

Kaisu Salminen

JOHTAMINEN PITKÄAIKAISEN PROJEKTIN
ERIKOISHAASTEENA – OHJEITA JOHDOLLE

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
2010

JOHTAMINEN PITKÄAIKAISEN PROJEKTIN ERIKOISHAASTEENA
-OHJEITA JOHDOLLE

Salminen, Kaisu
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
kesäkuu 2010
Ohjaaja: Heinonen Eila
Sivumäärä: 53

Asiasanat: projektijohtaminen, motivointi, kehityskeskustelu

Tämän opinnäytteen tarkoituksena on perehtyä tarkemmin pitkäkestoisen projektin johtamiseen ja siihen liittyviin haasteisiin. Työn tilaaja on Teollisuuden Voima Oyj. Tutkimuksen tavoitteena on koota muutamia tärkeimpiä asioita projektijohtamiseen liittyen, joita voitaisiin hyödyntää Olkiluoto 3 -projektissa.

Työ ei sisällä empiiristä tutkimusosiota, koska yrityksen toivomuksesta ja tietoturvasyistä haastatteluille ei annettu lupaa. Työ on siten puhtaasti teoreettinen kirjallisuustutkimus toimeksiantajan pyynnöstä.

Projektin määritelmän lisäksi, työssä on tarkemmin tarkasteltu mitkä ovat projektijohtajan tarvittavat ominaisuudet, miten motivoida alaisia sekä kehityskeskustelujen merkitystä ja toteutusta projektissa. Motivointitekijöinä on tarkasteltu lähemmin delegointia, palautteenantamista sekä sitouttamista.

SPECIAL CHALLENGE OF PROJECT MANAGEMENT - INSTRUCTIONS FOR MANAGEMENT

Salminen, Kaisu

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics

June 2010

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 53

Key words: project management, motivating, development discussion

The purpose of this thesis was to explore management in long term projects and challenges included. The customer of the thesis is Teollisuuden Voima Oyj. The main goal is to clarify few of the most important issues concerning project management which could be useful in Olkiluoto 3 –project.

The thesis does not include any specific survey part because TVO's request was not to give any interviews on subject. Because of that the thesis is purely theoretical.

The thesis consists of analysis about project manager's qualifications, motivating skills and also purpose and implementation of development discussion in project. Delegating, feedback and commitment is more closely explored as a motivating factor.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 TEOLLISUUDEN VOIMA OYJ.....	7
2.1 OL3-projekti.....	7
2.2 OL3-projektiorganisaatio.....	8
3 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITE.....	9
4 PROJEKTIN JOHTAMINEN.....	10
4.1 Mikä on projekti?.....	10
4.2 Projektityypit.....	12
4.2.1 Toimitusprojektit.....	12
4.2.2 Rakennusprojektit.....	13
4.3 Projektin vaiheistus.....	14
4.4 Projektipäällikön tehtävät ja roolit.....	16
4.4.1 Projektijohtajan tärkeät ominaisuudet.....	17
4.4.2 Projektijohtamiseen liittyvät tyypilliset piirteet.....	20
5 PROJEKTIJOHTAMISESSA VAADITTAVAT TAIDOT.....	22
5.1 Projektijohtajan viestintävastuut.....	23
5.1.1 Viestintä ja dokumentointi isoissa projekteissa.....	24
5.2 Erilaiset kommunikointi ja viestintäjärjestelmät esimiehen työkaluina.....	25
5.2.1 Aamupalaverit.....	25
5.2.2 Viikkopalaverit.....	26
5.2.3 Henkilökohtaiset tapaamiset.....	27
5.2.4 Sähköpostin käyttäminen.....	27
5.2.5 Sähköiset työtilat.....	28
5.2.6 Muut kommunikointitavat.....	29
5.3 Motivointi – miten saada ihmiset toimimaan toivottuun suuntaan?.....	30
5.3.1 Delegointi.....	31
5.4 Palautteen merkitys motivointitekijänä.....	34
5.4.1 Positiivisen palautteen voima.....	36
5.4.2 Korjaavan palautteen antaminen rakentavasti.....	37
5.5 Palaute esimiehen kehittymisen välineenä.....	38
5.6 Alaisten sitouttaminen.....	38
5.6.1 Henkilöstöpalvelut sitouttajina.....	39
6 KEHITYSKESKUSTELUT PROJEKTISSA.....	41
6.1 Mitä kehityskeskustelu on?.....	41
6.2 Kehityskeskustelun merkitys ja tavoitteet projekteissa.....	43

6.3 Kehityskeskustelun toteutus ja kulku.....	45
6.4 Onnistuneen keskustelun edellytykset.....	46
7 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	47
LÄHTEET.....	52

1 JOHDANTO

Projektijohtaminen aiheena on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen, sillä projektiorganisaatiot ovat jatkuvasti yleistymässä. Olkiluoto 3-projektista tekee erityisen se, että se on kansainvälinen ja pitkäkestoinen. Nämä ominaisuudet asettavat johtamisen erityisen haasteen eteen.

Projektin pitkän aikataulun vuoksi johtamisen haasteena on erityisesti alaisten motivointi ja sitouttaminen. Tällöin korostuu johtajan ominaisuuksista ihmisläheisyys sekä kyky kommunikoida sujuvasti tilanteessa kuin tilanteessa. Projektijohtamista voidaankin pitää hyvin haastavana, mutta samalla myös hyvin antoisana tehtävänä.

Työssäni keskityn muutamiin seikkoihin, jotka ovat projektijohtamisessa tärkeitä, huomioonotettavia asioita. Näitä ovat motivointi ja viestintätaidot. Nämä siksi, koska näen hyvin tärkeänä, että alaisten työpanoksesta ollaan kiinnostuneita ja heidän jaksamiseensa ja motivoitumiseensa kiinnitetään huomiota. Varsinkin kun on kyse pitkästä projektista, on ymmärrettävää, ettei motivaatio aina ole kovin vahva. Esimies pystyy omalla esimerkillään vaikuttamaan motivaatioon hyvin ratkaisevasti.

Motivointitekijöinä on lähemmin tarkasteltu delegointia, palautteenantamista sekä sitouttamista. Myös kehityskeskustelut nivoutuvat hyvin motivointiin. Kehityskeskusteluiden toteutus kertoo hyvin paljon esimiehestä ja siitä, onko hänellä mielenkiintoa istua hetkeksi alas ja pohtia kahden kesken alaisensa työtehtäviä ja niihin liittyviä tavoitteita. Kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa kehittää organisaatiota ja karsia sen sisällä olevia epäkohtia.

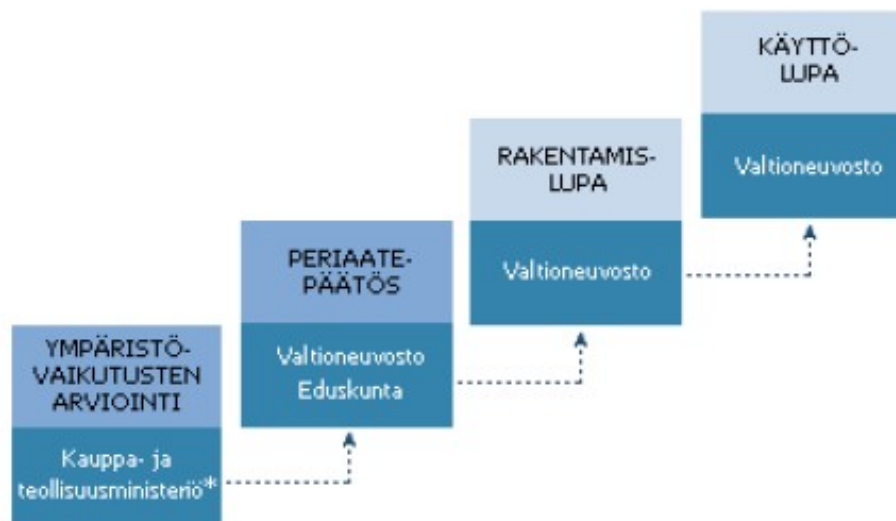
2 TEOLLISUUDEN VOIMA OYJ

Teollisuuden Voima Oyj on vuonna 1969 perustettu yksityinen osakeyhtiö, joka tuottaa sähköä omistajilleen omakustannushinnalla. Yhtiö omistaa ja käyttää kahta ydinvoimalaitosyksikköä, Olkiluoto 1 ja Olkiluoto 2 (OL1 ja OL2), Eurajoen Olkiluodossa. Lisäksi TVO on osakkaana Meri-Porin hiilivoimalaitoksessa. Uusi ydinvoimalaitosyksikkö Olkiluoto 3 (OL3) on rakenteilla Olkiluotoon. (TVO 2009)

