edellisten lisäksi sosiaalisen identiteetin johtamismalli SIMOL (*Social Identity Model of Organizational Leadership*) sekä johtamisen teoria sosiaalisen identiteetin näkökulmasta. Tutkimusmetodi on laadullinen tutkimus, johon aineisto on kerätty Agnico Eagle Finland Oy:n projektin osallistuneilta.

Tutkimuksen tuloksien pääteema on johtaminen ja yhteistyö sekä viestintä ja tiedonjako. Yhteistyön merkitys riippuu henkilöiden asemasta projektissa ja siitä, kuinka heitä motivoidaan toimimaan yhteisen päämäärän vuoksi. Saatujen tulosten mukaan yhteistyötä voidaan parantaa panostamalla viestintään ja vuorovaikutukseen sekä sidosryhmien projekteihin osallistuttamiseen. Johtajilta kaivattiin luottamusta organisaation jäseniin ja esimerkillistä toimintaa viestintään.

Avainsanat: Yhteistyö, projektit, johtaminen

Technology and transport
Master of Engineering

Author(s)	Mari Kallo	Year	2019
Supervisor(s)	Sirikka Saranki-Rantakokko		
Commissioned by	Agnico Eagle Finland Oy		
Subject of thesis	Development of the Cooperation in the Expansion Projects in Agnico Eagle Finland Oy		
Number of pages	48		

The purpose of this thesis was to enhance the cooperation in the ongoing construction projects of the Mill Expansion and the construction of the Rimpi Paste Plant. The project involves individuals from many different organizations and this thesis aimed to find ways to support the collaboration and communication between them.

The theoretical part of this research was based on literature and the studies of the Network management and Social Identity Model of Organizational Leadership. The data was collected from the participants of the organization and the research was carried out with the qualitative method.

The result of this thesis showed that leadership and cooperation between the groups and individuals of the different organizations require a management system. According to the results, there are problems in communications and interaction between the individuals of the organization. The results also showed that the management team should serve as a model in the interaction.

Key words cooperation, projects, management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	5
3	YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN JA SEN JOHTAMINEN PROJEKTEISSA.	7
3.1	Projektiryhmän muodostaminen	7
3.2	Yhteistyön rakentaminen ja johtaminen	8
3.3	Projektinjohto ja sidosryhmät	9
3.4	Verkostot ja niiden johtaminen	11
3.5	Viestinnän johtaminen ja tiedonkulku.....	16
3.6	Ryhmän sosiaalisen identiteetin kehittymisen tukeminen	17
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	26
4.2	Aineisto ja aineiston analyysi	31
5	YHTEISTYÖN KEHITYS AGNICO EAGLE FINLAND OY:N RAKENNUSPROJEKTEISSA	34
5.1	Johtamisen kehittämistarpeet	34
5.2	Yhteistyön johtaminen	35
5.3	Viestinnän kehittäminen ja johtaminen	37
5.4	Tiedonjaon kehittäminen	38
6	POHDINTA	40
6.1	Luotettavuusarviointi	40
6.2	Tutkimustulosten tarkastelua	40
6.3	Kehityskohteet ja tulosten hyödynnettävyys	43
	LÄHTEET	44

KUVIOLUETTELO

KUVA 1. Organisaatiokaavio

KUVA 2. Projektin organisaatiokaavio

KUVA 3. Sidosryhmien kiinnostuneisuus

KUVA 4. Tekijöiden vaiheistus

KUVA 5. Sosiaalisen ja henkilökohtaisen identiteetit eri tilanteissa

KUVA 6. HET-Prosessi

KUVA 7. Prosessi yhteisen identiteetin rakentamisesta

KUVA 8. Tutkimusprosessi prosessikaaviona

KUVA 9. Laadullisen tutkimuksen kolme näkökulmaa

KUVA 10. Aineiston jaotteluprosessi

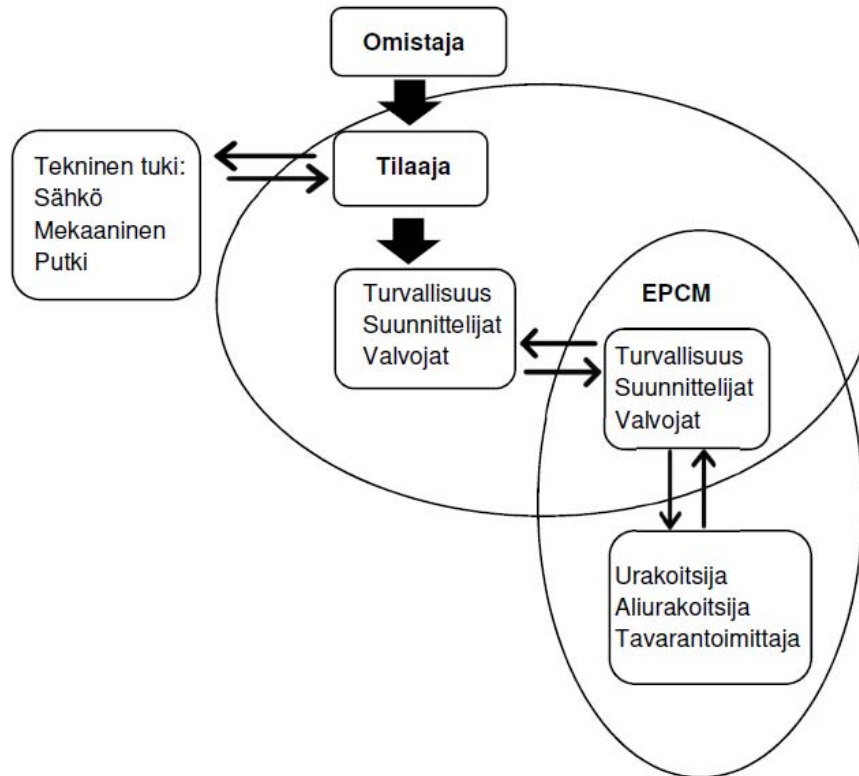
1 JOHDANTO

Agnico Eagle Finland Oy, jäljempänä AEF, on kanadalaisen Agnico Eagle Mines Limitedin tytäryhtiö, jolla on kaivostoimintaa Kanadan ja Suomen lisäksi Meksikossa sekä malminetsintää edellä mainittujen lisäksi Ruotsissa ja Yhdysvalloissa. Kittilän Suurikuusikon kultaesiintymän AEF osti vuonna 2005 Riddarhyttan Resources AB -yhtiöltä. Kittilän kaivos on Euroopan suurin kultakaivos ja sen arvioitu elinkaari on tällä hetkellä vuoteen 2035 asti. Kaivosyhtiö työllistää hieman alle 500 omaa työntekijää ja noin 400 urakoitsijan työntekijää. AEF:n tavoitteena on ylläpitää suhteita paikallisissa yhteistöissä ja vahvistaa kumppanuuksia samalla, kun rakennetaan uutta. Kaivos aloitti malmin louhinnan avolouhoksista vuonna 2008 ja tuottaa nykyään vuodessa kultaa arviolta 6000 kiloa, jota varten malmia louhitaan vuodessa keskimäärin 1 600 000 tonnia. Rikastamon laajennusprojekti kasvattaa prosessointikapasiteettia 2,0 miljoonaan, nykyisen määrän ollessa 1,6 miljoonaa tonnia. Suurempi investointi on 1044 metrin syvyyteen ulottuvan kaivoskuilun rakentaminen, joka valmistuessaan mahdollistaa syväosissa sijaitsevien esiintyvien hyödyntämisen taloudellisesti järkevämmiin. (Juvonen 2018.)

AEF:n hanketoimijoiden verkostoon kuuluu satoja työntekijöitä eri urakoitsijoilta ja konsulttitoimistoilta. Toteutusmuotona käytetään EPCM-mallia (Engineering, Procurement, Construction Management), jossa ulkopuolisesta konsulttitoimistolta ostetaan projektin kokonaishallinta sopimuksista valmistumiseen. Kaivosyhtiöt ovat ammattilaisia omalla alallaan, mutta eivät välttämättä omista riittävää resurssimäärää toteuttamaan laajoja projekteja oman yrityksen voimin. EPCM-hankkeessa ulkopuoliselta yritykseltä ostetaan palveluna projektin kaikkien vaiheiden läpivienti. Jotkut yrityksistä ovat erikoistuneet kaivosalaan tai kaivos- ja metallurgiaosaamiseen, joka vaatii monen osa-alueen suuria suunnittelu- ja hallintakykyjä. (Walker 2015, 32.) AEF:llä projektien suunnittelu ja toteutus tehdään yhteistyössä tilaajaorganisaation johdolla ja tavoitteena on tiivis ja optimoitu sekä kustannustehokas kokonaisuus. Projektit ovat nopeatempoisia ja tarkkaan aikataulutettuja ja usein ne kestävät monta vuotta.

Projekteissa organisaatio rakentuu tilaajan ja EPCM-toimijan henkilöistä, joista muodostuu organisaatiossa vastaparit. Jokaista suunnittelulajia ja

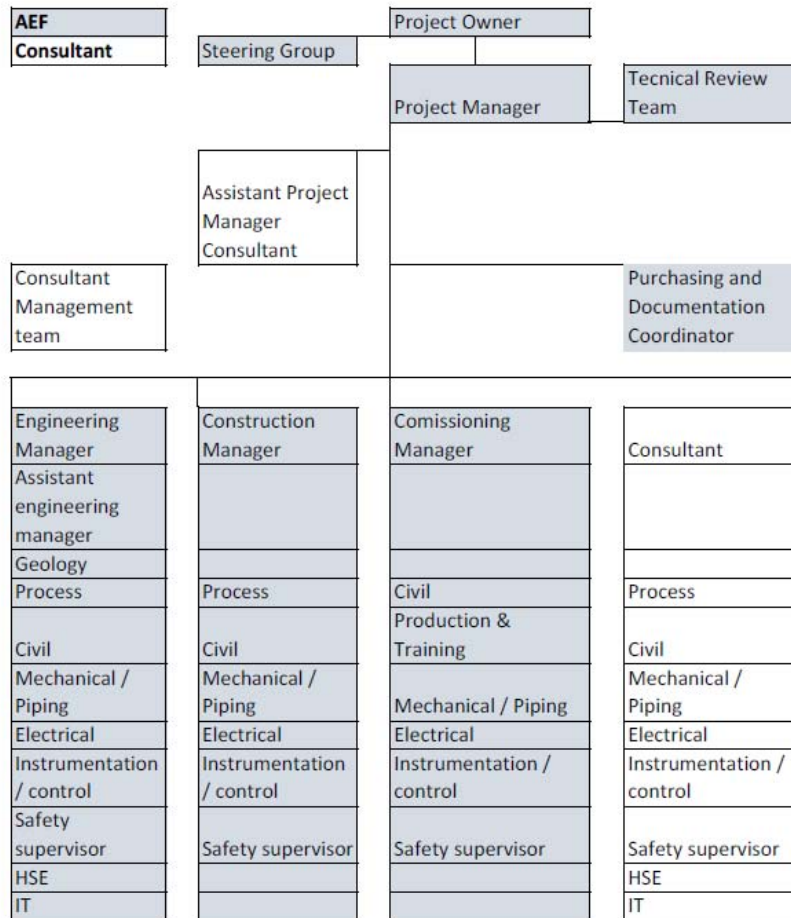
toteutusvaiheen vastuuroolia kannattelee vähintään kaksi asiantuntijaa, joista toinen on tilaajan ja toinen konsulttitoimiston nimeämä. Kuvassa 1 on esitetty projekteihin osallistuvat jäsenet ja ryhmät. Suunnitteluvaiheessa kaaviossa on EPCM-toimittajan suunnittelijat ja tilaajan vastuuhenkilöt, jotka varmistavat suunnittelun lähtötietojen antamisen ja tavoitteiden asettamisen mahdollisimman tarkasti.



KUVA 1. Organisaatiokaavio (Projektipankki ME Rikastamon laajennus 2018)

Alkuvaiheessa suunnitteluun osallistuvat henkilöt pääsevät tutustumaan toisiinsa useiden suunnittelupalavereiden aikana. Suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen, jossa suunnittelijat jatkavat samoina, mutta mukaan tulevat toteutusvaiheeseen osallistuvat työmaan johtamisesta vastaavat henkilöt. Tilaaja ohjaa konsulttitoimistoa, joka organisoii ja huolehtii hankkeen aikataulusta, suunnitelmista, kustannuksista ja toteutuksesta. Tilaaja nimeää projekteihin eri alojen vastuuhenkilöt; turvallisuusasiantuntijan, suunnittelijat ja valvojat, joiden tehtävänä on huolehtia oman vastualueen suunnitelmien ja toteutuksen

riittävästä laadusta. Projektin organisaatio on tarkemmin eritelty kuvassa 2.



KUVA 2. Projektin organisaatiokaavio (Projektipankki ME Rikastamon laajennus 2018)

Konsulttitoimiston suunnittelijat ja valvojat ovat tiiviisti yhteistyössä tilaajan edustajien kanssa. Tilaaja nimeää myös teknisen tuen ryhmän, esimerkiksi sähköpuolen, putkipuolen- ja mekaanisen puolen asiantuntijan, jotka ovat käytettävissä tarvittaessa.

Projektin henkilöt osallistuvat hankkeisiin eri painotuksin osa ajallisesti hankkeen alku- tai loppupäähän ja osa henkilöstöstä osallistuu pienempiin osa-alueisiin ja ovat mukana vain muutamia kuukausia. Yhteistyön ongelmiksi projekteissa muodostuvat yhteisten tavoitteiden puute, henkilöstön sitoutumisaste, kokonaisuuden hallinta ja projektihenkilöstön oma kokemus irrallisuudestaan projektissa.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

AEF:n projekteihin Kittilässä osallistuu resursseja ympäri Suomea ja usein mukana on Kanadan yhtiön henkilöstöä. Erilaisia ja eritaustaisia työntekijöitä on hankkeissa paljon osaamisalueiden laajan tarpeen vuoksi. Hankkeisiin osallistuvien yhteistyö on projektien aikana tiivistä ja pitkät välimatkat vaativat paljon yhteydenpidolta, viestinnältä ja tiedottamiselta. Vaihtuvuus työmaalla on suuri ja tutustumiseen ei ole mahdollista käyttää pitkiä aikoja.

Keskityn tässä työssä meneillään oleviin Rikastamon laajennushankkeeseen ja Rimmen pastalaitoksen rakennushankkeeseen ja niihin osallistuviin osapuoliin. Molemmat projektit ovat käynnissä vuonna 2019 ja osapuolien kokemukset ovat tuoreita. Henkilöstön välillä on ollut havaittavissa jännitteitä, joiden taustaa ja syitä on kiinnostava tutkia ja saada selville, minkälaisena yhteistyö koetaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa yhteistyön kehittämiseen rakennushankkeissa. Tavoitteena on parantaa yhteistyön johtamisen toimintatapoja, joiden avulla on mahdollista ehkäistä ristiriitoja rakennushankkeiden aikana tai niiden suunnittelussa.

1. Miten yhteistyötä voidaan kehittää useita toimijoita käsittävässä rakennusprojektissa?
2. Miten tällaista yhteistyötä johdetaan?

Projektien käynnissäolo ja jatkuvuus sekä opinnäytetyön hyödynnettävyys tulevissa EPCM-muotoisissa projekteissa tekevät työn ajankohtaiseksi ja kiinnostavaksi. Tutkimuksia eri alojen toimijoiden yhteistyöstä on olemassa hoitoalalta, kasvatustieteistä ja kuntapalveluiden ei alojen puolelta, mutta toistaiseksi vähän rakennus- ja teknologia-aloilta. Tässä kehittämistyössä saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jo meneillään olevien projektien yhteydessä ja tulevaisuudessa suunniteltaessa resurssien käyttöä ja toimivuutta.

