



# Sitouttamissuunnitelma

Yhteistyökumppaneiden ja avainhenkilöiden  
sitouttaminen Minästä ja kielestä kiinni -hankkeeseen

Elisa Lehtinen

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2020

Palveluliiketoiminnan johtaminen (ylempi AMK)

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtaminen (ylempi AMK)

LEHTINEN, ELISA

Sitouttamissuunnitelma

Yhteistyökumppaneiden ja avainhenkilöiden sitouttaminen Minästä ja kielestä kiinni -hankkeeseen

Opinnäytetyö 82 sivua, joista liitteitä 17 sivua

Marraskuu 2020

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Turun yliopiston Opettajankoulutuslaitoksen kieli- ja kulttuuritietoisien opetus ja työ toteutettiin osana Minästä ja kielestä kiinni -hanketta. Yhteistyökumppaneiden ja avainhenkilöiden sitoutuminen koettiin tärkeäksi osaksi hanketta. Sitoutumisen vahvistamiseksi ja projektihallinnan tueksi haluttiin luoda sitouttamissuunnitelma. Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää sitouttamisen ja motivoinnin keinoja. Hankkeessa oli mukana useita yhteistyökumppaneita sekä Suomesta että ulkomailta. Opinnäytetyön empiirinen osio rajattiin koskemaan Suomessa toimivia yhteistyökumppaneita ja avainhenkilöitä.

Teoriapohjana tässä opinnäytetyössä käsiteltiin organisaatiositoutumisen malleja, sitoutumisen moninaisuutta, avainhenkilöiden sitouttamista sekä johtamisen merkitystä sitouttamisessa. Teoreettinen viitekehys muodostuu vision, motivoinnin ja viestinnän sekä johtamisen merkityksestä sitoutumisessa ja sitouttamisessa. Sitoutumisen ja sitouttamisen keinoja selvitettiin sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Haastatteluiden teemoiksi valittiin visio, viestintä, motivointi ja tukeminen. Kyselytutkimuksessa pääteemat olivat sitouttaminen ja viestintä. Tuloksien perusteella yhteistyökumppanit ja avainhenkilöt pitivät erittäin tärkeänä hyvää johtamista sekä selkeää visiota ja aikataulua.

Innostaminen ja motivointi positiivisen palautteen sekä merkitykselliseksi koetun työn kautta koettiin sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Näitä tekijöitä voidaan vahvistaa avoimen, tarkennetun ja suunnitelmallisen viestinnän avulla. Näitä tekijöitä painotettiin myös sitouttamissuunnitelman sitouttamisstrategiassa. Sitouttamissuunnitelmaan sisällytettiin konkreettisia kehittämistoimenpiteitä sidosryhmien henkilökohtaisten tavoitteiden kartoittamisesta, avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä sekä rakentavan ja positiivisen palautteen antamisesta. Viestintä otettiin huomioon sitouttamisen kannalta. Kuten sitoutuminen ja sitouttaminen myös sitouttamissuunnitelma on jatkuva prosessi ja suunnitelmaa tulee päivittää sekä tarkentaa projektin edetessä.

---

Asiasanat: avainhenkilöt, motivointi, projektijohtaminen, sidosryhmät, sitouttaminen, sitouttamissuunnitelma, sitoutuminen, viestintä, yhteistyökumppanit

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Hospitality Management

LEHTINEN, ELISA

The Engagement Plan

Engaging collaborators and key members in the Minästä ja kielestä kiinni project  
Master's thesis 82 pages, appendices 17 pages  
November 2020

---

This thesis was commissioned by the University of Turku, Department of Teacher Education, Linguistically and Culturally Responsive Teaching. Engagement of the collaborators and key members was seen as an important part of the project. To support the engagement and the project management, there was a need to create an engagement plan. The aim of this thesis was to perceive the means of engagement and motivation. The project involved several collaborators from both Finland and abroad. The empirical part of the thesis was defined to partners and key members operating in Finland.

The theoretical basis in this thesis was the models of organizational engagement, the diversity of commitment, the engagement of the project team and key personnel, and the importance of leadership. The theoretical framework consists of the importance of vision, motivation and communication as well as leadership in engagement and engaging. Both quantitative and qualitative research methods were used in this thesis. The main themes of the interviews were vision, communication, motivation and support. In the survey, the main themes were engagement and communication. Based on the results, the partners and key members gave great importance to good management as well as clear vision and schedule.

Encouragement and motivation through positive feedback and meaningful work were perceived as factors that strengthened commitment and engagement. These factors can be reinforced through open, focused and planned communication. These factors were also emphasized in the engagement strategy of the engagement plan. The engagement plan included concrete development ideas on stakeholder mapping, openness and transparency, and providing constructive and positive feedback. Communication was taken into account in terms of engagement. Like commitment and engagement, the engagement plan is an ongoing process and needs updating and redefining with the project.

---

Key words: engaging, engagement plan, collaboration, key members, motivation, project management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	SITOUTTAMINEN JA SITOUTUMINEN .....	8
2.1	Sitoutumisen teorialat ja mallit .....	8
2.2	Sitoutumisen moninaisuus .....	13
2.3	Avainhenkilöiden sitouttaminen .....	16
2.4	Palkitseminen osana sitouttamista .....	17
2.5	Vision merkitys sitoutumisessa .....	19
3	MOTIVOITUMINEN JA SEN VAIKUTUS SITOUTUMISEEN .....	22
3.1	Henkilön oma panos sitoutumisessa ja motivoitumisessa .....	22
3.2	Sisäinen motivaatio – innostuminen .....	24
3.3	Motivoinnin johtaminen .....	27
3.4	Toimiva tiimi vahvistaa sitoutumista .....	27
4	SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN JA VIESTINTÄ .....	31
4.1	Tehokas sidosryhmäjohtaminen & sidosryhmäanalyysi .....	31
4.2	Hyvän johtamisen merkitys työvihtyvyydelle ja sitoutumiselle .....	32
4.3	Visiointiin panostaminen .....	34
4.4	Projektin ja sitoutumisen seuranta .....	35
4.5	Viestintä osana sitouttamista .....	37
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	41
5.1	Lähestymistapa ja menetelmät .....	41
5.2	Prosessi ja aikataulu .....	42
5.3	Projektijohtajan haastattelu .....	43
5.4	Yhteistyökumppaneiden haastattelut .....	44
5.5	Havainnointi .....	46
5.6	Projektitiimin aivoriihi .....	47
5.7	Kyselytutkimus .....	50
5.8	Tulosten yhteenveto .....	56
6	SITOUTTAMISSUUNNITELMA .....	58
7	YHTEENVETO JA POHDINTA .....	61
	LÄHTEET .....	66
	LIITTEET .....	68
	Liite 1. Projektijohtajan teemahaastattelu .....	68
	Liite 2. Teemahaastattelukysymykset yhteistyökumppaneille .....	69
	Liite 3. Aivoriihi projektitiimille .....	70
	Liite 4. Kysely .....	71
	Liite 5. Sitouttamissuunnitelma .....	78

## 1 JOHDANTO

Sitoutumisesta puhutaan paljon, mutta miksi se on tärkeää? Sitoutuminen ja sitouttaminen ovat nykyään johtamisen keskeisiä teemoja, mutta sitoutumisen haaste on itsessään vanha – kuinka saada työntekijät sitoutumaan? Sitoutuminen lähtee aina henkilöstä itsestään, mutta sitoutuminen on jatkuva prosessi, jota voidaan edesauttaa ympäröivillä tekijöillä. Sitoutuminen tapahtuu sekä järjen että tunteen tasolla. Hanketyössä sitoutuminen on erittäin tärkeää silloin, kun tekijän osallistumisella on suuri vaikutus hankkeen lopputulokseen, työ toteutetaan itsenäisesti ja vastuu työntekeisestä on tekijällä itsellään. (Lampikoski 2005; Straw, Scullard, Kukkonen & Davis 2015.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Turun yliopiston Opettajankoulutuslaitos, kieli- ja kulttuuritietoinen opetus. Opinnäytetyön tavoitteena on tukea projektihallintaa toimeksiantajan hankkeissa. Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö ja se toteutettiin osana Minästä ja kielestä kiinni -hanketta<sup>1</sup>. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää sitouttamissuunnitelma toimeksiantajalle. Sitouttamissuunnitelmaa voidaan käyttää projektitoimihenkilöiden päivittäisenä työkaluna ja sen avulla voidaan

- lisätä sidosryhmien, kuten yhteistyökumppaneiden ja avainhenkilöiden, motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta,
- tukea tulevien hankkeiden toteutumista aikataulussa ja varmistaa sisällön laadukkuus,
- ylläpitää suhteita yhteistyökumppaneihin, ja näin mahdollistaa hyväksi koettujen yhteistyökumppaneiden osallisuus myös tulevissa hankkeissa sekä
- vahvistaa yhteistyökumppaneiden sitoutumista ja motivoitumista.

---

<sup>1</sup> Turun yliopiston Minästä ja kielestä kiinni -hankkeessa tuotetaan maksuton oppimateriaalipari kieli- ja kulttuuritietoiseen opetukseen peruskouluissa. Hanketta rahoittaa Opetushallitus. Hankkeen pääyhteistyökumppaneita ovat Turun normaalikoulu, asiantuntijat Suomessa ja ulkomailla sekä Turun museopalvelut.

### Opinnäytetyössä selvitetään

- tekijöitä, jotka saavat yhteistyökumppanit ja avainhenkilöt sitoutumaan projektiin,
- tekijöitä, joita hankkeeseen osallistuvat henkilöt pitävät tärkeimpinä sitoutumisen, motivoinnin ja viestinnän kannalta,
- miten henkilöiden oma motivoituminen vaikuttaa sitoutumiseen sekä
- keinoja, joilla yhteistyökumppaneita voidaan sitouttaa hankkeeseen.

Hankkeen aikana tuotetun sitouttamissuunnitelman tarkoituksena on myös tukea hankkeen käynnistämisen alussa laadittua viestintäsuunnitelmaa. Opinnäytetyön empiirinen osa koskee projektin suomalaisten yhteistyökumppaneiden ja avainhenkilöiden sitouttamista. Tutkimuksen pohjalta laadittu sitouttamissuunnitelma toimii kaikkien sidosryhmien sitouttamisen tukena. Projektin onnistuminen varmistetaan sitouttamalla hankkeen avainhenkilöt ja yhteistyökumppanit projektiin.

Opinnäytetyön teoreettisen tietoperustan pääkäsite on sitoutuminen ja sitouttaminen. Viitekehys pohjautuu John Meyerin ja Natalie Allenin sekä Aaron Cohenin tutkimuksiin sitoutumisesta. Teoreettinen viitekehys muodostuu vision, motivoinnin ja viestinnän sekä johtamisen merkityksestä sitoutumisessa ja sitouttamisessa. Valitut teoriat nousivat useasti esille aikaisempia tutkimuksia ja sitoutumiseen liittyviä julkaisuja tutkittaessa. Tämän opinnäytetyön teoriat valittiin perustuen siihen, että organisaation sitoutumisen teemat pätevät myös projektiin sitoutumisessa, sillä samat vuorovaikutus suhteet ja johtajuuden näkökulmat pätevät sekä organisaatiossa että projektissa. Projektissa tämä näkyy vain pienemmässä ja ajallisesti lyhyemmässä mittakaavassa. Valitut teoriat mahdollistavat sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelun, jotta sitouttamisen keinoja voitiin lähteä kartoittamaan myös toimeksiantajan projektin näkökulmasta.

Valituissa teorioissa, Beckeristä Coheniin, on nähtävissä myös ajan vaikutus sitoutumiseen. Tämä vahvistaa sitä, että sitoutumiseen vaikuttavat tekijät muuttuvat ja näin ollen myös sitoutumissuunnitelmaa pitää päivittää.

Sitoutumista on tutkittu paljon organisaatiositoutumisen näkökulmasta. Koska hanketyössä yhteistyökumppanit ja avainhenkilöt ovat myös osa organisaatiota, tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu organisaatiositoutumiseen. Hanke ja projekti tarkoittavat puhekielessä samoja asioita, mutta hanke mielletään yleensä laajempaan kokonaisuuteen kuin projekti. Tässä työssä käytetään sanaa projekti. Projektilla pyritään aina määriteltyyn tavoitteeseen ja projekti on ikään kuin suunniteltu ja harkittu hanke, jolla on aikataulu, alku ja loppu sekä määritellyt resurssit. Jokainen projekti on erilainen. (Rissanen 2002, 14.)

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisilla eli laadullisilla tutkimusmenetelmillä: havainnoinnilla, aivoriihellä sekä yhteistyökumppaneille ja projektijohtajalle tehtävillä teemahaastatteluilla. Lisäksi kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää hyödyntäen toteutettiin kyselytutkimus hankkeessa toimiville henkilöille.

Sitouttamissuunnitelman kokoamisessa hyödynnettiin myös projektitiimistä valittua fokusryhmää.

Teoreettisessa viitekehyksessä luvuissa 2–4 perehdytään sitoutumisen teorioihin, malleihin sekä sitoutumisen moninaisuuteen. Lisäksi käydään läpi sitouttamisen keinoja, motivointia ja motivoinnin vaikutusta sitoutumiseen, viestinnän merkitystä sitouttamisessa sekä vision tärkeyttä. Luvussa 5 esitellään tehty tutkimus ja sen tulokset. Luvussa 6 kuvataan tehty sitouttamissuunnitelma. Pohdintaluvussa 7 arvioidaan työn lopputulosta ja siihen johtanutta prosessia sekä esitetään jatkotutkimus ja -kehitysideoita.

## 2 SITOUTTAMINEN JA SITOUTUMINEN

Sitoutumisen teorioita ja malleja on tutkittu paljon organisaatiositoutumien kannalta. Samat sitoutumisen osa-alueet pätevät kuitenkin myös projektiin sitoutumisessa, sillä henkilön sitoutumisen lähtökohdat ovat samat: henkilö voi sitoutua joko järjen, tunteen tai molempien tasolla. Niin organisaatioon kuin projektiin sitoutumista lisää ihmisestä riippuen esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunne, merkityksellinen työ tai aineellinen palkkio. Myös selkeä päämäärä ja tavoite auttavat niin organisaation kuin projektiin sitoutumisessa. Tässä opinnäytetyössä hankkeen avainhenkilöt ovat osa organisaatiota ja projektitiimiä. Myös yhteistyökumppanit ovat osa organisaatiota joko suoraan tai välillisesti. Tässä luvussa esitellään sitoutumisen teorioita ja malleja organisaatiositoutumiseen tehtyjen tutkimusten perusteella. Koska toimeksiantajan hankkeessa avainhenkilöt ovat keskeisessä osassa projektin onnistumisen kannalta, paneudutaan tässä luvussa myös avainhenkilöiden sitouttamiseen. Kari Lampikoski (2005) viittaa kirjassaan Cohenin sitoutumisen teoriaan puhuessaan avainhenkilöiden sitoutumisesta ja sitouttamisstrategioista ja myös tästä johtuen Cohenin sitoutumisen teoriaan ja neljän komponentin malliin paneudutaan tässä luvussa tarkemmin.

### 2.1 Sitoutumisen teorat ja mallit

Sitoutuminen (commitment) käsitteenä on monimuotoinen, laaja ja edelleen yksi haastavimmista sekä tutkituimmista konsepteista johtamisen, organisaatio käyttäytymisen ja henkilöstöjohtamisen saralla. (Viitala 2013, 15, 85.) Sitoutuminen lähtee aina henkilöstä itsestään ja perustuu vapaaehtoisuuteen. Sitoutuminen on asenteellinen tai kognitiivinen käsite, joka perustuu tunteisiin. (Lampikoski 2005, 47–48; Isoaho 2007, 141.) Sitoutuminen tapahtuu sekä rationaalisella että emotionaalisella tasolla ja se on jatkuva toiminnallinen prosessi, jonka suuntaa on säädeltävä sitä mukaa kuin olosuhteet ja tarpeet muuttuvat. (Straw ym. 2015, 83.) Sitoutuminen voidaan nähdä myös henkilön psykologisena suhteena organisaatioon. Tällöin sitoutumisesta voidaan puhua myös psykologisena sopimuksena. (Viitala 2013, 85.)



Asenteellinen sitoutuminen (attitudinal) keskittyy prosessiin, jossa ihmiset miettivät suhdettaan organisaatioon. Monella tavalla se voidaan nähdä ajattelutapana, jossa yksilöt miettivät, missä määrin heidän omat arvonsa ja tavoitteensa ovat organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisia. (Meyer & Allen 1991, 62.)

Sitoutuminen voidaan nähdä henkilön psykologisena suhtautumisena organisaatioon, jolloin henkilö on omistautunut, tuntee yhteenkuuluvuutta sekä kokee työnsä merkitykselliseksi. (Viitala 2013, 15, 85.) Sitoutuminen on tunnepohjaista, jossa sitoutunut henkilö omaksuu organisaation arvot, tavoitteet ja vision. Toisaalta tunne voi olla myös velvollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan. (Lampikoski 2005, 46.) Tapio Rissanen (2002) nostaa puolestaan vision ja tavoitteet tärkeäksi osaksi projektiin sitouttamista.

Yksi ensimmäisistä sitoutumisen teorioista on Beckerin (1960) Side-bet -teoria, jossa sitoutumista katsotaan työntekijän tekemisen, sijoitusten ja menetyksen näkökulmasta. 1980-luvulla muiden muassa Meyer & Allen (1984) esittivät sitoutumisen moniulotteisen lähestymistavan. Meyerin ja Allenin sitoutumisen kolmen komponentin malli, jossa sitoutumien on jaettu emotionaalisen, normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen ulottuvuuksiin, on yksi johtavista lähestymistavoista organisaatiositoutumisessa. Meyerin ja Allenin mukaan sitoutumiselle on olemassa monta erilaista määritelmää, mutta sitoutumiseen liittyy aina kolme yleistä teemaa: kiintymys organisaatioon, organisaatiosta poistumiseen liittyvät menetykset ja velvollisuus pysyä organisaatiossa. 2000-luvulla Cohen (2007) lähestyi sitoutumista neljän komponentin mallin kautta ja Keiningham ym. (2015) viiden komponentin mallin kautta.

Tässä luvussa on nostettu esiin muutamia tunnetuimpia ja tämän opinnäytetyön kannalta keskeisempiä teorioita ja sitoutumisen malleja. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu Meyerin ja Allenin sekä Cohenin tutkimuksiin sitoutumisesta.

### **Beckerin Side-bet -teoria**

Yksi vanhimmista lähestymistavoista organisaatioon sitoutumiseen on Howard Beckerin Side-bet -teoria (1960). Beckerin teorian mukaan sitoutuneet työntekijät ovat sitoutuneita, koska heillä on niin sanottuja piiloinvestointeja tai piilotettuja sijoituksia (side-bets), jotka he ovat organisaatioon tehneet. Termiä "side-bet" Becker (1960) on käyttänyt viitaten yksilön arvostamien sijoitusten kertymiseen, jotka menetetään, jos hän poistuu organisaatiosta. Beckerin (1960) mukaan, tietyn ajan kuluessa henkilölle on yhä vaikeampaa irtautua organisaatiosta. Näiden sijoitusten menettämisen uhka sekä korvattavien tai korvaamiseksi tarkoitettujen vaihtoehtojen puuttuminen, saavat henkilön sitoutumaan organisaatioon. (Cohen 2007, 338.)

### **Meyer & Allen – kolmen komponentin sitoutumisen malli**

Natalie J. Allen ja John P. Meyer (1991) moniulotteisen organisaatiositoutumisen mallin mukaan sitoutuminen (commitment) on psykologinen tila, joka luonnehtii työntekijän suhdetta organisaatioon. Meyerin ja Allenin mukaan sitoutumisella on vähintään kolme erillistä komponenttia, jotka vaikuttavat henkilön päätökseen jatkaa organisaation jäsenyyttä vai ei. Nämä ovat halu (desire), tarve (need) ja velvollisuus (obligation). Kolmen komponentin malli muodostuu affektiivisesta sitoutumisesta (affective commitment), jatkuvuussitoutumisesta tai jatkuvasta sitoutumisesta (continous commitment) ja normatiivisesta sitoutumisesta (normative commitment). (Meyer & Allen 1991, 67– 69.)

**Affektiivinen sitoutuminen** on aina tunneperäistä, jossa työntekijä nauttii saadessaan olla osa organisaatiota ja tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä haluaa (desire) olla osa organisaatiota. Affektiiviseen sitoutumiseen liittyy halu. Affektiivinen sitoutuminen voidaan jakaa seuraaviin kategorioihin:

- Henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten halu menestyä uralla tai itseohjautuvuus
- Organisatoriset ominaisuudet, kuten esihenkilön ja työntekijän suhteet tai roolien selkeys
- Työssä koetut onnistumisen tunteet tai kokemukset, jotka ovat yhteensopivia työntekijän arvojen kanssa. Henkilökohtainen osallistuminen ja vuorovaikutustaidot sekä samaistuminen ja

samankaltaiset arvot organisaation kanssa edistävät sitoutumista organisaatioon. (Meyer & Allen 1991, 69–71.)