Olkiluodon voimalaitos on toiminut jo 30 vuoden ajan erittäin varmasti ja luotettavasti. Molempien yksiköiden käyttökertoimet ovat olleet lähes koko laitoksen toiminnan ajan kansainvälistä huippuluokkaa. Kummankin yksikön nykyinen nettotuotantoteho on 860 MW, ja yhdessä ne tuottavat runsaat 16 % kaikesta Suomessa käytetystä sähköstä. (TVO 2009)

2.1 OL3-projekti

TVO haki marraskuussa 2000 ydinenergiain mukaista periaatepäätöstä valtioneuvostolta uudelle ydinvoimalaitosyksikölle. Myönteinen vastaus saatiin tammikuussa 2002 ja eduskunta vahvisti päätöksen saman vuoden toukokuussa. Periaatepäätöksen jälkeen pyydettiin laitostoimitustarjoukset ja aloitettiin tarjousvertailu. Tarjousvertailun perusteella TVO allekirjoitti laitostoimitussopimuksen vuonna 2003 ja sijoituspaikaksi valittiin Olkiluoto. Tammikuussa 2004 TVO jätti valtioneuvostolle rakentamislupahakemuksen, jonka valtioneuvosto myönsi 2005. Varsinainen rakentaminen alkoi vuoden 2005 keväällä. Uusi ydinvoimalaitosyksikkö on siis parhaillaan rakenteilla Olkiluodon saaren länsipäähän, OL1- ja OL2-yksiköiden viereen. Olkiluoto 3:n sähköntuotanto tulisi alkaa suunnitelmien mukaan vuonna 2012. (TVO 2009.) Kuvassa 2 on esitelty OL3 lupaprosessin eteneminen.



Kuva 1. OL3 lupaprosessi (TVO 2009).

Olkiluoto 3 on tyypiltään painevesilaitos eli EPR (European Pressurized water Reactor). Laitosyksikkö tulee olemaan sähköteholtaan noin 1600 MW ja se lähes kaksinkertaistaa Olkiluodon sähköntuotantokapasiteetin (TVO 2008, 3.)

Hankkeen kokonaiskustannusarvio on vuoden 2003 rahassa noin 3 miljardia euroa, ja se on siten Suomen teollisuushistorian suurin yksittäinen investointi. Pysyviä työpaikkoja uusi ydinvoimalaitosyksikkö tarjoaa 150 - 200 henkilölle ja vuosihuoltojen aikana yksikkö tarjoaa työtä noin tuhannelle henkilölle. (TVO 2009.)

2.2 OL3-projektiorganisaatio

N-osaston organisaatio on jaettu seuraaviin toiminnallisiin osiin:

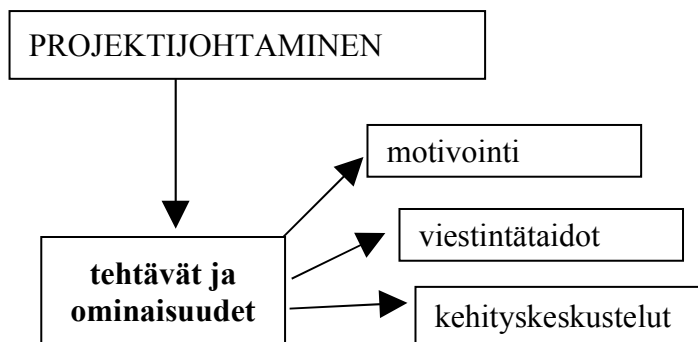
- Projektin johto
- Ydinturvallisuus
- Projektinohjaus
- Laadunhallinta
- Laitostekniikka
- Rakentaminen

OL3 projekti organisoidaan TVO:n sisällä matriisiorganisaationa, jossa työskentelevät usean organisaatioyksikön sekä ulkopuolisten toimittajien edustajat joustavasti yhdessä. Tämä edellyttää selkeää tehtävämäärittelyä ja roolien hallintaa. Merkittävä osuus projektin tehtävistä organisoidaan edellä mainittujen vastuualueiden sisällä helpommin hallittaviksi tehtäväkokonaisuuksiksi eli osaprojekteiksi ja tehtäväpaketeiksi seuraavasti:

- Osaprojekti perustetaan merkittävälle tehtäväkokonaisuudelle, joka vaatii yhtiön usean organisaatioyksikön pitkäaikaista yhteistyötä. Osaprojektille määritellään työsuunnitelma tulostavoitteineen, aikataulu, budjetti sekä resurssisuunnitelma. Osaprojektin vetäjä raportoi nimetylle OL3 projektin vastuuhenkilölle.
- Pienempiä tehtäviä varten perustetaan tarpeen mukaan tehtäväpaketteja, joille määritellään yksinkertaisempi työ- ja resurssisuunnitelma (toimeksiantomenettely). (TVO 2009.)

3 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Toimeksiantoni on perehtyä pitkäaikaisen projektin johtamiseen ja siihen liittyviin haasteisiin. Empirialle ei tietoturvasyistä annettu lupaa, joten tutkimus on koottu valmiista, olemassa olevista lähteistä. Tavoitteena on koota ohjeistus projektissa toimiville esimiehille, miten he voisivat viestiä paremmin sekä miten alaisia tulisi motivoida ja sitouttaa tehokkaammin työtehtäviinsä. Motivointikeinoina perehdyn tarkemmin delegointiin, palautteenantamiseen sekä sitouttamiseen. Toiseksi käsittelen vielä kehityskeskustelujen merkitystä motivointitekijänä. Tutustuttuani useisiin teoksiin projektijohtamisesta päädyin näihin aiheisiin, koska koen niiden olevan tällä hetkellä kaikkein ajankohtaisimpia aiheita. Ja vaikka kyse onkin kansainvälisestä projektista, en kuitenkaan käsittele kulttuurien välisiä eroja juuri ollenkaan, koska mielestäni ne ovat oma aihealueensa.



Kuva 2. Käsitteellinen viitekehys.

Käsitteellinen viitekehys on kokoamani projektijohtamiseen liittyvistä vaadittavista taidoista. Motivoinnin ja viestintätaitojen lisäksi, kirjallisuustutkimukseni sisältää myös muutamia tärkeitä projektijohtajan ominaisuuksia.

4 PROJEKTIN JOHTAMINEN

4.1 Mikä on projekti?

Projektityötä tehdään kaikissa yrityksissä, julkishallinnon organisaatioissa, perheissä, yhdistyksissä ja yhteenliittymissä. Nyky-yhteiskuntaa on kuvattu myös projektityhteiskunnaksi projektien yleisyyden vuoksi. Osa ihmisistä osallistuu projektiin vain harvoin, osa taas tekee niitä työkseen. Projektityön tarkoituksena on saavuttaa jokin ennalta määritelty tavoite. Projekteja perustetaan, koska tavoitteet eivät täyty ilman erillisen projektiryhmän perustamista. Näin ollen projektissa tehtävä työ poikkeaa yleensä työntekijöiden jokapäiväisistä työtehtävistä. (Kettunen 2009, 15)

Projekti voidaan määritellä eri näkökulmista. Tässä muutama seikka, joita Kettunen ja Lööw mainitsevat:

- Projektilla on selkeä tavoite (toiminnallinen, taloudellinen, toteuttava tai toimintaa muuttava tavoite).