Tässä opinnäytetyössä näkökulmana on AEF:n projektien organisaation yhteistyön kehittäminen tilaajan näkökulmasta. Aineisto on kerätty Rikastamon laajennuksen ja Rimmen Pastalaitoksen projekteihin osallistuvilta AEF:n henkilöiltä. Konsulttitoimistot, urakoitsijat, alurakoitsijat ja tavarantoimittajat

rajataan pois. AEF:n kaivostoimintaan, kunnossapitoon ja muihin kaivosalueen tukitoimiin liittyvät henkilöt rajataan pois selkeyden vuoksi, vaikka samankaltaisia yhteistyömalleja on niissäkin käytössä.

3 YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN JA SEN JOHTAMINEN PROJEKTEISSA

3.1 Projektiryhmän muodostaminen

Projektilla tarkoitetaan työtä, joka tehdään tietyn tuloksen aikaansaamiseksi ja jossa työskentelee projektiin tarkoituksenmukaisesti valittuja henkilöitä. Projektipäällikkö luo projektin alussa organisaation ja pyrkii rakentamaan tiimistään mahdollisimman toimivan ja tehokkaan. Usein projektipäälliköt eivät ole suoria linjaesimiehiä projektin tiimeille ja suora käskyvalta puuttuu. Henkilöt on saatava osallistumaan ja asiat sovittua koordinoimalla ja yhteisesti sopien. (Pelin 2011, 31, 63, 263–264, 272.)

Projektiorganisaation muotoutumisen vaiheet voidaan kuvata seuraavasti; muotoutuva ryhmä, joukkuevaihe, itsenäistynvä ryhmä ja luopuva ryhmä. Projektin käynnistyessä ydinryhmä on pieni ja alkuvaiheeseen liittyy ryhmään sopivien jäsenten etsintä. Joukkuevaiheessa ryhmähenki kasvaa, kun osalliset kokevat uuden projektin haasteena ja uutena mahdollisuutena ja vaiheeseen kuuluu vahva innostus. Itsenäistyvän ryhmän työskentelytavat ovat itsenäisiä, kun projektin raamit ja työskentelytavat on sovittu. Toimenkuva on jokaisella oma ja ryhmänä työskentely vähenee. Viimeinen vaihe on luopuva ryhmä, jossa projekti lähestyy loppua. Projektin loppurutistus on haastava. Fyysisesti ja henkisesti tiukoilla oleva organisaatio sekä epävarmuus projektinjälkeisestä työtilanteesta voi aiheuttaa loppuvaiheessa ongelmia. (Pelin 2011, 272.)

Projektiorganisaatiot ovat monimuotoisia ja niissä tarvitaan taitoja tai osaamista, joita organisaatiolla ei ole. Joskus syynä on lakiin tai säännöksiin perustuva syy, jossa tarvitaan ulkopuolisen puolueeton näkemys tai mielipide. Toisinaan omaa etua tavoittelematon henkilö voi huomata jotain sellaista, mitä oma organisaatio ei näe. Huonoina puolina konsulttien käytössä ovat lisäkustannukset ja vastuotto tuloksista. Saatetaan tehdä jatkotoimenpide-ehdotuksia, mutta käyttöönotto ja seuranta jää tekemättä. Myös olemassa olevan organisaation jäsenet saattavat hyljeksiä konsulttitoimijoita ja pelätä konsulttien tekevät jotain sellaista, mikä hankaloittaa heidän asemaansa kyseenalaistamalla heidän ammattitaitoansa. (Lancaster 200, 38–39.)

3.2 Yhteistyön rakentaminen ja johtaminen

Projektien yhteishenki vaikuttaa projektin onnistumiseen ja työn edistymiseen. Muuttuva projektiryhmä, vaihtuvuus henkilöstössä tai tilapäisyys vaikeuttavat yhteishengen aikaansaamista. Vaikka projektille on palkattu henkilöitä yrityksen ulkopuolelta, tulisi ryhmän olla heti projektin alkuun tehokas. Koottaessa projektiryhmää on tärkeää ottaa huomioon taustat ja kokemukset. Sitoutunut toisiaan tukeva ryhmä saavuttaa tehokkaasti korkeatasoisia tuloksia. Tiimin koko on tärkeä eikä usean kymmenen jäsenen ryhmä muodosta tiimiä. Näin ollen suuremmissa projekteissa on koordinoitava osaprojekteja. Tiimien ylläpitäminen ja hoitaminen projektin aikana on tärkeää pitämällä kokoontumistilaisuuksia, joissa uudet jäsenet saadaan mukaan. (Pelin 2011, 269–271, 275.)

Yhteistyötä voi tehostaa ja mahdollistaa johtamistavalla, joka kannustaa yhteistyöhön sekä organisaatorakenteella, joka tukee yhteistyötä. Tehottomiksi koettiin ristiriitatilanteet, tavoitteisiin sitoutuminen, ryhmän sisäiset rajat, rehellisyyden ja avoimuuden puute sekä päätöksen teko toiminnan muutoksissa. Ryhmän sisäisiin ryhmärajoihin ehdotetaan toimenpiteiksi pohtia, tukeeko organisaatorakenne yhteistyötä ja onko mahdollista tehdä yhteisiä suoritusmittareita tai palkitsemismalleja. (Koivisto 2018, 19, 34.)

Työterveyslaitos on tehnyt tutkimuksen Rajoja rikkova työ, jossa oli tarkoituksena etsiä erilaisia käytäntöjä ja toimintamalleja työpaikoille, kun tehdään työtä verkostomaisissa projekteissa tai prosesseissa. Tutkimuksen kohteena oli kaksi erilaista toimisalaa; rakennusalan insinööritoimisto sekä ensiapu terveydenhuoltoalalta, joissa molempien resurssit koostuvat useasta eri organisaation ja toimijoiden yhteistyöstä. Insinööritoimisto kokoaa projekteihin osajat eri tiimeistä, ulkomaisista ja kotimaisista yhtiöistä ja he muodostavat matriisiorganisaation. Ensiavun ryhmä koostuu eri toimijoiden ja osaamiskeskusten osajista sekä ensiavun, että sairaalan muilta toimialoilta. Insinööritoimiston ja ensiavun toimialojen erilaisuudesta huolimatta kohteissa oli yhteinen työelämän ongelma, eli se kuinka saadaan sovellettua verkostomaisessa työssä työn hallinta ja sujuvuus. Tutkimuksen mukaan ohjeiden ja standardien lisäys ei pelkästään auta, vaan on oltava valmius muuttaa aikatauluja ja suuntaa. Taustalla tutkimuksessa olivat kokemukset toiminnallisten, rakenteellisten, ulkoisten ja sisäisten rajojen rikkomisesta.

Työpaikalla rajat toiminnallisten ja hallinnollisten yksiköiden välillä eivät kohtaa ja vuorovaikutusta yksiköiden välillä ei pysty päättämään organisaatiokaaviosta. Projektit saadaan miehitettyä saatavuuden ja osaamisen perusteella, eikä niinkään tietyn yksikön resurssien mukaan. (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu 2015, 5,10.)

Myönteisiä mielikuvia liitetään paljon moniammatillisuuteen ja termiä käytetään esimerkkinä dynaamisuudesta, rajojen ylittämisestä ja yhteistyöstä. Imago on positiivinen, mutta siinä piilee myös ansa, joka estää näkemästä moniammatillisuuden sisältävän laadullisesti hyvin erilaisia merkityksiä ja erilaista toimintaa. Työyhteisöjen kehuaan olevan toimintatavaltaan moniammatillisia, mutta tosiasiallisesti näistä työskentelytavoista löytyy usein kilpailua, jännitteisyyttä ja haluttomuutta toisen näkökulman ymmärtämiseen. (Mönkkönen, Kekoni & Pehkonen 2019.)

Projektinjohtovastuu on projektipäälliköllä, mutta kaikesta hän ei vastaa yksin. Alaisten ja johtajan välinen toiminta on kontekstisidonnaista. Suuri määrä johdettavia tuo mukanaan suuren määrän tulkintoja, odotuksia ja erilaisia kokemuksia, jotka johtavat virheellisiin tulkintoihin. Onnistumisen kokemusten vuoksi on suotavaa tarkistaa säännöllisesti tulkintoja ja avata odotuksia. Johtamisella muodostetaan visio ja yhteinen strategia ohjaamaan verkostoa ja annetaan valtuutus toimia organisaation rajojen yli. (Turtio 2017; Saloranta 2018, 9). Projektin organisoitumiseen liittyvä keskeinen osa on projektiryhmän ja projektipäällikön jäsenten keskinäinen työnjako. Projektiryhmän kanssa vietetty aika lujittaa keskinäistä sitoutumista ja antaa mahdollisuuden jutella heihin kohdistuvista tehtävistä ja mahdollisista haasteista. Projektipäällikölle nämä tilanteet antavat näkyvyyden projektin valmiuteen ja tuotoksien laatuun. (Mäntyneva 2016, Luku 4.)

3.3 Projektinjohto ja sidosryhmät

Menestynyt projekti onnistuu tyypillisesti sekä projektin itsensä hallinnassa että myös sidosryhmäsuhteiden hallinnassa. Jotta voidaan huomioida sidosryhmät ja ymmärtää niitä, on tärkeää, että ne on huomioitu sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa. Sidoryhmiä ovat kaikki, joihin projektin lopputulos tai tuotos vaikuttaa tai joilla on intressejä projektiin. Resursseja projekteilla on tyypillisesti vähän, joten on eduksi, jos kaikki tahot, jotka pystyvät edistämään projektia

toiminnallaan tai lisäämään resursseja projektin käyttöön, myötävaikuttavat mahdollisimman paljon. (Mäntyneva 2016, Luku 13.)

Mäntynevan mukaan projektipäällikön tehtävänä on tunnistaa sidosryhmät ja ottaa ne mahdollisuuksien mukaan käyttöön. Sidosryhmiä johdetaan nelivaiheisena prosessina, jossa

1. Tunnistetaan sidosryhmät
2. Ryhmitellään sidosryhmien vaikutusvallat ja intressi
3. Osallistutetaan sidosryhmät
4. Hoidetaan sidosryhmäsuhteet projektin päätyttyä

Sidosryhmien tunnistamiseen voidaan pitää projektin kesken aivoriihiä, mikäli sopivia sidosryhmiä ei löydy. Sidosryhmät jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Kiinnostus projektista vaihtelee sidosryhmien välillä ja tarpeellista onkin keskittyä arvioimaan huolellisesti yksittäisten sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksia projektissa. Yleensä sidosryhmien motiivi on jokin lisäarvo, mitä projekti heille rakentaa tai tuottaa ja siksi heitä kiinnostaa projektin eteneminen, matkalla ilmenneet ongelmat ja valmistumisaika. Sidosryhmien johtamisessa tärkeää on tunnistaa avainsidosryhmät ja luoda sekä ylläpitää suhteita ja yhteyksiä niihin. Kuvassa 3 on hahmotettu kiinnostuksen heijastuminen sidosryhmän sitoutumiseen. Viestinnän ja hallinnan kannalta ensisijainen kohderyhmä on se, joilla on kiinnostus projektiin ja vaikutusmahdollisuus sen toteuttamiseen. (Mäntyneva 2016, Luku 13.)

Sitoutuneisuuden aste	Vaikutus projektin kannalta
Ei tiedä	Ei tiedä projektista eikä sen vaikutuksista omaan toimintaan
Vastustaa	Tietoinen projektista mutta vastustaa sitä
Neutraali	Tietoinen projektista, ei tue eikä vastusta
Tukee	Tietoinen projektista ja tukee sitä
Vie eteenpäin	Tietoinen projektista ja yrittää saada toteutumaan sen mahdollisimman hyvin

KUVA 3. Sidosryhmien kiinnostuneisuus (Mäntyneva 2016, Luku 13)

Jotkin sidosryhmät eivät ole projektin vaikutuksen alla, mutta heillä voi olla kyky jarruttaa tai edistää projektia. On tarpeen pitää nämä ryhmät tyytyväisinä sekä vastata heidän odotuksiinsa projektia kohtaan. Peruslähtökohta sidosryhmien johtamiselle on, että kaikki projektin sidosryhmät ovat keskenään tärkeysjärjestyksessä. (Mäntyneva 2016, Luku 13.)

3.4 Verkostot ja niiden johtaminen

Yhteiskuntaa ja yhteiskunnan toimintatapaa voidaan kuvata verkostona eikä 2010-luvulla verkoston käsitettä ajatella yhteiskunnasta irrallisena. Antropologiassa ja kulttuurisosiologiassa verkostollisuus on ollut käytössä, kun tutkitaan narratiivista tai verkostollista rakentumista tai erottavia ja yhdistäviä tekijöitä analysoitaessa. Verkoston muodostaman kielen pohjalta voidaan tarkastella aineettoman ja aineellisen välisiä yhteyksiä ja sidoksia sekä asioiden ja sanojen välisiä suhteita ja näistä muodostuvia jatkeita ilman mitään yleispätevää olemassaolon kiinteää tapaa. Yhteiskuntatutkimuksen eri aloilla on siirretty huomio instituutioista ja rakenteista enemmän prosesseihin ja yhteyksiin sekä näistä muodostuvaan suhdekenttään. Verkostollisuudella kuvataan tapaa suhteiden solmimiseen ja kaikkeen, mikä tällä tavoin syntyy. (Eriksson 2015, luku 1.)

Lisäksi verkostollisuus viittaa myös laajempaan järjestelmään, minkä pohjalta monenlaiset verkostolliset ilmiöt ovat saaneet syntynsä ja mahdollistaneet uuden tilan erillisinä ajattelun ja puheen kohteina. Verkoston käsite antaa mielekkään teoreettisen tavan ajatella eri yhteiskunnan järjestelmiä ja niiden kerroksellisuutta ja suhteita toisiinsa. Verkoston käsite antaa tärkeän muodon yhteiskunnan kuvaukseen ja yhteiskunnan tarkastelun edellytykseksi. Epämuodolliset toistuvat prosessit ja toimintatavat voidaan erottaa omiksi malleiksi ja voidaan tutkia esimerkiksi, miten malli eroaa toisista malleista sekä minkälaisia haittoja ja etuja siihen liittyy. Käsitteellisenä perusrakenteena ajateltuna verkostolla ei tarkoiteta ainoastaan kielellistä välinettä vaan myös uusia ajattelun ja toiminnan mahdollistavia järjestelmiä. (Eriksson 2015, luku 1.)

Verkosto on mahdollista ymmärtää myös hierarkkiselle järjestelmälle vastakohtaisena organisointimallina. Tästä muodostuu kiinnostava

tutkimuskohde yhteiskuntatieteellisesti, jossa verkostolla viitataan sosiaaliseen järjestykseen, jolla ei ole niin säänneltyä muotoa, hierarkia on kuitenkin jonkinlainen vähimmäisrakenne. Organisaation tai ihmisten toimintaa voidaan tarkastella verkostoaalyysin menetelmin ja tällöin ei ole tärkeää, kuinka verkostollisena tutkittavat itse pitävät toimintaansa. Ajatus verkostosta ja keskustelu siitä eivät muodosta yksiselitteistä yhtenäistä näkökulmaa, jonka kaikki tunnustaisivat eivätkä ne perustu tiettyyn yhteisesti sovittuun verkoston käsitteeseen. (Eriksson 2015, luku 1.) Verkostomainen organisoituminen on yksi projektitoiminnan muodoista ja pienempiäkin projekteja voidaan toteuttaa eri organisaatioiden yhteistyönä (Mäntyneva 2016). Verkostojen solmuina organisaatiotutkimuksissa pidetään ryhmiä tai henkilöitä. Perinteiset organisaatiotutkimukset keskittyvät yksittäisiin ryhmiin tai henkilöihin. Verkostoaalyysin ja organisaatiotutkimuksen erottaa siitä, että verkostoaalyysiä käyttävät organisaatiotutkimukset on tehty todellisista organisaatioista eikä koetilanteissa lavastetuista tilanteista. (Eriksson 2015.)

