

Projekti- ja muutosjohtamisen osaamisen kehittäminen työssä ja opinnoissa

[Pokela Anu](#), [Gallén Tiina](#)

10.12.2014 ::

Metatiedot

Nimeke: Projekti- ja muutosjohtamisen osaamisen kehittäminen työssä ja opinnoissa

Tekijä: Pokela Anu; Gallén Tiina

Aihe, asiasanat: ammattikorkeakoulut, johtaminen, korkeakouluopetus, korkeakouluopiskelu, muutosjohtaminen, projektijohtajat, projektijohtaminen, projektinhallinta, projektioppiminen, projektipäälliköt, projektit

Aihe, luokitus: 38

Tiivistelmä: Menestyksellinen projektiosaaminen ja asiantunteva muutosjohtaminen ovat taitoja, joita nykyajan työelämä tarvitsee. Artikkelissa kuvataan Nokia Solutions Networks (NSN) avainprojektipäälliköiden haastatteluista saatuja muutosjohtamisen kehittämiseen liittyviä tarpeita. Lisäksi siinä ehdotetaan keinoja muutosjohtamisen valmiuksien parantamiseen.

Haastattelujen pohjalta todettiin, että projektin alussa muodostettu muutosjohtajuustiimi on yksi keino muutosjohtamisen kehittämiseen käytännössä. Tiimi voisi toimia projektipäällikön alaisuudessa ja tukena projektin alusta sen päättymiseen asti.

Yrityksessä toteutettava muutosjohtamisen koulutus ja päivitetyt ohjeistukset ovat myös hyviä käytännön keinoja osaamisen kehittämisessä. Noudattamalla projekteissa artikkelissa esitettyä muutosjohtamisen kehittämisen suunnitelmaa voidaan myös tukea muutosten aitoa ankkuroitumista organisaatioon.

Vastaavasti opetussuunnitelmia laadittaessa voidaan entistä enemmän tarjota opiskelijoille mahdollisuuksia kehittää projekti- ja muutososaamista turvallisesti. Yhteistyön tekeminen eri alojen opiskelijoiden, opettajien ja työelämän edustajien kanssa antaa erinomaiset valmiudet toimia työelämän arjessa. Oulun ammattikorkeakoulussa kehitetty Lab-malli tarjoaa yhden konkreettisen mahdollisuuden kehittää projekti- ja muutosjohtamisen osaamista tekemällä oppien.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamääre: Julkaistu 2014-12-10

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2014120350394>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: Julkaisu on tekijänoikeussäännösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

Näin viittaat tähän julkaisuun

Pokela, A. & Gallén, T. 2014. Projekti- ja muutosjohtamisen osaamisen kehittäminen työssä ja opinnoissa. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 28. Hakupäivä 10.12.2014. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2014120350394> (<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2014120350394>).

Menestyksellinen projektiosaaminen ja asiantunteva muutosjohtaminen ovat taitoja, joita nykyajan työelämä tarvitsee. Valtaosassa työpaikoista suurin osa työstä tehdään projekteissa, joissa projektipäälliköt ovat avainasemassa. Onnistuneen muutosjohtamisen haasteena on, että muutos ei ole tekninen ongelma. Sen onnistuneeseen johtamiseen ei ole yhtä kaavaa, jota voisi kopioida. Ihmistä koskettavissa muutoksissa tulee huomioida heidän tunteet, epävarmuudet ja epä johdonmukaisuus. Onnistunut muutosjohtaminen vaatii rautaista johtamistaitoa ja todellista muutoksen läpiviennin osaamista. Näiden taitojen kartuttaminen olisi hyvä aloittaa jo ammattikorkeakouluopinnoissa, jotta opiskelijoilla olisi entistä paremmat valmiudet pärjätä työelämän pyörteissä.