- Asetettu tavoite pyritään saavuttamaan työllä, jonka tekemistä kutsutaan projektityöksi.
- Projektin toimintaa ohjataan johdetusti ja suunnitelmallisesti.
- Projektin läpiviennistä on olemassa suunnitelma.
- Projektin toteuttamiseksi kootaan joukko ihmisiä, joille asetetaan omat roolit ja vastuualueet.
- Projekti on ihmisten välistä yhteistoimintaa.
- Projektille on asetettu aikataulu ja päättymispäivä.
- Projektille on asetettu taloudelliset reunaehdot.
- Projektin etenemistä ja tuloksia seurataan ja kontrolloidaan. (Kettunen 2009, 15)
- Dokumentointia tulee harjoittaa koko projektin ajan.
- Projektista pitää laatia kuvaus, ja sen aikana tulee noudattaa tulosten saavuttamisen takaavia työskentelymuotoja, joita ovat esimerkiksi:
 - projektikokoukset
 - jatkuva tiedottaminen asianosaisille
 - välitavoitteet ja tarkistuspisteet, jotka auttavat projektipäällikköä pitämään projektin määritetyissä rajoissa
 - toimenpidesuunnitelmat, jotka osoittavat, mitä projektissa pitää tehdä ja kenen, miten ja milloin toimenpiteet on tehtävä
 - työn- ja vastuunjako osallistujien kesken (Löow 2002, 17.)

Projektien keskeisin painopistealue voi vaihdella. Jossain projektissa aikataulu on tärkeintä, toisessa projektissa on tärkeintä pysyä budjetissa ja kolmannessa korostetaan ennen muuta laatua ja toiminnallisten vaatimusten täyttymistä. (Löow 2002, 18.)

Projektin merkittävyys ja niille asetetut tavoitteet vaihtelevat yleensä laajasti. Osa projekteista on merkitykseltään kriittisiä. Niiden toimintaa valvotaan tiukasti ja niihin osallistuminen voi viedä projektiryhmän jäsenten kaiken työajan. Tällöin

projektista tulee siihen osallistuvien ihmisten päätyö joko pysyvästi tai määrätyksi ajaksi. Esimerkiksi tutkimus- ja rakennusprojektit ovat usein tällaisia hankkeita. (Kettunen 2009, 16.)

Jokaisella projektilla tulee olla omistaja. Tämä henkilö on yleensä organisaation jäsen, joka ottaa projektin tulokset vastuulle projektin päätyttyä. Isoissa projekteissa projektin ohjausta ja seuranta tekee projektin ohjausryhmä (johtoryhmä, valvontaryhmä), joka muodostuu projektin tilaajan sekä tekijän edustajista. (Kettunen 2009, 17.)

4.2 Projektityypit

Projektit ovat luonteeltaan hyvin erilaisia riippuen tavoitteesta. Tavoite määrittää sen, kuinka monta ihmistä projektin toteuttamiseen tarvitaan, mitä osaamista tarvitaan, minkälaisissa olosuhteissa työ tehdään, kuinka kauan se kestää ja minkälaisia väli- ja lopputuloksia projektilta odotetaan. (Kettunen 2009, 17.)

Projekteja on monenlaisia ja niistä jokaisella on omat erityispiirteensä ja toimintatapansa. Projektityyppejä ovat muun muassa yrityksen sisäiset kehitysprojektit, toimitusprojektit, tutkimusprojektit, toteutusprojektit, rakennusprojektit sekä tuotekehitysprojektit. (Kettunen 2009, 17.) OL3-projekti on tyypiltään sekä toimitus- että rakennusprojekti syystä, että tässä toteutuvat niille ominaiset piirteet.

4.2.1 Toimitusprojektit

Toimitusprojektit ovat toistuvia toimenpiteitä, jotka toteutetaan projektitoiminnalla niiden ainutkertaisuuden ja laajuuden vuoksi. Kyseessä voi olla muutaman viikon asennusprojekti tai parhaimmillaan hyvin iso toimitus kaukaiseen ympäristöön. (Kettunen 2009, 20.) OL3-projekti onkin hyvä esimerkki toimitusprojektista, jossa laitostoimittaja toimittaa hyvin laajan kokonaisuuden asiakkaalle kaukaiseen ympäristöön. Tarkemmin sanottuna Areva NP sekä Siemens toimittavat

voimalaitoksen puitteet, ja laitoksen sisällä olevat komponentit taas tulevat eri puolilta maailmaa.

Toimitus projektit ovat yleensä isoja hankkeita. Tämä vaatii projektityöhön osallistuvilta ihmisiltä kykyä ja halua työskennellä pitkäänkin ulkomailla. Lisäksi projekteihin osallistuu usein hyvin monia alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita, joiden toimintaa projektin päätoimittajan tulee koordinoita. (Kettunen 2009, 20.)

Toimitusprojektin erityispiirteitä ovat:

- toistuvaa toimintaa, mutta asiakkaan ja asennusympäristön osalta ainutkertaisia.
- kooltaan hyvin vaihtelevia, aina muutamista viikoista jopa useisiin vuosiin.
- toteutetaan usein ulkomailla.
- projektiin osallistuu moni toimittaja, joiden yhteistyönä toimitus tapahtuu.
- projektin asiakkaana on aina ulkopuolinen taho. (Kettunen 2009, 20-21.)

4.2.2 Rakennusprojektit

Rakennushankkeiden ja projektin tavoitteena on yleensä saada aikaiseksi konkreettinen lopputulos kuten talo, rakennus, tie, silta tai vastaava. Kaikki rakennusprojektit noudattavat lähes poikkeuksetta samaa toimintatapaa, mutta silti jokaisella projektilla on omat vahvat ominaispiirteensä ja jokainen toteutettava rakennus on erilainen. (Kettunen 2009, 25.)

Rakennusprojektin selkeänä ominaispiirteenä on, että se on monien ihmisten ja yritysten yhteistoimintaa. Projektijohdon tärkein tehtävä onkin koordinoita eri toimittajien työtä, valvoa työn jälkeä sekä kontrolloida aikatauluja. (Kettunen 2009, 25.) OL3-projektissa ranskalainen Areva NP toimittaa reaktorilaitoksen ja saksalainen Siemens turbiinilaitoksen, lisäksi molemmilla on useita alihankkijoita.

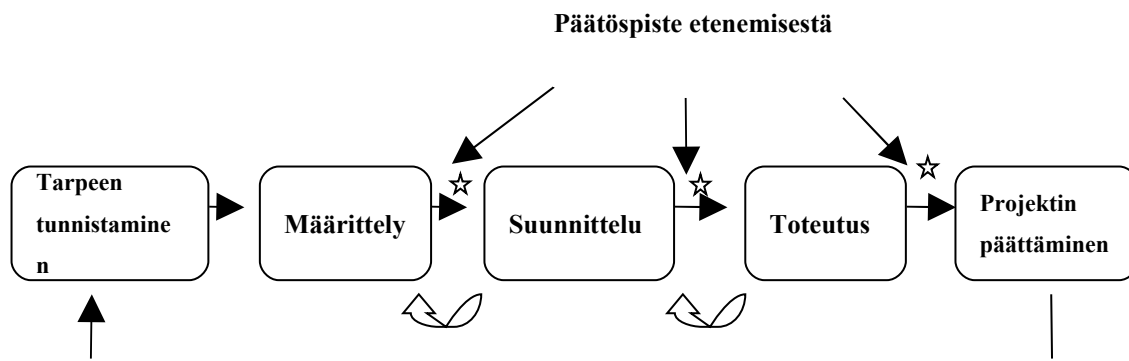
Hyvän lopputuloksen kannalta eri tehtävät tulee limittää keskenään oikeassa järjestyksessä. Projektipäälliköllä tulee olla selkeä näkemys eri tehtävistä ja niiden jaksottamisesta. Usein joudutaan pelaamaan paljon aikataulujen kanssa: eri osaprojektien valmistuminen saattaa vaikuttaa kokonaishankkeen aikatauluun, koska muut työt joutuvat joskus odottamaan yhden tietyn työvaiheen päättymistä ennen kuin voidaan siirtyä eteenpäin. (Kettunen 2009, 26.)