Verkostoyhteistyö on kokonaisuus, jossa on eri osaamista, rooleja ja taustoja omaavia toimijoita. He muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden, jonka toimintaa ohjaavat kaikille yhteisesti sovitut tavoitteet. (Valkokari 2014, 10.) Verkostot eivät pysy staattisina ja niiden toimijat kuuluvat hyvin usein useisiin verkostoihin. (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarlela 2014, 8.) Verkostoissa suhteet perustuvat toimijoiden välillä pääasiassa sitoutumiseen ja luottamukseen. Lähtökohtaisesti jokainen toimija on autonominen eli heillä on vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Suhteiden pitkäikäisyys ja vahvuus perustuvat keskinäiseen yhteisiin tavoitteisiin ja luottamukseen. Menetetty luottamus tai sitoutumattomat voivat päättää suhteen nopeastikin. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 3.)

Sosiaalinen vuorovaikutus korostuu verkostoituneessa työssä ja yksilöt johtavat itse itseään, jolloin tulee kehittää yksilöiden johtamisvalmiuksia (Janhonen 2015). Vuorovaikutus osapuolten välillä voi tapahtua kasvokkain tai vaihtoehtoisesti jonkin viestintävälineen kautta. Pelkästään kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta sisältävä kommunikointi johtaa väistämättä vähäiseen ja satunnaiseen vuorovaikutukseen. Yhteistyö, joka on hajautunut, vaatii tarpeeksi teknologiaväitteistä vuorovaikutusta. (Aira 2012.) Heikkojen suhteiden voimasta ilmestyi artikkeli vuonna 1973 ”The strenght of weak ties”, jossa Granovetter tutki

tiedonvälitystä ryhmissä sekä ryhmien välillä. Suhteita ja niiden voimakkuutta tarkasteltiin pienryhmien välillä ja arvioitiin niitä suhteessa ylläpitoon käytettyyn aikaan sekä suhteeseen liittyvän tunnelatauksen lujouden sekä läheisyysasteen ja osapuolten välisen uskoutumisen laadun mukaan. Heikkojen suhteiden voiman ajatus on lyhentää välittäjien määrää osallistujien kesken verkostossa ja poistaa välittäjäasemien merkitystä. (Granovetter 1973.)

Verkostotyössä organisoidutaan tavoitteen tai toiminnan kehittämisen ympärille. Vähäinenkin verkoston organisoituminen edellyttää edes jonkin tasoista tuntemusta toimijoiden kesken (Järvensivu 2017). Verkostoissa toimii esimerkiksi kumppaneita, asiakkaita, toimittajia ja alihankkijoita, joiden sisällä on omia organisaatioita, intressejä, kulttuureja ja osaamista. Niihin kaikkiin pitää pyrkiä vaikuttamaan oman tavoitteen ja strategian suuntaisesti, koska ne pyrkivät vastavuoroisesti tekemään samoin. Verkosto on hyvin johdettuna innovatiivisempi, vahvempi ja joustavampi kuin yksittäinen yritys. Verkoston hierarkia ei perustu perinteiseen ylhäältä alapäin johdettavaan malliin vaan on itseohjautuvaa. Tiukan kontrollin sijaan johtamiseen tarvitaan luottamusta ja yhteistoimintavalmiuksia sekä kokonaisuuksien hallintaa. Toimintapa konkretisoituu, kun on selkeä visio, strategia ja yhteiset arvot ja näitä verkostojohdaminen vaatii. (Sydänmaanlakka 2017.)

Työnantajan ja työntekijän välisen suhteen käsite on vaikeaa selkeästi määritellä ja suhdetta ylläpitää olosuhteissa, joissa työntekijät työskentelevät projektiryhmissä tai yhdessä muiden organisaatioiden kanssa ja joissa vastuu suoriutumisesta, terveydestä ja turvallisuudesta ei ole selkeästi määritelty (Rubery, Earnshaw, Marchington, Cooke & Vincent 2002). Verkostossa johtajuus hajautuu ja yltää organisaation rajojen ulkopuolelle. Käytännön työtä saattavat johtaa toisen yksikön esimiehet tai eri projektipäälliköt, vaikka henkilöllä on edelleen yksi lähiesimies. Johtamisen ollessa jaettua on työn sujuvuuden kannalta tärkeää, että tehtävistä, vastuista ja valtuuksista on sovittu. Verkostojohdamisessa korostuu luottamus ja luotsaava tyyli. (Janhonen 2015; Järvensivu 2017.) Vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet tarvitsevat johtajuutta ja sitä jaetaan organisaation kesken (Raelin 2011, 23).

Johtaminen verkostoituu, kun työ tapahtuu sosiaalisissa verkostoissa. Asiasta tulee kuitenkin erikseen sopia, muuten johtamista ei tee kukaan. Osaavinkaan

verkosto ei tuota mitään ilman sääntöjä ja johtamista. Johtajuus hajautuu erilaisiksi valtasuhteiksi ja johtajuuksiksi, eikä pysähdy työpaikkojen tai yksiköiden rajoille. (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu 2015, 5,10.) Verkostonhallinta on yksilöiden välisiä suhteita ja kanssakäymistä sekä yhteiskunnallisen vakauden, järjestyksen ja tasapainon tuottamista. Tehokkaan toimeenpanon ja päättämisen lisäksi kyse on tapahtumien ja tilanteiden hallinnasta. (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu 2015, 32, 43.)

Usein työyhteisö mielletään porukaksi, joka on määritetty esimerkiksi hallinnollisten rajojen perusteella organisaation sisällä. Osa yhteistyöstä määritellään yksilön ulkopuolelta ja virallisesti, kun taas osa on satunnaisuuteen ja mahdollisesti omaan aktiivisuuteen perustuvaa. Yhteisörakennelmat ovat erityisesti projektityössä usein yksilöllisiä. Löyhäkin yhteistyö, joka on kerran ihmisten välille muodostunut, saattaa kantaa kauas ja useisiin eri yhteyksiin sekä olla tunnetasoltaan tiivis. Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyys syntyy ajan kanssa ja voi olla jopa mahdotonta hajautuneessa työssä. Yksittäisten ihmisten kesken sen sijaan sujuva verkostoyhteistyön saavuttaminen saattaa löytyä nopeastikin. Virallisen yksikön sisällä on työntekijöitä, joilla on useita työyhteisöjä ja työhön liittyviä erilaisia työyhteisösuhteita. Ensin mainittujen kanssa jaetaan esimerkiksi kahvihuone tai ehkä työhön liittyviä huolia, jälkimmäisten kanssa jaetaan työtehtävät. (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu 2015, 32, 43.)

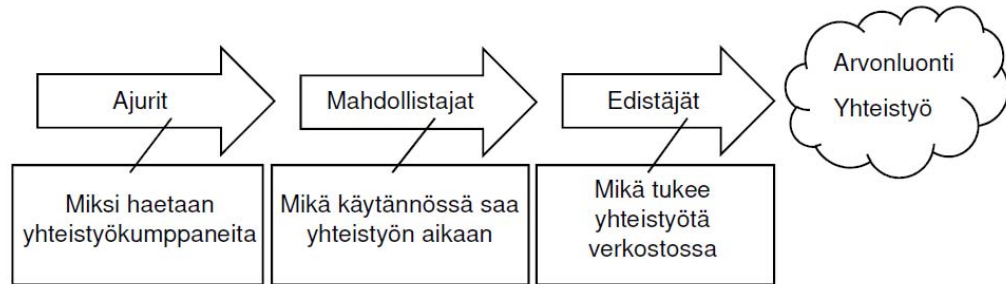
Yhteisöllisyyden yksilöityessä verkostorakenteen sisällä voi yhteisöllisyys muotoutua usealla eri tavalla ja yhteisöllisyyden taso voi vaihdella. Mikäli organisaatiokaavio osoittaa jotain muuta kuin mitä työyhteisö on, rajoja työyhteisölle on vaikea määritellä. Selkeärakenteinen työyhteisö on joiltakin osin lohkoutumassa ja murentumassa. Yhteinen tila tai avoin työ työtila voi yhdistää uudella tavalla hajallaan työskenteleviä toimijoita. (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu 2015, 32, 43.) Organisaation vahvuus syntyy organisaatiosta itsestään ja organisaatiokulttuurin on ehdotettu selittävän, miksi toiset organisaatiot päihittävät toiset. Organisaatiokulttuuria on vaikea yksilöidä ja se on sekoitus arvoihin, muistiin, oletuksiin ja odotuksiin perustuvia hiljaisesti sovittuja sääntöjä (Canel & Luoma-aho 2019; Cameron & Quinn 2011.)

Johtamiseen kuuluvat vastuut ja tehtävät ovat tärkeää olla sovittuina, kun johtajuus jaetaan. Yksittäisen työntekijän työpanosta johdetaan yhteistyönä yksikön kesken. Käytännön sujuvuuden kannalta on hyvä huomioida paras johtamistapa ottaen huomioon erilaiset tavat ja toimintakulttuuri. Ilman sitä johtaminen voi muodostua jäykäksi, hitaaksi ja byrokraattiseksi. Tavoitteena on hyvä olla työn sujuvoittaminen ja etsiä sopivimmat toimintatavat. Prosessien ja projektien edellytyksenä ovat sujuvuus ja nopeat reagointikyvyt. Päällekkäisistä asioista aiheutuvaa säätämistä voi välttää moniprojektiympäristössä osittamalla projekti lyhyempiin sykleihin. Viivästymisille ja muutoksille pitää jättää tilaa muiden yllätysten lisäksi. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan luottamus nousi esille yhtenä tärkeimpänä yhteistoiminnan ja jouhevan verkostotyön kulmakivenä ja toimintaedellytyksenä. Määräilevän ja käskyttämisen aika vuorovaikutuksessa on ohi ja tilalla ovat neuvottelut ja luottamus. (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu 2015, 79.)

Luottamus mahdollistaa yhteistoiminnan sujuvuuden verkostoissa ja toimijat kokevat voivansa tehdä yhteistyöhön sitoumuksia pelkäämättä sitä, että muut osapuolet väärinkäyttävät tietoja, palveluita tai resursseja (Järvensivu 2017). Esimiehen ja johtajan tehtävät ovat erilaiset. Työtehtävien paras asiantuntija ei ole esimies, vaan hänen tehtävänä on organisoida työntekijät kehittämään yhdessä työtä. Johtaja pitää isoja linjoja ja katsoo kokonaisuutta lintuperspektiivistä. (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu 2015, 79.)

Verkostojen johtamisen katsotaan olevan keskeinen keino organisaatioiden toimintavalmiuksien ja kilpailukyvyn lisäämiseen (Consulting Partners 2013). Muuttuvissa verkostoissa tarvitaan ymmärrystä liiketoimintalähtöisestä sopimisesta pääpainon ollessa yhteistyössä eikä niinkään täydellisyys tavoittelussa pitkissä sopimuksissa. Sopimustasolla on oleellista kuvata yhteinen tavoite niin, että toimijoiden velvollisuudet, oikeudet ja keskinäiset suhteet ovat huomioon otettavissa. Jotta tämä toteutuu, tulee sekä tavoitteen ja toimintamallin määrittelyn olla selkeät, kuten myös reunaehdot, joiden mukaan kustannukset ja hyödyt voidaan jakaa myös tilanteen muuttuessa. Kun mietitään keinoja tunnistaa edellytyksiä yhteistyön edistämiseksi ja vaihtoehtoisesti yhteistyön esteiden poistamiseksi, voidaan tarkastella esimerkiksi yhteistyön vaiheita ja olennaisia

vaikuttavia tekijöitä. Kuvassa 4 on havainnollistettu tekijöiden vaiheistusta kahdenvälisessä yhteistyössä.



KUVA 4. Tekijöiden vaiheistus (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarlela 2014, 11–12)

Tekijät voidaan jakaa kolmeen luokkaan; edistäjät, mahdollistajat ja ajurit. Ajurit luokitellaan tekijöiksi, joiden avulla yritykset saadaan hakemaan yhteistyömahdollisuuksia ja uusia kumppaneita. Mahdollistaja voi olla esimerkiksi tapahtuma, jossa konkreettinen yhteistyö mahdollistuu. Edistäjällä tarkoitetaan kehitystä, jolla edistetään yhteistyötä, esimerkiksi kehittämällä palaverikäytäntöjä. (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarlela 2014, 11–12.)

3.5 Viestinnän johtaminen ja tiedonkulku

Projektiryhmää ja sidosryhmiä tulee motivoida projektiviestintään ja sen merkitystä korostaa. Monet ongelmat projektinhallinnassa voidaan välttää, jos viestintä on kunnossa. Viestintää auttaa etukäteen tehty projektiviestinnän viestintä- ja tiedotussuunnitelma. Tällainen sisältää esimerkiksi projektiviestinnän sisältöä koskevat asiat, viestintäkanavat, kohderyhmät ja vastuuhenkilöt. Viestinnän ajoitus ja viestinnän tavoitteet ja tarpeet ovat sujuvuuden, työskentelyilmapiirin ja projektin onnistumisen kannalta tärkeitä. Viestinnän tavoiteltu vaikutus on syytä kirkastaa, jotta voidaan varmistaa tuloksellisuus viestinnässä. (Mäntyneva 2016, Luku 12.)

Projektiviestintä tukee tiimityötä ja niin muodollinen kuin epämuodollinenkin viestintä vaikuttaa sisäiseen ilmapiiriin projektiryhmässä. Projektin jäsenillä tulisi olla riittävä omaan toimenkuvaan liittyvä informaatio ja sitä tukeva

dokumentaatio. Tulevaisuuden kannalta saadaan arvokas pohja viestinnän toteutumisesta aiemmista dokumentaatioista. Keskeisiä ja tärkeitä taitoja viestinnän kannalta ovat yhteistoiminnallinen ongelmien ratkaiseminen, ideoiden jakaminen ja ajan tasalla olevan informaation jakelu. Projektidokumenttien tekemisen taito ja hyvät viestinnälliset kyvyt ovat hyvän projektipäällikön ominaisuuksia. (Mäntyneva 2016, Luku 12.)

Projektiviestintään liittyy useita käytännön ongelmia ja väärinymmärryksiä ilmenee esimerkiksi tilanteissa, joissa viestin sisäistämiseen ei käytätetty riittävästi huolellisuutta tai aikaa tai oikea vastaanottaja ei tavoita viestiä. Viesti on voinut myös vääristyä matkalla tahattomasti tai tahallisesti. Projektiviestinnän rajapinnoissa on viestintään liittyviä ongelmia. Esimerkkejä rajapinnoista ovat toteuttajaorganisaatio ja asiakasorganisaatio ja niiden rajapinnat kuten tilaajaorganisaatio ja toteuttajaorganisaatio tai organisaation sisäiset toiminnot ja rajapinnat osastojen välillä, esimerkiksi tietohallinto ja asiakasrajapinta. Rajapintoina voi olla myös samaa toimintoa tukevien sisäisten tiimien rajapinnat tai eri toimipisteessä työskentelevät jäsenet. (Mäntyneva 2016, Luku 12.)

Rajapintoihin liittyy eroja, jotka johtuvat toimintakulttuurin erilaisuudesta ja erityisesti teknisemmissä toimintaympäristöissä saatetaan olettaa tarpeettomasti, että käytetty ammattitermistö on yksiselitteistä ja aukeaa kaikille. Mahdollisimman laaja viestiminen projektiin liittyvissä muutoksissa on keskeistä ja sekä ohjausryhmän edustajien että myös yksittäisten projektissa työskentelevien henkilöiden on oltava tietoisia muutoksista ja niihin johtaneista asioista. Viestintään on hyödynnettävissä eri kanavia ja välineet kannattaa valita huomioiden kohderyhmä ja viestin sisältö. Projektipalaveri vie paljon aikaa osallistujilta, mutta mahdollistavat dialogin. (Mäntyneva 2016, Luku 12.)