**Jatkuvuussitoutumiseen** perustuu Beckerin side-bet teoriaan, jossa sitoutuminen koostuu piiloinvestoinneista. Beckerin mukaan henkilö voi olla sitoutunut organisaatioon, koska muuten hän menettäisi esimerkiksi vuosien aikana saavutetut edut lähtemällä sieltä tai sitten hän kokee, ettei hänellä ole muuta vaihtoehtoa. Meyerin ja Allenin mallissa mitattiin piiloinvestointien sijaan asenteellista sitoutumista. Jatkuvuussitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijän sitoutuminen organisaatioon voi perustua tarpeeseen (need) esimerkiksi työstä saatavan palkkion vuoksi. Jatkuvuussitoutumisessa henkilö voi sitoa organisaatioon esimerkiksi saavutettu asema ja edut. (Meyer & Allen 1991, 71–72; Cohen 2007, 337.)

**Normatiivinen sitoutuminen** syntyy velvollisuuden (obligation) tunteesta. Velvollisuuden tunne voi olla kulttuurisidonnainen, tulla perheen odotusten kautta tai syntyä työsuhteen aikana esimerkiksi ennakkoon maksettujen palkkioiden vuoksi. Tämä voi aiheuttaa epätasapainon työntekijän ja organisaation välillä, mikäli työntekijästä tuntuu, että hänen on pakko sitoutua organisaatioon, kunnes velka on maksettu takaisin. (Meyer & Allen 1991, 72–73.)

On huomattava, että kaikki kolme komponenttia voivat vaikuttaa itsenäisesti ja mahdollisesti vuorovaikutteisesti tiettyyn käyttäytymiseen. Vaikka korkea jatkuvuussitoutuminen voi olla riittävän vahva pitämään yksilön organisaatiossa, se ei välttämättä tarkoita, että henkilö, jolla on alhainen jatkuvuussitoutuminen, lähtee. Henkilö voi jäädä organisaatioon tarpeesta, halusta tai velvollisuuden vuoksi. (Meyer & Allen 1991, 74.)

Kolmen komponentin mallin mukaan jokaisella työntekijällä on sitoutumisprofiili, joka heijastaa hänen halua, tarvetta ja velvollisuutta pysyä organisaatiossa. Henkilö voi kokea vaihtelevasti kolmea eri sitoutumisen muotoa. Vaikkakin todennäköisyys työntekijän irtisanoutumisesta organisaatiosta pienenee, kun jonkin kolmesta komponentista vahvistuu, saattaa näiden kolmen komponentin vaikutukset työkäyttäytymiseen olla kuitenkin erilaiset. On tärkeää, että sitoutuminen nähdään laajempänä kokonaisuutena kuin mekanismina

henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi. Olisi tärkeä nähdä myös muita vaikutuksia, joita sitoutumisen lisäämisellä voi olla työntekijöille, mukaan lukien hyvinvointi ja halu työskennellä kohti yhteisiä tavoitteita. (Meyer & Allen 1991, 83.)

### Cohenin neljän komponentin malli

Sitoutuminen voi kohdistua työpaikkaan tai työntekoon ja se voi olla sekä tunneperäistä että välineellistä (Viitala 2013, 51). Cohenin neljän komponentin mallissa sitoutumisen neljää komponenttia havainnoidaan kahdessa eri ulottuvuudessa.

Cohenin mukaan sitoutumisen mittaamisen ajankohta vaikuttaa niihin tekijöihin, joilla sitoutumista mitataan. Cohenin neljän komponentin mallissa sitoutumisessa on kaksi ulottuvuutta: sitoutumisen ajoitus (timing of commitment) ja sitoutumisen perusteet (bases of commitment). Sitoutumisen ajoitus voidaan jakaa sitoutumisalttiuteen (commitment propensity), joka muodostuu ennen työsuhteen alkua, ja organisaatioon sitoutumiseen (organization commitment), joka muodostuu työsuhteen aikana. (Cohen 2007, 337–354)

Cohen jakaa sitoutumisen perusteet välineellisiin tekijöihin perustuvaan kiintymykseen (instrumental attachment) ja psykologiseen kiintymykseen (psychological attachment). Cohenin neljän komponentin malli on kuvattu kuviossa 1. (Cohen 2007, 337–354.)

Sitoutuminen		Sitoutumisen perusteet	
		Välineellinen kiintymys	Psykologinen kiintymys
Ulottuvuudet			
Ajoitus	Ennen organisaatioon liittymistä	Välineellinen sitoutumisalttius	Normatiivinen sitoutumisalttius
	Organisaatioon liittymisen jälkeen	Välineellinen sitoutuminen	Affektiivinen sitoutuminen

KUVIO 1. Sitoutumisen perusteet (Cohen 2007)

Instrumentaalinen sitoutuminen perustuu välineellisiin arvoihin, kuten rahaan ja etuihin. Instrumentaalinen eli välineellinen sitoutuminen alkaa kehittyä jo ennen työsuhteen alkua. Tähän liittyvät esimerkiksi organisaation tarjoamat rahalliset

edut ja odotukset. Instrumentaalinen sitoutuminen jatkuu myös työsuhteen alkamisen jälkeen työntekijän kokemuksina ja havainnoitena saaduista eduista.

Cohenin (2007) mukaan Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallissa esitetyllä affektiivisella eli haluun perustuvalla ja normatiivisessa eli velvollisuuteen perustuvalla sitoutumisella on yhteys, sillä psykologinen kiintymys kuuluu molempiin. Normatiivinen sitoutuminen kuvaa henkilön psykologista kiintymystä tulevaa organisaatiota kohtaan. Affektiivinen sitoutuminen kehittyy työsuhteen aikana ja siihen vaikuttavat työntekijän tunteet, moraalinen velvollisuus sekä kiintymys organisaatiota kohtaan. Sekä normatiivinen että affektiivinen sitoutuminen tarkoittavat sitoutumista organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Cohen 2007, 336–354)

### **Viiden komponentin malli**

Viime aikoina tutkijat ovat tuoneet esille viiden komponentin sitoutumismallia, jossa ehdotetaan tavanomaista (habitual) ja pakotettua (forced) sitoutumista kahdeksi ylimääräiseksi ulottuvuudeksi. Keiningham ym. (2015) esittelemässä mallissa on viisi komponenttia: affective, normative, economic, forced ja habitual commitment. Vaikka viiden komponentin mallia on kehitetty tuotteiden ja palveluiden kulutuksen näkökulmasta, voi olla, että kyseisellä sitoutumisen mallilla on merkitystä myös monissa työympäristöissä. Ihmiset tottuvat työhön. Rutiini, prosessit ja työhön liittyvät kognitiiviset järjestelmät voivat saada ihmiset kehittämään piilevän sitoutumisen työhön. (Keiningham ym. 2015, 433–450.)

## **2.2 Sitoutumisen moninaisuus**

Sitoutumiselle on olemassa useita eri teorioita ja henkilöstön sitoutumisesta on tehty useita erilaisia tutkimuksia, mutta yhtä vakiintunutta tarkkaa määritelmää ei työntekijän sitoutumiselle ole vielä pystytty tekemään. Sitoutumista voidaankin tarkastella monin eri tavoin.

Cohenin mukaan ihminen voi olla sitoutunut moneen tahoon yhtä aikaa. Tällaisia tahoja ovat muiden muassa organisaatio, ura, työ, pienryhmä ja ammattiyhdistys. Työntekijä voi olla myös sitoutunut työhön tai työnantajaan. Sitoutuminen

muodostaa psykologisten lähestymistapojen mallin, jossa sitoutuminen tapahtuu taloudellisten kannustimien sijaan psykologisilla tekijöillä. (Lampikoski 2005, 47–48.)

Lampikosken (2015) mukaan Cohenin teoriaa mukaillen organisaatioon sitoutumista voidaan kuvata kolmen ominaisuuden perusteella:

1. Organisaation tavoitteisiin ja arvoihin uskomisen ja niiden hyväksyminen
2. Halu tehdä töitä organisaation hyväksi
3. Halu olla osa organisaatiota

Organisaatioon sitoutuminen merkitsee lojaaliutta organisaatiota kohtaan ja halua pysyä organisaation palveluksessa. Organisaatioon sitoutunut henkilö sitoutuu itse organisaatioon, sen tavoitteisiin ja visioon. (Lampikoski 2005, 47–48.)

**Organisaatiositoutumisen** määritellään sisältävän voimakasta uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä näiden hyväksynnän. Sitoutuneella henkilöllä on myös halu säilyttää jäsenyys organisaatiossa ja tehdä työtä organisaation eteen. (Laitinen 2004, 66.) Organisaatioon sitoutunutta henkilöä voi sitouttaa esimerkiksi organisaatio, projekti, tiimi ja kollegat tai esihenkilö. Sitoutuminen alkaa viimeistään rekrytointivaiheessa ja vahvistuu vähitellen. (Lampikoski 2005, 50–51.)

Organisaatiositoutumisessa henkilö sitoutuu organisaatioonsa ja haluaa jatkaa organisaation jäsenenä sekä ponnistella organisaation tavoitteiden eteen. Psykologisen sopimuksen toimivuus vaikuttaa organisaatiositoutumisen vahvuuteen. **Psykologinen sopimus** on osa sitoutumista ja työhyvinvointia. Psykologinen sopimus syntyy aina työnantajan ja työntekijän välillä, mutta suurin osa siitä on työntekijän pään sisällä. Toisin kuin työsopimus, psykologista sopimusta ei kirjata ylös. Se sisältää oikeuksia ja velvollisuuksia, joita työntekijä kokee sopimuksen sisältävän. (Kononen 2017.)

Nykyään työelämä on ennakoimatonta ja työn yksilöllistyminen edellyttää vastuun siirtymistä työuran hallinnasta työntekijöille. Tiina Saaren (2014) mukaan

näiden muutosten myötä sekä sitoutuminen että psykologinen sopimus on murroksessa. Saaren mukaan perinteiseen psykologiseen sopimukseen sisältyy molemminpuolinen uskollisuus ja oletus työn jatkuvuudesta. (Saari 2014.) Työn muutos projektiluontoisempaan työntekoon uhkaa perinteistä psykologista sopimusta.

**Arvositoutuminen** merkitsee sitoutumista organisaation arvoihin. Arvositoutunut henkilö on myös sitoutunut organisaation tulostavoitteisiin. Sekä omistautuminen että arvositoutuminen merkitsevät sitä, että henkilöstön vaihtuvuus vähenee organisaatiossa. Sitoutunut henkilö nauttii olla osa organisaatiota ja hänellä on myös halu pitää jäsenyytensä organisaatiossa. Vaihtoalttiuden vähentyminen lisää myös työsuorituksen tehokkuutta ja laadun paranemista. (Lampikoski 2005, 46–50.)

**Omistautuva sitoutuminen** (engagement) merkitsee sitoutumista omaan työhön sekä uraan ja sitoutumista organisaatioon, mikäli edellä mainitut toteutuvat organisaatiossa. Omistautuvalla sitoutumisella tarkoitetaan sitä, kun henkilö on sitoutunut työhönsä ja oman työnsä tekemiseen ennemmin kuin organisaatioon. Urasitoutunut henkilö vaihtaa työpaikkaa, mikäli omat uratavoitteet ja uralla eteneminen eivät toteudu nykyisessä organisaatiossa henkilön odotusten mukaan.

**Pakkositoutunut** henkilö taas pysyy organisaation palveluksessa sisäistämättä organisaation arvoja, mutta työskentelee annettujen normien mukaisesti. (Lampikoski 2005, 48–49.)

**Tunnepohjaisessa** sitoutumisessa henkilö on kiintynyt organisaatioon tai projektiin ja sen jäseniin, jolloin painoarvo on projektin sisäisillä suhteilla. Tällöin henkilö on samaistunut organisaation arvoihin ja toimintatapoihin. (Lampikoski 2005, 48–49.) Tunnepohjaista sitoutumista pidetään yleisesti hyvänä, sillä silloin työntekijä kokee, että työllä on hänelle muutakin merkitystä kuin palkka, asema tai muun välineellisen edun saaminen. (Viitala 2013, 15.) Aidossa organisaatioon sitoutumisessa henkilö sisäistää yrityksen arvot ja haluaa pysyä organisaation palveluksessa, koska työ koetaan elämäntehtäväksi tai kutsumukseksi. (Lampikoski 2005, 48–49.)

**Normisitoutunut** työntekijä tuntee velvollisuutta pysyä organisaation palveluksessa esimerkiksi saatuaan organisaatiolta uransa aikana etuja tai tunnustusta. (Lampikoski 2005, 48–49.) Tällaisia etuja voivat olla esimerkiksi koulutus tai arvonimet.

### 2.3 Avainhenkilöiden sitouttaminen

Koska avainhenkilöiden sitouttaminen projektiin on erityisen tärkeää, perehdytään tässä luvussa avainhenkilöiden organisaatioon sitouttamiseen projektin yhteisen vision toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi. Avainhenkilöt ovat ammattitaitoista ja monikäyttöistä ydintyövoimaa. Avainhenkilöiden panos vaikuttaa ratkaisevasti strategisten tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Lampikoski 2005, 7, 17.)

Sitoutuminen tapahtuu sekä rationaalisella että emotionaalisella tasolla, joten sitouttamisen tärkein tehtävä on saada työntekijät mukaan sekä päällä että sydämellä (Straw ym. 2015, 84–85). Sitoutuminen on muuttunut vuosien aikana. Ennen sitoutuminen tarkoitti lähinnä sitä, että työnantaja piti huolta työntekijöistään tarjoten pysyvän työpaikan. Nyky-yhteiskunnassa pysyvyys ei ole enää taattu, joten moderni työnantaja sitoutuu tekemään kaikkensa kehittääkseen aineetonta pääomaansa eli työntekijöiden osaamista ja hyvinvointia. (Isoaho 2007, 137–138.)

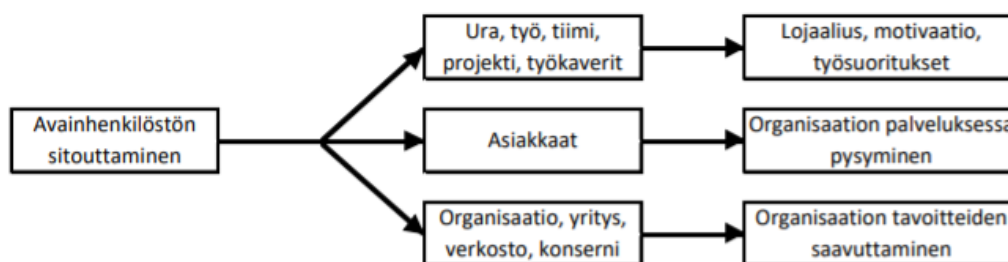
Henkilöstö on tärkeä voimavara. Sitouttamisessa päävastuu on henkilöstöjohdolla ja tärkein tehtävä on saada avainhenkilöt pysymään. Olennaista on jäsenten näkemysten ja tarpeiden kartoitus. Avainhenkilöille on luotava mahdollisuudet ja puitteet viihtymiseen sekä tuloksen tekemiseen. Sitouttaminen on tiimityötä. Siihen tarvitaan henkilöstöjohdon lisäksi taitavaa esihenkilöä ja johdon tukea. Sitouttaminen (Engagement) tarkoittaa niitä keinoja, joilla pyritään vahvistamaan henkilöiden sitoutumista. Sitouttamiskeinoja ovat esimerkiksi palkitseminen, hyvä työilmapiiri, työn merkityksellisyys ja mahdollisuus kehittää itseään. (Lampikoski 2005; Viitala 2013; Straw ym. 2015.)



Tärkeää olisi miettiä, hyödynnetäänkö niitä tekijöitä, joiden avulla avainhenkilöt saadaan pysymään, ja erottaako kyseiset tekijät muista kilpailevista tahoista. (Lampikoski 2005, 168–169.) Avainhenkilöiden preferenssit voivat vaihdella suuresti, joten sitouttamisen keinot ja motivaattorit voidaan yksilöidä. Siksi on tärkeää oppia tuntemaan avainhenkilöiden preferenssit ja motivaatiotekijät. (Lampikoski 2005, 35.)

Johdon tulisi toteuttaa sitoutumista tukevaa johtamistapaa ja korostaa aikaansaamista, innovatiivisuutta ja tuloksia. Avoin, joustava, turvallinen ja oikeudenmukainen ilmapiiri edistää sitoutumista. Johdon tehtävänä on luoda edellä mainitut kriteerit täyttävä työskentelykulttuuri. (Lampikoski 2005, 36.)

Kuviossa 2 on kuvattu avainhenkilöstön sitoutumista. Henkilöä voi sitouttaa esimerkiksi ura tai työyhteisö, jolloin mahdollisuus edetä uralla tai hyvä me-henki motivoi tekemään parhaan työsuorituksen. Henkilö voi olla sitoutunut organisaation asiakkaisiin, joka estää häntä lähtemästä organisaatiosta. Itse organisaatioon ja sen arvoihin sitoutunut henkilö puolestaan toimii organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.



KUVIO 2. Avainhenkilöiden sitouttaminen (Lampikoski 2005)

## 2.4 Palkitseminen osana sitouttamista

Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat palaute, vaikutusmahdollisuudet ja arvostus. Palkitsemisen tulisi aina olla henkilölle kohdennettuja ja siksi toteuttaa henkilöstöä kuunnellen. Paras palkitsemisen tulos saavutetaan yhdistämällä aineetonta ja aineellista palkitsemista. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-

Nyman 2018, 43–45, 71.) Sitoutuminen on tärkeää, koska se säästää aikaa ja resursseja, tarjoaa mahdollisuuksia keskusteluille ja ajatusten vaihtoon sekä yhdistää ja innostaa ihmisiä vision ympärille. Sitouttamisen ja sitoutumisen rakentamiseen tulee kuitenkin myös käyttää aikaa, sillä sitoutuminen ei tapahdu hetkessä. (Straw ym. 2015, 85–87.)

### **Palaute**

Sitouttaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa ja tärkeää on pitää saadulle henkilölle annetut lupaukset. Suurimpia haasteita hyvinvoinnin kannalta on tämän päivän työelämässä vähäinen palautteen saanti. Työtehtävät muodostuvat useista projekteista tai projekteista tulevista yksittäisistä tehtävistä, jolloin työtehtävät eivät ole yhtenäisiä ja niiden merkityksen hahmottaminen on hankalaa. Saattaa mennä pitkiä aikoja, ettei työntekijä saa palautetta tai tietoa työnsä oikeellisuudesta tai laadusta. Palaute vahvistaa motivoitumista, lisää hallinnan tunnetta ja kertoo meille, että työ etenee. (Martela & Jarenko 2014).

Lähes kaikki ihmiset kaipaavat onnistumisen kokemusta, joten on hyvää palkitsemista kertoa, miten työssä on onnistuttu, ja miten tavoitteisiin on päästy. Palautetta voi pyytää niin alaisilta, kollegoilta, esimiehiltä, asiakkailta kuin muiltakin sidosryhmiltä. Palautteen antaminen tulisi olla sekä systemaattista että spontaania ja se tulisi antaa kannustavasti, rehellisesti sekä rakentavasti. (Ylikorkala ym. 2018, 43–45, 71.)

### **Haasteet, mielekäs työ ja osallisuus toimivaan työyhteisöön**

Saaren (2014) mukaan psykologinen sopimus on muuttumassa ja työn jatkuvuuden ja turvallisuuden sijaan työntekijä palkitaan uusien keinoin. Myös organisaatiositoutumisessa voidaan nähdä muutosta. Epävarmuus työn jatkumisesta ja se, että organisaatio ei ole sitoutunut työntekijöihinsä, voi heikentää työntekijöiden sitoutumista. Yksi keino sitouttaa työntekijä organisaatioon on tarjota hänelle haasteita ja samalla mahdollisuuksia mielekkääseen työhön. Tällöin osallisuus toimivaan työyhteisöön on myös tärkeää. (Saari 2014.)

### **Osallistaminen**

Sitouttamisen kannalta on tärkeää kuunnella henkilöiden mielipiteitä. Mikäli henkilö on työlleen omistautunut, on hän innokas, inspiroitunut ja ylpeä omasta työstään sekä kokee työnsä sopivan haasteellisena ja merkityksellisenä. (Ylikorkala ym. 2018, 43–45, 71.)

Minna Isoahon (2007) mukaan päätöksentekoon osallistamisella ja sovituista asioista kiinnipitämisellä ei ole sitouttamismielessä toistensa kanssa tekemistä. Usein ajatellaan, että päätöksentekoon mukaan ottaminen lisää sitoutumista, mutta usein yhteiseen päätökseen pääseminen edellyttää useita kompromisseja ja sanamuotojen pyöristämistä. Tästä johtuen työntekijät saavat henkisen tekosyn olla noudattamatta sovittuja sääntöjä ja strategian toteutuminen saattaa jäädä puutteelliseksi. Ongelmat saatetaan tällöin verhoilla henkilökunnan motivaation puutteeksi. Isoahon (2007) mukaan rohkea johtaja ei syytä motivaation puutetta, vaan näkee sovittujen toimintamallien toteuttamatta jättämisessä osaamattomuutta tai tietoista sabotointia. Hyvä johtaja puuttuu asioihin ja osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan, jotka edistävät organisaation tavoitteita. Aito sitoutuminen näkyy siten, että työntekijät ja johtaja toteuttavat sovittuja päätöksiä, vaikka eivät olisi itse olleet niistä päättämässä. (Isoaho 2007, 140–141.)