Rakennusprojektien vahvuuksina voidaan pitää niiden selkeyttä. Jokaisessa rakennusprojektissa on tietyt vaiheet, jotka tulee lopputuloksen saavuttamiseksi saavuttaa. Lisäksi projektipäällikön tai rakennuttajan on helppo nähdä konkreettisesti, missä vaiheessa projekti on. Erityispiirteitä rakennusprojektille ovat:

- hyvin tiukat aikataulut.
- projektit kilpailutetaan useiden toimittajien kesken.
- mukana on paljon toimijoita ja laaja toimijoiden verkko.
- työtapaa vaatii erittäin paljon kontrollointia ja valvontaa.
- osallistujat ovat projektityön ammattilaisia.
- projektien läpivienti ja työvaiheet ovat tekijöilleen tuttuja.
- aikataulujen yhteensovittaminen on vaikeaa.
- yhden työvaiheen myöhästyminen voi vaarantaa koko projektin aikataulun.
- projektin etenemisen näkee konkreettisesti. (Kettunen 2009, 26.)

4.3 Projektin vaiheistus

Projekti jakautuu vaiheisiin, jotka seuraavat toisiaan tai ovat osittain päällekkäisiä. Yleensä projekti etenee suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, mutta on myös mahdollista, että projektin aikana palataan edelliseen projektin vaiheeseen, jos tulokset sitä vaativat. Seuraavassa kuvassa on esitetty projektin kulku niin kuin projektit useimmiten etenevät. (Kettunen 2009, 43.)



Kuva 3. Projektin yleinen kulku.

Tämä malli lähtee oletuksesta, että vaiheet seuraavat toisiaan ja niistä on tarvittaessa joissain tapauksissa mahdollista palata edelliseen vaiheeseen. Koko projekti lähtee liikkeelle tunnistetusta tarpeesta tai ideasta. (Kettunen 2009, 43.) Esimerkiksi OL3-projekti nähtiin tarpeelliseksi, koska sähkönkulutuksen ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa. OL3:n tuoman lisäkapasiteetin avulla katetaan osaltaan sähkön kulutuksen kasvua ja korvataan vanhenevien laitosten tuotantoa. (Ydinvoimalaitosyksikkö Olkiluoto 3 -tekninen esite 2008, 3.)

Määrittelyvaiheen kautta tulee arvioida, onko se riittävän hyvä ja kannattava toteutettavaksi. Jos määrittelyvaiheen tulokset ovat riittävän rohkaisevia toiminnan ja talouden kannalta, siirrytään varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen. (Kettunen 2009, 43.) Suunnitteluvaiheessa tarkennetaan määrittelyvaiheen tuloksia ja viedään tavoitteet konkreettisiksi suunnitelmiksi. Suunnitteluvaiheen tuloksena syntyy projektisuunnitelma, johon kirjataan, miten tavoite toteutetaan annetuilla resursseilla, aikataululla ja budjetilla. (Kettunen 2009, 44.) Olkiluoto 3- projektilta löytyy myös kattava projektisuunnitelma, johon on kirjattu edellä mainitut asiat.

Jos määrittelyvaiheen tulokset ovat riittämättömät tai puutteelliset, ei suunnitteluvaiheeseen voi toteutua onnistuneesti. Eteen voi tulla niin paljon määrittelemättömiä kysymyksiä projektin tavoitteista, osallistujista, ympäristöstä, rahoituksesta, resursoinnista tai vaikka johdon sitoutumisesta, että projekti tulee palauttaa määrittelyvaiheeseen. Määrittelyssä tarkennetaan yksityiskohtia niin

pitkään, kunnes edellytykset suunnitteluvaiheeseen ovat täyttyneet. (Kettunen 2009, 44.)

Suunnittelun jälkeen projektista on tehty tarkka projektisuunnitelma, joka ideaalitulanteessa sisältää aikataulun, budjetin, riskianalyysin, resurssianalyysin, projektiorganisaation, työsuunnitelman sekä viestintä- ja dokumentointisuunnitelman. Tässä vaiheessa on viimeinen mahdollisuus keskeyttää projekti. Toteutusvaiheen alettua projektin keskeyttäminen tulee kalliiksi. Jos päätöspisteessä on vähääkään epävarmuutta tai epäselvyyttä projektin tavoitteista tai toimintamalleista, tulee projektin suunnittelua jatkaa ennen siirtymistä toteutukseen. (Kettunen 2009, 44.)

Toteutusvaihe aloitetaan kun suunnitelmat ovat valmiita ja projektin toteutusvaiheen käynnistämisestä tehdään päätös. Tämän jälkeen projekti etenee tehdyn projektisuunnitelman mukaan. Tämän on luonnollisesti tavoite, joka kuitenkin harvoin pääsee toteutumaan käytännössä. Toteutusvaiheen aikana projekti elää aina jonkin verran, ja projektisuunnitelmaa tulee muuttaa tai ainakin täydentää. Jos projektin perusteet muuttuvat (rahoituksen tai tavoitteiden suhteen), tulee projekti palauttaa hetkeksi suunnitteluvaiheeseen, jotta voidaan olla varmoja projektin perustasta. Tuloksena syntyy siten projektisuunnitelmassa kuvattu tuotos. (Kettunen 2009, 44.)

Projektin viimeinen vaihe on päättäminen. Tämä vaihe sisältää loppuraportoinnin, projektiorganisaation purkamisen sekä jatkoideoiden esille tuomisen. (Kettunen 2009, 45.) Tätä kirjoitettaessa OL3-projekti on pitkällä toteutusvaiheessa. Komponenttien asentamiset ovat hyvässä vauhdissa, ensimmäiset käyttöönottoaktiviteetit on aloitettu ja loppudokumentaation valmistelu on aloitettu.

4.4 Projektipäällikön tehtävät ja roolit

Projektipäällikön tehtävä on asemana äärimmäisen haastava. Jokainen päivä on hieman erilainen eikä niin sanottua rutiinia ehdi syntyä, koska työympäristö ja resurssit muuttuvat lähes jatkuvasti. Myös OL3-projekti, joka on laaja ja hyvin

pitkäkestoinen, vaatii johtajalta erityistä kykyä sitoutua tehtäväänsä ja alaisiinsa, jatkuvasta muutoksesta huolimatta.

Hyvä projektinjohtaja osaa sekä johtaa projektia että hallita useita projektin aihealueita. Tällainen monitaituri hallitsee prosessin kokonaisuutena, osaa johtaa ihmisiä, kestää painetta, on systemaattinen, mutta osaa myös varautua muutoksiin, pystyy ratkaisemaan ongelmia innovatiivisesti ja ennen kaikkea pitää omasta alastaan. (Humala 2010.)

4.4.1 Projektijohtajan tärkeät ominaisuudet

Projektin johtaminen vaatii, että projektipäällikkö on valmis käyttämään sitä valtaa, joka hänelle on projektin läpiviemiseksi annettu. Käytännön työssä tämä voi tarkoittaa itsepäisyyttä, käskyttämistä, kieltäytymistä, tiukkoja neuvotteluita ja eri mieltä olemista. Kokonaisuudessaan projektipäällikkyyys tarkoittaa siis vahvaa otetta toimintaan sekä uskallusta ja rohkeutta viedä projekti asetettuun tavoitteeseen. (Kettunen 2009, 29.) Isoissa ja pienissä projekteissa on myös hyvin tärkeää osata suhteuttaa asioiden ja ihmisten johtaminen. Kumpikaan ei saisi nousta toisen ohi, sillä silloin aina jokin osa projektista kärsii.

Kettunen (2009, 32-35.) mainitsee seuraavat ominaisuudet, jotka ovat hyvin tärkeitä tavoitteisiin pääsevälle projektipäällikölle:

Päämäärätietoisuus. Projektipäällikön täytyy olla vahvasti tehtävänsä sitoutunut ja halukas saattamaan työnsä loppuun saakka. Nämä ominaisuudet nousevat tärkeään asemaan erityisesti projektin ongelmatilanteissa.

Joissakin tilanteissa selkeät valtuudet ja nopea reaktioaika ovat kaikkein tärkeimpiä asioita. Projektipäällikön on oltava riittävän itsevarma ja halukas ottamaan tilanne hallintaansa ja määräämään tiimi tekemään tietyt tehtävät. Yleisenä tavoitteena tulisi kuitenkin olla, että tällaisilta äärimmäisiltä tilanteilta vältyttäisiin. Hyvin johdetun projektin tulisi

luoda ympäristö, jossa työtä voidaan delegoida ja sitä voidaan tehdä tehokkaasti yhteistyössä. (Berkun 2006, 13.)