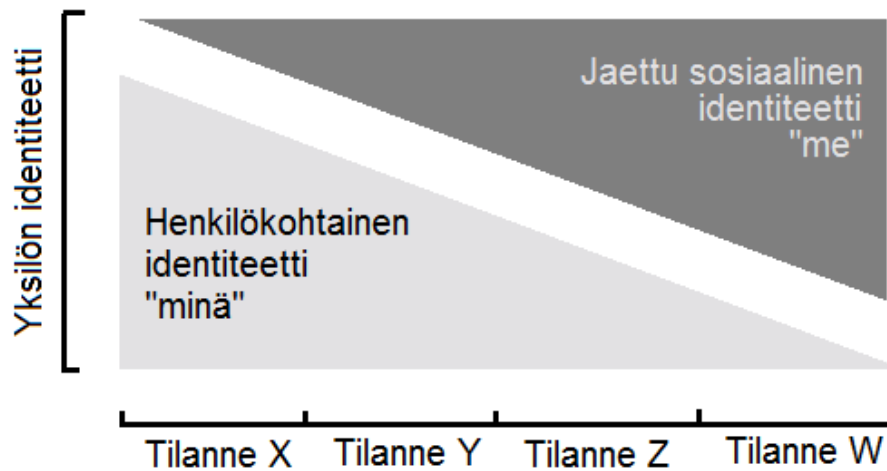
3.6 Ryhmän sosiaalisen identiteetin kehittymisen tukeminen

Johtajuus nähdään joissain tapauksissa synnynnäisenä ominaisuutena ja johtajina toimivat ovat lähtökohtaisesti erilaisia. Näiden perusteella johtaja ei voi olla kuka vain, mutta heistä voi ottaa oppia. Toiset ehdottavat, että johtajilla on oltava tiettyjä kykyjä, jotka voi harjoittelemalla opetella. (Nestor 2013.) Sosiaalisen identiteetin teoria johtajuudesta eroaa edellä mainituista ja sen mukaan sosiaalinen identiteetti ja ympäristö vaikuttavat vahvasti yhteistyökykyyn. Jos yhteisö jakaa yhteisen identiteetin ja näkee asiat samalla tavalla, se

työskentelee tehokkaasti kohti yhteistä tavoitetta. (Nestor 2013; van Dick & Kerschreiter, 2016, 1.)

Sosiaalinen identiteetti koostuu yksilön itsekuvasta, joka on peräisin sosiaalisista ryhmistä, joihin hän itse tuntee itsensä kuuluvaksi. Näiden analyysien painopiste ei ollut organisaation johtamisessa, mutta sosiaalisen identiteetin analyysi on kehittynyt pisteeseen, jossa se voi tarjota sosiaalisen identiteetin mallin organisaation johtamiseen. Teoriat organisaation johtajuuden tehokkuudesta painottavat, että johtajat ovat myös osa ryhmää, jota he johtavat ja että johtajan ominaispiirteet voivat vaikuttaa johtamisen tehokkuuteen. Sosiaalisen identiteetin näkökulman mukaan on tärkeä ymmärtää, että merkittävintä on ryhmään kuuluminen. Yksilöt samaistuvat ryhmän käyttäytymiseen ja asenteisiin. (Tajfel & Turner 1979, 283; van Knippenberg & Hogg 2003, 249.)

Identiteetti kuvaa sitä kaikkea, mitä olemme. Sosiaalinen identiteetti koostuu rooleista ja ryhmäjäsenyyksistä, jotka ovat merkityksellisiä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Saman sosiaalisen identiteetin jakavat henkilöt muodostavat ryhmän ja kokevat yhteenkuuluvuutta. Omaa identiteettiämme värittävät yhtäaikaisesti sekä sosiaaliset että henkilökohtaiset osa-alueet ja molemmat näistä muodostavat yksilölle eheän minäkuvan. Henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin merkitys vaihtelee erilaisissa tilanteissa ja identiteettien yhtäaikaisuutta voidaan tarkastella jatkumona, joka on esitetty kuvassa neljä. Ristiriitatilanne toiseen tiimiin tai organisaation kuuluvan henkilön kanssa voi saada tiimi-identiteetin tai organisaatioidentiteetin korostumaan. Kuvassa 5 on mallinnettu sosiaalisen ja henkilökohtaisen identiteetit eri tilanteissa. Ristiriita voi syntyä arvoista; me arvostamme määrää ja te laatua. Yksilön identiteetillä ei ole tällöin merkitystä ja huomio kiinnittyy ryhmäidentiteettiin. (Koivisto & Ranta 2019, Luku 3.)



KUVA 5. Sosiaalisen ja henkilökohtaisen identiteetit eri tilanteissa (Koivisto & Ranta 2019)

Sosiaalinen identiteetti rakentuu aktiivisena prosessina ryhmään samaistuminen jälkeen ja identiteettiä rakennetaan ja verrataan jatkuvasti. Tilanteen muuttuessa ryhmässä saattaa ryhmän identiteetti lakata vastaamasta yksilön tarpeisiin, jolloin ryhmästä aletaan jopa pyrkiä pois. Ryhmän johtajan tulee aktiivisesti johtaa sosiaalista identiteettiä ja vahvistaa ryhmän merkityksellisyyttä. Ryhmän jäsenet ovat valinneet itse ryhmän, koska arvostavat ryhmää, ja sen identiteetti ja arvomaailma vastaavat heidän omaansa riittävästi. Koivisto ja Ranta määrittelevät johtajan tavoitteeksi luoda viisivaiheisen uskomuskierteen, joka alkaa ryhmään kuulumisen halusta ja jatkuu johtajan ryhmän vahvistamisesta eteenpäin ryhmän tavoitteisiin sitoutumiseen. Seuraavassa vaiheessa ryhmä on motivoitunut työskentelemään yhdessä ja viimeisenä ryhmä menestyy. (Koivisto, Ranta 2019, luku 3; van Knippenberg & Hogg 2003, 246.)

Jos henkilökohtainen identiteetti on vallitsevana, tavoitteena saattaa olla esimerkiksi ryhmän yhteistyön sijaan oman uran kehittäminen ja edistäminen. Toiset ryhmäläiset saatetaan nähdä kilpailijoina ja uhkaavina omien tavoitteiden kannalta. Organisaatiossa tulisi yhteistyön kannalta pyrkiä tilanteeseen, jossa ryhmän jäsenet määrittelevät itsensä sosiaalisen identiteetin kautta, jolloin identiteetti tukee ja edistää yhteistyötä. Tiimin päämäärät ja arvot ohjaavat toimintaa ja sitoutuneisuus kasvaa. Mitä enemmän joku itse määrittelee itsensä

tiettyyn ryhmän jäsenyyteen, sitä enemmän hänen käsityksensä, asenteet, tunteet ja käyttäytyminen vastaavat ryhmän prototyyppiä. (Koivisto & Ranta 2019, luku 3; van Knippenberg & Hogg 2003, 246.) van Dick ja Kerschreiter toteavat, että kun työntekijät tunnistavat ryhmät ja organisaatiot, sillä on yleensä myönteisiä vaikutuksia työhön liittyviin asenteisiin ja käyttäytymistä. Samoin johtajat, joilla on vahva yhteinen näkemys ryhmänsä kanssa, ovat roolimalleina seuraajilleen. (van Dick & Kerschreiter 2016, 1, 5.)

Organisaation jäsenten tulisi määritellä itsensä ryhmän sosiaalisen identiteetin perusteella, joka luo yhteistyön kannalta optimaalisen tilanteen. Vahva yhteinen identiteetti auttaa ryhmää työskentelemään tavoitteiden eteen ja mahdollisesti oman vastuualueensa ylittäen. Voimakkaasti ryhmään samaistuvat suorittavat muita huomattavasti toistuvammin vastuualueensa ylittäviä tehtäviä, jotka ovat ryhmän työskentelyn kannalta tarkoituksenmukaisia ja tärkeitä. Tällaisia tehtäviä, kuten toisten auttaminen, neuvominen, kehittämis ehdotuksien tekeminen tai huolehtiminen ryhmän hyvinvoinnista, ei ole täysin määritelty kenenkään rooliksi, mutta ovat kriittisen tärkeitä menestyvän ryhmän kannalta. Kun ryhmäjäsenedyys on keskeinen asia ihmisen identiteetille, hän tekee selvästi ryhmää suosivia tekoja ja päätöksiä ja itseohjautuvuus edistää yhteistyötä. Nämä alleviivaavat ryhmän yhteisen identiteetin muodostamista johdon keskeisimmäksi tehtäväksi. (Koivisto & Ranta 2019, luku 3.) Organisaation johtajat ovat organisaation jäseniä ja osallistuvat erilaisiin ryhmiin ja tiimeihin organisaation sisällä ja he jakavat näin ollen yhden tai useamman ryhmän jäsenyyden heidän kanssaan (van Knippenberg & Hogg 2003, 244).

Koivisto ja Ranta kiteyttävät SIMOL-mallin johtamista ohjaavan viiden periaatteen ympärille:

1. Luodaan johtajan ja ryhmä kanssa yhteinen identiteetti ja me-henki, joihin kaikki voivat samaistua
2. Jotta johtaja voi johtaa ryhmää, hänen on edustettava samaa identiteettiä ryhmän kanssa. Ryhmän jäsenenä nähty johtaja kykenee vaikuttamaan ryhmän motivaation tehdä yhteistyötä ja muokkaamalla ryhmäidentiteettiä lisäämään omaa vaikutusvaltaansa.

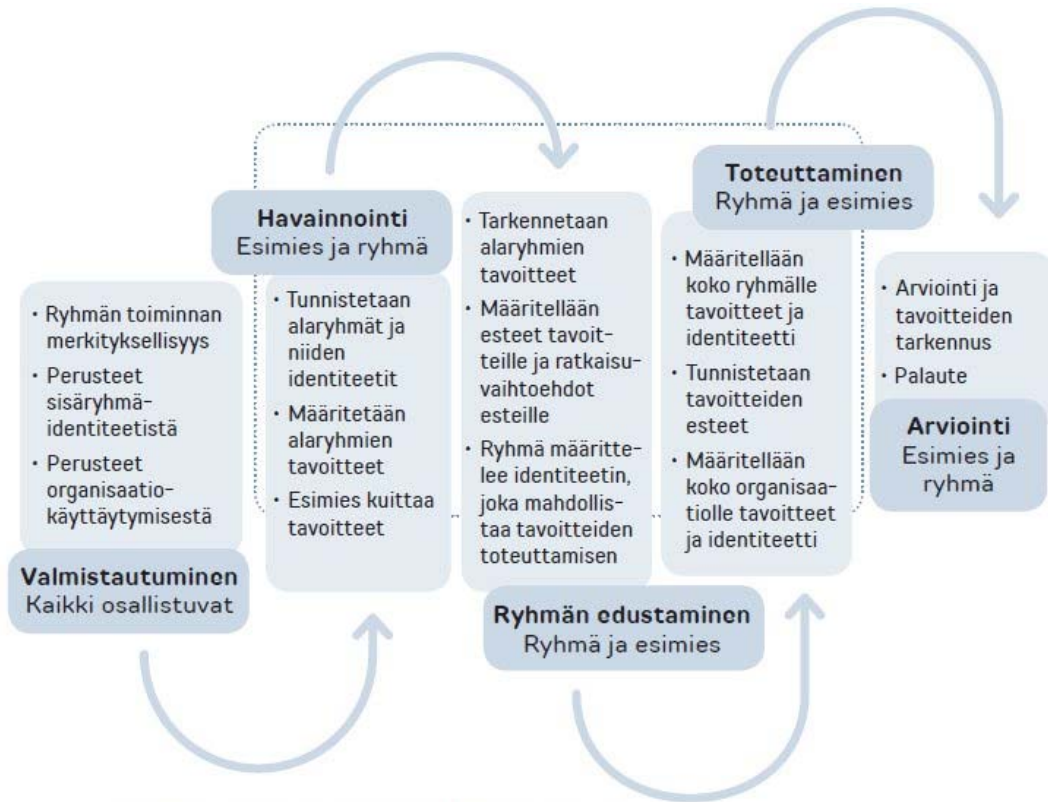
3. Yhteistyötä johtavan on edistettävä työllään yhteisiä tavoitteita ja ajateltava ryhmän etuja.
4. Johtajan on luotava identiteetti ja tavoitteet kokonaisuudeksi ja konkreettiseksi tekemiseksi, esimerkiksi sovitut rutiinit kokouksissa.
5. Ryhmälle tulee luoda innostava tulevaisuuden visio, joka inspiroi ryhmää pysymään yhdessä ja tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita.

(Koivisto & Ranta 2019, luku 3.)

Nämä viisi kohtaa kuuluvat sosiaalisen identiteetti johtamisen keskeisiin periaateisiin. Pohjimmiltaan yhteisön johtamisessa on kyse yhteisen identiteetin johtamisesta ja johtajan tulee rakentaa ryhmälle yhteinen identiteetti palvelemaan mahdollisimman hyvin tavoitteita ja onnistumisia sekä tavoittamaan ryhmän jäsenet riittävän hyvin. Käytännössä tämä on ryhmän kanssa tehtävä määrittely. Määriteltäessä identiteettiä on etsittävä vastauksia kysymyksiin: Keitä olemme? Mitkä ovat meille tärkeitä asioita? Mikä erottaa meidät muista ryhmistä? Kysymysten avulla ryhmä muokkaa itseään ja määrittää, mitä ryhmälle merkitsee ”me”. Ihmiset saadaan motivoitumaan yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen, kun tavoitteet ovat yhteisesti rakennettuja. (Koivisto & Ranta 2019, luku 4.)

Ryhmän identiteetti ei usein ole täydellisen yhteinen, vaan sisältää useita alaryhmiä. Niiden identiteettiä määrittävät asiat, joihin ryhmällä ei ole paljoa vaikutusvaltaa, kuten ikä, sukupuoli, syntymäpaikka tai fyysiset ominaisuudet. Identiteettiin vaikuttavat myös valintojen kautta tulevat seikat, kuten ammatti, perhe, asuinpaikka, taidot, harrastukset ja arvot. Näiden kautta ryhmän jäseniä yhdistävät samat harrastukset tai arvot ja muodostavat yhteisen identiteetin perustan. Ominaisuudet, kuten insinööri, mies, etätyötä tekevä tai suomalainen, eivät sellaisenaan tee ryhmiä, elleivät ihmiset miellä niitä identiteetilleen keskeisinä ja tärkeinä. Organisaatiossa oletetaan ihmisten identifioituvan tiettyihin ryhmiin sukupuolen, koulutustaustan tai kansallisuuden mukaan, vaikka kyseiset ominaisuudet eivät todellisuudessa määritä yksilön identiteettiä. Helposti erottuva ja näkyvä ominaisuus ei ole välttämättä ollenkaan yksilön identiteetille tärkeä ja paljon vahvemmin samaistumisen määrittävät muut itselle merkitykselliset asiat. (Koivisto & Ranta 2019, luku 4.)