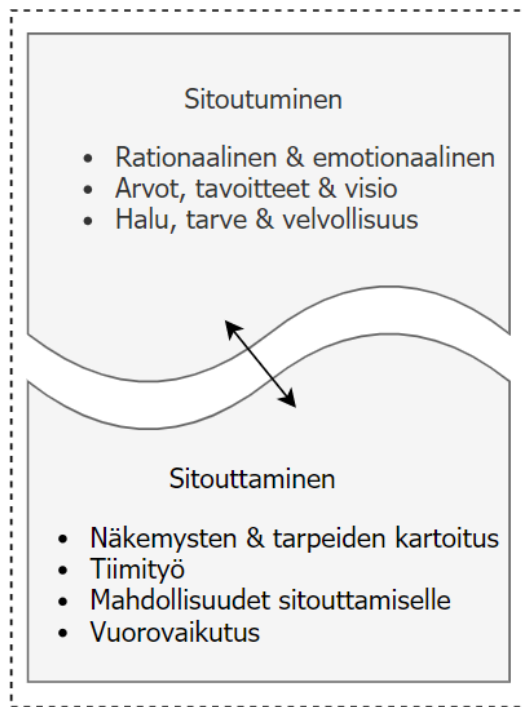
## **2.5 Vision merkitys sitoutumisessa**

Arvot muodostavat pohjan organisaatiolle, mutta ne ovat myös osa tulosta. Arvot ovat niitä asioita, joita pidetään tärkeänä. Ne kertovat, mitä pidetään oikeana ja vääränä. (Viitala 2013, 28.) Sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä arvostaa yrityksen toimintamalleja ja arvoja sekä haluaa omalla toiminnallaan vaikuttaa vision toteutumiseen (Isoaho 2007, 138). Visio on mielikuva halutusta tuloksesta. Hyvä visio on helppo hahmottaa mielessä ja toimii toiminnan suunnannäyttäjänä. Visio muokkautuu työstämisen ja useamman ihmisen aktiivisen vuorovaikutuksen kautta koko ryhmän halutuksi tulevaisuudeksi. Visiointi kuuluu olennaisesti jo projektin valmisteluvaiheeseen ja on tärkeä osa ryhmän toimimisen kannalta. (Rissanen 2002, 33.)

Vahvan vision luominen ja kuvaaminen ovat keskeinen osa jokaisen johtajan työtä (Straw ym. 2015, 39.) Vision tarkoitus on inspiroida ja parantaa työtä. Vision tarkoitus on myös erottua kilpailijoista, tuoda tarkoitus tekemiselle ja edistää tavoitteiden luomista. Visio on tärkeä kaikilla tasoilla ja sen asianmukaisesta viestimisestä on huolehdittava. Visio voi olla erilainen organisaation eri tasoilla, kunhan se on yhtenäinen. Vertauskuvana voi ajatella maatuskaa, jossa jokainen toisen sisällä oleva nukke on samanmuotoinen. Jokaisella tiimin jäsenellä voi olla erilainen visio, kunhan eri visiot tukevat toisiaan. Yhteisen vision luomiseksi onkin kannattavaa rohkaista jokaista tiimin jäsentä luomaan oma henkilökohtainen visio. Mikäli henkilöllä ei ole omaa visiota ja hän asettuu vain toisen henkilön vision kannattajaksi, tuloksena on myöntyminen, ei sitoutuminen. Visiointi on elävä prosessi, joka hyötyy monista eri näkökulmista. (Straw ym. 2015, 41–44.)

Vaikka visio olisi kuitenkin kuinka selkeä ja upea tahansa, jää visio vain toiveeksi, elleivät kaikki sitoudu siihen (Straw ym. 2015, 82). Sitoutumisen rakentaminen tarkoittaa sitä, että jokainen tiedostaa oman tehtävänsä, miten visiosta tulee todellisuutta. (Straw ym. 2015, 83).

Sekä rationaalisen että emotionaalisen sitoutumisen kannalta on tärkeää, että projektin ja toimijoiden arvot kohtaavat, tavoitteet ovat selkeät sekä kaikki työskentelevät saavuttaakseen yhteisen vision. Sitoutuminen voi tapahtua henkilön halusta, tarpeesta tai velvollisuuden tunteesta projektia kohtaan. Kuviossa 3 esitetään sitoutumisen ja sitouttamisen vuorovaikutus ja niiden keskeisimmät elementit.



KUVIO 3. Sitoutumisen ja sitouttamisen yhteys

### 3 MOTIVOITUMINEN JA SEN VAIKUTUS SITOUTUMISEEN

Sitoutumisella pyritään muiden muassa pitämään tärkeistä henkilöistä kiinni ja saavuttamaan parempia tuloksia. Sitoutuminen ei vielä takaa, että henkilö jatkaisi organisaation palveluksessa tai projektissa loppuun saakka, vaan pysyminen riippuu myös muista tekijöistä, kuten motivaatiotekijöistä. (Lampikoski 2005; Viitala 2013.) Motivaatio (motivation) on henkilön sisäinen halu, joka suuntaa ja kiihdyttää toiminnan (Viitala 2013, 16). Tässä luvussa lähestytään sitoutumista motivoitumisen ja motivoinnin kautta.

#### 3.1 Henkilön oma panos sitoutumisessa ja motivoitumisessa

”Sitoutuminen on sisäsyntyistä ja työntekijän vastuulla.” Isoaho (2007, 141). Esihenkilö voi edesauttaa sitoutumista, mutta vastuu työtehtäviin sitoutumisella ei ole hänellä. Motivaatio ja sitoutuminen liitetään usein yhteen. Motivaatiossa ja sitouttamisessa yhteistä on se, että molemmissa vastuu on yksilöllä ja hänen tulee tehdä työtä sitoutumisen tai motivoitumisen eteen. Henkilön pitää tunnistaa oman työn merkitys ja löytää henkilökohtaiset syyt, miksi hän haluaa tehdä kyseistä työtä. Omaan työpanostaan tulee arvostaa ja työstä tulee tuntea ammattiylpeyttä. Kun edellä mainitut asiat ovat kohdallaan, henkilö menestyy tehtävässään, kokee motivaatiota ja sitoutuu. (Isoaho 2007, 141–143.)

Itsensä motivoinnin lisäksi, jokaisen työntekijän velvollisuus on tukea työyhteisön muiden jäsenten motivaatiota innostavalla ja positiivisella asenteella työtehtäviä kohtaan (Isoaho 2007, 143). Isoahon (2007) mukaan omaa ja työntekijöiden sitoutumista voidaan testata seuraavilla kysymyksillä:

- Onko työntekijällä ammattitaitoa tehtävänsä, josta hän voi tuntea ammattiylpeyttä?
- Onko työntekijä mieliammattissaan?
- Onko työntekijä ylpeä työpaikastaan?
- Antaako työntekijä rehellisen mielipiteensä ja pyrkiikö hän kehittämään työtään?

Yllä oleviin kysymyksiin vastataan kyllä, ei tai jossain määrin. Mikäli tulokseksi saadaan ”ei” tai ”jossain määrin” vastauksia, tulee arvioida sitoutumista ja sen vaikutusta työviihtyvyyteen. (Isoaho 2007, 143.)

### **Sitoutumisen nelikenttä**

Työn kokeminen merkitykselliseksi on henkisen hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää. Henkinen hyvinvointi taas kasvattaa ihmisen toimintakapasiteettia ja edesauttaa aitoa sitoutumista. Hyvän johtajan tehtävä on varmistaa, että työntekijät tekevät sitä työtä, josta he kokevat saavansa tyydytystä. Negatiivinen sitoutuminen on pahaksi työyhteisölle ja työntekijän henkiseksi jaksamiselle. Väkisin työssä pysyminen yhdistettynä aidon sitoutumisen puuttumiseen aiheuttaa epävarmuutta työyhteisössä. Ongelmia kohdatessa, rohkea johtaja vaatii työntekijöiltä aktiivista panostusta aidon sitouttamisen saavuttamiseksi. (Isoaho 2007, 26–27, 138.)

Jatkuvassa muutoksessa eläminen estää jatkuvan pysymisen mukavuusalueellamme. Mikäli työyhteisöstä löytyy henkilöitä, jotka haluaisivat keskittyä muutosten estämiseen aktiivisen elämisen sijaan, voi muutoksen vastustajat heikentää työviihtyvyyttä. Sitoutumisen nelikentässä (taulukko 1) on kuvattu sitoutuneisuuden asenteen ja osaamisen välistä yhteyttä.

TAULUKKO 1. Sitoutumisen nelikenttä (soveltaen Isoaho 2007)

Sitoutuneet ammattilaiset	Vastustavat ammattilaiset
Sitoutunut kehityspotentiaali	Vastustavat ammattitaidottomat

Isoahon (2007) mukaan ammattitaidottomat ja vastustavat ammattilaiset ovat suurin ongelmien aiheuttajaryhmä työpaikoilla. Rohkealla johtamisella voidaan saada vastustajat kääntymään sitoutuneiden joukkoon, mutta pysyvästi vastustavat henkilöt kannattaa ohjata muihin tehtäviin. (Isoaho 2007, 50–51.)

Täydellistä varautumista muutoksiin ei voi olla, mutta hyvässä projektisuunnitelmassa joihinkin muutoksiin on varauduttu. Muutoksia voi arvioida riskiarviolla ja pitämällä tiiviisti yhteyttä asiakkaisiin. Riskianalyysin teko on haastavaa, sillä siinä joudutaan etenemään pintaa syvemmälle, sosiaaliselle ja psykologiselle tasolle, jossa joudutaan pohtimaan muiden muassa omaa luotettavuuttaan ja osaamistaan projektin riskitekijän näkökulmasta. (Rissanen 2002, 192, 167.)

### 3.2 Sisäinen motivaatio – innostuminen

Motivoituminen voi olla sekä sisäistä että ulkoista. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan keppien ja porkkanoiden varaan reagoivaa motivoitumista, jossa tehtävän sijaan huomio on saatavissa palkkioissa ja vältettävissä rangaistuksissa. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jossa itse tekeminen innostaa henkilöä. Usein toinen motivoinnin elementeistä on hallitsevampi, vaikkakin työssä esiintyy molempia. (Martela & Jarenko 2014.)

Sisäinen motivaatio on ihanteellinen tila sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on tuottelias ja voi hyvin. Tämän vuoksi johtajien tärkein tehtävä on työntekijöidensä sisäisen motivaation ylläpitäminen. Työntekijöiden hyvinvointia mitataan usein työtyytyväisyyskyselyillä, mutta työtyytyväisyys on passiivinen tila, kun taas innostus on aktiivinen tila. Tästä syystä kannattaisi mitata mieluummin innostuneisuutta organisaation kannalta. Eduskunnan julkaisun mukaan innostuneet työntekijät voivat paremmin, ovat terveempiä, luovempia ja tehokkaampia. Hyvin tärkeää innostus on työssä, joka vaatii luovuutta ja määrän sijaan laatua, sillä innostus tehostaa päätöksentekokykyä, ideoimista, itseluottamusta ja sosiaalisuutta sekä riskinottokykyä. (Martela & Jarenko 2014; Tiililä 2016, 24.)

Innostus kestää vain pienen hetken ja innostuksen tielle voi tulla sisäisiä sekä ulkoisia esteitä. Innostuksen uudelleen herättämisen avain on uteliaisuus. Innostuksen esteitä kohdattaessa tulisi pyrkiä palauttamaan mieleen sama tunne



tai asenne, joka alun perin sytytti innostuksen. Tunnemuistimme on hyvin vahva, joten siksi innostumisen kannalta olisi tärkeää oppia tunnistamaan ja tiedostamaan innostuksen merkit itsessämme. Tällöin voimme palauttaa saman tunteen, kun innostuksessa kohdataan esteitä. Maarit Tiililän (2016) mukaan ihmiset mainitsevat useimmiten innostuvansa seuraavista asioista:

- ”Yhteinen tavoite – näkymä tulevaisuudesta.
- Tietoisuus työhön kohdistuvista odotuksista ja mahdollisuus keskittyä oleelliseen.
- Työt ja asiat etenevät.
- Yksittäiset voitot matkan varrella.
- Konkreettiset aikaansaannokset.
- Inspiroivat työkaverit ja esihenkilö: heidän taitonsa ja heiltä oppiminen.
- Kokemus siitä, että joku välittää suorituksistani, kehuu ja kannustaa.
- Palaute katsojilta ja kuulijoilta.
- Kokemus siitä, että työlläni on merkitystä – jokaisella kirjoittamallani sanalla on vaikutusta.
- Johdettavieni onnistuminen ja loistaminen – yhdessä ja erikseen.
- Mahdollisuus kehittyä.
- Tunne siitä, että olen hyvä.” (Tiililä 2016, 18–29)

Tärkeää on luoda tilaa innostumiselle (itselle ja muille) sekä oivaltamiselle, jotta voidaan toteuttaa ideat yksin tai yhdessä. (Tiililä 2016, 25)

Innostuminen voi synnyttää ideoita, ratkaisuja ja vaihtoehtoja sekä lisätä halukkuutta innostaa muita. Usein innostumisen seurauksena ajantaju katoaa ja se voi saada aikaan tunteen, että kaikki on mahdollista. Innostuksen voi nähdä muissa ihmisissä muiden muassa kehon kielestä ja tunteiden ilmaisemisesta:

- Fyysinen olemus eteenpäin
- Loisteesta katseessa
- Aktiivisuuden ja intensiivisyyden kasvamisesta
- Liikkeiden nopeutumisesta ja ryhdin muuttumisesta
- Positiivisuudesta

- Innokkaasta osallistumisesta
- Energiasta ja ilosta
- Sanattomasta intensiteetistä
- Oman alan seuraamisesta ja halusta jakaa tietoa. (Tiililä 2016, 21–24)

Innostumisen ongelma on useimmiten sen puute, mutta tärkeää on tiedostaa myös innostumisen riskit. Oma innostuminen pitäisi sovittaa kanssakäyjän tunnetilaan. Esimerkiksi innostunut esihenkilö voi saada huolestuneessa tai työhönsä tyytymättömässä tilassa olevan työntekijän tuntemaan itsensä ahdistuneeksi ja päällekkäyväksi. (Tiililä 2016, 28.)

Alla on listattu muutamia innostumisen riskejä:

- Loppuun palaminen
- Työstä luopuminen
- Ajankäytön vääristyminen
- Tavoitteen hämärtyminen
- Päämäärätön sinkoilu
- Ryntääminen eteenpäin
- Ideoiden perustelemattomuus
- Asioiden kesken jääminen
- Ylilupaaminen
- Energian kuluttaminen epäoleelliseen tekemiseen
- Päätöksen aiheuttaman ketjureaktion ajattelemattomuus
- Vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen väheneminen
- Innostus voi tuntua muista jyräävältä
- Toisen "tontille"/ "varpaille" astuminen (Tiililä 2016, 30–31.)

Johtajan tulisi miettiä, miten hän voi tiedostaa innostumisen riskit, ja miten hän voi johtaa innostumista tarkoituksenmukaisemmin. (Tiililä 2016, 29). Jotta voi johtaa muiden innostumista, pitää tuntea oma innostuksensa. Innostuksen johtamisessa vaaditaan vahvaa läsnäoloa ja tavoitteellisuutta. Innostuminen on erittäin positiivista, kun se kohdistuu organisaation tavoitteen mukaisesti ja yksilölle tärkeisiin ja merkityksellisiin asioihin. (Tiililä 2016, 31.)

### 3.3 Motivoinnin johtaminen

Kun puhutaan sisäisen motivaation johtamisesta, tulee ottaa huomioon, että työntekijän sisäinen motivaatio rakentuu omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksista. Omaehtoisuudella tarkoitetaan, että työntekijällä on valinnan- ja toiminnanvapaus toteuttaa työtään. Kyvykkyydellä tarkoitetaan, että työntekijä saa positiivista tunnetta aikaansaamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan tunnetta, että työntekijä tuntee olevansa osa yhteisöä ja hänelle annetaan mahdollisuus tehdä hyvää muille. Johtajan tehtävä on kirkastaa työn laajempaa merkitystä ja päämäärää. (Martela & Jarenko 2014.)

Vanhat palkitsemisjärjestelmät voivat johtaa ikäviin lopputuloksiin: palkittujen motivaatio ei lisäännä, vaan perinteinen palkitsemisjärjestelmä koetaan epäoikeudenmukaiseksi ja näin ollen vähentää muiden motivaatiota. Ulkoisiin palkkioihin keskittyminen voi myös sammuttaa yksilön sisäisen motivaation. (Martela & Jarenko 2014.) Jokaisen henkilön on itse löydettävä motivaationsa lähteet. Palkkaa ei esimerkiksi luokitella motivaatiotekijäksi, mutta sillä voidaan osoittaa arvostusta. (Isoaho 2007.)

Myönteisen työilmapiirin ja työntekijöiden välisen yhteenkuuluvuuden varmistaminen saattaa olla nykyjohtajan tärkeimpiä tehtäviä. Työntekijät kokevat olevansa parhaimmillaan ollessaan osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä. Yksilön tulee kokea myös organisaation toimintatavat reiluiksi ja oikeudenmukaisiksi. (Martela & Jarenko, 2014.)

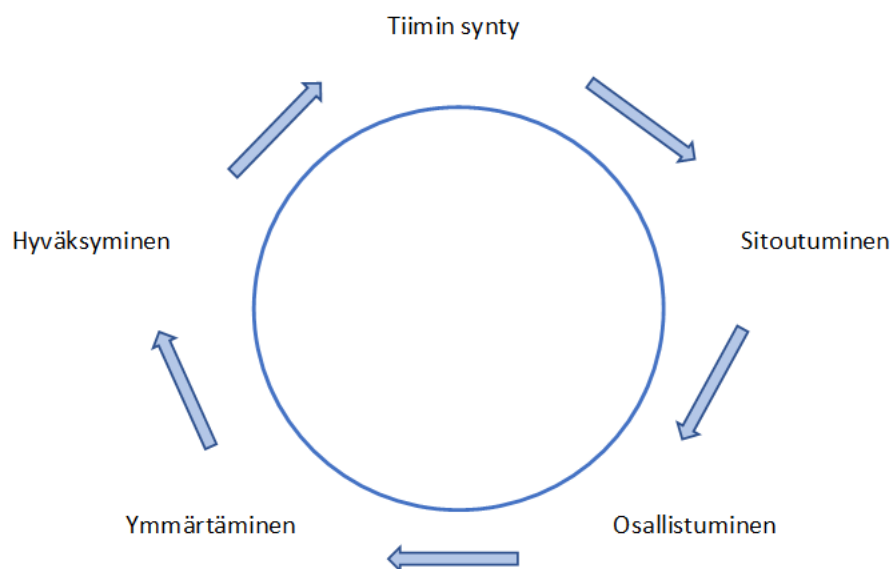
### 3.4 Toimiva tiimi vahvistaa sitoutumista

Visiointivaihetta voidaan käyttää projektin avainhenkilöiden motivointiin ja sitouttamiseen. Visiointiprosessissa voi parhaimmillaan syntyä tiimihenki. Mitä isommat haasteet ryhmällä on, sitä motivoituneempia he ovat. (Rissanen 2002, 37.)

Projektissa tiimi voidaan määritellä pieneksi ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet samaan päämäärään, yhteisiin toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, joita he hyödyntävät tehokkaasti. Tavallisesti tiimin koko on n. 5–12 henkilöä. Menestyvä tiimityö edellyttää selkeitä, mitattavia tavoitteita. (Rissanen 2002, 81.)

Tiimikulttuuri on opittava taito ja hyvän tiimityöasteen saavuttaminen vaatii aikaa. Tiimityöskentelyn kehityksessä on kolme vaihetta: tiimityön muotoutuminen, vakiintuminen ja syveneminen. Muotoutumisvaiheessa luodaan pelisäännöt, vakiintumisvaiheessa vahvistetaan tiimihenkeä ja syvenemisvaiheessa vastuullisuus ja aloitteellisuus syvenevät. Tällöin myös tiimin jäsenten erilaisuuden hyödyntäminen paranee ja tiiminvetäjästä tulee valmentaja. (Rissanen 2002, 86–87.)

Kuviossa 4 on esitettyä tiimin syntyä.



KUVIO 4. Tiimin synty (Rissanen 2002)

Hyvässä tiimissä ilmapiiri on avoin, luottava ja kannustava, eikä asioista puhuta vain arvojärjestyksen mukaan. Hyvissä tiimikokouksissa on sovittuna selkeät pelisäännöt ja kokousajat, tehdään selkeät muistiot ja pöytäkirjat sekä jäsenet ovat tietoisia ennakkoon kokousten sisällöstä. (Rissanen 2002, 86–87.) Menestyneen projektin takana on ryhmän yhteinen voima. Ryhmädynamiikan

hyödyntämisen tavoite on kuitenkin pidettävä realistisena ja suhteutettava projektin pituuteen ja tiimin aiempaan toimimiseen yhdessä. (Rissanen 2002, 194.)