Täsmällisyys ja tarkkuus. Projektin vetäminen vaatii täsmällisyyttä, sillä projektipäälliköllä on hoidettavanaan valtava määrä tehtäviä. Tällöin on hyvin tärkeää, että projektin vetäjä on täsmällinen ja hoitaa kaikki hänelle kuuluvat asiat. Lisäksi hänen tulee olla tarkka ja seurata, että projektin jäsenet tekevät ne tehtävät, jotka heille on annettu. Projektipäällikön tulee myös seurata kiinteästi myös yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden toimintaa.

Kyky johtaa ihmisiä. Jokainen projektipäällikkö on ihmisten johtaja. Hänen on organisoitava projekti siten, että projektilla on selkeät toimintatavat. Niin ikään hänen on pystyttävä kommunikoimaan ihmisille projektin tavoitteet, kyettävä jakamaan työtehtävät, pystyttävä ratkomaan ristiriitoja sekä kuuntelemaan projektiryhmän jäseniä. Ihmisten johtaminen vaatii myös halua toimia ihmisten esimiehenä.

Usein projektissa voidaan nimittää esimieheksi myös asiantuntijoita, joilla on hyvä kokonaisuskua asiasta ja siitä mitkä ovat tavoitteet. He eivät kuitenkaan ole välttämättä missään vaiheessa saaneet erityistä kokemusta juuri ihmisten johtamisesta, jolloin tämä voi heijastua projekti-tiimiläisten tyytymättömyytenä ja turhautumisenakin. Tämä on kuitenkin hyvin vartenotettava asia projektissa kuin projektissa, koska vaikka asioita tulee myös johtaa, on myös tärkeää huomata ihmiset osana hyvin tärkeää kokonaisuutta.

Hyvä neuvottelutaito ja esiintymiskyky. Projektipäällikkö on henkilö, joka neuvottelee projektista asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Mikäli kyseessä on projekti, joka kiinnostaa myös mediaa, on projektipäällikön tehtävänä olla hoitamassa myös ulkoinen viestintä. Hänen tulee kyetä esiintymään ja esittelemään, miten projekti etenee. Lisäksi hyvä neuvottelutaito auttaa viemään projekteja jouhevasti

eteenpäin. Jokainen projekti sisältää useita neuvotteluja ja kokouksia, jotka tulee hoitaa siten, että tehokkuus ja päätöksentekokyky säilyvät.

Projekteissa on aina runsaasti kokouksia, neuvotteluja, käytäväkeskusteluja ja aivoriihiä, ja projektipäällikön tulee kyetä sekä ymmärtämään ajatuksia että viestimään tehokkaasti ideoita kasvatusten. Mitä suurempi organisaatio tai projekti on kyseessä, sitä tärkeämmiksi muodostuvat kirjalliset taidot ja halukkuus käyttää niitä. Henkilökohtaisista mieltymyksistään riippumatta projektipäällikön täytyy tietää, milloin kirjallinen tai suullinen viestintä on tehokkaampaa. (Berkun 2006, 14.)

Uskallusta puuttua asioihin. Projektipäällikön tulee uskaltaa nostaa esille vaikeatkin asiat. Välillä on ohjattava alaisia, välillä kerrottava asiakkaille projektin ongelmista tai omalle organisaatiolle vallitsevista epäkohdista. Ongelmat eivät poistu itsestään, vaan niillä on taipumus kasvaa, jos niihin ei puututa heti. Hyvän projektipäällikön tunnistaa usein siitä, että hän uskaltaa ottaa vaikeat asiat käsiteltäviksi ja olla tarvittaessa eri mieltä. Useimmiten projektipäällikkö on se, jonka tulee nostaa ongelmat ensimmäisenä esille. Ongelmat ovat joskus vaikeasti havaittavia ja sen vuoksi projektipäällikön tulee keskustella jatkuvasti, mahdollisuuksien mukaan, projektiryhmän kanssa ja kysymyksillä varmistaa, että asiat menevät suunnitellusti eteenpäin.

Kykyä hoitaa useita asioita yhtäaikaisesti. Projektipäällikön työ vaatii monen asian yhtäaikaista eteenpäin viemistä. Projektipäällikön pitää osata delegoida töitä, keskittyä vain olennaiseen sekä edistää asioita projektissa monella saralla samanaikaisesti. Vaikka välillä tarvitaan yhtäjaksoista työaika tietyn kokonaisuuden tekemistä varten, tulee projektipäällikön kuitenkin olla pääsääntöisesti saavutettavissa. Asiakkaalle, projektiryhmän jäsenille ja yhteistyökumppaneille on tärkeää saada projektin vetovastuullinen henkilö viivytyksettä kiinni. Tämä johtaa siihen, että työ sisältää paljon katkoksia, jotka pitää oppia sietämään.

Uskallusta sanoa ei. Jokaisessa projektissa on paljon tekemistä ja paljon houkutuksia. Projektipäällikön tehtävä on pitää langat käsissään, ja hänen tulee pystyä rajaamaan projektista epäolennaiset asiat pois. Lisäksi hänen tulee myös pystyä kieltäytymään asioista, jotka eivät edistä projektin etenemistä. Tärkeää on myös sopia oma työn sisältö sellaiseksi, että se on mahdollista toteuttaa. On osattava kieltäytyä, jos projektipäällikköä pyydetään hoitamaan liian montaa projektia samanaikaisesti.

Rohkeutta kohdata epäonnistumisia. Yksikään pitkään projektipäällikön tehtäviä hoitanut henkilö ei voi välttyä epäonnistumisilta. Niitä tulee joskus väistämättä eteen. Silloin on hyvä muistaa, että epäonnistuminen opettaa kaikkein eniten.

Näitä edellä mainittuja ominaisuuksia on hyvä harjoittaa jatkuvasti. Kuten monessa muussakin asiassa, parasta opetusta on käytännön työ. Tämä kuitenkin vaatii, että projektipäällikkö arvioi jatkuvasti omaa työpanostaan ja omia työtapojaan. löydettyjä heikkouksia tulee kehittää ja vahvuuksia vahvistaa. (Kettunen 2009, 32.)

4.4.2 Projektijohtamiseen liittyvät tyypilliset piirteet

Projektin johtaminen on kaikessa monipuolisuudessaan hyvin ainutlaatuinen johtajuuden harjoittamisen ympäristö tai tilanne. Verrattuna kypsän ja vakiintuneen organisaation toimintaan projekti alkaa aina alusta ja se päättyy etukäteen arvioitavissa olevan ajan kuluttua. Tänä aikana projektin pitäisi tuottaa jotakin sellaista, jota ennen ei ole ollut olemassa. Vakiintuneetkin organisaatiot tietysti tuottavat erilaisia tuotteita, mutta niiden tuottamisen tapa on tiedossa ja toiminnan lopputulos enemmän tai vähemmän hallinnassa. Uutta luovat projektit ja projektimaisesti toteutettavat työt - esimerkiksi vaikka talon rakentaminen - ovat johtamistehtävältään varsin erilaisia. Uutta luovien hankkeiden haastavana tehtävänä on tuottaa jotakin "tyhjää", kun taas projektimaisesti toteutettavien töiden pohjana

on hyvässä tapauksessa jo vankka kokemus, joka vie toimintatavat lähelle tavanomaista ammatillista toimintaa. (Jalava & Virtanen 2000, 32.)

Mikäli projekti on yhtä pitkäkestoinen ja laaja kuin esimerkiksi suuren voimalaitosyksikön rakentaminen, johon lisäksi liittyy monia eri kansallisuuksia ja kulttuurieroja, asettaa se johtamistaidot entistä haastavampaan asemaan. Johtajan on hyvä olla perillä erilaisista kulttuurien välisistä tavoista, joihin kuuluvat muun muassa erilaiset käsitykset siitä mikä on kohteliasta tai minkälaisia eroja löytyy toisen kulttuurin kokouskäytännöistä. Nämä kaikki yhdessä antavat osaltaan yhteistyökumppaneille kuvan siitä, mitä yritys pitää tärkeänä.