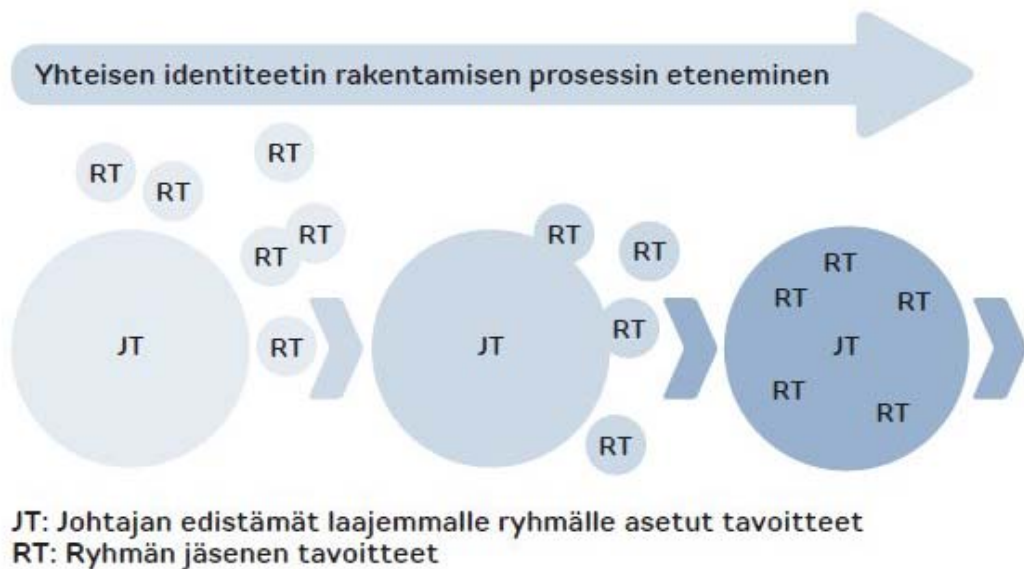
SIMOLin kehittäjät ovat luoneet identiteetin rakentamiseen käytännönläheisen prosessimallin nimeltä HET. Se koostuu kolmesta sanasta ”*havainnointi, edustaminen ja toteuttaminen*”. Kuvassa 6 on kuvattu prosessi, joka ei ole nopea pika-apu, vaan pitkäjänteinen koko ryhmän työskentely, jolla ryhmälle voidaan rakentaa yhteinen identiteetti. HET-prosessi aloitetaan identiteetikartoituksella, jossa selvitetään joko ryhmätyönä tai yksilöinä henkilöstöltä, mihin ryhmään he organisaatiossa kuuluvat. Ryhmät voivat olla esimerkiksi maantieteellisiä tai toimipaikan, yksikön tai työn sisällön perusteella eroavia ryhmiä. Yksilön on tärkeä antaa määritellä itse hänelle tärkeäksi koettu ryhmä. Johtaja tunnistaa vaiheen avulla tutkittavan ryhmän vahvimmat ja merkittävät alaryhmät ja identiteetit kullekin ryhmälle. Näiden tietojen valossa johtaja voi ennakoida, minkälaisia ristiriitoja alaryhmien arvojen erilaisuudet voivat aiheuttaa.



KUVA 6. HET-prosessi (Koivisto, Ranta 2019, luku 4.)

Seuraava vaihe on alaryhmäidentiteettien rakentaminen. Jokainen alaryhmä kokoontuu yhteen pohtimaan omaa tavoitetta ja identiteettiä. Tarkoituksena on löytää, mitä he yhdessä ovat ja mitä eivät ole sekä mitä he jatkossa haluaisivat olla. Tämä kannatta tehdä kaikissa alaryhmissä, jotka osallistuvat yhteistyön

kehittämiseen, ja selvittää, mitkä ryhmät ovat keskeisimmin tekemisissä. Huomioitavaa on, että uusia ryhmiä voi tulla mukaan tai ryhmistä voi jäädä joku pois. Tämä vaihe voidaan suorittaa esimerkiksi workshopina, kuitenkin niin, että kaikki ovat aktiivisesti läsnä ja yhtä aikaa. Kolmas vaihe on suunnitella strategiat yhteisen identiteetin tavoitteista ja tekijöistä, jotka hankaloittavat niiden saavuttamista. Vaiheisiin on osallistuttava kaikkien ryhmäläisten tai valittujen henkilöiden. On hyvä pohtia, mitkä ovat alaryhmien yhteiset tavoitteet, miten niitä voidaan edistää ja mitkä ovat koko yhteisön yhteisiä tavoitteita. Ryhmäidentiteetin muodostumista on kuvattu kuvassa 7. (Koivisto & Ranta 2019, työkalupakki.)



KUVA 7. Prosessi yhteisen identiteetin rakentumisesta. (Koivisto & Ranta 2019, luku 5)

Ryhmän sosiaalinen identiteetti kasvaa, jos ryhmä vertaa tiimiään johonkin toiseen ryhmään, jonka kokee erilaiseksi. Näin voi käydä esimerkiksi tilanteissa, jossa naisvaltainen tiimi työskentelee miesvaltaisella alalla ja sukupuolesta tulee määrittävä seikka. Toimintaympäristö on kiinteästi yhteydessä identiteetin rakentumiseen ja johtajan tulee tuntee sekä ryhmä että ympäristö rakentaessaan yhteistä identiteettiä. Ryhmän menneisyys on hyvä olla tiedossa, koska edellinen toimintaympäristö ja sen keskeiset identiteetin määrittäneet tekijät ovat hyödyllistä tietää. SIMOL on työkalu johtajalle yhteisen identiteetin

aikaansaamiseksi. Edellä kuvattu HET-prosessi on käytännön apuna sosiaalisen identiteetin syntyymiseen. Tisaalta sosiaalinen identiteetti on mahdollista rakentaa ja toteuttaa keskustelevaa, ja tiimin jäseniä arvostavaa johtamista ilman HET-prosessiakin. Siinä tapauksessa on hyvä tiedostaa useat alaryhmät, jotka vaikuttavat ryhmään, ja se, että ryhmien välillä voi olla toisistaan eroavia arvoja ja tavoitteita. Yhteisen päämäärän on oltava yhteisesti tavoiteltu. (Koivisto & Ranta 2019, luku 5.)

Lopulta kyseessä on toimiva arkijohtaminen, jossa kaikki ryhmän jäsenet saavat arvostusta, vaikuttavat tavoitteisiin, tulevat kuulluksi ja määrittelevät ryhmän identiteettiä. Yhteisen identiteetin aikaansaamisen tavoitteita tukee dialogisen johtajuuden periaate, kun lähtökohtana on ryhmä ja yhteistyön rakentaminen. Dialogia tulee käyttää ryhmänä, ei ainoastaan yksilöiden kesken. (Koivisto & Ranta 2019, luku 5.) Dialogisen johtamisen keskeisiin periaatteisiin kuuluvat luottamus, arvostava vuorovaikutus, kuuntelu, luottamus ja kaikkien jäsenten tasapuolinen osallistuminen ryhmän toiminnan kehittämiseen (Syvänen 2014.) Jos samaan ryhmään kuuluva johtaja esittelee ideoita, suhtaudutaan niihin myönteisemmin kuin jos asian esittäisi jonkin toisen ryhmän johtaja. Ryhmäjäsensuus painaa enemmän kuin yksilön henkilökohtainen suhtautuminen asiaan. (Koivisto & Ranta 2019, luku 5.)

SIMOL-mallin mukaan johtamisessa on kyse ryhmäilmiöstä. Ryhmän toimintaan vaikuttaminen perustuu siihen, että ryhmä omaksuu johtajien yhdeksi ”meistä”. Johtajalla on kyky kuvastaa koko ryhmän identiteetin mukaisia keskeisiä asioita. Merkittävä keino ilmentää yhteistä identiteettiä on viestintä. Johtaja pystyy korostamaan ryhmäjäsensuuttaan ja tekemään sitä näkyväksi esimerkiksi käyttämällä samaa murretta tai puhumalla ryhmästä me-muodossa. Ryhmä antaa johtajalle vallan, ja ryhmän johtaminen, palveleminen ja edustaminen ovat osa ryhmäilmiötä, mikä johtamisessa on kyseessä. Kuvio ei lopu johtajan siinä kerran onnistuessaan, vaan työ on jatkuvaa ja syklimäisesti toistuvaa. Perusta johtajuudelle on ryhmässä ja siinä, miten johtaja kykenee ilmentämään ryhmän identiteettiä. (Koivisto & Ranta 2019, luku 9.) Menestyäkseen pidemmällä tähtäimellä johtajuuden lisäksi on tärkeää keskittyä tehtäväkeskeisen ja työntekijälähtöisen lisäksi ryhmälähtöiseen johtajuuteen suhteessa sosiaaliseen identiteettiin (van Dick & Kerschreiter 2016, 14).

Menestys ja onnistuminen nähdään helposti vain johtajan aikaansaannoksena, jolloin johtaja nousee tai hänet nostetaan jalustalle. Sankarijohtaja lakkaa olemasta osa ryhmää ja yksi meistä. Hänet nähdään johtajien ryhmässä eri etuja edustamassa ja eri asioita ajamassa. (Koivisto & Ranta 2019, luku 10.) SIMOL-ohjaa johtajan olemaan osa ryhmää ja ryhmän olemaan itseohjautuva. Johtajan rooli on kuitenkin olennainen eikä missään nimessä yhdentekevä. Johtaja inspiroi ryhmää, vie oikeaan suuntaan ja ilmentää koko ryhmän identiteettiä. Sosiaalisina olentoina ihmiset pyrkivät hakemaan ryhmistä hahmoja, jotka ilmentävät parhaiten ryhmän identiteettiä ja ovat esimerkillisiä. Vaikka ryhmälle ei olisi ketään nimetty johtajaksi, etsitään sopiva identiteetin edustaja, jonka valta vaikuttaa muita voimakkaammin. Ryhmä antaa vallan johtajalle ja hän on silti yksi meistä. Sisäryhmäidentiteetin merkitys on hyvä tiedostaa erityisesti niiden, joiden tehtävänä on organisaation strategian edistäminen. Osallisuuden kokemus, ryhmään kuulumisen tunne ja oikeudenmukainen kohtelu on SIMOL-mallin keskiössä ryhmän identiteetin lisäksi. (Koivisto & Ranta 2019, luku 10.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä opinnäytetyössä näkökulmana on AEF:n projektien organisaation yhteistyön kehittäminen tilaajan näkökulmasta. Aineisto on kerätty Rikastamon laajennuksen ja Rimmen Pastalaitoksen projekteihin osallistuvilta AEF:n henkilöiltä. Konsulttitoimistot, urakoitsijat, aliurakoitsijat ja tavarantoimittajat rajataan pois. Myös AEF:n kaivostoimintaan, kunnossapitoon ja muihin kaivosalueen tukitoimiin liittyvät henkilöt rajataan pois selkeyden vuoksi, vaikka samankaltaisia yhteistyömalleja on niissäkin käytössä.

On tarkoituksenmukaista sitouttaa työelämän tutkimushankkeet tieteellisiin tutkimusmenetelmiin, tutkimusetiikkaan ja tutkimuksen vertailuperustaan. Merkittävää hyötyä työelämässä tuottavat sellaiset tutkimukset, jotka osoittavat uuden käyttötavan aiemmalle tiedolle tai sen käytettävyyttä yli ammattirajojen. Useat ammatilliset käytännöt on kehitetty pitkän ajan kuluessa ja teknologian muutos haastaa nämä käytännöt. Tutkimuksissa käytetään sanoja teoria ja malli. Jos edellisissä tutkimuksissa on muodostettu säännönmukaisuutta, saadaan muodostettu lainalaisuuksia ja lakeja, jotka auttavat jäsentämään ilmiötä tai asiaa. Mallit ovat rakennekokonaisuuksia, jotka ilmentävät eri asioiden välistä suhdetta toisiinsa. Käsitteet ja teoriat eivät ole erillisiä käytännöstä, vaan käytännön tutkimustoiminnan tulos. (Vilka 2018.)

Tutkijat ja tutkittava toiminta ovat samassa maailmassa eikä tutkijoiden maailma ole arjesta irrallaan. Käsitteillä ja teorioilla on monta tehtävää tutkimuksessa. Teoreettiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys ovat hyödynnettävissä tutkimuksessa monella tavalla. Ensisijaisesti niillä luodaan tutkimukselle kehykset ja tarkastelunäkökulma. Käsitteiden ja teorian avulla voi kuvata, perustella, ja selostaa tuloksia ja tulkintaa ja päätelmiä. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa on tärkeää nostaa aineiston tulkinta ja tulokset yleiselle tasolle teorian avulla. (Vilka 2018.)

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa tutkimusmenetelmiä ja tiedonhankintamenetelmiä, jotka ovat eettisesti kestäviä ja jotka ovat tiedeyhteisön hyväksymiä. Tiedonhankinnassa tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on perustanut tiedonhankintansa asianmukaisiin lähteisiin, oman alansa

kirjallisuuden tuntemiseen, riittäviin havaintoihin, laboratoriokokeisiin sekä tutkimuksensa analysointiin. (Vilka 2018). Tutkimusetiikka empiirisessä tutkimuksessa pitää huolta, ettei yksittäistä henkilöä voida tunnistaa. Myöskään yksittäisen väitteen muokkaaminen yleiseksi on hyvän tutkimusetiikan vastaista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen. Menetelmä valikoitui aineiston määrän perusteella. Tutkimus kerää pienen ryhmän mielipiteitä yhteistyöstä projekteissa. Laadullisen menetelmän tutkimusote sisältää useita suuntauksia analyysi- ja tiedonhankintamenetelmiin ja oma reitti yksilöityy monien eri valintojen perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksissa, jotka on tehty laadullisella tutkimusmenetelmällä, tarkastellaan ihmisten välistä sosiaalista maailmaa. Ihmisten väliset suhteet ja niiden muodostamat merkityskokonaisuudet ilmenevät ihmisistä lähtöisin ja ihmiseen päätyvinä tapahtumakokonaisuuksina, kuten ajatuksina, päämäärien asettamisena ja toimintana. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettu tutkimus ei tavoittele totuuden löytämistä tutkittavasta asiasta. Tarkoitus on löytää ihmisten omat näkemykset koetusta todellisuudesta ja muodostuneiden tulkintojen kanssa näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotain, mikä on välittömältä havainnolta piilossa. (Vilka 2018, luku 5.)

Alasuutari kuvaa tulosten tulkintaa arvoituksen ratkaisemiseksi, joka merkitsee tunnettujen vihjeiden ja tuotettujen johtolankojen pohjalta tehtyjä merkitysten tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen analyysi ruotii aina kulttuurin käsitteitä ja pyrkii selittämään merkityksellistä toimintaa. Yhteys kulttuurintutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen välillä on, että selittäminen perustuu molemmissa ymmärtämiseen. Keskeistä ilmiölle on paikallinen selittäminen eikä selitysmalleja pidetä universaaleina lainalaisuuksina. (Alasuutari 2011, Luku 3.) Johtolangat ja vihjeet syntyvät ihmisten kuvaamien käsitysten ja kokemusten perusteella. Arvoituksen ratkaisemisen ja tulkinnan avaamisen avulla saadaan aikaan tutkimuksessa ohjeita, malleja, toimintaperiaatteita, kuvauksia ja tietoa. (Vilka 2018.)

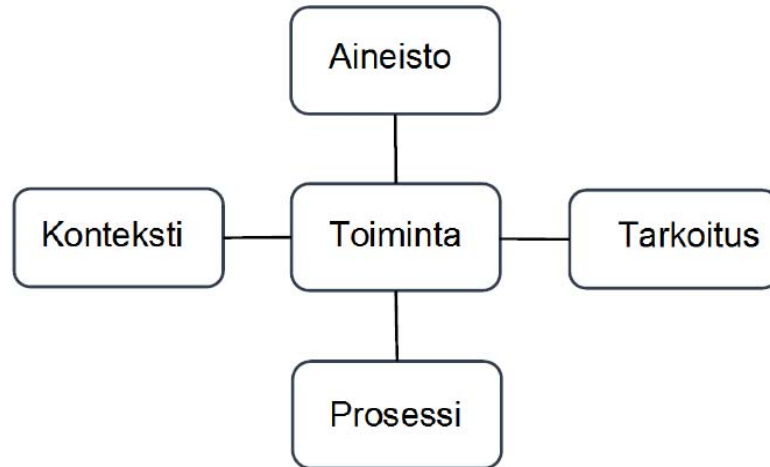
Tutkimuksen vaativin osuus on aineiston analysointi, jossa tarvitaan tutkijan omaa arviointikykyä ja taitoa. Analysointi tarkoittaa kootun aineiston kriittistä

tutkimista sekä yhteyksien, kaavojen ja muuttujien välisien suhteiden löytämistä ja määrittelemistä. (Krishnaswami & Satyaprasad, 2010, 160.) Tutkimuksen kulkua voidaan hahmottaa prosessikaaviolla Kotharin mallintaman prosessikaavion mukaisesti (kuva 8). (Kothari 2004, 11.)