Tavoitteena muutosjohtamisen osaamisen tehostaminen

Nykyään monilla työpaikoilla suuri osa työstä tehdään erilaisissa projekteissa, joissa projektipäälliköt ovat merkittävässä roolissa. Onnistunut muutosjohtaminen on aina ainutkertainen prosessi, joka vaatii rautaista johtamistaitoa ja muutoksen läpiviemisen osaamista. **Tuomo Saari** Projekti-instituutista toteaa, että *"yrityksen tulevaisuus ja kyky mukautua nopeasti tarvittaviin muutoksiin on riippuvainen projektien onnistumisesta. Näin ollen yritysten kannattaa investoida projektiosaamiseen"* [\[1\]](#) ([#cite-text-0-0](#)).

Projekti- ja muutosjohtamisen vaativuuden myötä on tärkeää löytää konkreettisia keinoja, joilla näiden osa-alueiden osaamista voidaan kehittää yrityksissä. Aihetta lähdettiin tutkimaan haastatteleamalla Nokia Solutions Networksin (NSN) avainprojektipäälliköitä, jotka johtivat merkittäviä muutoshankkeita haastatteluhetkellä. Projektipäälliköiden tekemä työ on elintärkeää NSN:lle ja tämän takia yritys panostaa projektipäälliköidensä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Tämän tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa projektipäälliköiden muutosjohtamisen osaamisen tasoa ja sitä, miten muutosjohtamisen osaamista voitaisiin edelleen kehittää.

Tässä artikkelissa kuvataan haastattelujen perusteella projektipäälliköiden kokemuksia muutosjohtamisesta sekä keinoja liittyen projekti- ja muutosjohtamisen kehittämiseen. Artikkelissa pohditaan myös sitä, kuinka ammattikorkeakoulun opetusta voitaisiin kehittää vastaamaan entistä paremmin työelämän osaamistarpeita tulevaisuudessa. Erehdyksen ja onnistumisen kautta opinnoissa kehittyneet nuoret voisivat entistä rohkeammin hypätä mukaan projekteihin niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla tai innostua oman yrityksen perustamisesta.

Projektipäälliköiden näkemyksiä muutosjohtamisesta

Projektipäälliköille tehtyjen teemahaastatteluiden perusteella projekteissa keskitytään vahvasti tekniseen toteuttamiseen. Muutosjohtamista hoidetaan eri projekteissa eri tavalla, tilanteen mukaan. Muutosjohtamisen tärkeys tunnistetaan, mutta sitä ei hoideta systemaattisesti alusta loppuun teknisen toteutuksen tapaan. Muutosjohtamisen tärkeys havaitaan yleensä siinä

vaiheessa, kun projektitiimiin alkaa tulla henkilöstöä muutoksen kohteena olevasta yksiköstä. Uudet henkilöt kyseenalaistavat monia asioita ja ovat epävarmoja tulevista muutoksista. Jos projektissa ei ole valmiutta vastata näihin kysymyksiin, projektiin mukaan tulleet uudet henkilöt alkavat vastustaa muutosta, eivätkä ole sen takana. Tästä on projektille valtavaa haittaa. Yksi haastatelluista projektipäälliköistä kuvasikin, että projektin toteutusvaiheessa muutosjohtamisen tehtäviin tartutaan usein tulipaloja sammutellen. [\[2\] \(#cite-text-0-1\)](#)