Projektinjohtaja on henkilö, joka on toiminut projekteissa laaja-alaisesti eri tehtävissä ja jolla on yleiskäsitys siitä, mitä projekteissa tapahtuu ja tulee tapahtua. Projektin koko vaikuttaa tietenkin johtamisen käytäntöön. Jos projekti on pieni, johtamisessa korostuu asiantuntemus. Isoissa projekteissa johtaminen on erilaista ja se muuttuu kokopäiväiseksi työksi. (Tarkoma 2009.)

Projekteista on tullut vaikeampia johtaa ja tämä ilmenee projektihenkilöiden vastuutason kasvuna. Vastuut ovat tulleet projektijohtamisessa yhä enemmän pinnalle projektien monimutkaistuesssa ja kansainvälistymisen jakaessa niiden komponentteja maantieteellisesti yhä laajemmalle alueelle. (Tarkoma 2009.)

Veikko Vätilä IPMA:sta taas (International Project Management Association) painottaa projektijohtamisen ja projektinhallinnan osaamista suurimmissa projekteissa. Vätilän mukaan suurimmat tappiot tulevat siitä, että projektinhallintaan liittyy osaamattomuutta. (Raunio 2009.) Projektijohtajalta edellytetään siis myös kokonaisuustajua, mitkä asiat vaikuttavat mihinkin, missä piilee riskejä ja mitä voitaisiin tehdä toisin ja tehokkaammin.

Urpo Jalava ja Petri Virtanen mainitsevat myös kirjassaan Innovatiiviseen projektijohtamiseen 5 projektijohtajan työlle tyypillistä piirrettä, joita ovat:

1. Projektin kokonaisuuden hallitseminen. Projektin johtaja ei saa kiinnostua liiaksi yksityiskohdista, koska hänen tehtävänä on huolehtia suurista

linjoista ja asioiden ja yksityiskohtien yhteensovittamisesta. Projektijohtaja on generalisti enemmän kuin spesialisti.

2. Vastuu siitä, että rajattu, mutta paljon dynaamista aktiivisuutta edellyttävä projektitavoite saavutetaan. Projektijohtaja vastaa aikaansaamisesta.
3. Projektinjohtaja on jatkuvasti tietynlaisessa "julkisuudessa", hänen toimiaan seurataan. Hän ei voi piiloutua tehtävänsä taakse samalla tavalla kuin asiantuntija. Siksi johtajan rooli sisältää myös henkilökohtaisia riskejä.
4. Projektijohtaja on yhteistyön käynnistäjä. Erityisesti projektinjohtajan on pystyttävä ylittämään erilaisia organisatorisia rajoja ja samalla muutettava vanhoja työkäytäntöjä. Uudenlaisen yhteistoiminnan aiheuttaman vastustuksen käsittely on vaativa tehtävä.
5. Projektijohtaja on paljon tekemisissä uusien asioiden ja ongelmien ratkaisemisen kanssa. Tehtävä vaatii käsitteellistä ajattelukykyä ja taitoa mallintaa asioita, joita ei ole olemassa. Useat ihmiset paremminkin pelkäävät kuin etsivät tuntematonta ja ennakoimatonta. Uskottavuus johtajana on tällaisissa tilanteissa erityisen tärkeä ja usein vaikeasti saavutettava tavoite. (Jalava & Virtanen 2000, 33-34.)

5 PROJEKTIJOHTAMISESSA VAADITTAVAT TAIDOT

Seuraavaksi tarkastellaan kahta hyvin olennaista projektijohtamiseen liittyvää osa-aluetta, joita ovat viestintätaidot ja motivointi. Valitsin nämä alueet, koska uskon niillä olevan suuri merkitys projektissa toimivalle henkilöstölle. Viestintä siksi, että johtajalla tulee olla kyky ilmaista itseään sujuvasti ja selkeästi, tilanteessa kuin tilanteessa ja motivointi taas siitä syystä, että johtajan vastuulla on antaa työstä palautetta ja olla rohkaisemassa niinä hetkinä, jolloin työ tuntuu turhautavalta.

Esimiestyö on yleisesti ottaen muuttunut viime vuosikymmeninä. Kärjistäen voidaan sanoa, että aiemmin esimiehille riitti, että osasi hyvin ne asiat, joiden kanssa hänen omat alaisensa tekivät työtä. Sitten alettiin puhua johtamisesta ja oli tärkeää, että kaikki puhaltavat samaan hiileen ja saappaat marssivat samaan suuntaan. Tämän

päivän esimiehiltä vaaditaan aiempaa enemmän myös vuorovaikutustaitoja. Enää ei riitä vain itse työsuorituksen hyvä toteutus ja ohjeiden tinkimätön noudattaminen ja valvonta, vaan esimiehellä tulee olla myös vuorovaikutustaitoja.

Samoin tämä kaikki edellä mainittu pätee myös projektitoiminnassa työskenteleville johtajille. Vaikka olosuhteet sinänsä asettavat haasteita vuorovaikutukselle, tulisi johtajan kuitenkin pystyä osoittamaan kykyä selviytyä vuorovaikutustilanteista eikä niinkään väistellä tai vierittää tehtävä jonkun muun vastuulle.

Esimies luo omalla toiminnallaan "normeja", joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Usealla yrityksellä löytyy viralliset toimintaohjeet, mutta saattaa kuitenkin usein olla hyvä sopia myös omassa organisaatioyksikössä, mitkä ovat meidän hyvän vuorovaikutuksen pelisäännöt.

Kuten muussakin menestyksellisessä yritystoiminnassa, projektien onnistuminen on kiinni paljolti johtamistaidoista, erityisesti ihmisten johtamisen taidoista, eikä niinkään teknisestä hallinnasta. Kauppatieteiden tohtori Irja Hyväri pitää ymmärrettävänä, että tekniikka on korostunut, koska koko projektijohtaminen on lähtenyt tekniikan puolelta liikkeelle. Projektimaisen työskentelyn lisääntyminen on kuitenkin lisännyt verkottumista ja sitä myöten johtamistaitojen, erityisesti kommunikaation merkitystä. (Hallikainen 2010.)

5.1 Projektijohtajan viestintävastuut

Johtajalta edellytetään hyviä keskustelutaitoja, esiintymistä isommankin kuulijakunnan edessä ja kykyä tuottaa kirjallista materiaalia. Hänen on pystyttävä kohtaamaan ihmiset aidosti. Oleellista esimiestoiminnan uskottavuuden kannalta on kokonaisviestinnän ristiriidattomuus. Kirjoitusten, lausuttujen sanojen ja kehon kielen tulee olla keskenään johdonmukaisia. Myös teot ja tekemättä jättämiset ovat viestintää. Jos esimies puhuu henkilöstön ensisijaisuudesta, muttei hänellä ole koskaan aikaa todella keskustella alaisten kanssa, viestiltä putoaa pohja pois. (Piili 2006, 71-72.)

Isoissa projekteissa viestinnän ja dokumentoinnin tarkkuus ja vaatimustaso nousevat huomattavasti. Niissä osallistuvien tahojen lukumäärä on suurempi, ja siksi on tärkeää, että viestintään kiinnitetään huomiota ja kaikki mahdollinen dokumentoidaan projektin aikana huolellisesti. (Kettunen 2009, 122.) Mikäli jälkikäteen tulee tilanteita, jolloin pitää kaivaa historiatietoja epäselvien asioiden selvittämiseksi, tällöin tulee esille miten merkittävä asema on dokumentoinnilla.

Mitä tulee viestinnän merkittävyyteen, voidaan todeta, että ellemme saa riittävästi tietoja, käsityksemme todellisuudesta muuttuu usein kielteisemmäksi. Työnjohtoportaalle tulee sekä haluta tiedottaa että kuunnella, mistä henkilöstö haluaa tietoja. Kokousten ja esitysten pitää olla laadukkaita, ja tietojen helposti ymmärrettäviä. Ei riitä, että vilautetaan dioja, jotka ovat täynnä vaikeasti tulkittavia lukuja. On tärkeää pyrkiä saamaan aikaan todellista keskustelua tiedoista ja järjestämään keskustelutilaisuuksia riittävän usein. (Löw 2002, 122.)