Määrittele tutkimusongelma	Tarkista konseptit ja teorit	Muodosta hypoteesit	Suunnittele tutkimus	Kerää aineisto	Analysoi aineisto
	Tarkista aikaisemmat tutkimuslöydökset				

KUVA 8. Tutkimusprosessi prosessikaaviona (Kothari 2004, 11.)

Tutkijan on otettava huomioon kolme asiaa, jotka korostuvat tutkimuskohteessa. Nämä ovat prosessi, ilmiön intentio ja konteksti. (Dey 1993, 32.) Kuvassa 9 on havainnollistettu laadullisen tutkimuksen kolme näkökulmaa. Intention huomioiminen tarkoittaa, että aineiston kokoamisvaiheessa tuodaan jollain tavalla esille sen tarkoitus. Kontekstia pidetään usein itsestäänselvytenä. Väärinymmärryksen välttämiseksi sen tilannemerkitys on hyvä selventää. Samanaikaisesti voimassa voi olla useita konteksteja eri henkilöille. Kontekstin avulla analyysi voidaan kytkeä laajempiin kulttuurisiin ja sosiaalisiin yhteyksiin. Siihen voi liittää kuvauksen esimerkiksi, millaisiin instituutioihin, sosiaalisiin yhteyksiin, ajankohtaan, kulttuuripiirteisiin tai muuhun ilmiö liittyy. Prosessia kuvaamalla esiin saadaan tapahtuman luonne. Tällä on merkitystä, mikäli aineistoa kootaan pidemmällä aikavälillä. Prosessi muodostaa kuvan muutoksista, olosuhteista, toiminnoista, kehityksestä ja mekanismeista, jotka siihen liittyvät. (Anttila 1996, luku 6.)



KUVA 9. Laadullisen tutkimuksen kolme näkökulmaa (Dey, 1993, 32)

Tutkimuksen kohteena on pieni ryhmä ja aineisto on harkinnanvarainen. Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa kokonaista joukkoa erilaisia tutkimuskäytäntöjä, jotka ovat tulkinnallisia. Laadullinen tutkimus soveltuu menetelmäksi, kun kiinnostus on yksityiskohtaisissa rakenteissa ja tiettyjen tapahtumien kanssa mukana olleiden yksittäisten henkilöiden merkitysrakenteissa. (Metsämuuronen 2000, 9,14.) Suomenkielisissä laadullisen tutkimuksen tutkimusraporteissa ja metodioppaissa synonyymeinä käytetään termejä kvalitatiivinen, laadullinen, ymmärtävä, ihmistutkimus ja pehmeä. Tuomen ja Sarajärven mukaan englanninkielisissä teoksissa on kuitenkin käytössä ainoastaan termi qualitative. Suomen kielelle käännettynä se on laadullinen, jolloin synonyymisyys kvalitatiivisen kanssa on perusteltua, muttei se puolla muiden edellä lueteltujen synonyymisesti käytössä olevien termien asemaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tunnusmerkkejä laadulliselle tutkimukselle ovat näkökulma tutkittavista asioista, aineistonkeruumenetelmä, teoreettinen tai harkinnanvarainen otanta sekä aineiston analyysi laadullisinduktiivisesti. Laadullinen tutkimus keskittyy usein pieneen määrään tutkittavia asioita ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkijan tavoite on sijoittaa tutkimuskohteensa ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin yhteyksiin ja antaa siitä tarkan kuvan. Aineiston määrään ei ole sääntöjä eikä se suoraan vaikuta tutkimuksen onnistumiseen.

Käsitteellistä ymmärrystä rakennettaessa aineisto toimii tutkijan apuna omalla tavallaan. (Eskola & Suonranta 1998, Luku 1 ja 2.) Tutkimuksen onnistumista tai tulosten hyödynnettävyyttä ei ratkaise se, mitä tutkimusmenetelmää on käytetty, vaan laatu, jolla tutkimus on tehty (Vilkkä 201. 8). Laadullinen tutkimus voi olla haastavaa riippuen tutkijan kokemuksesta kyseisen metodologian suhteen (Turner 2010, 754–760).

Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisen tutkimuksen peruskivistä on havaintojen teoriapitoisuus, jolla he tarkoittavat sitä, minkälainen käsitys yksilöllä on ilmiöstä, mitä välineitä hän on tutkimuksessa käyttänyt tai mitä merkityksiä hän on tutkittavalle ilmiölle antanut. Tutkimustuloksia ei pidetä irrallisena käyttäjästä tai käytetystä havaintomenetelmästä eikä ole olemassa täydellistä objektiivista tietoa. Tutkija tekee päätöksiä tutkimusasetelmasta ymmärryksensä varassa ja siinä mielessä teoriapitoisuus on korostuu laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimuksen uskottavuus liittyy pitkälti lähdeaineiston käyttöön ja argumentoinnin tasoon. Lähteiden ja lähdeviitteiden on oltava aiheen kannalta oikein valittuja ja relevantteja. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkijan tulee ottaa selvää ja kuvata tutkimustekstissään, mihin ilmiöön tai yhteyksiin tutkittava asia liittyy eli onko kyse sosiaalisista, historiallisista, kulttuurisista vai ammatillisista suhteista (Vilkkä 2018). Eskola korostaa käsiteltävän ilmiön käsitteellistä pohdintaa ja sen merkitystä. Empiirisen ilmiön tutkimisessa pitää laadullisia menetelmiä pitää käyttää työkaluina. Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä. Havaintoaineistoa tarkastellaan ja argumentoidaan empiirisen aineiston tapaan. Ero empiirisen analyysin ja teoreettisen analyysin välillä on, että teoreettisessa analyysissä lähteet voivat olla ainoastaan tieteellisesti relevantteja tekstejä ja niistä voidaan kiistellä. Empiirisessä analyysissä aineiston tuottaneiden henkilöiden tunnistettavuus yksilöinä pyritään häivyttämään. Joissain laadullisissa tutkimusraporteissa analyysin tueksi on laitettu lainauksia haastatteluista ja näitä perustellaan luotettavuuden paranemisella. Tuomi ja Sarajärvi kehottavat kyseenalaistamaan alkuperäiset lainaukset ja miettimään harkiten, miksi niiden pitäisi olla mukana lopullisessa raportissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullista tutkimusta verrataan usein määrälliseen tutkimukseen. Näin on helpompi hahmottaa, mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistoja on monenlaisia ja tieteellinen tutkimustyö tarvitsee jonkinlaisen aineiston, jotta tutkimus on mahdollista saada aikaan. Aineiston sisältämän informaation löytäminen ja hyödyntäminen on avainsana ja hyväkään aineisto ei ole mitään ilman tätä taitoa. (Valli 2018.) Tutkimusmenetelmän valinnan on perustuttava tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan eikä tutkijan henkilökohtaisiin mieltymyksiin. Tutkimusmetodin valinnassa on hyvä olla mahdollisimman laaja tarjonta vaihtoehtoja. Tutkijalla tulisi olla käytössään sellainen osaaminen, että kysymyksen asetteluun soveltuva menetelmä on valittu soveltuvuuden vuoksi, eikä siksi, että asiantuntijalla on osaamista tietyn menetelmän käytössä. (Vilkkä 2018.)

Laadullinen tutkimus sisältää tulkinnallisen luonnollisen lähestymistavan ja tutkittava kohde on aina luonnollisessa ympäristössään (Creswell & Poth 2017, 3). Laadullista tutkimusta suunnitellessa ei voida ainoastaan lainata loogista strategiaa ja seurata sitä orjallisesti. Laadullisen tutkimuksen suunnittelu tarvitsee huomattavasti rakentamista ja uudelleenrakentamista. Laadullinen tutkimus on enemmän tee-se-itse-tyylinen kuin selvästi tarkemmin määritelty määrällinen tutkimus. Laadullinen tutkimus sisältää paljon edestakaisin pallottelua ja eri asioiden arviointia ja niiden vaikutuksia tutkimuksen kannalta. (Maxwell 2013.) Aineiston analysoinnissa voidaan käyttää kategorisointimenetelmää jaottelemalla aineisto sen sisältämän tiedon perusteella esimerkiksi sen luonteen mukaan. Aineistoa voidaan tarkastella tehokkaasti esimerkiksi vertailemalla näkökulmia keskenään tai tutkimalla ainoastaan tiettyä ryhmää. (Dey 1993.)

4.2 Aineisto ja aineiston analyysi

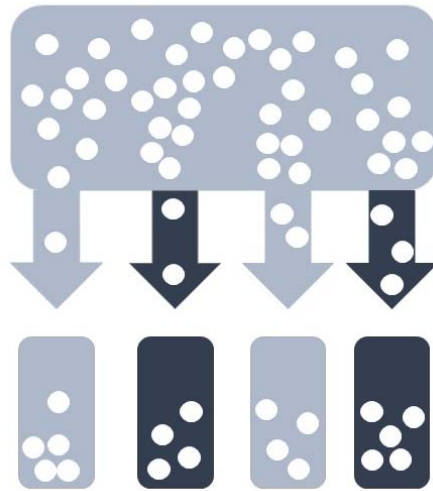
Tutkimusaineistona on AEF:n projektiorganisaatiolle keväällä 2018 teetetty kysely, jossa Rikastamon laajennus ja Rimmen pastalaitoksen rakennushankkeeseen osallistuvia pyydettiin kertomaan kaksi onnistunutta asiaa ja kaksi kehitettävää asiaa. Kyselyyn osallistui 28 henkilöä, jotka kyseisellä hetkellä olivat projektiorganisaatioon nimettyinä. Kysymykset lähetettiin sähköpostilla ja vastaukset lähetettiin sähköpostilla projektikoordinaattorille, joka kokosi aineiston Excel-taulukkoon. Projektikoordinaattori keräsi vastaukset nimettöminä onnistuneisiin ja kehitettäviin. Kehitettäviin asioihin vastasi 27 ja onnistuneisiin asioihin 28 vastaajaa. Vastaukset kehitettäviin asioihin, to improve, liitettiin numeroilla I1–I27. Onnistuneet asiat, positive things, liitettiin

numeroilla P1–P28. Tulokset käytiin läpi projektin tiimipalaverissa ja vastausten perusteella mietittiin kehitysideoita.

Pyysin saada käyttää vastauksia opinnäytetyössäni. Kävin läpi taulukoidut vastaukset ja järjestelin värikoodilla samankaltaisia kategorioita aihepiireittäin. Vastauksia oli paljon liittyen yhteistyöhön ja tiedonjakoon ja resurssointiin ja näiden johtamiseen. Aluksi tein karkean jaottelun; aikataulu, tiedonjako, suunnittelu, resurssointi, yhteistyö, projektin ohjaus ja viestintä. Yhdistelin vastauksien teemoja aihepiireittäin tiiviimmiksi kokonaisuuksiksi. Laitoin aikataulun, suunnittelun, resurssoinnin ja projektin ohjauksen samaan värikoodiin, koska yhteistä kaikissa vastauksissa oli johtaminen. Johtamisen lisäksi kategorioiksi jäivät yhteistyö, tiedonjako ja viestintä, joiden tiivistäminen ei ollut mielekäästä. Saatujen vastausten pääteemat olivat johtaminen, yhteistyö, viestintä ja tiedonjako.

Suuri osa vastauksista koski yhteistyötä ja yhteistyön johtamista sekä tiedonjakoa ja viestintää. Halusin tarkempaa tietoa näistä teemoista, joten valitsin valitsin projektiorganisaatiosta viisi keskeistä henkilöä ja lähetin heille tarkentavat kysymykset, jotka muodostin keväällä 2018 tehdyn kyselyn aineiston pohjalta. Kysymykset olivat: Miten yhteistyötä pitäisi johtaa projekteissa ja missä tilanteissa projektiin liittyvää tietoa haetaan ja mistä sitä saa? Kysymyksiin vastasi neljä henkilöä. Litteroin vastaukset nimettöminä antaen jokaiselle vastaajalle numero tunnuksen H1–H4.

Aineiston analysoinnissa voidaan käyttää kategorisointimenetelmää jaottelemalla aineisto sen sisältämän tiedon perusteella esimerkiksi sen luonteen tai kiinnostuksen mukaan. Jaottelemalla voidaan tarkastella aineistoa tehokkaammin esimerkiksi vertailemalla niitä keskenään tai tutkimalla ainoastaan tiettyä ryhmää. (Dey 1993.) Kuvassa 10 on havainnollistettu jaottelua prosessina.



KUVA 10. Aineiston jaotteluprosessi (Dey 1993)

Kun saatu aineisto on jaoteltu kategorioihin, se voidaan käsitellä usealla eri vaihtoehdolla. Siitä voidaan esimerkiksi erotella ne, joilla ei ole kiinnostavaa piirrettä tai yhdistelemällä sen piirteitä. Aineiston luokittelu on perusta uuden tiedon ja yhteyksien löytämiselle. Ennen kuin määritellään luokittelun rajat, tulee muodostaa käsitys konseptista, minkä suhteen aineistoa tutkitaan. Esimerkiksi sukupuoli on selkeä aineiston jaotteluperuste ja sitä voidaan pitää nimellismuuttujana, mutta vain tietyssä käsitteellisessä yhteydessä. Luokittelu on käsitteellinen prosessi, jossa aineisto hajotetaan osiin ja osoitetaan näille osille kategoria tai luokka, joka kokoaa ne jälleen. Kaikki osat kuuluvat johonkin kategoriaan ja prosessissa erotellaan aineisto selkeämmin ja kategorioiden rajat voidaan määrittellä tarkemmin. (Dey 1993, 44–46.)

Fellows ja Liu kirjoittavat, että tietojen analysoinnin tarkoituksena on antaa tietoa muuttujista ja yleensä niiden välisistä suhteista. Analyysin on tarkoitus osoittaa todisteita suhteista ja auttaa ymmärtämään loogisia todisteita sekä auttaa havaitsemaan, miten nämä päätelmät ovat päteviä. (Fellows & Liu 2015, 193.) Laadullista aineistoa voidaan lähestyä induktiivisen päättelyn logiikalla, joka lähtee aineistosta liikkeelle. Induktiivisessa päättelyssä nojataan aikaisempiin teorioihin ja niistä tiedoista tutkija saa esiyymmärryksen ja oletetut lähtökohdat. Tutkija on valmiina kumoamaan oletukset, mikäli aineisto sen osoittaa. (Anttila 1996, Luku 7.)

5 YHTEISTYÖN KEHITYS AGNICO EAGLE FINLAND OY:N RAKENNUSPROJEKTEISSA

5.1 Johtamisen kehittämistarpeet

Aineiston mukaan yhteistyö tilaajan oman projektiorganisaation kesken oli toimivaa ja ryhmähenki hyvä. Tiimihenki oli voimakas AEF:n projektiorganisaation sisällä, vaikka projekteissa on vauhdikas ajanjakso meneillään. Projektin onnistuneisiin asioihin kommentoitiin eniten yhteistyön kokemus tilaajan puolen organisaation kesken.