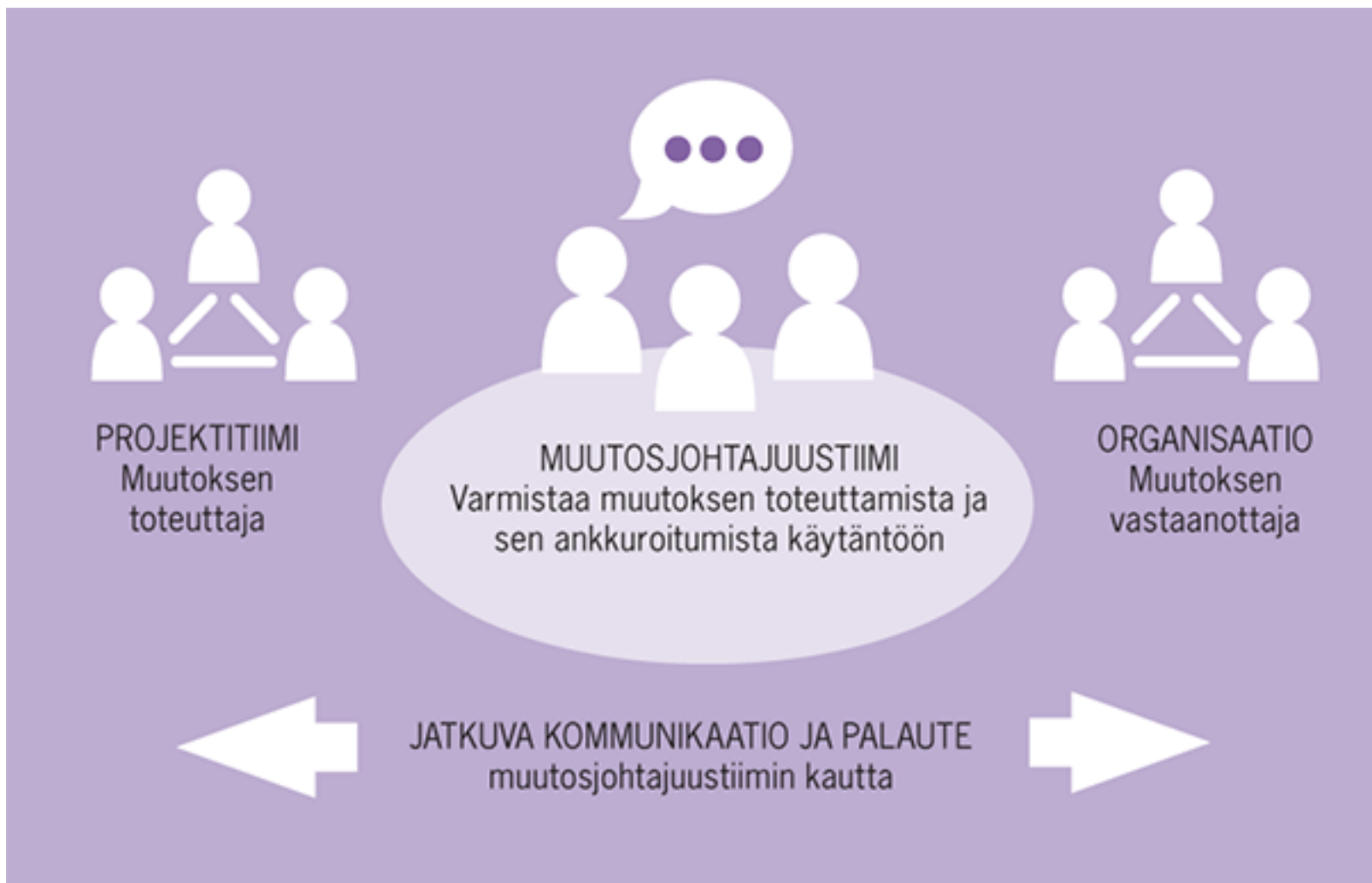
Muutosjohtamisen osaaminen on elintärkeää projektipäällikölle. Kaikki haastatellut projektipäälliköt olivat sitä mieltä, että he tarvitsevat laadukasta muutosjohtajuuskoulutusta kyetäkseen onnistuneesti hallinnoimaan projektejaan. Projektipäälliköt kaipasivat myös selkeää ohjeistusta ja käytännön vinkkejä muutosjohtamisen onnistuneeseen hallintaan ja siihen, kuinka hallita onnistuneesti muutosvastarintaa. Tämä nousi erityisesti esiin, koska NSN:llä oli meneillään useita eri muutoksia haastatteluhetkellä. Projektipäälliköiden mukaan heidän tulisi myös vaihtaa keskenään enemmän kokemuksia ja näkökulmia liittyen muutosjohtamiseen. Tällä hetkellä kokemusten vaihto keskittyy lähinnä budjetointiin ja teknisiin asioihin. [\[2\] \(#cite-text-0-1\)](#)