5.1.1 Viestintä ja dokumentointi isoissa projekteissa

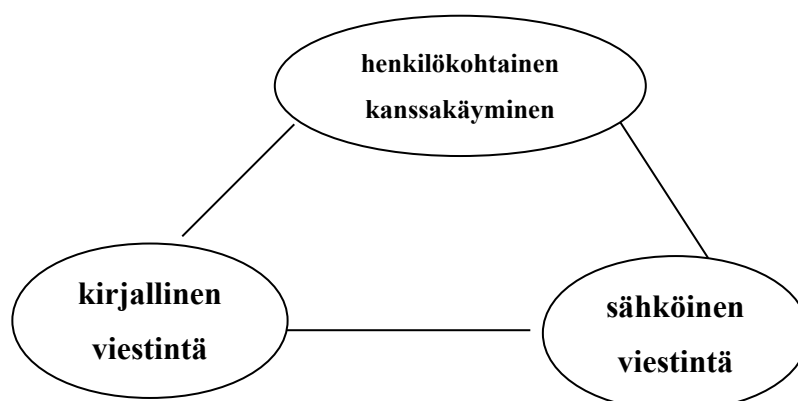
Isommissa projekteissa dokumentointi ja viestintä nousevat tärkeämpään rooliin. Tämä johtuu suuremmasta projektiin osallistuvasta joukosta. Kun osallistujajoukko kasvaa, joudutaan viestintään kiinnittämään enemmän huomiota. Myös dokumentaation rooli kasvaa, sillä kaikille osapuolille ei voida suullisesti välittää kaikkea projektiin liittyvää tietoa, vaan täytyy tukeutua kirjalliseen materiaaliin.

Huolellinen sovittujen asioiden ja työtehtävien dokumentointi auttaa projektipäällikköä omassa työssään. Erityisesti isoissa projekteissa on vaikea muistaa kaikkea, mitä eri osapuolten välillä on työn tekemisestä sovittu. Tällöin projektisuunnitelma, projektiryhmän kokousten muistiot voivat olla hyvin tärkeitä dokumentteja muistin virkistämiseksi. (Kettunen 2009, 123-124.)

Projektiyhdistys ry:n toiminnanjohtaja Jyry Louhiston mukaan isoissa projekteissa tiedon välittäminen niin, että kaikki projektin osapuolet tietävät, missä kulloinkin ollaan menossa, sekä erilaisten ihmisten motivointi vaativat hyvää etukäteissuunnittelua, riskeihin ja epävarmuuteen varautumista, huomion

kiinnittämistä ihmisten väliseen kommunikointiin ja myös tietojärjestelmien käyttämistä apuna. Louhisto mainitsee myös, ettei projekteja toteuteta pelkästään tietojärjestelmien avulla, sillä ihmisten johtamisen ja motivoinnin merkitys on suuri. (Humala 2010.)

5.2 Erilaiset kommunikointi ja viestintäjärjestelmät esimiehen työkaluina



Kuva 4. Työyhteisön viestinnän perusmuodot (Åberg 1997) (Kauhanen 2006, 174)

Projektipäälliköllä tulee olla selkeä tapa välittää tietoa projektiryhmälleen ja kerätä tietoa ryhmältään. Projektipäällikön tulee luoda menetelmät, joiden avulla tieto saadaan liikkumaan tehokkaasti molempiin suuntiin. Hän voi käyttää menetelminä aamupalavereja, viikko- tai kuukausipalavereja, henkilökohtaisia tapaamisia, sähköpostia, määrämuotoisia raportteja sekä yhteisiä sähköisiä työtiloja. (Kettunen 2009, 140) Näissä kaikissa tulee tietysti ottaa huomioon projektin koko ja laajuus. Ajan mittaan tulee varmasti ilmi, mitkä viestintäkeinot ovat tehokkaimpia. Toisinaan viesti menee paremmin perille suullisia keinoja käyttäen, toisinaan taas sähköisiä viestimiä käyttämällä, kuten esimerkiksi sähköposti.

5.2.1 Aamupalaverit

Uutena projektityön käytäntönä on viime aikoina yleistynyt tiiviiden aamupalavereiden järjestäminen. Aamupalaverien sääntönä on se, että yksi tapaaminen ei saa kestää yli 15 minuuttia. Näin varmistutaan siitä, että palaverihin ei käytetä liikaa aikaa. Palaverissa jokainen kertoo edellisen päivän

tuloksista eli miten hyvin sai tehtyä edellisen päivän tavoitteeksi asetetut työtehtävät. Lisäksi käydään alkavan päivän työtehtävät ryhmän jäsenten kanssa lävitse ja jokainen voi nostaa omassa työssä eteen tulleita ongelmia yleiseen keskusteluun.

Menettely ei vie paljon aikaa ja antaa projektipäällikölle hyvän käsityksen siitä, missä projekti koko ajan on menossa. Lisäksi ongelmatilanteisiin voidaan reagoida heti niiden tullessa eteen. Projektiryhmän jäsenille tällainen tiivis yhteydenpito on motivoivaa. (Kettunen 2009, 140-141)

5.2.2 Viikkopalaverit

Aamupalavereita perinteisempi tapa tiedon välittämiseen on viikkopalavereiden järjestäminen. Tämä toimii käytännössä hyvin, sillä projektiryhmän kokoontuminen mahdollistaa asioiden käsittelyn aivan eri tavalla kuin esimerkiksi sähköpostin käyttäminen.

Projektiryhmän viikoittaiset kokoontumiset ovat monella tavalla tärkeitä. Ryhmän säännölliset kokoontumiset antavat runkoa projektin eteenpäin viemiselle ja siellä raportoivat projektin eri osa-alueiden etenemiset luovat tekijöille painetta tulostan aikaansaamiseen. Yhteiset kokoontumiset lisäävät myös projektitiimin yhteishenkeä.

Kokoontumiset edesauttavat yleensä huomattavasti asioiden eteenpäin saattamista. Kun palavereissa keskustellaan projektin eri osioiden asioista, saa koko projektiryhmä kokonaiskuvan projektin etenemisestä. Lisäksi eri toimijoiden työtehtävien väliset riippuvuudet tulevat hyvin keskusteltua tiimin ollessa yhdessä.

Viikoittain kokoonnuttaessa tule palaveriin varata enemmän aikaa kuin lyhyisiin aamutapaamisiin. Tässäkin yhteydessä on hyvä sopia tarkat pelisäännöt. Yleensä on hyvä sopia palaverin kesto etukäteen sekä kannettavien tietokoneiden käytöstä. Monissa palavereissa kokouksen teho romahtaa ihmisten tehdessä työasioitaan ja lukiessaan sähköpostia palaverien aikana. (Kettunen 2009, 141)

Isommissa projekteissa viikkopalaverit useimmiten eivät ole toteutettavissa. Asioiden pitkät käsittelyajat, riippuen menettelytavoista ja projektin laajuudesta, eivät välttämättä anna mitään uutta tietoa vielä viikonkaan päästä, jolloin kuukausipalaverit samalla ajatuksella ovat tällöin parempi vaihtoehto, kun halutaan tietää miten eri osa-alueet ovat edistyneet.

5.2.3 Henkilökohtaiset tapaamiset

Säännöllisten kokoontumisten lisäksi projektipäällikön tulee tavata ryhmänsä jäseniä erikseen. Jokaisella ryhmän jäsenellä tulisi olla mahdollisuus tavata aika ajoin projektipäällikkö kahden kesken käytäväkeskusteluissa tai tilassa, jossa on mahdollisuus puhua kahden kesken. Näissä tapaamisissa ihmiset usein esittävät asioita ja ajatuksiaan hieman eri lailla kuin viikkopalavereissa. Ison ryhmän läsnä ollessa kaikki eivät ole valmiita avoimesti kertomaan omia mielipiteitään. (Kettunen 2009, 142)

Tärkeä johtajuuden taito on osata huomioida erilaiset ihmiset. Tarvitaan kykyä osata lähestyä myös sellaista ihmistä, joka on isossa porukassa hiljainen ja vetäytyvä, mutta voi omata kuitenkin kahden kesken hyviäkin kehitysideoita tai mielipiteitä. Viisaasti toimiessa, tämä arka ja hiljainen voi mahdollisesti näiden keskustelujen avulla rohkaistua eräänä päivänä kertomaan mielipiteensä myös julkisesti.