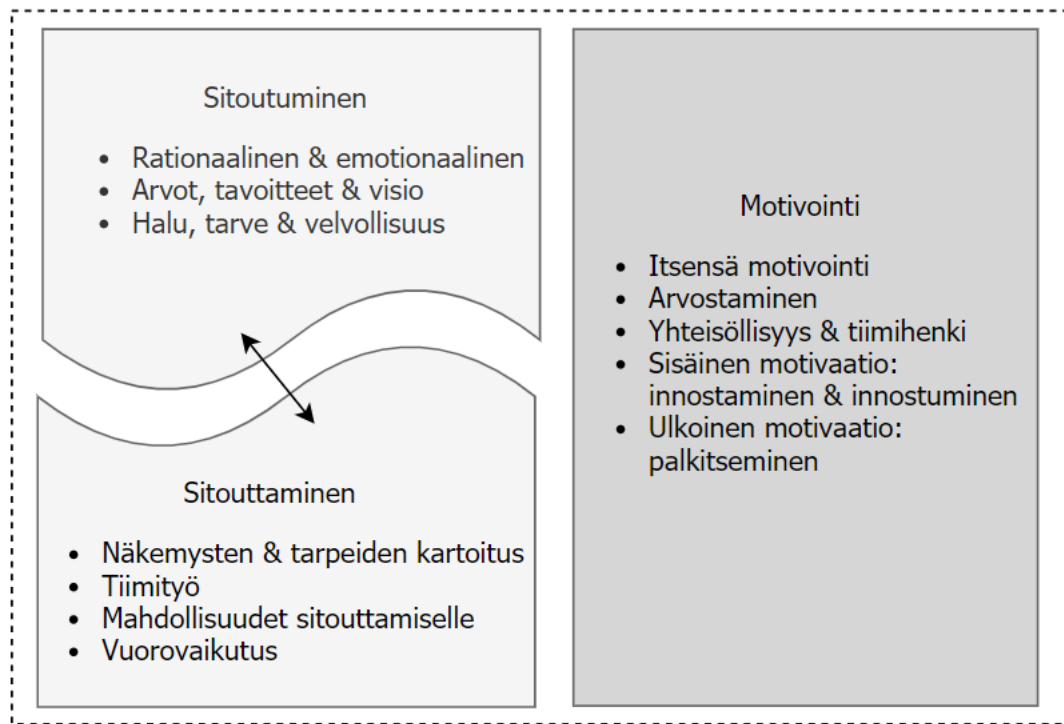
Ensimmäinen tiimin motivaatiolähde on projektihengen löytäminen. Projektin käynnistysseminaaria voi käyttää positiivisen palautteen antamiseen ja motivoimiseen ennen kuin projektiryhmä on saanut mitään konkreettista aikaiseksi. Vuorovaikutteisella, avoimella ja tehokkaalla viestinnällä sekä näkyvällä, oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella palkitsemisjärjestelmällä voidaan pitää projekti eläväisenä tulosten saavuttamiseksi. Erityisesti positiivinen palaute sekä tiimille että yksilöille on erityisen tärkeää tiimin motivoinnissa. (Rissanen 2002, 100.)

Projektitiimi on usein ensin innostunut, mutta hämmentynyt ja tiimissä vallitsee tietämättömyys. Tietämättömyyttä voidaan ennaltaehkäistä perusteellisilla projektin valmistelutöillä ja yhteisellä aloitusseminaarilla. Osaava projektipäällikkö auttaa tiimin epäilyksestä projektityöhön. Epäuskon jälkeen seuraa luovuuden ja menestyksen kausi. (Rissanen 2002, 101–103.)

Tiimin motivoinnin kannalta on tärkeää tavoitteiden kiteyttäminen ja ryhmän sitoutuminen tavoitteisiin ydinlupausten kanssa. Toinen tiimin motivaatiota vahvistava keino on menestys, joka kantaa ryhmää läpi projektin, kunhan projektipäällikkö huolehtii työn sujuvuudesta. Jokaisessa projektitiimissä ja -ryhmässä tulee epäilyksen vaiheita, mutta hyvä projektipäällikkö innostaa tiimin uudestaan, esimerkiksi uusimalla tavoitteita tai muuttamalla toimintatapoja. (Rissanen 2002, 103.)

Jokainen tiimi tarvitsee johdon jatkuvan tuen ja selkeät odotukset. Riittävän kokonaiskuvan hahmottamisen ja sitouttamisen kannalta projektin ohjausryhmän tulisi olla riittävän monipuolinen. Myös huomionosoitus ja avunanto ovat tärkeässä roolissa projektityössä. (Rissanen 2002, 133–134.)

Kuviossa 5 havainnollistetaan, miten motivointi on yhteydessä sitoutumiseen ja sitouttamiseen. Motivoinnin alle on myös tiivistetty keskeisimmät motivoinnin ja motivoitumisen elementit.



KUVIO 5. Motivointi osana sitoutumista ja sitouttamista

Keskeisempiä elementtejä, joilla motivoitumista voidaan vahvistaa ovat arvostuksen osoittaminen ja innostaminen. Motivointia voidaan lisätä, jos henkilö kokee olevansa osa yhteisöä ja tiimiä. Vaikka sisäinen motivaatio on usein sitouttavampaa, on tärkeää tiedostaa myös ulkoisten motivaatiotekijöiden merkitys sitouttamisessa.

## 4 SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN JA VIESTINTÄ

Rissanen (2002) mukaan keskeisimmät ongelmat projekteissa ovat tavoitteiden vähäinen pohdinta, innovatiivisuuden ja motivoinnin puute, heikko johtaminen, osaamattomuus projektityömenetelmissä sekä vähäinen ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö. Jotta projektin toteutus menestyy, täytyy työskentelyn olla säännönmukaista ja suunniteltua. (Rissanen 2002, 12.)

### 4.1 Tehokas sidosryhmäjohtaminen & sidosryhmäanalyysi

Projektien johtamisessa huomio kiinnittyy yleensä usein vain kultaisen kolmion hallintaan eli aikaan, rahaan ja laatuun. Tämä siksi, että tällaisia teknisiä taitoja on usein helpompi käsitellä kuin pehmeitä arvoja. Hyvällä projektijohtajalla on kokemusta, erinomaiset johtamistaidot ja osaamista aikatauluttamisesta. Hänellä on kyky verkostoitua sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien kanssa. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi menestyvällä projektijohtajalla tulee olla myös pehmeitä taitoja, kuten motivointikykyä, innostamis- ja delegointitaitoja sekä hyvät sosiaaliset taidot. Tärkeää on kyky osata tuoda projektin tavoite selkeästi ja kannustavasti esille. (Rissanen 2002, 75.)

Karlsenin ym. (2008) mukaan projektin sidosryhmäjohtaminen on yksi keskeisemmistä tehtävistä projektijohtajan työssä. Erityisen tärkeää on luoda hyvät suhteet niihin sisäisiin sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin, jotka vaikuttavat merkittävästi projektin lopputulokseen. (Karlsen, Græe & Massaoud 2008, 7–8.)

Projektijohtajien tulee huomioida eri sidosryhmien tärkeys. Alla on lueteltu kuusi keskeistä aluetta sidosryhmäjohtamisessa:

1. Toimintaympäristön arvioiminen
2. Tärkeimpien toimijoiden tavoitteiden tunnistaminen
3. Omien valmiuksien arvioiminen
4. Ongelman määrittelemine

5. Ratkaisun kehittäminen
6. Tuloksen testaus ja hienosäätö (Pinto 2010).

Sidosryhmien kanssa työskentely edellyttää ennakoivaa viestintää ja sitouttamista. Sidosryhmien sitouttamista projektiin voidaan edesauttaa kommunikoimalla selkeästi tavoitteesta ja missiosta. Viestinnällä pyritään vähentämään epätietoisuutta. Sidosryhmiltä kerätyn palautteen avulla voidaan myös edistää sidosryhmän ja projektitiimin yhdenmukaisuutta. Sidosryhmien sitouttamisprosessi vaatii projektijohtajalta koko projektin prosessin ymmärtämistä ja erilaisia toimintatapoja. Tällaisia toimintatapoja ovat muiden muassa kommunikointi projektin tavoitteista ja tarkoituksesta, sidosryhmien koulutus ja perehdytys projektin tarkoituksen ymmärtämiseksi sekä negatiivisten vaikutusten kompensointi. (Jergeas, Williamson, Skumolski & Thomas 2000.)

Sidosryhmäjohtaminen voidaan jakaa eri kehitysvaiheisiin:

- Vaihe 1: Projektin vision ja mission määrittäminen
- Vaihe 2: SWOT-analyysi (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat)
- Vaihe 3: Projektin sidosryhmien tunnistaminen sekä niiden tavoitteiden ja päämäärien tiedostaminen
- Vaihe 4: Sidosryhmäjohtamisen strateginen valinta tavoitteiden saavuttamiseksi
- Vaihe 5: Valitun strategian toteuttaminen ja resurssien kartoittaminen sekä hankkiminen
- Vaihe 6: Sidosryhmäjohtamisen käyttöönotto
- Vaihe 7: Sidosryhmäjohtamisen arviointi ja mahdollisten muutosten tekeminen sitouttamisstrategiaan
- Vaihe 8: Säännöllinen sidosryhmien palautteen anto projektijohtajalle (Pinto 2010, 60–61.)

#### **4.2 Hyvän johtamisen merkitys työviihtyvyydelle ja sitoutumiselle**



Sitoutuminen ja uskollisuus syntyvät hyväksi ja oikeudenmukaiseksi koetusta johtamisesta sekä arvostavasta ja henkilöä huomioivasta esihenkilöntyöstä. (Saari 2014.) Johtajan tärkeä tehtävä on saada asetetut tavoitteet toteutettua. Menestys vaatii hyvän johtajuuden avulla rakennettua yhteisöllisyyttä. Hyvällä johtajalla on vahva eettinen näkemys ja minäkuva, erinomaiset taidot kuunnella ja kuulla, kyky johtaa ihmisiä kohti parempia haasteita ja valita oikeat ihmiset tehtäviin. Hyvä johtaja on lähellä ja valmis hyödyntämään sekä kritiikin että villit ideat. (Isoaho 2007, 14–20.)

Kilpailukykyä saavutetaan, kun työntekijöiden panos (arvot, sitoutuminen, rooli, yhteisöllisyys) yhdistetään hyvään johtajuuteen. Johtajan tehtävä on saada henkilöstön osaaminen ja asenne kohtamaan, odotukset toteutumaan sekä toteuttaa töiden jakaminen siten, että valta ja vastuu ovat oikeassa suhteessa. Arkijohtamisella on tärkeä merkitys sitouttamisessa. (Isoaho 2007, 14–20.)

Luottamus työnantajaan ja työkavereita kohtaan näkyy yhteistyönä ja yhteisöllisyys on osa normaalia arkea. Yhteisöllisyys syntyy työntekijän yksityisestä ja kaikkien yhteisestä sitoutumisen kokemuksesta, tavoiteltavasta visiosta sekä oikeista rooleista yhteisössä. Työntekijän oikea osaaminen ja asenne ovat keskeisessä asemassa luottamusta rakennettaessa. Työntekijän tulee itse ansaita työkavereidensa ammatillinen arvostus ja toimia positiivisesti vuorovaikutustilanteissa. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeä tiedostaa, että työntekijällä itsellään on henkinen vastuu asenteestaan ja sopivuudestaan tekemäänsä tehtävää kohtaan. (Isoaho 2007, 14–20.)

Yrityksessä, jossa hyvää johtajuutta toteutetaan, ei tarvitse erikseen keskustella työviihtyvyydestä, vaan se syntyy itsestään ja kannustaa työntekijöitä innostavimpiin suoriin. Hyvä ja rohkea johtaja saa kaikki toimimaan vision saavuttamiseksi ja varmistaa innostumisen lisäämisellä, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Työntekijät voivat tuntea aitoa sitoutumista toimintaa kohtaan ja kun työ synnyttää positiivista mielikuvaa, seuraa näistä tuntemuksista työviihtyvyys. (Isoaho 2007, 14–20.)

Hyvä johtaminen ei aina takaa menestystä, mutta pidempiaikaisella näkemyksellä hyvä johtaminen on ehdoton kilpailuetu. Johtajuutta tarvitaan myös

itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa. Yksilösuoritukset onnistuvat asiantuntijaorganisaatiossa, mutta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan johtajuutta. Menestykseen tarvitaan yhteistyötä ja kekseliäisyyttä. Arvoa voidaan luoda asiakkaille vain, jos työntekijät jakavat yhteiset arvot ja vision (Isoaho 2007, 26–28, 31.)

Johtajan tulee keksiä vaihtelevia keinoja puhutella erilaisia ihmisiä. Lasten kasvatuksen ja johtamistyön välillä oleva yhdenmukaisuus on ilmeinen. Johtajan pitää onnistua luomaan luotettava työilmapiiri, luottaa johdettaviinsa ja onnistua kannustamaan menestystä. Johtajan tärkeä tehtävä on vision luominen ja sen todeksi eläminen yhdessä työntekijöiden kanssa. (Isoaho 2007, 31–33.)

Tärkeää johtamistyössä on päätöksentekokyky, asioiden ja roolien selkeä kuvaaminen, joihin kaikki ovat aidosti sitoutuneita ja joiden alla työntekijöillä on vastuu ja valta toimia. Hyvä johtaja toimii itse esimerkkinä, on läsnä ja lähellä. Odotusten ja arkielämän kohtaaminen on hyvin haastavaa ja siksi positiivisen työilmapiirin luomisen ja vaalimisen merkitys korostuu. (Isoaho 2007, 32–24.)

#### **4.3 Visiointiin panostaminen**

Rissanen (2002) mukaan varsinainen projektityöskentely alkaa visioinnista. Projektin suurimmat riskit ovat projektin alussa, eikä lopussa. Projektissa voi ilmetä sisäisiä riskejä, kuten konflikteja projektitiimin yhteistyökyvyssä, puutetta johtamisessa, suunnittelussa tai henkilöriskejä esimerkiksi henkilöiden siirtyessä toisiin tehtäviin. (Rissanen 2002, 165.)

Jotta voidaan tuottaa laadukas projekti, tulee visiointiin panostaa laadullisesti ja määrällisesti. Visiointia tehdään pohtimalla, ajatustenvaihdolla ja muilla vuorovaikutuksen keinoilla. Mikäli visiointi jatkuu pitkään, saattaa se muuttua suunnitteluksi. Hyvä visio on tavoitteellinen ja rohkea, mutta realistinen. Suunnitelmasta poiketen, visio on väljempi näkemys ja mielikuva asioiden kulusta. Hyvä projektivisio pohjautuu yhteisön omalle todellisuudelle, sisältää projektin tarpeellisuuden perustelut ja tuotava esiin selkeästi tuotettava lisäarvo

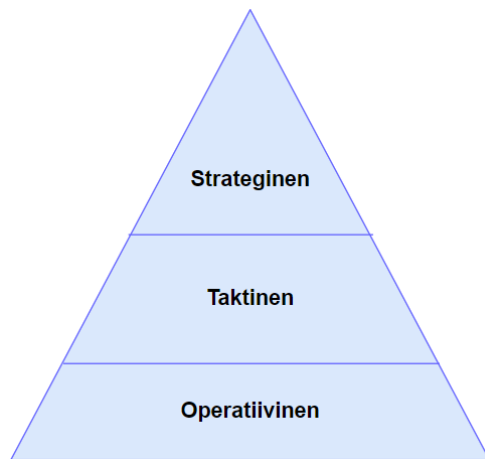
projektin toteuttajille, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Hyvässä projektivisiossa edunsaajat ja tavoitteet on kuvattu avoimesti ja konkreettisesti. (Rissanen 2002.)

Visiointivaiheessa on tärkeää miettiä, miten tärkeät sidosryhmät ja avainhenkilöt sitoutetaan projektiin. Visiointi vaiheessa tulisi myös miettiä, mitä uhkia tai epäonnistumisen mahdollisuuksia projektilla on, mitkä ovat aikataulun päävaiheet, ja miten projektin oppimisprosessi hyödynnetään. Visiointivaiheeseen liittyviä asioita on hyvä työstää pienissä työryhmissä, jossa on mukana tärkeimpiä avainhenkilöitä. Tällöin saadaan mukaan erilaisia visioita projektista. (Rissanen 2002, 33–37.)

Mikäli visiota ei ole määritelty projektin tueksi ja taustaksi, on epäonnistumisen todennäköisyys suurempi. Visiointiin kannattaa käyttää usein myös tärkeimpien sidosryhmien aikaa ja voimavaroja, sillä se kannustaa ja motivoi parantaa projektin tulosten ja toteutuksen laatua, joka taas tuottaa kohteelle enemmän lisäarvoa. (Rissanen 2002, 37.)

#### **4.4 Projektin ja sitoutumisen seuranta**

Projektijohtamisessa on kolme tasoa: strateginen, taktinen ja operatiivinen (kuvio 6). Päivittäisessä johtamistyössä nämä tasot menevät limittäin. Strategisen tason asioita ovat projektin tavoitteiden määrittely, teknologia- ja teoria valinnat sekä yhteistyöverkoston viitekehys valinnat. Taktiseen johtamiseen voidaan lukea kuuluvaksi projektin ajatus, idea ja tehtävä, avainhenkilöiden valinta sekä suunnittelun ja budjetoinnin peruskysymykset. Operatiiviseen johtamiseen kuuluu projektin päivittäinen johtaminen, seuranta sekä verkostoituminen ja yhteistyö. (Rissanen 2002, 72–73.)



KUVIO 6. Projektijohtamisen tasot (Rissanen 2002)

Verkostoitumisen tärkeyttä ei voida vähätellä projektissa, mutta verkostoitumisella on olemassa myös haittapuolensa. Ongelmaksi projektien osalta muodostuu projektien lyhyt kesto, jossa projektin avainhenkilöt tuovat mukanaan omat verkostonsa, jolloin verkostotoiminnan vuoksi avainhenkilöiden käytettävissä oleva aika ja energia vähenevät, uuden projektin oma identiteetti voi hämärtyä ja verkosto voi tuoda projektin henkilöille liikaa näennäistoimintaa.

Verkostoista hyötyminen edellyttää projektilta määrätietoista ja ammattimaista toimintaa, jossa toimintaperiaatteiden tulee olla selkeästi esillä. Onnistuneella verkostoitumisella voidaan saada lisää aktiivisia henkilöitä kehitystyöhön, uutta tietotaitoa ja nostaa projektin profiilia. Koska verkostoitumisen kautta asiakkuuksien ja vuorovaikutuksen rakenne muodostuvat usein hyvin monimutkaisesti, kannattaa verkostoiden pääkohdat visualisoida esimerkiksi piirtämällä. (Rissanen 2002, 160–161.)

Projektipäällikön tärkeitä ominaisuuksia ovat neuvottelu ja yhteistyötaidot, tiedotushalukkuus, päätöksentekokyky sekä kyky vastaanottaa yllätykset ja vastoin käymiset haasteina. Pienessä projektissa korostuu projektipäällikön asiaosaamisen piirteet. Tyypillisiä projektipäällikön puutteita ovat epäluottamus ja delegoinnin puute, tiedon panttaaminen sekä päättämättömyys. Projektipäällikön tulee pystyä tuomaan projektin tavoite selkeästi ja kannustavasti esiin. Kyky motivoida ja innostaa ovat tärkeitä projektipäälliköltä edellytettäviä ominaisuuksia. Projektipäällikön tulisi toimia itse esimerkkinä työssään, muuten

haluttujen arvojen siirtäminen muille projektin toimijoille ei onnistu. (Rissanen 2002, 74–75.)

#### 4.5 Viestintä osana sitouttamista

Sitoutumisen seuraava askel selkeän ja kirkkaan vision luomisen jälkeen on saada visio myytyä projektin jäsenille. Vision myyminen projektin jäsenille on osa sitoutumisen prosessia. Sitoutumisen rakentamista tapahtuu sekä tunne- että järkitasolla. Johtajan tulee tavoittaa henkilöiden sydän ja pää. Tällöin sitoutuminen ylittää innostuksen ja ymmärtämisen tavoitteet. (Straw ym. 2015, 82–84.)

Viestinnän tulee olla selväpiirteistä eli tietoa tulee olla tarpeeksi, mutta ei liikaa. Straw ym. (2015) mukaan johtajat jättävät usein viestimättä asioista, jotka ovat heille itsestäänselvyksiä. Johtajat usein olettavat muiden olevan tietosia asioista ja etenevät liian nopeasti. Viestijän tulee olla proaktiivinen ja ennakoida. Kun tilanne vaatii, esimerkiksi suurissa tai vaikeissa muutostilanteissa, tulee viestinnän olla erityisen selkeää ja moninaista. Muutosten viestinnässä erityisen tärkeää on saada viestinnän kohteet ymmärtämään muutoksen syy. Johtajan tulisi viestinnässään tarkkailla ihmisten reaktioita sekä kehonkieltä ja muuttaa viestintäänsä kuulijoidensa reaktioiden mukaan. Hyvin jäsennelty viestiminen lisää henkilöiden luottamusta viestijää kohtaan. Johtajan tulisi miettiä, mikä on se ydinviesti, joka halutaan tuoda esille. Ydinviestiin tulisi viitata usein. Straw ym. (2015) mukaan hyviä keinoja viestin selkeyttämiseen ovat

- suoraan puhuminen ja avoimuus,
- asettuminen kuulijan asemaan,
- kuulijoiden reaktioiden tarkkaileminen,
- viestin tiivistäminen kahdella sanalla ja
- viestiin viittaaminen ajan kuluessa toistuvasti. (Straw ym. 2015, 81–96.)

Projektityö ja -johtaminen tapahtuvat viestinnän varassa. Viestintä pitää projektin yhdessä ja käynnissä. Päävastuu sisäisestä viestinnästä ja sen suunnittelusta on projektijohtajalla. Suurissa, kymmeniä tai satoja henkilöitä sisältävissä projekteissa viestinnän suunnittelun merkitys kasvaa. Projektiviestinnän tulee olla

nopeaa ja kohdennettua, jotta projekti ei huku tiedottamisen tulvaan. Tiedottamisella on myös tärkeä osansa projektiviestinnässä. (Rissanen 2002, 105, 136–137.)

Projektiviestinnän tavoitteet ovat

- työyhteisön johtamisen ja sisäisten rutiinien tukeminen,
- sidosryhmille projektin etenemisestä tiedottaminen,
- markkinointi,
- projektin edunsaajan motivointi ja
- projektin jäsenten keskinäisen viestinnän tukeminen sitoutumisen, motivoinnin ja innostumisen kehittämiseksi. (Rissanen 2002, 136–137.)