”AEF:n Projektiryhmän tiivis ja hyvähenkinen yhteistyö. Loistava yhteishenki.” P3

”AEF:n projektiryhmän yhteistyö” P9

Vastaavasti aikaisemmin on todettu, että ryhmä työskentelee tavoitteiden eteen, kun ryhmän identiteetti koetaan omaksi. Voimakkaasti ryhmään samaistuvat suorittavat muita huomattavasti toistuvammin vastuualueensa ylittäviä tehtäviä. (Koivisto & Ranta 2019, luku 3.) Saadun aineiston mukaan tilaajan organisaation ja muiden projektiin osallistuvien organisaatioiden välille vedetään rajaa ja tiivistä ryhmäytymistä projektin koko organisaation kesken ei pääse tapahtumaan. Projektiin osallistuvat pysyvät omina ryhminään sen mukaan, mihin osastoon, yritykseen tai sidosryhmään ne kuuluvat. Yhteistyön johtamiseen haluttiin esimerkkiä ja ohjausta. Aineiston mukaan johtoportaalalla koettiin olevan suuri merkitys yhteistyön johtamisessa ja yhteistyön muodostumisessa. Saadun aineiston mukaan johdon tulee kannustaa ja motivoida eri ryhmien väliseen yhteistyöhön. Johtoasemassa olevien esimerkki vaikuttaa alempiin organisaatiotasoihin. Vastauksessa mainittiin yhteistyön tärkeys ja johdon esimerkillinen käytös ja näyttäminen muille, että kaikkien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kesken yhteistyö ja kommunikointi on toimittava. Organisaatioiden eri tasot ottavat mallia ylemmältä johdolta ja toimintatapa tulisi näin ollen olla esimerkkinä muille.

”Johtoporukkaan saatava ihmiset, jotka osaavat motivoida ihmiset tekemään yhdessä työtä projektille” H1

”Henkilöiden jotka ”johtavat” projekteja pitää luottaa projektiin osallistuviin ihmisiin, olivat ne sitten oman tai vierasfirman tekijöitä eli ei projektipäällikkö ole päällikkö vaan motivaattori” H1

"...Parempi yhteistyö häslingin estämiseksi." I17

Aikaisemman tiedon mukaan ryhmän sisäisten ryhmärajojen poistamiseksi voi pohtia, tukeeko organisaatorakenne yhteistyötä ja onko mahdollista tehdä yhteisiä suoritusmittareita tai palkitsemismalleja (Koivisto 2018, 19, 34). Organisaatioiden ja ryhmien tunnistamisella on merkitys myönteisen ilmapiirin luomisessa. Johtajat vaikuttavat ryhmään liittyviin asenteisiin ja käyttäytymiseen ja toimivat organisaatiossa roolimalleina. (van Dick & Kerschreiter 2016, 1, 5.) Yhteistyön merkitys riippuu henkilöiden asemasta projektissa ja siitä, kuinka heitä motivoidaan toimimaan yhteisen päämäärän vuoksi. Verkostoa ohjataan visiolla ja strategialla sekä annetaan valtuutus toimia organisaation rajojen yli (Turtio 2017; Saloranta, 2018). Teorian mukaan työyhteisöjen kehdutaan olevan toimintatavaltaan moniammatillisia, mutta näistä työskentelytavoista löytyy usein haluttomuutta toisen näkökulman ymmärtämiseen (Mönkkönen, Kekoni & Pehkonen 2019).

5.2 Yhteistyön johtaminen

Saadun aineiston mukaan johdon tulee kannustaa ja motivoida eri ryhmien väliseen yhteistyöhön. Aineiston mukaan yhteisymmärrys johtoasemassa olevien kesken antaa suuntaa ja mallia, miten yhteistyön ja vuorovaikutuksen tulee toimia alemmilla tasoilla. Yhteistyöhön kaivattiin saatujen vastausten perusteella motivoivaa otetta ja luottamusta projektin osallistujiin, olivat ne sitten tilaajan omia tai yhteistyökumppanin työntekijöitä. Aineistossa ehdotettiin yhteistyön johtamiseen keinoksi viestinnän laadun ja määrän pitäminen riittävällä tasolla laadullisesti ja määrällisesti. Viestintään toivottiin kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia, jossa on tasavertaiset neuvottelukumppanit.

Ylemmän johdon tulee näyttää omalla esimerkillään, miten yhteistyötä tehdään" H2

" Johtaa niin et yhteistyöstä tehdään helppoa ja tasavertaista. Eikä ainakaan niin kuin meillä tulossa et tulee isoja herroja vahtimaan olan yli kun toiset tekee väärin van yhteistyössä tehdä toiminnasta parempaa ja toimivampaa" H4

Vastaavalla tavalla Koivisto suosittaa pohdintaa, miten kyseinen organisaatorakenne yhteistyötä. Tehokas ja heti valmis projektiryhmä tulee

saada muodostumaan, vaikka projektia on täydennetty toisen yrityksen henkilöillä. (Koivisto 2018, 19, 34.)

Aineistosta ilmeni, että toiset yhteistyökumppanit olivat suositumpia tai ne koettiin paremmaksi tai läheisimmäksi kuin toiset esimerkiksi ”meidän porukka” viittasi tilaajan sisäiseen organisaatioon. Aineiston mukaan ryhmään kuuluminen koettiin tärkeäksi. Yhteistyöhön ja kommunikointiin kaivattiin johdon esimerkkiä, joka välittyisi organisaatiossa alemmille tasoille ja muodostaisi malliesimerkin projektin osallistujille. Töitä ja päämääriä ei koettu yhteisiksi ja ryhmään kuuluvuutta koettiin vain oman sisäisen ryhmän jäsenten kesken.

”...luodaan meidän työt ja heidät työt...” 119

”Ylemmän johdon merkitys on mielestäni erittäin suuri. Heidän välisensä yhteisymmärrys on ensi arvoisen tärkeää, jotta myös alemmilla organisaatiotasoilla yhteistyö toimii. Tällä en siis tarkoita sitä, että ylemmän johdon henkilöiden on huolehdittava alemmilla olevien henkilöiden yhteyden pidosta, vaan sitä, että mikäli he eivät kommunikoi keskenään, niin heidän on turha olettaa että alemmalla tasolla kommunikoidaan yhtään sen paremmin.”

H2

Sosiaalinen identiteetin teoria johtamisesta, painottaa kuinka tärkeäksi ryhmään kuuluminen koetaan ja saman sosiaalisen identiteetin jakavat henkilöt muodostavat ryhmän ja kokevat yhteenkuuluvuutta. Esimerkiksi ristiriitatilanne toiseen tiimiin tai organisaatioon kuuluvan henkilön kanssa voi saada organisaatioidentiteetin tai tiimi-identiteetin korostumaan. Organisaatiossa tulisi yhteistyön kannalta pyrkiä tilanteeseen, jossa ryhmän jäsenet määrittelevät itsensä sosiaalisen identiteetin kautta. Tällöin ryhmän identiteetti tukee ja edistää yhteistyötä ja tehdään selvästi ryhmää suosivia tekoja ja päätöksiä. (Koivisto & Ranta 2019, Luku 3.) Projekteissa verkostomaiset suhteet perustuvat toimijoiden välillä pääasiassa sitoutumiseen ja luottamukseen. Olennaista on kyky kehittää henkilösuhteita oman tiimin, organisaation rajojen ja yksikön yli. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 3.)

5.3 Viestinnän kehittäminen ja johtaminen

Aineistossa viitattiin paljon projektin valmistumisen jälkeiseen aikaan, kun uudet laitteet on otettu käyttöön. Henkilöstö ei ole kiinnostunut tutustumaan suunnitelmiin tai olleet mukana, vaan he yrityksen ja erehdyksen kautta harjoittelevat laitteiden käyttöä. Tietojen etsiminen jätetään myös tekemättä, ettei mitään ylimääräisiä töitä tule kohdalle tietojen mukana. Viestinnässä koetaan olevan ongelmia tiedonjaossa ja siinä, keneltä tietoa voidaan kysyä. Osa projektinviestinnästä ei tavoita henkilöstöä.

”Kommunikaatio projektin sisällä. Avainhenkilöiden pitäminen ajan tasalla heille liittyvissä asioissa...” I15

”Minusta parempaa olisi, että tiedotus toimii koko ajan ja tärkein tieto kaikkien saatavilla koko ajan” H4

Kohdennetumpi viestintä, eli pyrittäisiin saamaan oikeat henkilöt mukaan oikeisiin sähköpostikeskusteluihin.

Viestinnän ja tiedonjakamisen kehittämiseksi keinona on teoriaosuudessa esille tullut viestintä- ja tiedotussuunnitelman teko, joka etukäteen tehtynä tukee ja auttaa projektin viestintää. Viestintä auttaa projektia onnistumaan ja luo paremman työskentelyilmapiirin, kun viestinnän tavoitteet ja ajoitus on huolellisesti mietitty samoin kuin viestinnän vastuuhenkilöt, viestintäkanavat ja kohderyhmät. (Mäntyneva 2016, Luku 12.) Tulkintojen määrä kasvaa, mitä suurempi organisaation henkilöstön määrä on. Verkostoa ohjataan visiolla ja strategialla sekä annetaan valtuutus toimia organisaation rajojen yli. (Turtio 2017; Saloranta 2018, 9.)

Aineiston mukaan viestinnässä on yhteistyötä tukevia piirteitä, jos istutaan saman pöydän ääressä.

”Niin että yhteistyö on vaivatonta, tehty helpoksi, paljon naamatusten aikaa, molemmat kohtuu tasavertaisessa asemassa (vaikka toki toinen aina tilaaja yleensä) Yhteistyötä tulee myös seurata ja puuttua epäkohtiin asiallisesti ja ajallaan” H4

Aikaisemman tiedon mukaan viestintään on hyödynnettävissä eri kanavia ja välineet kannattaa valita huomioiden kohderyhmä ja viestin sisältö.

Projektipalaveri vie paljon aikaa osallistujilta, mutta mahdollistaa dialogin. (Mäntyneva 2016, Luku 12.)

5.4 Tiedonjaon kehittäminen

Aineiston mukaan tietoa projektista sai esimerkiksi kysymällä projektin henkilöiltä suoraan, mutta kysymykset jätettiin tekemättä, koska niiden mukana pelättiin tulevan velvoitteita. Vastaajat kertoivat tiedonjakoon kehitysideoita, joista osa pohjautui kokemuksiin aiemmista projekteista. Projektien tiedot ovat tallennettuna projektipankkiin (Sharepoint), mutta käyttöoikeus tiedostoihin on vain projektiin osallistuvilla. Projektin päätyttyä tiedot jaetaan tilaajan omiin tallennusjärjestelmiin, johon on pääsy kaikilla tietoja tarvitsevilla.

”Sharesta tai sitten toisilta projekteista. yleistiedonsaanti on vaikeaa, kun ei ole tiedostoa Yleistiedot” H1

”Kiinnostuneet kyselevät projektin henkilöiltä suoraan ja muut eivät halua edes tietää, ettei tarvi vahingossakaan tehdä mitään ylimääräistä” H2

”Kun projekti on valmis ja ensimmäinen vika/vahinko tapahtuu, niin aletaan soittelemaan ja kyselemään kuvia etc. Sitä ennen ei kellään kiinnosta.” H3

”Ohjeistuksissa ja rajapinnoissa epäselvyyksiä mikä aiheuttaa ongelmia, kun ei ole tiedossa kuka hoitaa mitäkin ja mitä kautta asiat pitäisi hoitaa.” I25

Rajapintojen tiedonjakoa palvelee ja tukee teoriaosuudessa esille tullut viestintä- ja tiedotussuunnitelman teko, joka etukäteen tehtynä tukee ja auttaa projektin tiedonjakoa esimerkiksi asiakasorganisaation ja toteuttajaorganisaation rajapinnoissa. Huolellinen projektiviestintä vähentää käytännön ongelmia ja väärinymmärryksiä. Mahdollisimman laaja viestiminen projektiin liittyvissä muutoksissa on keskeistä ja sekä ohjausryhmän edustajien että myös yksittäisten projektissa työskentelevien henkilöiden on oltava tietoisia muutoksista ja niihin johtaneista asioista. (Mäntyneva 2016, Luku 12.) Kehitysideoina oli tiedotus ja tilannekatsaukset sekä avoin tiedonjako, niin ettei tarvitse kysellä. Tiedotusta voisi olla aineiston mukaan esimerkiksi aamupalavereiden yhteydessä ja yleisesti työnjohtotasolla.

"...käyttöönotto ja kylmä kommissiointi vaiheessa saisi olla yhteistyötä kupin kanssa enemmän ja näin saataisiin parempi ja helpompi projektin luovutus kunnossapidolle."

H3

Mäntynevan mukaan sidosryhmien osallistumisen halukkuus riippuu saadusta lisäarvosta ja hyödystä, joka projektin kautta saadaan. He pohtivat, rakentaako tai tuottaako projekti heille jotain ja siksi he kiinnostuvat projektin etenemisestä tai valmistumisesta. Sidosryhmien johtamisessa tärkeää on tunnistaa avainsidosryhmät ja luoda sekä ylläpitää suhteita ja yhteyksiä niihin. (Mäntyneva 2016, Luku 13.)

6 POHDINTA

6.1 Luotettavuusarviointi

Luotettavuutta arvioitaessa on hyvä pohtia tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta sekä tarkastella tutkimusraportin sisältöä ja tutkitun ilmiön kuvausta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laatimani opinnäytetyö vastasi asetettuihin tavoitteisiin ja työelämän esiin nostamiin kehittämistarpeisiin. Opinnäytetyöni perustui organisaatiossa kerättyyn aineistoon. Aineisto koski tiettyjä projekteja, joten vastaajien ja aineiston määrä oli rajallinen. Silti näen sen olevan tutkimuksen osa-alueiden suhteen riittävä.

Creswellin ja Pothin mukaan laadullinen tutkimus sisältää tulkinnallisen luonnollisen lähestymistavan ja tutkittava kohde on aina luonnollisessa ympäristössään (Creswell & Poth 2017, 3). Dey kirjoittaa aineiston luokittelun olevan perusta uuden tiedon ja yhteyksien löytämiselle. Ennen kuin määritellään luokittelun rajat, tulee muodostaa käsitys konseptista, minkä suhteen aineistoa tutkitaan. (Dey, J. 1993.) Analysoidessani tämän kehittämiskohteen aineistoa, jaottelin vastaukset harkitusti ja tarkkaan. Olosuhteet kaikille vastaajille olivat samat ja aineiston kerääminen sähköpostilla mahdollisti vastaajalle omavalintaisen ajan ja paikan kysymysten käsittelyyn. Litteroin saamani aineiston nimettömänä, jonka ansiosta analyysivaiheessa säilyi objektiivisuus.

6.2 Tutkimustulosten tarkastelua

Tämän kehittämistyön päätehtävänä oli selvittää Rikastamon laajennushankkeeseen ja Rimmen pastalaitoksen rakennushankkeeseen osallistuvien kokemuksia yhteistyöstä ja työn tarkoituksena oli kehittää organisaation yhteistyötä kokemusten pohjalta. Projektien toteutus tehdään EPCM-muotoisena, jolloin tilaajan projektiorganisaatio täydentyy ulkopuolisella konsulttitoimistoilta ostetulla osaamisella. Tilaaja käyttää projekteissaan useiden eri organisaatioiden asiantuntijuutta. Näiden perusteella voidaan todeta, että tässä työssä käsiteltäviä projekteihin osallistuvia sidosryhmiä oli paljon. Mäntynevan mukaan on huomioitava projektin itsensä hallinnan lisäksi sidosryhmäsuhteisen hallinta, jotta projekti voi onnistua. Sidoryhmiä ovat Mäntynevan mukaan ne ne tahot, joihin projektin lopputulos tai tuotos vaikuttaa tai joilla on intressejä projektia kohtaan. (Mäntyneva 2016, Luku 13.)