Kaikki haastateltavat toivat esille, että projekteissa ei ole allokoituja resursseja muutosjohtamisen onnistuneeseen toteuttamiseen. He olivat sitä mieltä, ettei projektipäällikkö voi yksin johtaa muutosta. Haastateltavien kokemusten mukaan muutosjohtamista ei myöskään voi onnistuneesti ulkoistaa. Kaikki haastateltavat toivat esille, että onnistunein lopputulos saataisiin kouluttamalla yrityksen sisältä henkilö hoitamaan muutosjohtajuutta projekteissa. Mahdollisimman hyvät lähtökohdat johtaa muutosta onnistuneesti olisi henkilöllä, joka tuntee hyvin yrityksen liiketoimintaprosessit. [\[2\] \(#cite-text-0-1\)](#)

Muutosjohtamisen kehittäminen

Taitava projektipäällikkö huomioi muutosjohtamisen projektin alusta loppuun saakka projektin suunnittelun, budjetoinnin ja resursoinnin rinnalla. Kokemus muutosjohtamisesta vaikuttaa merkittävästi projektin onnistumiseen. Ideaalitulanteessa projektipäällikön osaaminen on tasapainossa: taitava projektipäällikkö hallitsee teknisen osaamisen ja johtaa myös muutosta onnistuneesti [\[3\] \(#cite-text-0-4\)](#). Käytännössä nämä molemmat osaamiset harvoin ovat vahvoja yhdellä henkilöllä.

Projekteihin voitaisiinkin resursoida mukaan muutosjohtaja, jonka vastuulla muutoksen hallittu johtaminen olisi. Muutosjohtaja työskentelisi projektipäällikön alaisuudessa, ja hänellä olisi tukenaan projektin alussa koottu muutosjohtajuustiimi. Tiimissä tulisi olla jäseniä kaikilta organisaation tasoilta. Kuten kuvassa 1 esitetään, muutosjohtajuustiimi voisi toimia siltana projektitiimin ja muutosta vastaanottavan organisaation välillä. Muutosjohtajuustiimi varmistaisi, että projektitiimi ja kohdeorganisaatio kommunikoivat koko ajan ja molemmin puolin annetaan palautetta. [\[2\] \(#cite-text-0-1\)](#)



KUVA 1. Muutosjohtajuustiimi toimii siltana projektitiimin ja kohdeorganisaation välissä [\[2\]](#) ([#cite-text-0-1](#))

Muutosjohtajuustiimin tehtävät tulisi linjata projektin teknisten tehtävien kanssa niin, että ne tukisivat toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla. Muutosjohtajuustiimin tulisi jatkaa työtään jopa pidempään kuin muun projektitiimin. Tällä tavalla varmistettaisiin muutosten ankkuroituminen organisaatioon. Valitettavan usein käy niin, että projektin päätyttyä palataan vanhoihin tapoihin ja muutokset eivät juurru organisaatioon. Muutosjohtajuustiimi jäisi siis tukemaan muutosten ankkuroitumista ja auttaisi kohdeorganisaatiota kaikin tavoin muutosten käyttöönotossa. [\[2\]](#) ([#cite-text-0-1](#))

Tutkimuksen tavoitteena oli myös antaa konkreettisia vinkkejä, joiden avulla NSN voi lähteä kehittämään muutosjohtajuuden osaamista projekteissaan. Teemahaastatteluiden pohjalta nousseet tulokset ja niiden avulla johdetut johtopäätökset on tiivistetty muutosjohtamisen osaamisen suunnitelmaksi (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Muutosjohtamisen kehittämisen strateginen suunnitelma [\[2\]](#) ([#cite-text-0-1](#))

Muutosjohtamisen kehittämisen strateginen suunnitelma

Toimenpiteet

Projektipäälliköille, muutosjohtajille ja heidän tiimeilleen sekä projektien johtoryhmille on järjestettävä laadukasta koulutusta muutosjohtamiseen.