Projektiviestinnän suunnittelun tulee lähteä siitä, että se on yksi projektin panostekijä ja jäsenien motivointikeino. Viestinnän muodot ja painopiste vaihtelevat projektin eri vaiheiden mukaan. **Projektin alussa** viestinnän painopiste on tavoitteiden selkeyttämisessä ja siihen liittyvissä keskusteluissa, tiedottamisessa, vastuiden ja roolien määrittämisessä sekä aikataulujen ja ohjeiden muokkaamisessa. **Projektin ollessa käynnissä** painopiste on mahdollisten muutosten ja ajankohtaisten asioiden sekä saavutusten tiedottamisessa sekä budjetin seurannassa. Viestinnän tarkoituksena on pitää verkostot ajan tasalla. **Projektin päättyessä** laaditaan loppuraportti, tiedotetaan ryhmää ja yhteistyökumppaneita sekä tehdään talousseurantaa. Oleellisena osana projektin päättymistä on viestiä projektin päättymisen kulusta ja jakaa kiitokset. Viestintä pitää projektin koossa matkalla kohti tavoitteita. Tiedottavalla, avoimella, kohdennetulla ja ajallaan tapahtuvalla viestinnällä voidaan rakentaa luottamusta ja nostaa motivaatiota. ”Tiedottamisen voimaan kannattaa luottaa”, toteaa Rissanen. (Rissanen 2002, 138, 140.)

Viestinnän kannalta on erittäin tärkeää tiedostaa, kenelle viestii. Kannattaa tehdä luettelo ihmisistä ja ryhmistä, joiden kanssa sitoutumista halutaan rakentaa. Viestinnässä on mietittävä, mitä eri kuulijakunnat tarvitsevat:

- Tarvitsevatko he eritasoista selkeyttä, dialogia tai inspiraatiota?
- Mitä he tietävät, ja mitä heidän tulee tietää?
- Millaisia visiota koskevia kysymyksiä ja huolia heillä on?

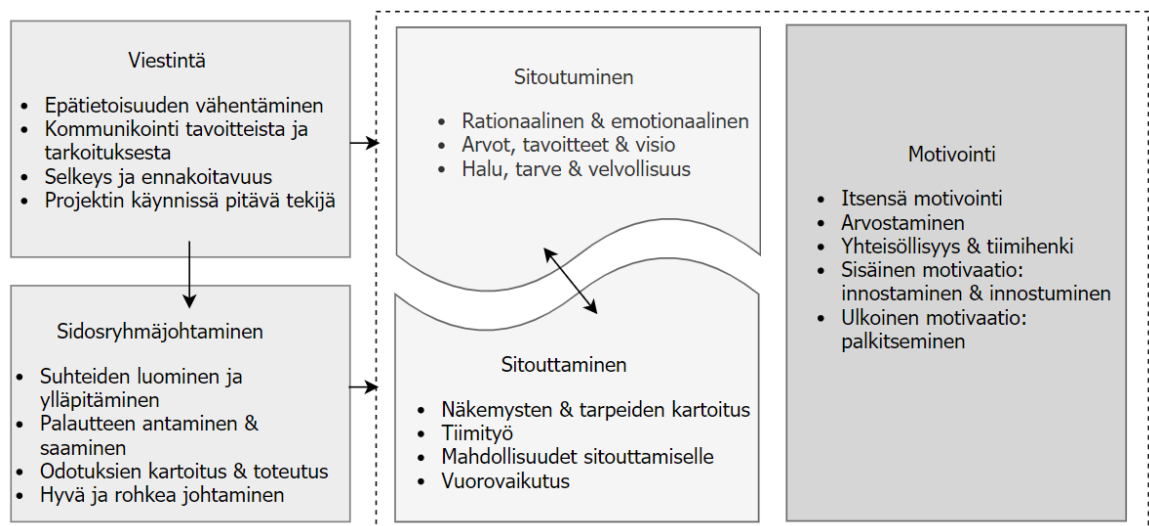
- Mikä heitä motivoi? (Straw ym. 2015, 116–118.)

Johtajan olisi hyvä valikoida henkilöitä ympärilleen, joiden kanssa on helppo kommunikoida. Tällaisia ihmisiä on helppoa käyttää apuna vision avaamisessa ja perustelussa. Tällaisilta henkilöiltä voi tiedustella, mikä on innostavaa ja millaisia onnistumisia heillä on toisten innoittamisesta. (Straw ym. 2015, 117.)

Sitoutuminen on aina ihmislähtöistä, joten se sopeutuu muuttuviin tarpeisiin ja olosuhteisiin. Sitoutumista tapahtuu makrotasolla, esimerkiksi silloin, kun koko tiimi sitoutuu vision, mutta myös mikrotasolla, kuten päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Sitoutuminen voi näyttäytyä erilaisena eri ihmisten mielessä, mutta tärkeintä on, että sitoutumista tapahtuu. (Straw ym. 2015, 117–118.)

Rissanen (2002) mukaan projektin päämäärä, arvot ja toimintakulttuuri voidaan asettaa projektissa johtaviksi ajatuksiksi. Onnistuneessa projektissa visio ja tavoite tulee pitää kirkkaana, luoda avoin ja luotettava ilmapiiri, hoitaa suhteita sidosryhmiin sekä motivoida, kuunnella ja auttaa projektin yksittäisiä jäseniä ja ryhmiä. Projektin onnistumisen kannalta laadunvalvonta ja seuraaminen ovat keskeisessä osassa. (Rissanen 2002, 76.)

Viestintä vaikuttaa olennaisesti sidosryhmien mahdollisuuteen motivoitua ja sitoutua projektiin. Kappaleessa 3 esitettyä kuviota 5 on täydennetty viestinnän ja sidosryhmäjohtamisen elementein, mikä näkyy kuviossa 7.



## KUVIO 7. Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 7 esitetään yhteenveto työn lopullisesta teoreettisesta viitekehyksestä. Viitekehyksessä sitoutuminen, sitouttaminen ja motivointi muodostavat työn keskeisen perustan, jota tukee viestinnän sekä sidosryhmäjohtamisen elementit.



## 5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen eteneminen. Aluksi esitellään tutkimuksenmenetelmät, jonka jälkeen kuvataan tutkimuksen prosessi, jossa on käytetty mallina kehittämistyön prosessinkuvausta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014). Tämän jälkeen avataan käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja esitellään tulokset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1 Lähestymistapa ja menetelmät

Opinnäytetyön empiirinen osa koostuu aivoriihestä, teemahaastattelusta ja havainnoinnista sekä kyselystä. Teorian pohjalta muodostettiin empiiristä osaa hyödyntäen sitouttamissuunnitelma. Sitouttamissuunnitelmaa kehitettiin ja toteutettiin hankkeen ajan. Sitouttamissuunnitelmaa on tarkoitus käyttää projektihallinnan tukena yhdessä viestintäsuunnitelman kanssa. Yhteistyökumppaneiden ja avainhenkilöiden sitoutumisella, sitouttamisella ja motivoinnilla varmistetaan projektin laatu ja onnistuminen.

Motivoinnin ja ryhmäytymisen kannalta yksi keskeisistä asioita oli kirkastaa visiota. Sitouttamisessa oleellista on ottaa ryhmä mukaan päätöksen tekoon ja täten visiota kirkastettiin projektitiimille pidetyssä aivoriihessä. Menestyneen projektin kannalta hyvä ryhmätyö on keskeistä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämiseen käytetään usein haastattelua. Tässä opinnäytetyössä aineiston määrää tärkeämpi oli sen laatu ja sisältö. Teemaahaastatteluiden otanta on pieni, mutta sisältö analysoitiin ja hyödynnettiin perusteellisesti. Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa pyritään löytämään ongelmanasettelun ja tarkoituksen mukaista tietoa. Aihealueet on valittu etukäteen, mutta kysymykset eivät ole tarkkaan muotoiltuja ja niitä voidaan esittää eri järjestyksessä. Eri osa-alueiden laajuus voi vaihdella haastateltavan mukaan. (Eskola & Suoranta 2001, 85–86; Tuomi & Saarijärvi 2009, 74–75.) Yhtenä tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua yhteistyökumppaneille. Haastatteluilla kartoitettiin niitä motivointitekijöitä, jotka saivat kyseiset henkilöt

sitoutumaan projektiin. Haastatteluilla kerättiin eri asiantuntijoiden mielipiteitä, ajatuksia ja näkemyksiä visiosta, motivoinnista ja tuen tarpeesta.

Työn luotettavuutta haluttiin varmistaa käyttämällä useita eri tutkimusmenetelmiä. Tästä johtuen sitouttamissuunnitelmaa varten tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluiden lisäksi havainnointia, aivoriihiyöskentelyä, projektitiimin osallistamista sekä kyselyä sidosryhmille.

Sitouttamissuunnitelmaa varten haluttiin selvittää yhteistyökumppaneiden ja avainhenkilöiden näkemyksiä, millaisia sitoutumisen ja viestinnän keinoja he pitävät tärkeinä. Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan yleensä syvällisiä, mutta heikosti yleistettävää tietoa, koska otanta on pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2014). Tästä johtuen tässä opinnäytetyössä haluttiin käyttää molempia tutkimuskeinoja luotettavan ja mahdollisimman kattavan tiedon saamiseksi.

## 5.2 Prosessi ja aikataulu

Kehittämistyötä voidaan kuvata prosessina. Prosessi alkaa kehittämishaasteiden selvittämällä, tavoitteiden asettamisella ja suunnitelmalla, kuinka asetettuihin tavoitteisiin päästään. Toisessa vaiheessa toteutetaan prosessisuunnitelma ja lopuksi arvioidaan, miten kehittämistyössä on onnistuttu. (Ojasalo ym. 2014, 22–23.)

Tutkimuksen kehittämistyön keskeisenä osana on kehittämiskohteen tunnistaminen (Ojasalo ym. 2014, 23). Tässä opinnäytetyössä kehittämiskohteiksi tunnistettiin sitoutuminen ja sitouttaminen. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen etsitään siihen liittyvää tietoa. Tässä työssä työn teoreettinen viitekehys (tietoperusta) kuvaa tätä osaa prosessista. Tämän jälkeen kehittämiskohde rajataan ja päätetään lähestymistapa ja menetelmät (Ojasalo ym. 2014, 25). Tässä opinnäytetyössä valittiin menetelmiksi teemahaastattelut, havainnointi, aivoriihi ja kyselytutkimus.

Opinnäytetyössä pyrittiin tuottaa hyödyllisiä muutoksia toimeksiantajan hanketyöskentelyyn. Kehittämistyöhön olisi aina hyvä sisällyttää myös muutoksen toteuttamista eli implementointia. Keskeinen osa kehittämistyötä on tulosten jakaminen. Kehittämistyön viimeinen vaihe on arviointi, mutta on kuitenkin hyvä huomata, että arviointia tulee tehdä koko prosessin ajan. (Ojasalo ym. 2014, 26.)

Tämän opinnäytetyön kehittämistyöprosessia voidaan kuvata seuraavasti:

1. Havainnointi hankkeen aloitustapaamisessa
2. Projektijohtajan haastattelu
3. Teorian kartoittaminen
4. Teemahaastattelut kolmelle keskeiselle yhteistyökumppanille
5. Aivoriihi projektitiimille
6. Kyselytutkimus yhteistyökumppaneille ja projektitiimille
7. Sitouttamissuunnitelman laatiminen yhdessä projektitiimistä valitun fokusryhmän kanssa
8. Havainnointi läpi koko kehittämistyön ajan

Opinnäytetyö tehtiin välillä helmikuu 2019 – lokakuu 2020 osana Minästä ja kielestä kiinni -hanketta. Havainnointia tehtiin ajalla helmikuu 2019 – kesäkuu 2020. Teemahaastattelut ja aivoriihi toteutettiin keväällä 2019. Kysely toteutettiin keväällä 2020.

### 5.3 Projektijohtajan haastattelu

Työn alussa haastateltiin projektijohtajaa (liite 1). Sitouttaminen on prosessi, joka alkaa jo ennen hankkeen aloittamista. Sitouttamisessa yhteistyökumppaneiden tunteminen on tärkeää. Projektijohtajan mukaan projektitiimin eri jäsenet saivat itse ehdottaa sopivia yhteistyökumppaneita hankkeeseen. Lisäksi yhteistyökumppaneita valittiin projektiin siten, että heidän oma työnsä tukee projektin sisältöä, ja että he voivat hyödyntää muissa töissään hankkeessa tuotettua sisältöä. Yhteistyökumppanit valittiin myös heidän osaamisensa

perusteella ja siten, mitä sellaista heillä oli jo valmiiksi, jota voitaisiin hyödyntää projektissa. Osa yhteistyökumppaneista oli itse ensin kiinnostuneita hankkeesta.

Projektijohtajan haastattelussa kartoitettiin, millaiselle sitouttamissuunnitelmalle oli tarve. Toiveena oli vision tarkentaminen ja kirkastaminen. Lisäksi haluttiin saada selville yhteistyökumppaneiden oma visio hankkeesta. Projektijohtaja toivoi myös, että sitouttamissuunnitelmassa kiinnitettäisiin huomiota motivointiin. Teemahaastatteluilla yhteistyökumppaneilta haluttiin selvittää motivointitekijöiden lisäksi, millaista tukea he kokevat tarvitsevänsä projektin aikana sekä viestintään liittyviä asioita.

Sitouttaminen alkaa jo ennen projektin alkamista ja myös rekrytointi on tärkeä osa sitouttamista. Myös yhteistyökumppaneihin ylläpidetään suhteita ennen projektia ja projektin jälkeen. Projektijohtajan mukaan myös projektin eri jäsenet ovat itse saaneet tuoda ja ehdottaa uusia yhteistyökumppaneita. Osa hankkeen henkilöistä on valittu projektiin siten, että heidän oma työnsä tukee projektin sisältöä. Yhteistyökumppaneita pohdittaessa pyrittiin huomioimaan, että hankkeeseen osallistumisesta olisi hyötyä yhteistyökumppaneiden muissakin tehtävissä. Ulkomaan yhteistyökumppanit valittiin heidän oman kiinnostuksensa ja hankkeeseen tuottamansa hyödyn mukaan. Hankkeen yhteistyökumppaneille maksettiin korvaus heidän tekemästään työstään.

#### **5.4 Yhteistyökumppaneiden haastattelut**

Haastattelut toteutettiin keväällä 2019. Sitouttamissuunnitelmaa varten haastateltiin kolmea suomalaista yhteistyökumppania. Haastateltavilla henkilöillä oli keskeinen rooli joko projektin toteuttamisen kannalta ja/tai kokemusta mukana olosta organisaation aiemmissa yhteistyöhankkeissa. Haastateltavat henkilöt olivat valittu yhteistyössä projektijohtajan kanssa. Haastattelut toteutettiin kasvokkain.

Tämän kehitystyön laadukkuutta parannettiin sillä, että haastatteluiden tukena oli hyvä runko. Runkona käytettiin haastattelulomaketta (liite 2), johon oli määritelty kysymykset ennalta. Kysymyksiä tarkennettiin ja yksilöllistettiin jokaisen

haastateltavan kohdalla. Haastateltavat henkilöt olivat opetus- ja kasvatusalan asiantuntijoita Helsingistä, Tampereelta ja Turusta. Tässä työssä ei kerrota haastateltujen henkilöiden tarkempia tietoja. Haastateltaviin viitataan yhdessä pienen otannan vuoksi. Kaikkia haastateltavia yhdistää osallisuus opinnäytetyön toimeksiantajaan.

Haastattelurunko tehtiin teoreettista osaa hyödyntäen ja kysymykset valittiin projektijohtajan kanssa. Tutkimuksen tekemisessä pyritään välttämään virheitä, mutta silti tutkimustulosten luotettavuus ja laadukkuus saattavat vaihdella. Laadukkuus tarkoittaa muun muassa sitä, että teoreettinen ja empiirinen osa tukevat toisiaan. Laadukkuutta voidaan parantaa sillä, että haastatteluiden tukena on hyvä runko. (Eskola & Suoranta 2005, 213; Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185.) Tässä työssä haastattelurunko tehtiin teoreettista osaa hyödyntäen ja kysymykset valittiin projektijohtajan kanssa.

Haastatteluiden purkamisessa käytettiin teemoittelua eli jokaisen haastateltavan vastaukset kerättiin eri teemojen alle. Teemat otettiin haastattelun kysymyksistä. Tähän työhön on kerätty keskeisimmät tulokset ja esiin tulleet asiat.

Selkeää yhtenäistä **visiota** ei yhteistyökumppaneiden haastatteluiden perusteella pystytty muodostamaan. Kaikkien haastateltujen henkilöiden oma näkemys hankkeen päämäärästä eli lopputuotoksesta oli toisaalta yhtenevä. Haastatteluiden perusteella vision kirkastamisen osoittautui kuitenkin tarpeelliseksi, sillä selkeää yhtenäistä kuvaa hankkeen visiosta ei haastateltavilla ollut.

**Motivointi** lähtee henkilöstä itsestä. Haastatteluiden mukaan hankkeeseen osallistumisessa motivoi mahdollisuus luoda suhteita, edistää omaa uraa sekä mahdollisuus tuoda oma osaaminen hankkeeseen. Osa haastatelluista oli lähtenyt mukaan hankkeeseen, koska oli osallistunut jo aiemmin saman projektijohtajan vetämiin hankkeisiin ja saanut tästä positiivisia kokemuksia.

Erityistä **tukea** projektitiimiltä tai projektijohtajalta ei koettu hankkeen alkuvaiheessa tarvittavan. Haastateltavat kokivat hankkeen sisäisten

tukikanavien antavan riittävästi tietoa. Osa haastateltavista oli sitä mieltä että, tukea oli myös tarvittaessa saatu riittävästi.

**Viestintä** koettiin erittäin tärkeäksi. Hankkeen alussa sitä koettiin olevan riittävästi. Hanketta varten avattu yhteinen tiedotusala toimi hankkeeseen materiaalia tuottaneiden henkilöiden mielestä hyvin. Hankkeen etenemisestä ja käänteistä toivottiin viestintää. Lisäksi kaivattiin selkeyttä sille, mitä odotuksia yhteistyökumppaneille oli, sekä tietoa siitä, mihin omaa tuotosta hyödynnetään.

## 5.5 Havainnointi

Havainnointi (Observation) on toimiva menetelmä kehittämistyöhön. Havainnoinnilla pääsee tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi sopii hyvin menetelmäksi esimerkiksi kehittämistyössä, johon liittyy vuorovaikutusta. Havainnoinnin apuna käytetään ennalta tehtyä suunnitelmaa. Koska ihminen ei pysty muistamaan kaikkea kuulemaansa ja näkemäänsä, on havainnoinnin apuna pidettävä esimerkiksi havainnointipäiväkirjaa. Havainnointi voi olla joko aktiivista osallistumista tai ulkopuolista tarkkailua. (Ojasalo ym. 2014, 24.) Opinnäytetyön tekijä oli mukana hankkeessa hankkeen alusta asti, jolloin sekä havainnointia että sitouttamissuunnitelmaa päästiin tekemään hankkeen edetessä. Havainnoinnilla, haluttiin selvittää ongelmakohdat ja varmistaa, että valitut sitouttamisen osa-alueet olivat oikeat

Tässä opinnäytetyössä toteutettua sitouttamissuunnitelmaa varten havainnointia tehtiin osallistumalla kokouksiin ja hankkeen läpivientiin. Havainnointi alkoi heti projektin alussa. Havainnoinnilla kävi ilmi, että hankkeen visiossa oli epäselvyyksiä. Vision ja hankkeen tarkoituksen kirkastamisen tärkeys tuli esille projektin edetessä. Havainnoinnin avulla huomattiin kehittämiskohteita viestinnässä, innostamisessa, ajankäytön hallinnassa sekä työnkuvan ja roolien selkeyttämisessä sekä palautteen antamisessa.

Havainnoinnin avulla huomattiin, että ilman tietoa yhteistyökumppaneiden henkilökohtaisista motivaatiotekijöistä ja keskinäisistä suhteista sekä ilman ennalta laadittua sitouttamissuunnitelmaa oli haastava luoda yhteenkuuluvuuden

tunnetta ja me-henkeä sekä vahvistaa sitoutumista. Projektiin tapahtuneiden muutosten aikana tiedottaminen ja yhteishengen kohottaminen osoittautuivat erittäin tärkeiksi. Hankkeen edetessä yhteistyökumppaneiden ja avainhenkilöiden määrä kasvoi, jolloin sidosryhmien sitouttaminen, tiedottaminen ja tarpeiden täyttäminen kävivät haastavimmiksi.

Havainnoinnilla huomattiin, että sidosryhmille yhteistä oli motivoituminen hankkeen tarkoituksesta ja lopputuotoksesta. Yhteistä jokaiselle sidosryhmäläiselle oli myös halu päästä tuomaan jotakin omaa hankkeeseen ja vaikutusmahdollisuudet. Havainnoinnin perusteella työn mielekkyys oli myös tärkeämpää kuin rahallinen korvaus.

Havainnoinnissa korostui eri sidosryhmien omien motivaattorien tunnistaminen ja niihin vastaaminen, mikä edesauttaa sitoutumista. Myös selkeät tavoitteet ja odotukset sekä palaute ja onnistumisen kokemukset vahvistivat sitoutumista projektiin.