Verkostomainen organisoituminen on yksi projektitoiminnan muodoista ja pienempiäkin projekteja voidaan toteuttaa eri organisaatioiden yhteistyönä (Mäntyneva 2016). Tutkimuksen lähtötietojen analysoitaessa havaitsin yhteistyön kokemisen vastauksissa jakautuvan sen mukaan, kenen kanssa yhteistyö koettiin hyväksi. Tarkentavista kysymyksistä saadut vastaukset sisälsivät toiveet yhteistyön sujuvuudesta ja kommunikoinnin toimivuudesta kaikkien yhteistyökumppaneiden kesken ja esimerkin saamista ylemmiltä organisaation tasoilta. Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä ja Järvensivu kirjoittavat työyhteisön määräytyvän hallinnollisen rajan mukaan, jossa osa yhteistyöstä on määrätty ulkopuolelta ja virallisesti ja osa perustuu satunnaisuuteen ja omaan aktiivisuuteen. Yhteisörakennelmat ovat yksilöllisiä juuri projektitöissä. Heidän mukaansa organisaatiokaavio voi osoittaa jotain muuta kuin mitä työyhteisö on ja tällöin rajoja työyhteisölle on vaikea määrittellä. Selkeärakenteinen työyhteisö on joiltakin osin lohkoutumassa ja murentumassa. (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu 2015, 32, 43.) Vastausten mukaan yhteistyötä toivottiin johdettavan esimerkin kautta.

Järvensivun mukaan verkostotyössä organisoidutaan tavoitteen tai toiminnan kehittämisen ympärille. Vähäinenkin verkoston organisoituminen edellyttää edes jonkin tasoista tuntemusta toimijoiden kesken. (Järvensivu 2017.) SIMOL-mallin mukaan johtamisessa on kyse ryhmäilmioistä (Koivisto & Ranta 2019, luku 9). Tutkimustuloksissa korostuu vastausten perusteella yhteistyön tärkeys ja johdon esimerkillinen käytös. Toiveena oli, että johto näyttää muille, että kaikkien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kesken yhteistyön tekeminen on toimintamalli, johon johto motivoi projektin osalliset. Koiviston mukaan ryhmän sisäisiin ryhmärajoihin ehdotetaan toimenpiteiksi pohtia, tukeeko organisaatorakenne yhteistyötä ja onko mahdollista tehdä yhteisiä suoritusmittareita tai palkitsemismalleja. (Koivisto 2018, 19, 34.)

Tämän kehittämistyön mukaan viestintä oli saanut vain yhden kommentin hyvin menneissä asioissa sen sijaan kehitettävien asioiden puolella se oli saanut seitsemän kommenttia. Mäntyneva kirjoittaa, että projektiviestintä tukee tiimityötä ja niin muodollinen kuin epämuodollinenkin viestintä vaikuttaa sisäiseen ilmapiiriin projektiryhmässä. Projektin jäsenillä tulisi olla riittävä omaan toimenkuvaan liittyvä informaatio ja sitä tukeva dokumentaatio. Keskeisiä ja tärkeitä taitoja viestinnän kannalta ovat yhteistoiminnallinen ongelmien

ratkaiseminen, ideoiden jakaminen ja ajan tasalla olevan informaation jakelu. Projektidokumenttien tekemisen taito ja hyvät viestinnälliset kyvyt ovat hyvän projektipäällikön ominaisuuksia. (Mäntyneva 2016, Luku 12.)

Tämän kehittämistyön aineiston mukaan viestintään kaivattiin riittävää määrää ja laatua. Toivottiin kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa on tasavertaiset neuvottelukumppanit. Mäntynevan mukaan tiimityötä tukee onnistunut muodollinen ja epämuodollinen projektiviestintä hyvä projektiviestintä. Projektin henkilöillä tulee olla käytössä omaan toimenkuvaan kuuluva riittävä informaatio ja siihen liittyvä dokumentaatio. Lisäksi tulevaisuuden kannalta viestinnän toteutumisesta jää arvokas pohja dokumentteihin. Ajan tasalla oleminen, ideoiden jakaminen ja ongelmien ratkaiseminen ovat viestinnän kannalta keskeisiä ja tärkeitä taitoja. Mahdollisimman laaja viestiminen projektiin liittyvissä muutoksissa on keskeistä ja sekä ohjausryhmän edustajien että myös yksittäisten projektissa työskentelevien henkilöiden on oltava tietoisia muutoksista ja niihin johtaneista asioista. Viestintään on hyödynnettävissä eri kanavia ja välineet kannattaa valita huomioiden kohderyhmä ja viestin sisältö. Projektiviestinnän rajapinnoissa on viestintään liittyviä ongelmia katsottaessa projektiorganisaation sisäistä viestintää ja viestintää ulkoisiin tahoihin. Rajapinnat ja viestinnän ongelmat liittyvät monesti piilevistä intresseistä johtuviin ennakkoodotuksiin. (Mäntyneva 2016, Luku 12.)

Kehittämistyössäni saaduissa vastauksissa osallistumisen velvoitetta projektiin toivottiin sidosryhmiltä. Mäntyneva kuvaa sidosryhmien johtamista nelivaiheisena prosessina, joka on mainittu kohdassa 2.3. Prosessin mukaan sidosryhmät on tunnistettava ja ryhmiteltävä ne vaikutusvallan ja intressien mukaan. Sidosryhmät on osallistutettava hankkeeseen ja hoidettava suhteet heihin myös projektin päättymisen jälkeen. Sidosryhmien kiinnostuneisuus on hyvä tiedostaa ja kuvassa 3 on kuvattu eri kiinnostuksen omaavien sidosryhmien sitoutuneisuutta. (Mäntyneva 2016, Luku 13.) Tämä liittyy hyvin kehittämistyöni tarkentavaan kysymykseen tiedonsaannista. Esimerkiksi sitoutumattomat sidosryhmät eivät ole riittävän kiinnostuneita projektista ennen kuin tuotos siirtyy heidän vastuulleen.

6.3 Kehityskohteet ja tulosten hyödynnettävyys

Kuten edellä on todettu, yhteistyön merkitys projektin onnistumisen kannalta on tärkeä. Tässä tutkimustyössä on esitetty erilaisia malleja ja keinoja, joilla yhteistyötä voidaan kehittää. Huomioimalla eri sidosryhmät ja projektiin osallistuvat ja määrittelemällä heidän intressinsä voidaan hahmottaa eri ryhmien kiinnostuksen kohteet sekä osallistuttaa heidät mukaan. Valkokarin, Valjakan, Hakasen, Kupin ja Kaarlelan mukaan etsiessä keinoja tunnistaa edellytyksiä yhteistyön edistämiseksi ja vaihtoehtoisesti yhteistyön esteiden edistämiseksi, voidaan tarkastella esimerkiksi yhteistyön vaiheita ja olennaisia vaikuttavia tekijöitä vaiheiden mukaan. (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarlela 2014, 11–12.)

Toinen keino yhteistyön parantamiseksi on ryhmäidentiteetin muodostaminen. Koivisto ja Ranta hahmottavat ryhmän johtajan olevan aktiivisesti sosiaalista identiteettiä johtava ja ryhmän merkityksellisyyttä vahvistava henkilö. Kun ryhmän jäsenet arvostavat ryhmää ja identiteettiä ja arvomaailma vastaa riittävästi heidän omaansa, on helppo valita ryhmään kuuluminen. Yhteisen identiteetin rakentamiseen voidaan käyttää esimerkiksi HET-mallin mukaista prosessia, joka on kuvattu kuvassa 6. (Koivisto & Ranta 2019, luku 3.)

Etukäteen tehty projektiviestinnän viestintä- ja tiedotussuunnitelma on yksi mahdollisuus parantaa sidosryhmien välistä viestintää. Se voi sisältää esimerkiksi projektiviestinnän sisältöä koskevat asiat, viestintäkanavat, kohderyhmät ja vastuuhenkilöt. Viestinnän ajoitus ja viestinnän tavoitteet ja tarpeet ovat sujuvuuden, työskentelyilmapiirin ja projektin onnistumisen kannalta tärkeitä. Viestinnän tavoiteltu vaikutus on syytä kirkastaa, jotta voidaan varmistaa tuloksellisuus viestinnässä. (Mäntyneva 2016, Luku 12.)

Tämän kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä projekteissa, joissa halutaan panostaa yhteistyön ja ryhmäidentiteetin rakentamiseen. Tutkimuksen perusteella projektien onnistumisen kannalta yhteistyön kehittämiseen ja rakentamiseen pitää olla riittävä resurssi ja motivaatio. Jotta kaikki sidosryhmät saadaan mukaan, tulee tunnistaa niiden intressit ja motivaatiotekijät. Kehittämistyötä voisi jatkaa tekemällä sidosryhmien määrittelyn seuraavan projektin yhteydessä ja etsimällä eri ryhmien intressit ja motivaation projektin suhteen.

LÄHTEET

- Agnico Eagle Finland Oy. Näkijöiden ja tekijöiden yhtiö. Viitattu 3.7.2019
<http://agnicoeagle.fi/fi/tietoa-meista/>
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän Yliopisto.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0 (luku: kulttuurin tutkimuksen näkökulma, luku 3.)
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Akatiimi.
- Cameron, K., Quinn, R. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass.
- Canel, M-J., Luoma-aho, V. 2019. Public Sector Communication. Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations. John Wiley & Sons, Inc.
- Consulting Partners. 18.1.2013. Verkostojohtaminen. Blogi. Viitattu 9.6.2019.
<http://www.consultingpartners.fi/blog/verkostojohtaminen>
- Creswell, J. W., Poth, C. N., 2017. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. Fourth edition. SAGE Publications.
- Dey, J. 1993. Qualitative Data Analysis. A User Friendly Guide for Social Scientists. London and New York: Routledge.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. 2008. The SAGE Handbook of qualitative Research. The SAGE Publications.
- Eriksson, K. 2015. Verkostot Yhteiskuntatutkimuksessa. Gaudeamus.
- Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Fellows, R., Liu, A. 2015. Research Methods for Construction. Fourth edition. Wiley Blackwell.
- Granovetter, M. 1973. The strengths of weak ties. American Journal of Sociology. The University of Chicago Press.
- Janhonen, M. 2015. Videonauhoite. Rajoja rikkova työ -Miten verkostomaista työyhteisöä johdetaan? Työterveyslaitos. Viitattu 28.4.2019
<https://www.tsr.fi/-/rajoja-rikkova-tyo-miten-verkostomaista-tyoyhteisoa-johdetaan->
- Janhonen, M., Toivanen, M., Eskelinen, K., Heikkilä, H., Järvensivu, A. 2015 Rajoja rikkova työ -Kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Työterveyslaitos. Työn ja työorganisaatioiden kehittäminen Helsinki. Viitattu 9.6.2019

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132191/Rajoja_rikkova_ty%C3%B6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Juvonen, A. 2018. Uusi kuilu 1044 metrin syvyyteen – Kittilän kultakaivosta laajennetaan 160 miljoonalla eurolla.
<https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/uusi-kuilu-1044-metrin-syvyyteen-kittilan-kultakaivosta-laajennetaan-160-miljoonalla-eurolla/9f1ba957-3df0-3e73-a8dc-bc80c5050b75>
- Järvensivu, T., Nykänen, K., Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Järvensivu, T. 2017. Verkostotyön perusta. Viitattu 12.6.2019
<https://www.seugolaid.fi/verkostojohtaminen/verkostotyon-perusta/>
- Kiiskinen, S. Linkoaho, A. Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen.
- Koivisto, S. 2018. Miten yhteistyötä johdetaan? Yhteistyön johtamisen tutkimuksen raportti. Johtamistaidon opisto. Management Institute of Finland. Viitattu 19.5.2019 <https://mif.fi/tutkimus-paljastaa-yhteistyon-johtamisen-menestystekijat-2/>
- Koivisto, S., Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön- ryhmän johtamisen käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 21.5.2019 <https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/fi/s/ak/kirjat/nain-motivoin-yhteistyohon-ryhman-johtamisen-kasikirja-2019/?coll=6>
- Kothari, C. R. Research Methodology. Methods and Techniques. Second Revised Edition. 2004. New Age International Limited Publishers.
- Krishnaswami, O. R., Satyaprasad, B. G. 2010. Himalaya Publishing House PVT. LTD.
- Lancaster, G. 2005. Research Methods in Management: A Concise Introduction to Research in Management and Business Consultancy. Elsevier Butterworth- Heinemann.
- Maxwell, J. A., 2013. Qualitative Research Design. An Interactive Approach. SAGE publications.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Methelp International Oy.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu Projekti. Helsingin Seudun Kauppakamari. Viitattu 19.5.2019 <https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/fi/s/ak/kirjat/hallittu-projekti-2016/12-projektiviestinta/?coll=6>
- Mönkkönen, K., Kekoni, T., Pehkonen, A. 2019. Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Gaudeamus.

- Nestor, R. 2013. Social Identity theory of Leadership. Leadership Foundation's Aurora. Viitattu 8.6.2019 <https://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/equality-and-diversity/aurora/>
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Raelin, J A. 2011. The End of Managerial Control? Group & Organization Management. Sage Publications. 23. Viitattu 12.6.2019 <https://doi.org/10.1177/10596011110391252>
- Ruane, J. M. 2016. Introducing Social Research Methods. Essential for Getting the Edge. Wiley Blackwell.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F L., Vincent, S. 2002. Changing Organizational Forms and Employment Relationship. Journal Of management Studies. Viitattu 12.6.2019 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-6486.00306>
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.7.2019 <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Saloranta, A. Verkostojohtamisen teoriaa käytäntöön sovellettavassa muodossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. 2018 Viitattu 9.6.2019 <https://lapepirkanmaa.fi/wp-content/uploads/2018/11/Verkostojohtamisen-teoriaa-k%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6n-sovellettavassa-muodossa.pdf>
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Verkostojohtaminen edellyttää selkeää visiota ja yhteisiä arvoja. Viitattu 28.4.1019 http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/verkostojohtaminen/verkostojohtaminen_edellyttaa_selkeaa_visiota_ja_yhteisia_arvoja.4402.blog
- Syvänen, S. 2014 Dialoginen johtaminen -avain luovuuteen? Leadership Finland. Tampereen Yliopisto. Viitattu 4.6.2019 <https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/dialoginen+johtaminen-avain+luovuuteen/>
- Tajfel, H & Turner, J. 1979. The Social Identity Theory of Iergroup Behavior. Viitattu 9.6.2019 <https://studyres.com/doc/2359804/the-social-identitytheory>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turner, D. W., III 2010. Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. The qualitative Report, 754-760. Nova Southwestern University. Viitattu 30.6.2019 <https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.fi/&httpsredir=1&article=1178&context=tqr/>

- Turtio, T. 2017. Paha johtaminen. Helsingin Seudun Kauppakamari. Viitattu 19.5.2019 <https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/fi/s/ak/kirjat/paha-johtaminen-2017/?coll=6>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki.
- Valkokari, K. 2014. Tartu Verkkoon Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. Kuntaliitto. Viitattu 1.5.2019 <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tartu-verkkoon.pdf>
- Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E., Kaarlela, I. 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. VTT. Viitattu 1.5.2019 [https://www.vtt.fi/files/projects/verka/VTT SHINE Tyokirja B5.pdf](https://www.vtt.fi/files/projects/verka/VTT_SHINE_Tyokirja_B5.pdf)
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus.
- van Dick, R., Kerschreiter, R. 2016. The Social Identity Approach to Effective Leadership: An Overview and Some Ideas on Cross-Cultural Generalizability. Viitattu 8.6.2019 https://www.goethe-university-frankfurt.de/63373518/FBRpublished_paper0916.pdf
- van Knippenberg, D & Hogg, M. 2003. A Social Identity Model of Leadership effectiveness in Organizations. Viitattu 9.6.2019. <https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/ELED260/van%20Knippenberg%20%26%20Hogg%202003%20ROB.pdf>
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. 4., uudistettu painos.
- Walker, S. 2015. The EPCM-Perspective. Engineering and Mining Journal. March 2015, 32.