Muutosjohtajaresurssit on keskitettävä yhdeksi keskitetyksi tiimiksi. Heitä koulutetaan edelleen ja heitä voidaan siirtää eri projekteihin.

Projektipäälliköiden työn ohjeistukset on päivitettävä niin, että ne antavat selkeitä ohjeita ja vinkkejä siihen, kuinka johtaa muutosta ja kuinka hallita muutosvastarintaa.

Projektien aloittamista ei hyväksytä, ellei muutosjohtamista ole huomioitu projektin vastuualueena eikä muutosjohtajaa ja hänen tiimiään ei ole nimitetty.

Muutosjohtamisen tehtävät tulee jatkua vähintään 3 kk pidempään, kuin projektin tekniset tehtävät. Tämä mahdollistaa sen, että muutoksen ankkuroitumisen organisaatioon.

Projekti- ja muutosjohtamisen valmiuksien kehittyminen opinnoissa

Yritysten projektitoiminta ja projektien määrä kasvaa koko ajan. Yritysten tulos tehdään yhä enenevässä määrin projekteissa. Useimmissa yrityksissä keskijohdon määrä vähenee. Valtaa siirretään projekteille, jotka vievät läpi muutoksia. [\[4\] \(#cite-text-0-9\)](#) Yrityksen tulevaisuus ja uusiutumisen vauhti ovat riippuvaisia onnistuneista projekteista. Näin projektijohtamisen osaamisesta on tullut keskeinen osa yrityksen kilpailukykyä [\[1\] \(#cite-text-0-0\)](#). Projektioppimiseen ja projektinhallinnan peruseräiteiden osaamiseen tulisi panostaa entistä enemmän, jotta opiskelijat olisivat valmiimpia työelämän haasteisiin.

Projektioppiminen ja ongelma-perustainen oppiminen ovat ryhmätyömuotoina lähellä toisiaan. Projektiopiskelua on toteutettu monella tavalla, eikä sille löydy yhtä selkeää määritelmää. Oppimisessa tähdätään kuitenkin aina siihen, että haasteet ja tarpeet nousevat käytännön työelämästä. Opetuksessa pyritään korostamaan asiakaslähtöistä suunnittelua ja toimintaa. Opiskelijan oppimisprosessi etenee yhdistämällä jatkuvasti käytäntöä ja teoriaa. Työskentely tapahtuu pienryhmissä, tiimeissä, jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden opiskelijoiden ja työelämän edustajien kanssa. Lisäksi mukana on aina työelämän kehittämisenäkökulma. [\[5\] \(#cite-text-0-11\)](#)

Projektitimien erityispiirteitä ovat projekti-komennuksen määräaikaisuus, erilaisten työskentelytottumusten yhteensovittamisen haasteellisuus, jäsenten sijainti fyysisesti toisistaan erillään ja projektien sidosryhmien ristiriitaiset odotukset ja tavoitteet. [\[6\] \(#cite-text-0-12\)](#) Projektitimi ei ole aina helpoin mahdollinen työympäristö. Jos tähän ei totu jo opiskeluaikana, voi työskentelyn aloittaminen työelämän moninaisissa projekteissa olla haasteellista.

Ammattikorkeakoulun opetuksessa voitaisiin myös entistä enemmän huomioida opiskelijoiden projekti- ja muutosjohtamisen osaamisen kehittyminen. Heti ensimmäisenä vuonna opiskelijoilla tulisi olla sekä teoreettisia perusteita projektinhallintaan, että käytännön harjoittelua projekteissa toimimisesta. Jo toisen vuosikurssin opiskelijat voisivat kokeilla pienen projektin johtamista. Heille annettaisiin lisää teoreettisia valmiuksia ja mahdollisuus vaihtaa keskenään kokemuksia projektityöskentelystä. Tässä vaiheessa opiskelijat voisivat myös perehtyä tarkemmin ryhmien ja timien toimintaan sekä muutoksen johtamisen perusteisiin. Opiskelijat voisivat pitää projekteista blogeja tai kirjoittaa oppimispäiväkirjoja kokemuksistaan.