## 5.6 Projektitiimin aivoriihi

Erilaisia yhteisiä ideointitapoja on useita. Yhteistä näille tavoille on, että ryhmä ihmisiä kokoontuu miettimään uutta näkökulmaa luovia menetelmiä hyödyntäen. Yksi ideointitavoista on aivoriihi (brainstorming), jossa ryhmä työstää yhdessä ennalta valittua teemaa siten, että aluksi voidaan tuoda esille hyvinkin vapaasti aiheeseen liittyviä ajatuksia ilman kritiikkiä. (Ojasalo ym. 2014, 44.) Tämän opinnäytetyön sitouttamissuunnitelman kannalta oli oleellista toteuttaa ideointityöpaja hankkeen alussa projektitiimin kesken aivoriihityöskentelynä. Aivoriihessä esiin nostetut teemat olivat visio, motivointi, innostaminen ja tukeminen sekä sitouttamisen keinot ja yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistaminen (liite 3).

### Visio

Aivoriihen avulla haluttiin erityisesti kirkastaa hankkeen visiota. Visioon sitoutunut henkilö sitoutuu myös projektiin ja organisaatioon. Vision kirkastaminen on tärkeää lopputulokseen pääsemisen kannalta, sillä visio toimii hankkeessa

suunnannäyttäjänä. Visio muokkautuu useamman ihmisen vuorovaikutuksen kautta ja muokkautuu koko tiimin yhteiseksi tulevaisuudeksi. Kaikilla on erilainen visio, mutta tärkeää on, että eri visiot tukevat toisiaan. Aivoriihi toteutettiin palvelumuotoilun keinoin.

Aivoriihessä kerättiin osallistuvien avainhenkilöiden visiot hankkeesta ja niistä muodostettiin yksi yhteinen koko Minästä ja kielestä kiinni -hankkeen visio. Hankkeen uusi tarkennettu visio julkaistiin hankkeen nettisivuilla sekä visioon palattiin useasti projektin aikana muun muassa hankekokouksissa. Visiota myös tarkennettiin sekä tarkistettiin, oliko projekti menossa luodun vision suuntaa.

Aivoriihessä pohdittiin, miten visiota voisi vahvistaa ja kirkastaa. Aivoriihessä visiota pohdittaessa tuli ilmi toivomus, että kaikkien ideat tulisivat esille, ajateltaisiin isosti ja myös hulluimmat ja erikoisimmat ideat, ja niitä lähdettäisiin yhdessä jatkojalostamaan. Kaikkien vahvuudet toivottiin huomioitavan ja otettavan käyttöön. Tärkeää oli myös tiedostaa, että muutokset matkan varrella ovat mahdollisia.

Sitoutumisen kannalta hyväksi koettiin, että visio kirjoitettaisiin auki hankkeen nettisivuille siten, että se olisi kaikkien hankkeeseen osallistuneiden mielessä kirkkaana ja selkeänä. Aivoriihen tuloksena koettiin, että vision määrittäminen ja pohtiminen projektitiimistä koostuvan pienenemmän ryhmän kesken oli toivottavaa.

Aivoriihen perusteella sitoutumista lisäisi se, että toiminta ja aikataulut pidetään läpinäkyvinä kaikille. Lisäksi toivottiin selkeyttä rooleihin ja henkilökohtaisiin aikatauluihin sekä näihin läpinäkyvyyttä.

### **Motivointi, innostaminen ja tukeminen**

Vision myyminen projektin jäsenille on tärkeä osa sitoutumista. Projektin jäsenten toimimista yhteisen vision eteen tulee varmistaa lisäämässä innostumista. Myös jokaisella projektin jäsenellä on vastuu innostaa ja motivoida muita. Aivoriihessä pohdittiin, miten projektin jäseniä voisi innostaa ja motivoida.



Aivoriihen tulosten mukaan motivointia lisäisi säännöllinen yhteydenpito, läpinäkyvyys, positiivinen palaute ja kiitokset. Lisäksi yhteiset palaverit ja tapaamiset koettiin motivointia lisäävinä.

Myös projektin etenemisestä tiedottaminen ja pientenkin saavutusten esiin tuominen. Tarkempi aikataulu ja deadlinet koettiin myös hyviksi motivointitekijöiksi. Viestintä, aikataulu ja välitavoitteet sekä niiden saavuttaminen koettiin myös innostusta lisäävinä tekijöinä.

Tavoitteiden kirkastaminen ja hankkeen merkityksellisyyden korostaminen koettiin hyvinä innostamisen lähteinä. Lisäksi hankkeen ulkopuolisilta saatu positiivinen palaute ja positiivisen palautteen antaminen muille hankkeen jäsenille koettiin lisäävän innostusta. Yhteiset tapaamiset koettiin myös innostumisen kannalta tärkeiksi.

Projektijohtajan haastattelussa yhdeksi sitouttamisen keinoksi nousi tukeminen ja auttaminen. Aivoriiheen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin, miten voisimme tukea hankkeen jäseniä. Aivoriihessä esiin tulleiden asioiden mukaan parhaiten tukea voi antaa, kun oma ja muiden rooli on selkeä. Tiimin sisällä koettiin, että tukea sai tarvittaessa nopeasti, mutta kannustusta voisi olla enemmän. Tärkeäksi koettiin myös tiedostaminen, että projekti on yhteinen, eikä kenenkään pidä jäädä yksin, vaan tarvittaessa jokaisen pitäisi voida pyytää ja saada apua.

### **Sitoutumisen vahvistaminen ja yhteenkuuluvuus**

Koska tässä hankkeessa sekä hankkeen avainhenkilöillä että yhteistyökumppaneilla on merkittävä vaikutus hankkeen lopputulokseen, ja koska työ on hyvin itsenäistä, on sitoutuminen erittäin tärkeää. Aivoriihessä pohdittiin, miten sitoutumista voitaisiin vahvistaa. Hankkeen projektitiimille pidetyssä aivoriihessä tuli ilmi, että heidän mielestään sitoutumisen vahvistamisen kannalta tärkeää oli selkeä aikataulu, välitavoitteet ja deadlinet sekä niistä kiinni pitäminen, vision kirkastaminen sekä avoin viestintä ja keskustelut. Esiin tuotiin myös positiivinen palaute sekä onnistumisista ja hankkeen etenemisestä tiedottaminen.

Yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämisen, kaikkien osaamisen hyödyntämisen ja osallistamisen koettiin myös lisäävän sitoutumista. Aivoriihessä pohdittiin myös, miten yhteenkuuluvuutta voisi lisätä ja vahvistaa. Toiveena oli erilaiset tapaamiset, kuten Learning café, useammat tapaamiset sekä alaprojektitiimien että koko projektitiimin kesken. Myös avoimuuden ja läpinäkyvyyden koettiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sanattomaan viestintään tulisi myös kiinnittää huomioita ja kaikkien projektin jäsenten tulisi pitää yllä me-henkeä. Me-henkeä ja yhteenkuuluvuutta lisäisi myös parempi tutustuminen hankkeen yhteistyökumppaneihin. Myös tähän toiveena oli erilaisten tapaamisten järjestäminen, omien viestintäkanavien luominen niin virallisille kuin epävirallisille asioille sekä lyhyet henkilökuvat, ketkä projektissa työskentelevät ja miksi.

## 5.7 Kyselytutkimus

Hankkeen yhteistyökumppaneille ja avainhenkilöille lähetettiin kysely toukokuussa 2020. Kyselytutkimuksella kartoitettiin projektiin osallistuneiden henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia sitoutumisesta sekä viestinnästä. Kysely lähetettiin 28 henkilölle ja vastaajia oli 16. Kysely toteutettiin anonyymisti. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselyn (liite 4) aiheet valittiin viitekehyksestä. Kyselyllä haluttiin saada selville, mitä yhteistyökumppanit ja avainhenkilöt pitivät sitoutumisen ja viestinnän kannalta tärkeinä, ja miten kyseiset asiat ovat toteutuneet hankkeessa.

Kyselyllä kartoitettiin seuraavia asioita:

- Kuinka tärkeäksi koet sitoutumiseen liittyvät asiat hanketyöskentelyssä?
- Kuinka sitoutumiseen liittyvät asiat mielestäsi toteutuivat hankkeessa?
- Kuinka tärkeäksi koet viestintään liittyvät asiat hanketyöskentelyssä?
- Miten viestintään liittyvät asiat mielestäsi toteutuivat hankkeessa?

Kysely toteutettiin monivalintana, jossa oli annettu sitoutumisen sekä viestinnän keinoja ja vastaaja valitsi, kuinka tärkeänä hän kyseistä asiaa piti.

### Sitoutuminen

Hankkeessa mukana olleilta kysyttiin, kuinka tärkeäksi koet seuraavat sitoutumiseen liittyvät asiat hanketyöskentelyssä.

- Hyvä johtaminen
- Selkeät ohjeet
- Perehdytys
- Arvostuksen saaminen
- Palautteen saaminen
- Palkka/palkkiot
- Työilmapiiri
- Sosiaaliset suhteet
- Merkityksellinen työ
- Selkeä visio
- Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon
- Selkeä aikataulu

Asteikko oli seuraava:

1. Ei lainkaan tärkeä
2. Ei kovin tärkeä
3. Melko tärkeä
4. Erittäin tärkeä
- En osaa sanoa

TAULUKKO 2. Vastausten jakautuminen, sitoutuminen

	1. Ei lainkaan tärkeä	2. Ei kovin tärkeä	3. Melko tärkeä	4. Erittäin tärkeä	En osaa sanoa	Mediaani
Hyvä johtaminen	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	4
Selkeät ohjeet	0 %	0 %	12 %	88 %	0 %	4
Perehdytys	0 %	0 %	37 %	63 %	0 %	4
Arvostuksen saaminen	0 %	0 %	25 %	75 %	0 %	4
Palautteen saaminen	0 %	0 %	25 %	75 %	0 %	4
Palkka/palkkiot	0 %	12 %	69 %	19 %	0 %	3
Työilmapiiri	0 %	0 %	6 %	94 %	0 %	4
Sosiaaliset suhteet	0 %	6 %	44 %	50 %	0 %	3,5
Merkityksellinen työ	0 %	0 %	6 %	94 %	0 %	4
Selkeä visio	0 %	0 %	19 %	81 %	0 %	4
Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	0 %	6 %	50 %	44 %	0 %	3
Selkeä aikataulu	0 %	6 %	13 %	81 %	0 %	4

Kaikkien osa-alueiden vastausten mediaani oli 3–4 eli kaikki sitouttamisen kannalta esitetyt asiat koettiin pääasiassa melko tai erittäin tärkeäksi (taulukko 2). Hyvä johtaminen oli kaikkien vastanneiden mielestä erittäin tärkeää. Kolme seuraavaksi tärkeintä oli vastausprosenttien mukaan työilmapiiri, merkityksellinen työ ja selkeät ohjeet.

Vähiten tärkeimpinä pidettiin mediaanin mukaan palkkaa/palkkiota, mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja sosiaalisia suhteita. Kolmessa viimeisessä oli myös eniten hajontaa. Tähän saattaa vaikuttaa se, missä palkkaluokassa ja asemassa hankkeessa työskentelee. Mikäli henkilö ei tee hankkeelle töitä päätoimisesti, voi hän arvostaa enemmän palkkaa/palkkiota tai kokea sivutulon rahallisen merkityksen vähäiseksi. Tähän saattaa vaikuttaa myös vastaajan ikä ja ammattiryhmä. Koska osa vastaajista työskentelee yksittäisinä toimijoina ja osa vastanneista hankkeen täysipäiväisenä työntekijänä, saattaa tällä olla vaikutusta myös hajontaan kohdissa mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä sosiaaliset suhteet. Toisaalta tämä tulos puoltaa Isoahon (2007) näkemystä, ettei päätökseen osallistamisella ole sitoutumisen kannalta suurta merkitystä.

Vähiten hajontaa hyvän johtamisen tärkeyden lisäksi oli arvostuksen ja palauuteen saamisessa, jossa suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että ne ovat erittäin tärkeitä. Palautteen ja arvostuksen saamisen tärkeys tuli esille myös aivoriihessä.

Vastanneilta kysyttiin myös edellä mainitulla asteikolla, kuinka heidän mielestään edellä luetellut sitoutumiseen liittyvät asiat toteutuivat Minästä ja kielestä kiinni - hankkeessa. Parhaiten hankkeessa oli toteutunut mahdollisuus osallistua päätöksentekoonmerkityksellisen työn tekeminen sekä arvostuksen saaminen ja työilmapiiri (taulukko 3). Huonoiten oli toteutunut aikataulun, vision ja ohjeiden selkeys. Koska selkeä visio, aikataulu ja ohjeistus ovat sitoutumisen kannalta tärkeitä, nämä asiat on nostettu erityisesti esille sitouttamissuunnitelmassa.

### TAULUKKO 3. Sitoutuminen, osa-alueiden toteutuminen

	1. Toteutui erittäin huonosti	2. Toteutui huonosti	3. Toteutui hyvin	4. Toteutui erittäin hyvin	En osaa sanoa	Mediaani
Hyvä johtaminen	0 %	19 %	50 %	12 %	19 %	3
Selkeät ohjeet	0 %	38 %	37 %	6 %	19 %	3
Perehdytys	0 %	25 %	38 %	6 %	31 %	3
Arvostuksen saaminen	6 %	0 %	38 %	44 %	12 %	4
Palautteen saaminen	6 %	6 %	44 %	25 %	19 %	3
Palkka/palkkiot	0 %	19 %	37 %	25 %	19 %	3
Työilmapiiri	0 %	13 %	31 %	44 %	12 %	4
Sosiaaliset suhteet	0 %	13 %	62 %	19 %	6 %	3
Merkityksellinen työ	0 %	0 %	38 %	63 %	0 %	4
Selkeä visio	0 %	38 %	37 %	19 %	6 %	3
Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	0 %	0 %	31 %	50 %	19 %	4
Selkeä aikataulu	13 %	31 %	37 %	13 %	6 %	3

### Viestintä

Koska aivoriihen perusteella viestintä nousi erittäin tärkeäksi sitouttamisen keinoksi, haluttiin kyselyllä kartoittaa, kuinka tärkeänä hankkeeseen osallistuneet henkilöt pitivät seuraavia viestintään liittyviä asioita:

- Säännöllinen viestintä
- Hankkeen etenemisestä tiedottaminen
- Kohdennettu viestintä
- Hankekokoukset
- Aloitustapaaminen
- Omien ajatusten/ideoiden esille tuominen
- Vaikuttamismahdollisuudet
- Yhteydenpidon vaivattomuus

Asteikko oli seuraava:

1. Ei lainkaan tärkeä
  2. Ei kovin tärkeä
  3. Melko tärkeä
  4. Erittäin tärkeä
- En osaa sanoa

TAULUKKO 4. Vastausten jakautuminen, viestintä

	1. Ei lainkaan tärkeää	2. Ei kovin tärkeää	3. Melko tärkeää	4. Erittäin tärkeää	En osaa sanoa	Mediaani
Säännöllinen viestintä	0 %	0 %	19 %	81 %	0 %	4
Hankkeen etenemisestä tiedottaminen	0 %	0 %	31 %	69 %	0 %	4
Kohdennettu viestintä	0 %	0 %	69 %	31 %	0 %	3
Hankekokoukset	0 %	0 %	56 %	44 %	0 %	3
Aloitustapaaminen	0 %	6 %	13 %	81 %	0 %	4
Hankkeen päätöstilaisuus	0 %	0 %	44 %	56 %	0 %	4
Omien ajatusten/ideoiden esille tuominen	0 %	0 %	12 %	88 %	0 %	4
Vaikuttamismahdollisuudet	0 %	0 %	44 %	56 %	0 %	4
Yhteydenpidon vaivattomuus	0 %	0 %	6 %	94 %	0 %	4

Vastausten mediaani oli 3–4 eli kaikki viestinnän kannalta esitetyt asiat koettiin pääasiassa melko tai erittäin tärkeäksi (taulukko 4). Kolmeksi tärkeimmäksi nousi yhteydenpidon vaivattomuus, omien ajatusten/ideoiden esille tuominen ja säännöllinen viestintä. Vähiten tärkeinä pidettiin kohdennettu viestintää, hankekokouksia, hankkeen päätöstilaisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia. Kuten aivoriihessäkin tuli esille, säännöllinen viestintä on erittäin tärkeää. Vastaajien mukaan viestintää helpottaa yhteydenpidon helppous. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi huolellisella suunnittelulla ja sopivien viestintäkanavien kartoittamisella. Vaikka osallistumista päätöksen tekoon ei koettu tärkeimmäksi sitoutumisen kannalta, kuitenkin vastaajille oli tärkeää saada tuoda omat ideat ja ajatukset esille.

Aivoriihessä esiin tulivat kokouksien ja tapaamisten tärkeys. Kyselyn tulosten mukaan hankekokouksia ja hankkeen päätöstilaisuutta ei pidettiin vähiten tärkeinä annetuista vaihtoehdoista. On kuitenkin huomioitavaa, että vaikka kyselyn mukaan nämä saivat vähiten kannatusta, pidettiin niitä silti melko tärkeinä.

Vastanneet kokivat, että parhaiten hankkeen viestinnässä toteutui omien ajatusten ja ideoiden esille tuominen, vaikuttamismahdollisuudet sekä yhteydenpidon vaivattomuus (taulukko 5). Näihin liittyvistä toimintatavoista kannattaa pitää jatkossakin kiinni.

## TAULUKKO 5. Viestinnän toteutuminen

	1. Toteutui erittäin huonosti	2. Toteutui huonosti	3. Toteutui hyvin	4. Toteutui erittäin hyvin	En osaa sanoa	Mediaani
Säännöllinen viestintä	0 %	25 %	62 %	13 %	0 %	3
Hankkeen etenemisestä tiedottaminen	0 %	25 %	56 %	19 %	0 %	3
Kohdennettu viestintä	0 %	19 %	50 %	6 %	25 %	3
Hankekokoukset	0 %	12 %	69 %	19 %	0 %	3
Aloitustapaaminen	0 %	13 %	31 %	50 %	6 %	4
Hankkeen päätöstilaisuus	0 %	0 %	13 %	0 %	87 %	5
Omien ajatusten/ideoiden esille tuominen	0 %	0 %	50 %	50 %	0 %	3,5
Vaikuttamismahdollisuudet	0 %	0 %	44 %	44 %	12 %	4
Yhteydenpidon vaivattomuus	0 %	0 %	56 %	38 %	6 %	3

Eniten hajontaa oli säännöllisen ja kohdennetun viestinnän sekä kokouksiin ja tapaamisiin liittyen. Tätä epäkohtaa pyritään sitouttamissuunnitelmassa ehkäisemään, tarkentamalla kenelle viestitään, mitä ja miten.

### Lisäkysymykset

Lisäksi kysyttiin hankkeeseen osallistuneiden henkilön kokemusta omasta sitoutumisestaan hankkeeseen, olivatko työtehtävät motivoivia sekä vastasiko hankkeessa työskentely odotuksia ja kokivatko osallistuvat henkilöt voivansa vaikuttaa hankkeen onnistumiseen. Lisäksi avoimilla kysymyksillä haluttiin selvittää, mikä hankkeessa työskentelyssä koettiin hyväksi, ja saada kehitysehdotuksia tulevia hankkeita varten.

Näissä kysymyksissä asteikko oli seuraava:

1. hyvin vähän
  2. melko vähän
  3. melko paljon
  4. erittäin paljon
- En osaa sanoa

Kyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa 88 % koki olevansa melko paljon tai erittäin paljon sitoutunut hankkeeseen (taulukko 6). Suurin osa 94% koki työtehtävät motivoiviksi. 76% vastanneista koki, että hankkeessa työskentely vastasi odotuksia melko paljon tai erittäin paljon. Eniten hajontaa oli hankkeeseen vaikuttamisella, jossa 44% koki voivansa vaikuttaa hankkeen

onnistumiseen erittäin paljon, mutta 19% koki voivansa vaikuttaa hyvin vähän tai ei osannut sanoa (12%).

TAULUKKO 6. Vastausten jakautuminen, lisäkysymykset

	1. hyvin vähän	2. melko vähän	3. melko paljon	4. erittäin paljon	En osaa sanoa	Mediaani
Koin/coen olevani sitoutunut hankkeeseen	0%	12%	44%	44%	0%	3
Hankkeeseen liittyvät työtehtäväni ovat olleet motivoivia	0%	0%	38%	56%	6%	4
Hankkeessa työskentely vastasi odotuksiani	0%	19%	38%	38%	5%	3
Koin/coen voivani vaikuttaa hankkeen onnistumiseen	0%	19%	25%	44%	12%	4

Avoimissa vastauksissa korostui vision ja tavoitteiden kirkastamisen tärkeys.

*Olisi voinut olla parempi yhteinen visio molemmista kirjoista alusta asti, mutta tulihan se sieltä pikku hiljaa*

*Vision ja työnjaon selkeyttäminen kaikille osapuolille heti alusta asti.*

Myös avointen kysymysten vastausten perusteella vision kirkastamiseen ja tavoitteiden selkeyttämiseen kannattaa panostaa tulevaisuuden hankkeissa enemmän. Visio ja tavoitteet olisi hyvä myös olla määriteltynä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

## 5.8 Tulosten yhteenveto

Projektijohtajan haastattelu sekä tietoperusta loivat raamit sitouttamissuunnitelmalle. Projektijohtajan haastattelun pohjalta lähdettiin selvittämään yhteistyökumppaneiden näkemystä visiosta, motivaatiotekijöistä ja tuen tarpeesta.

Yhteistyökumppaneille tehtyjen teemahaastatteluiden kautta selvisi, että vision kirkastaminen ja viestintä ovat erittäin tärkeitä. Lisäksi henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden selvittäminen on oleellista sitouttamisessa.

Myös havainnointi vahvisti vision, innostamisen, palautteen sekä aikataulun ja viestinnän tärkeyttä. Havainnointi toimi hyvänä keinona motivaation tarkasteluun.



Kyseisen hankkeen kohdalla huomattiin, että hankkeen tarkoitus motivoi suurintaosaa sidosryhmistä. Tämä vahvistaa sitä, että työn tarkoituksen korostaminen on tärkeää sitouttamisen kannalta.

Aivoriihen avulla saatiin kirkastettua visiota ja sitoutettua hankkeen projektitiimiä, joka koostui myös hankkeen avainhenkilöistä. Lisäksi aivoriihessä korostui viestinnän, palautteen, läpinäkyvyyden ja selkeän aikataulutuksen merkitys. Läpinäkyvyys tuli esille niin vision, innostamisen ja motivoinnin kuin yhteenkuuluvuudenkin yhteydessä. Aivoriihen perusteella sitoutumista lisäisi avoimempi ja tarkempi tiedottaminen, kohtaamiset sekä roolien selkeyttäminen. Palautteen antaminen ja saaminen koettiin myös erittäin tärkeäksi. Lisäksi tarkempi aikataulu ja välitavoitteet vahvistaisivat sitoutumista. Myös viralliset ja epäviralliset tapaamiset koettiin sitoutumisen kannalta merkityksellisiksi.

Sitouttamisen kannalta erittäin tärkeää on hyvä johtaminen. Hyvää johtajuutta voidaan yllä pitää selkeällä ohjeistuksella, kiinnittämällä huomiota työilmapiiriin ja valitsemalla hankkeeseen yhteistyökumppaneita sekä huolehtimalla, että henkilöt kokevat tekemänsä työnsä merkitykselliseksi. Kyselyn tulokset vahvistivat myös muilla tutkimusmenetelmillä löydettyjä sitouttamisen kannalta keskeisiä elementtejä. Kyselyn vastausten perusteella voidaan päätellä, että viestinnällä ja vision kirkastamisella on erittäin keskeinen rooli sitouttamisessa. Viestinnän merkitys korostuu muiden muassa palautteen saamisessa ja arvostuksen osoittamisessa.

## 6 SITOUTTAMISSUUNNITELMA

Sitouttamissuunnitelman tavoitteena oli kirkastaa hankkeen visiota sekä toimia työkaluna projektijohtajalle sekä projektitiimille sidosryhmien sitouttamisessa. Sitouttamissuunnitelmalla, yhdessä viestintäsuunnitelman ja projektisuunnitelman kanssa, haluttiin varmistaa hankkeen aikataulussa pysyminen ja onnistuneeseen lopputulokseen pääseminen.

Sitouttamissuunnitelma päätettiin toteuttaa, koska sitoutunut henkilö lisää työyhteisön hyvinvointia ja innovatiivisuutta. Lisäksi sidosryhmien ja heidän tarpeidensa sekä odotusten tunnistaminen yhdessä aikataulutetun suunnitelman kanssa tukee sitouttamisen prosessia. Projektijohtaja ja koordinaattori olivat tehneet hankkeelle viestintäsuunnitelman heti hankkeen alussa.

Sitouttamissuunnitelman toteuttaminen aloitettiin haastattelemalla projektijohtajaa ja keskustelemalla, mitkä asiat olisivat tärkeitä hankkeeseen sitouttamisen kannalta. Keskeisiksi asioiksi nousi vision kirkastaminen, motivointi ja yhteistyökumppaneiden tarvitsema tuki. Sitouttamissuunnitelmaa varten haastateltiin yhteistyökumppaneita sekä kirkastettiin visiota ja sitoutumisen keinoja aivoriihiyöskentelyllä. Lisäksi käytiin läpi ja tarkennettiin voimassa olevaa viestintäsuunnitelmaa, jotta sekä viestintä että sitouttamissuunnitelma tukivat toisiaan.

Minästä ja kielestä kiinni -hankkeen sitouttamissuunnitelmaa tarkennettiin yhdessä projektitiimistä koostuvan pienen fokusryhmän kesken. Aivoriihiyöskentelyllä ja fokusryhmän mukaan ottamisella sitouttamissuunnitelman laatimiseen haluttiin osallistaa projektin avainhenkilöitä. Fokusryhmä koostui kolmesta vapaaehtoisesta koordinaattorista. Kyseiset henkilöt toimivat myös muissa saman yksikön nykyisissä ja tulevaisissa hankkeissa koordinaattoreina, joten he pääsevät käyttämään sitouttamissuunnitelmaa myös jatkossa.

Sitouttamissuunnitelman (liite 5) laatimisessa hyödynnettiin teoreettista viitekehystä, kyselystä ja haastattelusta saatuja tutkimustuloksia sekä

fokusryhmän omia kokemuksia. Lisäksi projektijohtajalta haettiin hyväksyntä suunnitelmalle ennen sen lopullista käyttöönottoa. Sitouttamissuunnitelman toteutustavaksi valittiin hankkeen viestintäsuunnitelmaa vastaava runko ja pohja. Sitouttamissuunnitelmia laadittiin yksi Minästä ja kielestä kiinni -hankkeelle sekä toinen liitteenä oleva, jota voidaan muokata muiden hankkeiden tarpeisiin sopivaksi.

Sitouttamissuunnitelman aluksi kerrotaan sen tarkoitus ja tavoite. Sitouttamissuunnitelman runkona käytettiin sitouttamisstrategiaa, jonka pohjana toimii Pinton (2010) sidosryhmäjohtamisen kahdeksan eri kehitysvaihetta. Sitouttamissuunnitelmassa avataan hankkeen visio, missio ja arvot. Tällöin hankkeen visioon on helppo palata projektin aikana. Alussa kartoitetaan SWOT-analyysin avulla, mitä uhkia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja vahvuuksia sitoutumisella on hankkeelle. Mitä hyötyä sitouttamisesta on? Mitä uhkia voi seurata, mikäli sitoutumista ei tapahdu?

SWOT-analyysin jälkeen kartoitetaan kaikki sidosryhmät sekä kirjataan, miksi he ovat mukana hankkeessa ja mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ja päämääränsä. Tämän jälkeen pohditaan sitouttamissuunnitelman toimintamallia, millaisia odotuksia sidosryhmiin kohdistuu ja tunnistetaan sidosryhmien keskinäiset suhteet. On tärkeää tunnistaa kaikki projektin sidosryhmät ja niiden tavoitteet ja päämäärät projektissa. Taustatietojen kerääminen auttaa projektijohtajaa sidosryhmästrategian valinnassa. Projektijohtajan on tärkeää tietää, mitä odotuksia sidosryhmiin kohdistuu, ovatko odotukset oleellisia vai mielikuvia. Mikäli odotusten suhteen on ongelma, tulee sitä pohtia sidosryhmän näkökulmasta. Projektijohtajan tulee valita sidosryhmät ja tarvittavat resurssit kartoitetun tarpeen mukaan. Yhdessä projektiryhmän kanssa, projektijohtaja pyrkii ohjaamaan valittuja toimintamalleja. Sitouttamissuunnitelmaa toteutettaessa tulee varautua siihen, että jokaisella sidosryhmän jäsenellä on eri ennakkokäsitys hankkeen lopputuloksesta, hankkeen varrella kohdataan haasteita ja toimintatapoja todennäköisesti täytyy muuttaa hankkeen edetessä. Sen lisäksi, että sidosryhmille on tärkeää antaa palautetta, täytyy myös sidosryhmiltä kerätä palautetta.

Sitouttamissuunnitelmaa täydennettiin ja tarkennettiin haastatteluiden, aivoriihen ja kyselyn tulosten mukaan. Sitouttamis- ja viestintäsuunnitelma toimivat toisiaan tukevinä ja koska yksi keskeisimmistä sitouttamisen keinoista on viestintä, sitouttamissuunnitelmaan lisättiin oma viestintää käsittelevä toimintasuunnitelma.

Kyselyn pohjalta sitouttamissuunnitelmaan lisättiin sitoutumista tukevia toimintoja. Saatujen tulosten pohjalta laadittiin lista sitoutumista tukevista asioista ja sitouttamisen keinoista. Koska sekä työn tietoperustassa että empiirisessä osassa nousi esille johtamisen ja viestinnän tärkeys, lisättiin sitouttamissuunnitelmaan myös sitoutumista tukevaa viestintää käsittelevä osuus.

Sitouttamissuunnitelman lopussa on esitetty apukysymyksiä, joilla voi testata hankkeen sidosryhmien sitoutumista. Kysymykset on tarkoitettu projektijohtajalle mietittäväksi. Suunnitelmassa tuotiin esiin sitouttamisen kannalta tärkeimmät huomioitavat asiat innostamisen ja motivoinnin keinoja sekä viestinnän keinoja.

Tärkeää sitouttamissuunnitelmassa oli muokattavuus tulevia hankkeita ajatellen. Tämän työn yhteydessä on esitelty sitouttamissuunnitelma, jota voi hyödyntää sellaisenaan tulevissa Kieli- ja kulttuuritietoisuuden opetuksen hankkeissa. Sitouttamissuunnitelmasta tehtiin kaksi versiota, joista salaisena pidettävä versio on tehty koskemaan pelkästään Minästä ja kielestä kiinni -hanketta. Kyseisessä versiossa on listattu sitoutumista edesauttavat toiminnot hankkeen aikataulun mukaan.

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tukea projektihallintaa toimeksiantajan hankkeissa. Sitouttamissuunnitelmaa varten haluttiin selvittää niitä keinoja, jotka saavat yhteistyökumppanit ja avainhenkilöt sitoutumaan projektiin. Tavoitteena oli myös kartoittaa aivoriihen ja kyselyn avulla niitä tekijöitä, joita hankkeeseen osallistuvat henkilöt pitivät tärkeimpinä sitoutumisen, motivoinnin ja viestinnän kannalta. Saatuja tietoja hyödynnettiin sitouttamissuunnitelmassa.

Tarkoituksena oli luoda sitouttamissuunnitelma toimeksiantajalle. Sitouttamissuunnitelmasta haluttiin tehdä projektitoimihenkilöiden päivittäinen työkalu, jonka avulla voidaan tukea hankkeen onnistumista ja sitouttaa yhteistyökumppaneita ja avainhenkilöitä. Sitouttamissuunnitelmaa hyödyntämällä toivottiin hankkeen avainhenkilöiden ja yhteistyökumppaneiden voivan kokea yhteenkuuluvuutta ja olla osa yhteistä tärkeää hanketta ja päämäärää.

Kuten jo aiemmat julkaisut aiheesta ovat todistaneet, tässäkin hankkeessa johtaminen, visio, motivointi ja viestintä nousivat keskeisiksi teemoiksi. Nämä teemat korostuvat myös sitouttamissuunnitelmassa. Sitouttamissuunnitelmaan valittiin teoriapohjasta erityisesti niitä sitouttamisen ja motivoinnin keinoja ja toimintatapoja, jotka nousivat esille aivoriihessä sekä kyselyssä. Viestinnässä, aikataulussa sekä tehtävien kuvauksissa koettiin olevan eniten haasteita, joten tähän panostettiin sitouttamissuunnitelmassa. Lisäksi nämä otettiin huomioon jatkokehittämisehdotuksissa.

Minästä ja kielestä kiinni -hankkeessa toteutettujen haastatteluiden, havainnoinnin, aivoriihen ja kyselyn perusteella projektityössä korostuu affektiivisen sitoutumisen piirteet kuten työn merkitys, roolien selkeys, onnistumisen tunteet ja vuorovaikutus.

Kuten teoriassa kävi ilmi, sitouttaminen on kommunikaatiota ja johtamista sekä sisäisen motivaation vahvistamista. Kun henkilön oma tekeminen on linkitetty projektin yhteisiin tavoitteisiin, syntyy henkilölle käsitys omasta merkityksestä ja

roolista yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle, joka lisää työn merkityksellisyyttä ja vahvistaa täten sitoutumista projektiin. Tutkimustulokset osoittivat, että oman työn merkitys, tavoitteiden selkeys ja tavoitteisiin pääsy koettiin motivaatiota ja sitoutumista vahvistavina tekijöinä.

Työn merkityksellisyyttä voidaan vahvistaa visiota kirkastamalla. Yhteistyökumppaneille tehdyn teemahaastattelun mukaan, vision ja viestinnän merkitys korostuvat sitoutumisessa. Vision kirkastamisen ja pohtimisen tärkeyttä osana sitouttamissuunnitelman tukee se, että aiemmat tutkimukset osoittavat, että visiointiin kannattaa käyttää tärkeimpien sidosryhmien resursseja.

Motivoinnin kannalta on tärkeää, että hankkeessa kohtaavat omat motivaatiotekijät. Tässä tutkimuksessa korostui hankkeen tarkoituksen merkitys ja yhteistyö. Koska osa yhteistyökumppaneista koki olevansa motivoitunut hankkeeseen osallistumisesta aiempien kokemustensa puolesta, vahvistaa tämä sitä, että sitouttaminen ja sitoutuminen alkavat jo ennen hankkeen käynnistämistä.

Havainnoinnin avulla huomattiin, että muutostilanteissa ja uusien sidosryhmien tullessa hankkeeseen, määrätietoinen sitouttaminen, läpinäkyvyys ja tiedottaminen kävivät haastavimmiksi. Sitouttamissuunnitelma toimii hyvänä apuna tällaisissa tilanteissa, mutta sitouttamisstrategiaa tulee päivittää ja tarkentaa hankkeen edetessä.

Tavoite tuo merkitystä tekemiselle. Tavoitteiden saavuttamisen tiedostamisen kannalta palautteella on suuri merkitys. Aivoriihen ja kyselytutkimuksen mukaan sitoutumisen pohjana on hyvän johtamisen lisäksi palautteen saaminen ja selkeät aikataulut. Viestinnällä on myös iso merkitys innostamisen, motivoinnin ja näin ollen sitoutumisen kannalta.

Kuten teoriaosuudessa todettiin, avainhenkilöt ovat projektin voimavara ja henkilön henkinen hyvinvointi kasvattaa sitoutumista projektiin. Henkistä hyvinvointia edistää, kun avainhenkilöt kokevat työnsä merkitykselliseksi. Tätä tukee tutkimustulokset, jotka osoittivat, että työn merkityksellisyyttä pidettiin erittäin tärkeänä. Sitouttaminen ja motivaatio korostuvat projektityön

johtamisessa, sillä motivoitunut henkilö voi hyvin, on tehokas ja innostunut, hänellä on hedelmällisiä ideoita. Näiden asioiden kautta voidaan vahvistaa sitoutumista.

Sitoutumisella ei vielä voida taata, että henkilö pysyy projektissa sen loppuun saakka. Sitoutumisen tueksi tarvitaan myös motivaatiotekijöitä. Sisäinen motivaatio lähtee henkilöstä itsestä ja perustuu vapaaehtoisuuteen. Sitoutuminen koostuu onnistumisen ja yhteisöllisyyden kokemuksista. Vaikka motivoituminen ja sitoutuminen lähtevät yksilöstä ja ne ovat ensisijaisesti yksilön vastuulla, on sitouttaminen ja motivointi lisäksi tiimityötä. Johtamisella ja noudattamalla suunniteltua sitouttamisstrategiaa voidaan edesauttaa sitoutumista, mutta sitoutumisen ja motivoitumisen vastuu ei siirry pois henkilöltä itseltään.

Kuten teoria ja tutkimustulokset osoittavat palaute ja saatu arvostus ovat erittäin tärkeitä sitouttamisen ja motivoinnin keinoja. Myös osallistaminen on yksi hyvä tapa palkita, mutta sen sijaan, kuten teoria ja Minästä ja kielestä kiinni -hankkeessa tehdyt tutkimukset osoittavat, päätöksen tekoon osallistamisella ei koettu olevan niin suurta merkitystä.

Tässä hankkeessa verkostoituminen ja omien verkostojen tuominen olivat keskeistä. Kuten Rissanen (2002) toteaa laaja verkostoituminen voi aiheuttaa avainhenkilöiden käytettävissä oleviin resursseihin vajetta. Havainnoinnin ja kyselytutkimuksen mukaan kävi juuri näin ja esimerkiksi aikaa viestinnälle ja sitouttamiselle jäi vähemmän. Kuitenkin verkostoitumisen avulla saatiin uutta tietotaitoa ja mahdollistettiin hankkeen lopputuotoksesta erinomainen.

Teorian mukaan innostumista lisäävät tavoite, tietoisuus odotuksista, työn etenemisestä ja saavutuksista. Samat asiat nousivat esille myös aivoriihessä, kun pohdittiin, miten yhteistyökumppaneita ja projektitiimiä voitaisiin sitouttaa ja motivoida. Kuten tietoperustassa kävi ilmi, innostusta lisäävät myös inspiroiva esihenkilö ja työkaverit, positiivinen palaute, työn merkitys ja mahdollisuus kehittyä. Tässä hankkeessa tehdyssä tutkimuksessa edellä mainituista ainoastaan mahdollisuus kehittyä ei noussut esiin. Sen sijaan toivottiin, että oma osaaminen huomioitaisiin

Usein projekteissa kohdataan ongelmia, koska tavoitteita ei ole mietitty tarpeeksi tai motivoinnissa on puutetta. Myös johtamisella on suuri merkitys projektin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Koska myös osaamattomuus projektityömenetelmissä tai vähäinen ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö voi aiheuttaa ongelmia projektissa, haluttiin sitouttamissuunnitelmalla ehkäistä näitä ongelmakohtia.

Kuten aiemmat tutkimukset osoittavat, projektin sidosryhmä johtaminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä projektijohtajan työssä. Tätä tukee myös tutkimustulokset, joissa yhtä mielisesti hyvä johtajuus nähtiin erittäin tärkeänä.

Tietoperustan mukaan on hyvin tärkeää muodostaa hyvät suhteet sisäisiin sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin, joilla on suuri vaikutus projektin loppuunsaattamisessa. Täten yhteistyökumppaneiden ja tärkeiden sidosryhmien varalle tehty sitouttamissuunnitelma on erittäin oleellinen myös Turun yliopiston kieli- ja kulttuuritieteiden opetuksen hankkeissa.

Mielestäni työ on hyvin ajankohtainen, sillä lähes kaikki työskentelevät jollain tavoin projektien parissa. Projektin onnistuminen riippuu projektijohtajan lisäksi kaikista siihen osallistuvista henkilöistä. Projektitiimin sitoutumisen lisäksi menestynyt projekti edellyttää kaikkien sidosryhmien sitouttamista. Nyky-yhteiskunnassa ihmisten elämä on pirstaloitunutta ja työskentely lyhytjänteistä. Vaikuttaako tällainen elämäntyyli ja muuttuvat projektityöt sitoutumiseen? Voiko sitoutuminen olla yhä haastavampaa, kun ihmiset elävät ajallisesti lyhytjänteisesti ja pirstaloituneen informaation varassa?

Opinnäytetyön tuloksena tehty sitouttamissuunnitelma vei aikaa, mutta sitouttamissuunnitelmaa päästiin osittain testaamaan ja muokkaamaan jo hankkeen toteutusvaiheessa ja sen käyttöä jatketaan myös tämän opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen. Sitouttamissuunnitelma on selkeä ja helposti muokattavissa eri hankkeisiin. Tämän kehittämistyön jälkeen sitouttamissuunnitelman käyttöä jatketaan sekä muokataan ja tarkennetaan tarpeen mukaan. Sitouttamista tulee kehittää ja suunnitelmaa päivittää. Kun sitouttamissuunnitelma on otettu seuraavassa hankkeessa käyttöön hankkeen alusta alkaen ja sitouttamissuunnitelman vaikutukset hankkeen onnistumiseen



on arvioitu, voidaan suunnitelman rakenne miettiä uusiksi sidosryhmien sitouttamiseksi.

Suosittelen tekemään kyselytutkimuksen vielä hankkeen loputtua kaikille jollain tavalla hankkeeseen liittyneille henkilöille. Tulevissa projekteissa sitouttamissuunnitelma kannattaa tehdä jo heti alussa yhdessä projektisuunnitelman ja viestintäsuunnitelman kanssa, jotta se voidaan ottaa heti käyttöön. Lisäksi suosittelen käyttämään aikaa sitouttamissuunnitelman pohtimiseen ja päivittämiseen koko projektin ajan.

Jatkokehittämisenä ehdotan, että viestintäsuunnitelmaa ja sitouttamissuunnitelmaa mietittäisiin vielä yhtenäisempänä kokonaisuutena. Yhtenäiseen kokonaisuuteen tuotaisiin lisää konkreettisia ehdotuksia, miten sitouttaminen voitaisiin aloittaa jo ennen projektin alkamista, ja miten sitouttamista voitaisiin tehdä hankkeen päätyttyä.

Ehdotan myös erillistä suunnitelmaa, jossa selvitettäisiin ja tuotaisiin esiin, mitkä ovat ne keskeiset asiat, joita yhteistyökumppaneiden osalta pitäisi erityisesti huomioida. Teemoja voivat olla esimerkiksi henkilökohtaiset motivaatiotekijät, odotukset ja näkemykset. Jatkokehitysehdotuksena sitouttamissuunnitelmaan voi tutkia tarkemmin ulkoisten sidosryhmien, kuten rahoittajien ja asiakkaiden sitouttamista.