Kolmannen vuoden opiskelijat olisivat jo kokeneita projektiosaajia, joiden vastuulle voitaisiin antaa isompiakin projekteja. Yhteistyökumppaneina voisivat toimia alueen yritykset ja organisaatiot – niin pienet kuin suuretkin. Yli ammattikorkeakoulun yksikkörajojen tehtävät projektit vastaisivat parhaiten työelämän todellisuutta, jossa yhteistyötä tehdään eri alojen osaajien kanssa. Opiskelijat saisivat myös arvokasta oppimispalautetta projekteille perustetuilta johtoryhmiltä, joissa olisi mukana esimerkiksi yritys-elämän edustajia, opettajia tai valmistumisvaiheessa olevia opiskelijoita. Projektien päätyttyä olisi hyvä pohtia, mikä meni hyvin ja missä olisi vielä kehitettävää.

Projektimuotoinen oppiminen Oulun ammattikorkeakoulussa

Oulun ammattikorkeakoulussa (Oamk) kehitetty Lab-malli on yksi oppimisympäristö, jossa voi kokemuksen ja ohjauksen kautta oppia projektissa toimimisessa vaadittavia taitoja. Lab-malli

tarkoittaa monialaisilla tiimeillä toteutettavaa projektimuotoista oppimista, jossa opiskelijat ryhmissä työstävät ratkaisuja tai ideoita työelämän toimeksiantoon. Konkreettisina tuloksina syntyy ratkaisujen esittelyversioita (demoja) sekä mahdollisesti valmiita tuotteita tai palveluita. Lab-mallissa toteutuu yhdessä tekeminen ja oppiminen. Opintojen aikana voi turvallisesti myös epäonnistua – toisaalta voi yhdessä iloita onnistumisista ja vaikka perustaa uuden yrityksen syntyneet palvelun tai tuotteen ympärille. [\[7\] \(#cite-text-0-13\)](#)

Todelliseksi projektiosaajaksi kasvetaan niin opinnoissa kuin työssäkin. Ensin toimitaan projektin jäsenenä. Tämän jälkeen vastataan projektin jostakin osa-alueesta, ja lopuksi halukkaat ja taitavimmat osaajat pääsevät johtamaan projektia projektipäällikön roolissa. Koko ajan työkokemuksen rinnalla kulkee osaamista kehittävä koulutus. Hyvin toteutettuna projektioppiminen antaa opiskelijoille ja työelämälle paljon. Koulumaisuutta ja sirpaleisia opintoja vähentämällä voidaan oppimisesta tehdä entistä paremmin työelämän vaatimuksia vastaavaa ja jatkuvaan muutokseen valmistavaa.

Lähteet

1. [^][ab](#)Fiilin, P. 2006. Keino sopeutua muutokseen. Fakta: talous ja tekniikka tänään 11, 36.
2. [^][abcdefg](#)Pokela, A. 2013. Change management competence – key contributor to project success. Case: Nokia Solutions Networks – key project managers. Hakupäivä 5.10.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013120520201>
3. [^]Hyväri, I. 2007. Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. Helsinki School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A 290. Hakupäivä 12.3.2013. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a290.pdf>
4. [^]Fiilin, P. 2008. Paranna tulosta – kehitä projekteja. Fakta: talous ja tekniikka tänään 10, 44-46.
5. [^]Vesterinen, P. 2001. Projektiopiskelu ja -oppiminen ammattikorkeakoulussa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 189. Hakupäivä 9.8.2013. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13343...>
6. [^]Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otava.
7. [^]Heikkinen, K.-P. 2014. Perusteet LAB-oppimismallista. LAB-oppimismallin lyhyt kuvaus. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 19. Hakupäivä 10.12.2014. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2014112846681>.