## LÄHTEET

Cohen, A. 2007. Commitment Before and After: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review* (7), 336–354.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Vastapaino. Tampere.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki.

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. WSOY pro. Helsinki.

Jergeas, G. F., Williamson, E., Skumolski G. J. & Thomas J. L. 2000. Stakeholder Management on Construction Projects. *AACE International Transactions*. Morgantown, 12.4–12.6.

Karlsen, J.T., Græe, K. & Massaoud, M.J. 2008. Building Trust in Project – Stakeholder Relationships. *Baltic Management Journal* 3 (1), 7–23.

Keiningham, T. Frennea, C. Aksoy, L. Buoye, A. Mittal, V. 2015. A Five-Component Customer Commitment Model: Implications for Repurchase Intentions in Goods and Services Industries 18 (4), 433–450.

Kononen, H. 2017. Jokaisella meillä on työnantajan kanssa sopimus, jota ei ole kirjattu mihinkään – psykologinen sopimus on työelämän voitelija, kannustaja ja suojelija. Luettu 15.1.2020. <https://yle.fi/>.

Laitinen, K. 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla. Kuopio: Kopiojyvä.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Meyer, J & Allen, N. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. The University of Western Ontario 1 (1), 61–89.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pinto, J. K. 2010. Project Management: achieving competitive advantage. Second Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen –projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saari T, 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon

sitoutuminen tietotyössä. Luettu 1.3.2020.  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Straw, J. Scullard, M. Kukkonen, S. & Davis, B. 2015. The Work of Leaders. Johtamisen parhaat käytännöt. Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapasi johtaa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! Printon. Keski-Suomen Sivu Oy.

Tuomi, J. & Saarijärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uud. painos. Helsinki: Edita.

Ylikorkala, A. Hakonen, A. Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Liettua: Balto Print. (Alma Talent Oy)

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 03/2014. Luettu 10.4.2019.  
[https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf).

## LIITTEET

### Liite 1. Projektijohtajan teemahaastattelu

- Miten päädyitte valittuihin yhteistyökumppaneihin?
- Sitouttamisen mallin kartoittaminen:
- Uudet yhteistyökumppanit:
- Projektin nykytila:

## Liite 2. Teemahaastattelukysymykset yhteistyökumppaneille

### Taustakysymykset:

- Mitä kautta tulit mukaan hankkeeseen?
- Oletko mukana muissa yliopiston hankkeissa?
- Oletko ollut aikaisemmin mukana muissa yliopiston hankkeissa?
- Miten organisaatiostanne valittiin kyseiset henkilöt mukaan hankkeeseen?

### Sitoutumisen keinot:

- Mikä visiosi on projektista?
- Mitä haluat saavuttaa tässä projektissa?
- Mitä saat tästä projektista?
- Mikä on roolisi projektissa?

### Motivointi:

- Mikä projektissa motivoi?
- Mikä sinua innostaa tässä projektissa?

### Tukeminen:

- Mitä haasteita mielestäsi projektissa on?
- Missä asioissa voisimme olla avuksi?
- Millaista tukea haluaisit saada?

### Viestintä:

- Koetteko viestinnän olleen sujuvaa ja helppoa?
- Mitä odotuksia teillä on viestinnän suhteen?
- Millaista viestintää suositte?
- Mitä viestintäkanavia käyttäisitte mieluiten?
- Henkilökohtaiset tapaamiset

### Liite 3. Aivoriihi projektitiimille

Aivoriihen pohdintakysymykset:

- Miten voisimme innostaa projektin jäseniä?
- Miten voimme vahvistaa/ kirkastaa visiota?
- Miten voisimme tutustua paremmin sitoutettaviin henkilöihin?
- Miten voisimme vahvistaa sitoutumista projektiin?
- Miten voimme motivoida?
- Miten voisimme lisätä / vahvistaa yhteenkuuluvuutta?
- Miten voimme tukea/ Millaista tukea voimme antaa?

## Liite 4. Kysely

# Minästä ja kielestä kiinni -hankkeen palautekysely

Kiitos osallistumisestasi Minästä ja kielestä kiinni -hankkeeseen.

Tässä kyselyssä selvitetään hankkeen sidosryhmien kokemuksia hankkeessa työskentelystä sekä hankkeen onnistumista kokonaisuudessaan. Kyselyn avulla pyritään kehittämään toimintaa tulevissa Turun yliopiston Opettajankoulutuslaitoksen kieli- ja kulttuuritietoisen opetuksen hankkeissa.

Tämä kysely on osa Tampereen ammattikorkeakoulussa tehtävää opinnäytetyötä, jossa kartoitetaan yhteistyökumppaneiden sitouttamista projektiin. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyyn vastataan anonyymisti. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Aineistoa ei luovuteta eteenpäin. Aineisto hävitetään Minästä ja kielestä kiinni -hankkeen päätyttyä.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia. Kiitos vastauksistasi jo etukäteen.

### 1. Tulin mukaan hankkeeseen

- ☐ suunnitteluvaiheessa
- ☐ käynnistysvaiheessa
- ☐ kesken hankkeen

### 2. Kuinka hyvin tunnet Minästä ja kielestä kiinni -hankkeen?

	1. Erittäin huonosti	2. Melko huonosti	3. En osaa sanoa	4. Melko hyvin	5. Erittäin hyvin
Tunnen <u>Minästä ja kielestä kiinni</u> -hankkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sitoutuminen ja sitouttaminen ovat tärkeä osa projektin onnistumista. Seuraavassa osiossa kartoitetaan, miten tärkeäksi koet sitoutumisen eri osa-alueet, ja miten hyvin sitoutumisen eri osa-alueet toteutuivat mielestäsi tässä hankkeessa.

**3. Kuinka tärkeäksi koet seuraavat sitoutumiseen liittyvät asiat hanketyöskentelyssä?**

	1. Ei lainkaan tärkeä	2. Ei kovin tärkeä	3. Melko tärkeä	4. Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Hyvä johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeät ohjeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostuksen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka/palkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaaliset suhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merkityksellinen työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä visio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä aikataulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**4. Kuinka kohdassa 3 luetellut sitoutumiseen liittyvät asiat mielestäsi toteutuivat Minästä ja kielestä kiinni -hankkeessa?**

	1. Toteutui erittäin huonosti	2. Toteutui huonosti	3. Toteutui hyvin	4. Toteutui erittäin hyvin	En osaa sanoa
Hyvä johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeät ohjeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostuksen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka/palkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaaliset suhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merkityksellinen työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä visio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä aikataulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viestinä on tärkeä osa projektin onnistumista. Seuraavassa osiossa kartoitetaan siitä, miten tärkeäksi koet viestinnän eri osa-alueet ja miten hyvin viestinnän eri osa-alueet toteutuivat mielestäsi tässä hankkeessa.

**5. Kuinka tärkeäksi koet seuraavat viestintään liittyvät asiat hanketyöskentelyssä?**

	1. Ei lainkaan tärkeä	2. Ei kovin tärkeä	3. Melko tärkeä	4. Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Säännöllinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen etenemisestä tiedottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohdennettu viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankekokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aloitustapaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen päätöstilaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien ajatusten/ideoiden esille tuominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikuttamismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteydenpidon vaivattomuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Miten kohdassa 5 luetellut viestintään liittyvät asiat mielestäsi toteutuivat Minästä ja kielestä kiinni -hankkeessa?**

	1. Toteutui erittäin huonosti	2. Toteutui huonosti	3. Toteutui hyvin	4. Toteutui erittäin hyvin	En osaa sanoa
Säännöllinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen etenemisestä tiedottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohdennettu viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankekokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aloitustapaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen päätöstilaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien ajatusten/ideoiden esille tuominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikuttamismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteydenpidon vaivattomuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavassa osiossa kartoitetaan kokonaiskuvaa kokemuksistasi ja näkemyksistäsi hankkeeseen osallistumisesta.

#### 7. Arvioi seuraavien asioiden toteutumista asteikolla 1–5

	1. hyvin vähän	2. melko vähän	3. melko paljon	4. erittäin paljon	En osaa sanoa
Koin/coen olevani sitoutunut hankkeeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeeseen liittyvät työtehtäväni ovat olleet motivoivia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeessa työskentely vastasi odotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin/coen voivani vaikuttaa hankkeen onnistumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8. Kokonaisarvosanasi hankkeelle

	1. välttävä	2. tydyttävä	3. hyvä	4. kiitettävä	5. erinomainen
Kokonaisarvosana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9. Minkä koi/ koet hankkeessa työskentelyssä erityisen hyväksi? Miksi?


### 10. Mitä ja miten olisimme voineet tehdä paremmin?


### 11. Muuta palautetta:


## SITOUTTAMISSUUNNITELMA



### SITOUTTAMISSUUNNITELMAN TAVOITE

Sitouttamissuunnitelman tavoitteena on kirkastaa visiota sekä toimia työkaluna projektijohtajalle sekä projektitiimille yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien sitouttamisessa. Sitouttamissuunnitelmalla, yhdessä viestintäsuunnitelman ja projektisuunnitelman kanssa, halutaan varmistaa hankkeen aikataulussa pysyminen ja onnistuneeseen lopputulokseen pääseminen.

Sitouttamissuunnitelmassa tarkennetaan hankkeen visio ja missio, esitetään sitoutumisen kannalta huomioitavat asiat ja innostamisen ja motivoinnin keinoja sekä mitä viestinnän keinoja ja millaista viestintää tulee käyttää. Sitoutunut henkilöstä lisää työyhteisön hyvinvointia ja innovatiivisuutta. Lisäksi sidosryhmien ja heidän tarpeidensa sekä odotusten tunnistaminen yhdessä aikataulutetun suunnitelman kanssa tukee sitouttamisen prosessia. Sitoutuminen on projektin toimintamallien ja arvojen arvostamista ja halua vaikuttaa omalla toiminnallaan vision toteutumiseen (Isoaho, M. 2007).

## SITOUTTAMISSTRATEGIA

### VISIO

Organisaation Visio:

Hankkeen visio:

Mielikuva halutusta tuloksesta

Toimii suunnannäyttäjänä

Inspiroi ja parantaa työtä

Visio voi olla erilainen organisaation eri tasoilla ja jokaisella jäsenellä voi olla oma visio, kunhan ne tukevat toisiaan ja ovat yhtenäiset

Tärkeimpien sidosryhmien osallistaminen visiointiin

### MISSIO

Organisaation Missio:

Missio kertoo hankkeen olemassa olon syyn

Hankkeen tarkoitus ja tavoite:

Miksi, tai mitä tarkoitusta varten, projekti on aloitettu?

Mitä projektilla halutaan saada aikaan?

### ARVOT

Organisaation arvot:

Hankkeen arvot:

Arvot muodostavat pohjan toiminnalle. Arvot ovat niitä asioita, joita pidetään tärkeänä ja kertovat, mitä pidetään oikeana ja vääränä. Arvot kannattaa miettiä ja kirjoittaa auki, jotta työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden on helpompi sitoutua. Sitoutunut henkilö omaksuu organisaation arvot, tavoitteet ja vision. Asiakkaalle arvoa voidaan luoda vain, jos työntekijät jakavat yhteiset arvot ja vision.

## SWOT-ANALYYSI SITOUTTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Mitä tapahtuu, jos jokin sidosryhmän tai ydintiimin henkilöistä ei sitoudu projektiin?

Mitä uhkia siitä voi seurata hankkeelle?

Mitä mahdollisuuksia on sitouttaa henkilöitä projektiin?

Miten sitouttaminen voi edesauttaa projektin loppuun saattamista?

## SIDOSRYHMIEN TUNNISTAMINEN (lista ulkoisista ja sisäisistä sidosryhmistä)

Sitouttamisen kannalta on tiedostaa kaikki sidosryhmät, roolit ja sidosryhmien väliset suhteet.

Liitä tähän lyhyt kuvaus henkilöstä tai tahosta sekä miksi hän/se on mukana hankkeessa.

Eri sidosryhmien välillä on hyvä järjestää säännöllisiä tapaamisia ja tiedottaa heitä eri asioista.

Tätä sidosryhmälistaa voi käyttää viestinnän tukena.

## SIDOSRYHMIEN JA YDINTIIMIN HENKILÖKOHTAISET TAVOITTEET JA PÄÄMÄÄRÄT PROJEKTISSA

Tähän listataan niitä keinoja, miten henkilöiden omakohtaiset tavoitteet ja päämäärät voidaan selvittää. Tällaisia tapoja ovat muiden muassa tapaamiset, aloituskysely ja kirjalliset sopimukset.

Tämän jälkeen kirjataan ylös hankkeen sidosryhmien sekä ydintiimin henkilökohtaiset tavoitteet ja pyritään käyttämään heidän osaamistaan ja resurssejaan sekä tukemaan kyseisten tavoitteiden saavuttamisessa.

## TOIMINTAMALLIT

Mitä odotuksia sidosryhmiin kohdistuu? Oleelliset ja mielikuvat

Tarvittavien resurssien varaus ja hankkiminen

Sidosryhmien välisten keskinäisten suhteiden tunnistaminen

Mikä on hyvä toimintatapa sidosryhmän/henkilön X kanssa?

Mikä on henkilön X reaktio, kun strategia X toteutetaan?

Mitkä ovat projektiryhmän reaktiot?

Mikä on asiakkaan/loppukäyttäjän reaktio?

## SITOUTTAMISSTRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

Suunnitelma perustuu oletuksiin ja vajavaiseen tietoon, joten suunnitelmaan tulee tarvittaessa muokata.

Testataan eri toimintatapoja ja tarvittaessa muutetaan niitä.

Huomioitavaa, että kaikilla sidosryhmillä on eri ennakkokäsitys hankkeen lopputuloksesta.

Mitä haasteita sidosryhmät kohtaavat? Miten niihin sopeudutaan?

Uusien sidosryhmien mukaan tulo: Mitkä ovat heidän vaatimuksensa ja odotuksensa?

Sidosryhmästrategia on aina muokattava kunkin projektin asiayhteyteen, käyttäytymismalliin ja rakenteellisiin muuttujiin.



## JOHTAMISEN PROSESSI

Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien resurssien suunnittelu

Organisointi, ohjaus, motivointi, innostaminen ja valvonta

Ovatko oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä?

Kun projekti siirtyy uuteen vaiheeseen, tarkistetaan, onko tarvetta muuttaa johtamisen mallia

Aiheuttavatko muuttuneet olosuhteet strategian uudelleen arviointia ja uuden strategian käyttöönottoa?

## JOHTAJAN TÄRKEÄT TEHTÄVÄT SITOUTTAMISESSA

Vision luominen ja todeksi eläminen

Negatiivisten vaikutusten kompensointi

Yhteisöllisyyden rakentaminen

Kritiikin ja villien ideoiden hyödyntäminen

Arkijohtamisen tärkeys

## PALAUTTEEN ANTAMINEN JA KERÄÄMINEN

Palautetta kannattaa antaa ja kysyä säännöllisesti. Palautteen saaminen edesauttaa motivoitumista ja sitoutumista sekä toimii hyvänä aineettomana palkitsemiskeinona. Palautetta voi pyytää sekä alaisilta, kollegoilta ja esimiehiltä sekä asiakkailta ja sidosryhmiltä. Erityisesti positiivinen palaute lisää tiimin motivoitumista.

\*\*\*\*\*

## SITOUTUMISTA TUKEVAT TOIMINNOT

### SITOUTTAMISESSA TÄRKEÄÄ

On tärkeää käydä läpi, mikä on kunkin henkilön näkökulma alla oleviin sitoutumiseen vaikuttaviin osa-alueisiin ja miten henkilöt toivovat niiden näkyvän omassa työssään esimerkiksi, mikä on toisen mielestä riittävän selkeä ohjeistus tai millaista työtä hän pitää merkityksellisenä. Alla olevat kohdat perustuvat Minästä ja kielestä kiinni -hankkeessa toteutettuun palautekyselyyn ja ovat listattuna tärkeysjärjestyksessä ylhäältä alaspäin.

- Hyvä johtaminen
- Työilmapiiri
- Merkityksellinen työ
- Selkeät ohjeet

- Selkeä visio
- Arvostuksen saaminen
- Palautteen saaminen
- Selkeä aikataulu
- Sosiaaliset suhteet
- Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon
- Palkka/Palkkiot

## SITOUTTAMISEN KEINOT

Alla listatut keinot perustuvat Minästä ja kielestä kiinni -hankkeessa tehtyyn aivoriiheen sekä hankkeen toimeksiantona tehtyyn opinnäytetyöhön: Sitouttamissuunnitelma - Yhteistyökumppaneiden ja hankkeen avainhenkilöiden sitouttaminen, Elisa Lehtinen 2020.

### TAMK

- Innostaminen ja motivointi
- Läpinäkyvyys
- Palaute
- Tiedottaminen ja viestintä
- Selkeä aikataulu, välitavoitteet ja deadline
- Selkeä ohjeistus ja roolit
- Hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen
- Tapaamiset
- Merkitykselliseksi koettu työ
- Osallistaminen ja mahdollisuus osallistua
- Lisäksi sitoutumista tukee selkeä projektisuunnitelma.

## MOTIVOINTIKEINOT

Motivointi: Henkilön sisäinen halu, joka suuntaa ja kiihdyttää toiminnan (Viitala 2013)

- Palaute
- Motivaatiossa, kuten sitoutumisessakin, vastuu henkilöllä itsellään
- Motivaatiotekijöiden tunnistaminen
- Oman työn merkitykset tiedostaminen
- Muiden innostaminen ja positiivisen asenteen ylläpitäminen
- Innostaminen uteliaisuuden ja oivaltamisen avulla
- Yhteisöllisyyden vahvistaminen ja me hengen lisääminen
- Positiivisten tunteiden vahvistaminen ja palautteen antaminen
- Päämäärän ja merkityksen kirkastaminen
- Visiointi
- Tapaamiset, palaute, viestintä
- Läpinäkyvyys
- Innostaminen
- Varataan tarpeeksi aikaa luovuudelle
- Työtehtävien kohdentaminen
- Tarkka aikataulu ja aikataulussa pysymisessä tukeminen

”Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat”. (Martela & Jarenko 2014)

## SITOUTUMISTA TUKEVA VIESTINTÄ

### KOHDERYHMÄT JA VIESTINTÄ

Kohderyhmän kartoittaminen:

Sitouttamissuunnitelman käyttäjien kartoittaminen

### VIESTINNÄN KANNALTA TÄRKEÄÄ

Alla olevat kohdat perustuvat Minästä ja kielestä kiinni -hankkeessa toteutettuun palautekyselyyn ja ovat listattuna tärkeysjärjestyksessä ylhäältä alaspäin.

- Yhteydenpidon vaivattomuus
- Omien ajatusten ja ideoiden esille tuominen
- Säännöllinen viestintä
- Aloitustapaaminen
- Hankkeen etenemisestä tiedottaminen
- Vaikuttamismahdollisuudet
- Hankkeen päätöstilaisuus
- Hankekokoukset
- Kohdennettu viestintä

Lisäksi Minästä ja kielestä kiinni -hankkeessa pidetyssä Aivoriihessä esiin tulleita viestinnän kannalta tärkeitä asioita ovat:

- Aloitus-, väli- ja lopetustapaamiset
- Mahdollisista muutoksista tiedottaminen myös henkilöille/tahoille, joita muutos ei suoraan koske
- Onnistumisista ja välitavoitteisiin pääsemisestä tiedottaminen
- Innostaminen
- Positiivisen palautteen jakaminen

### VIESTINTÄ YHTEISTYÖKUMPPANEILLE

Määritetään ne viestintä viestintäkanavat/toiminta-alustat, joita hankkeessa käytetään.

Lisäksi

- mietitään kanava vapaampaa viestintää varten.
- valitaan jokaiselle sopivin viestintäkanava. Projektikoordinaattorin vastuulla on pitää kaikki ajan tasalla ja vastata eri yhteistyökumppaneiden tarpeisiin ja toiveisiin.
- listataan, millaista viestintää kullekin taholle halutaan välittää
- tehdään suunnitelma tapaamisista
- vahvistetaan sitouttamista kommunikoimalla tavoitteista ja missiosta

## VIESTINTÄ HANKKEEN YDINTIIMIN KESKEN

Määritetään ne viestintäkanavat/toiminta-alustat, joita hankkeessa käytetään. Lisäksi mietitään kanava vapaampaa viestintää varten. Valitaan jokaiselle sopivin viestintäkanava. Projektikoordinaattorin vastuulla on pitää kaikki ajan tasalla. Lisäksi huolehditaan läpinäkyvyydestä. Tarvittaessa luodaan kaikille yhteinen kalenteri, josta kaikki tapaamiset ovat nähtävillä.

## SITOUTUMISEN TESTAAMINEN

Hankkeen jäsenten sitouttamista voidaan testata seuraavien kysymysten avulla:

- Onko henkilöllä ammattitaitoa tehtävänsä, josta hän voi tuntea ammattiylpeyttä?
- Onko henkilö mieliammattissaan?
- Onko henkilö ylpeä työstään/osallisuudestaan hankkeeseen?
- Ilmeneekö henkilön halu tehdä parhaansa konkreettisesti?
- Antaako henkilö rehellisen mielipiteensä ja pyrkiikö hän kehittämään työtään?

## HANKKEEN VAIHEET

Sitouttamissuunnitelma luodaan ja muokataan yhdessä projektisuunnitelman ja viestintäsuunnitelman kanssa

## AIKATAULU

Sitouttamisesta kannattaa tehdä hankkeen aikataulun mukainen suunnitelma