Henkilökohtaisissa tapaamisissa on tärkeää muistaa projektipäällikön rooli. Projektipäällikkö ei yleensä ole projektiin osallistuvien ihmisten suora esimies. Esimiestehtävät tulee tällöin jättää suorille esimiehille ja projektipäällikön tulee keskittyä projektitehtävien suorittamiseen. On kuitenkin tärkeää kertoa projektiin osallistuvien henkilöiden mahdollisista ongelmista heidän esimiehilleen, jotta niihin voidaan puuttua. (Kettunen 2009, 142)

5.2.4 Sähköpostin käyttäminen

Sähköposti on luonnollinen apuväline projektin tekemisessä. Se mahdollistaa tiedon ja tiedostojen tehokkaan jakamisen projektiryhmälle sekä projektin sidosryhmille.

Sähköposti ei kuitenkaan voi korvata säännöllisiä projektiryhmän tapaamisia. (Kettunen 2009, 142)

Sähköpostilla on omat rajoitteensa, joista merkittävin on aidon ja nopean dialogin puuttuminen. Tätä dialogia löytyy projektiryhmän fyysisissä tapaamisissa. Mutta jos viestin lähettäjällä on asiaa, johon on hetki aikaa vastata, tällöin sähköposti on oivallinen apuväline.

Sähköpostin käyttämisessä tulee myös huomioida mikä on hyvän tavan mukaista. Olisi hyvä jos sähköpostia käytetään ainoastaan neutraaliin tiedon välittämiseen. Negatiiviset asiat pitää käsitellä aina henkilökohtaisissa tai ryhmätapaamisissa, joissa ihmiset ovat kasvotusten. Sekä viestin välittäjän että vastaanottajan tulee osata keskustella negatiivisistakin asioista asiallisesti ja rakentavasti.

Projektin tilanneraportit on helppo jakaa oikeille ihmisille sähköpostilla. Nämä ovat juuri sellaista neutraalia tietoa, joka on hyvä olla kaikkien saatavilla, jotta jokainen on perillä mikä tämän hetkinen tilanne on.

5.2.5 Sähköiset työtilat

Isoissa projekteissa on suositeltavaa ottaa käyttöön sähköiset työtilat. Nämä toimivat ekstranetin tavoin eli kyseiseen palveluun on pääsy kaikilla projektiin osallistuvilla tahoilla olivat he sitten asiakkaan, toimittajan tai alihankkijan edustajia. Sähköinen työtila tarjoaa paikan projektin ajantasaisen dokumentaation säilyttämiseen. Sinne voidaan tallentaa kaikki dokumentaatio ja muutetut asiakirjat. (Kettunen 2009, 144)

OL3-projektissa on myös käytössä sähköinen työtila. Ohjelmiston nimi on Kronodoc, mihin tallennetaan kaikki projektin aikana tapahtuva dokumentaatio. TVOn työntekijöillä on pääsy koko ohjelmistoon, kun taas laitostoimittajien edustajien ja viranomaisten, kuten Säteilyturvakeskus sekä eri tarkastuslaitokset (Bureau Veritas, Inspecta, Dekra), pääsy eri kansioihin on rajattu.

5.2.6 Muut kommunikointitavat

Osa projekteista on luonteeltaan sellaisia, että yleisesti käytössä olevat raportointi- ja kommunikointitavat eivät sovellu niiden yhteydessä käytettäviksi. Tällaisia ovat mm. rakennushankkeet, joissa projektin tekijät ovat eri puolilla työmaata. erityispiirteenä rakennushankkeissa on myös monien alihankkijoiden käyttäminen.

Tällaista ryhmää on myös vaikea saada kerralla yhteiseen palaveriin. Niin ikään kaikkia ei saada kiinni sähköpostin välityksellä, tai jos saadaan, niin pitkällä viiveellä. Tämä korostaa projektipäällikön roolia työnjohtajana. Projektipäällikön tulee tällaisissa projekteissa huolehtia siitä, että eri tekijöillä on riittävät tiedot oman työnsä tekemiseen. Lisäksi hänellä tulee olla kokonais käsitys eri alihankkijoiden työn tilasta ja työn tekemisen ajankohdasta.

Aina kaikkea tietoa ei siis voida eikä tarvitsekaan välittää jokaiselle osapuolelle. Alihankkijan osalta riittää usein tieto, mitä pitää tehdä, missä ja milloin. Projektipäällikön tulee huolehtia siitä, että alihankkija todella on pyydettyinä ajankohtana paikalla, jotta yhden henkilön tai alihankkijan osa-alue ei pääse haittaamaan kokonaisprojektin etenemistä. (Kettunen 2009, 145)

Nykyisiin kansainvälisiin rakennusprojekteihin osallistuu myös entistä useamman kansallisuuden edustajia. Kansainvälinen toimijajoukko vaatii myös aikaisempaa enemmän perehdyttämistä projektin vetäjän toiminta –ja rakentamistapaan, sillä toiminta tavat vaihtelevat eri maissa. Monikansallinen projekti tuo johtamiseen uusia lisämausteita, ja yhteistyön sujuminen edellyttää yhteisen projektikielen lisäksi myös yhteisen projektikulttuurin eli ”henkisen” kielen luomista. (Humala 2010) Ilman yhteisiä sääntöjä ja kieltä kulttuurierot voivat kuitenkin lopulta nousta aikaavieviksi ongelmiksi. Tärkeässä osassa projekteissa on siis eri kulttuurien yhteensovittamisesta.

Projektien miehityksessä ovat sosiaaliset ja kulttuuriset seikat keskeisiä, varsinkin, kun ihmisten mielissä elävät kansalliset stereotyyppit. Onnistuneitten projektien toteuttamiseksi henkilöstön yhteensopivuus on ensisijaista. Monikulttuurisissa projekteissa paine yhä nopeampiin toimituksiin aiheuttaa niin sanottujen

"sählyskustannusten" nousua enemmän kuin tavanomaisissa projekteissa. (Tarkoma 2009)

5.3 Motivointi – miten saada ihmiset toimimaan toivottuun suuntaan?

Motivaatiolla on suunta ja voima. Ihmisellä on oltava tavoitteita ja unelmia, jotta hän tietäisi mihin suuntaan haluaa mennä. Organisaation kannalta oleellista on, miten sen tavoitteet koskettavat ihmistä ja miten ne vastaavat yksilön haaveisiin. Tavoitteiden on oltava houkuttelevia ja kiinnostavia yksilölle itselleen. Jotta henkilö jaksaa ponnistella tavoitteita kohti, sen saavuttamisen on oltava todennäköistä, ei liian vaikeaa tai mahdotonta. Näin myös ihmisen valmiudet ja osaaminen ovat osana motivoitumisprosessia. Lähellä olevat ja konkreettiset tavoitteet vetävät puoleensa voimakkaimmin, ne tuntuvat saavutettavimmilta. (Piili 2006, 47)

Projektipäällikön tai suoran esimiehen projektissa tulee kantaa erityistä huolta omasta projektiryhmästään. Ryhmä on kuitenkin se joukko, joka mahdollistaa projektin onnistumisen. Projektipäällikön on otettava huomioon ryhmän jäsenten erilaisuus ja kohdeltava heitä yksilöinä. Isoissa projekteissa osaprojektien vetäjät vastaavat henkilötyön päivittäisestä johtamisesta.

Erilaisia ihmisiä täytyy myös motivoida ja tukea eri tavoin. Osa ihmisistä saa työmotivaatiota tavoitteiden saavuttamisesta, kun taas toisia motivoi hyvä projektiryhmä. Projektipäällikön tulee tuntee ryhmänsä jäsenet, jotta hän voi antaa heille tarvittavaa tukea. Ja kuten edellä aikaisemmin mainitsin, tähän tarvitaan esimieheltä aktiivisuutta ja kiinnostusta alaisia kohtaan, muuten ei voi tietää mitä heille oikeasti kuuluu ja mitkä asiat ovat tällä hetkellä ajankohtaisia, mutta joita alaiset eivät välttämättä uskalla oma-aloitteisesti tulla esimiehelle puhumaan.

Osa projektityöntekijöistä on itsenäisiä asiantuntijoita, jotka eivät tarvitse tavoitteen asettamisen jälkeen juurikaan huomiota itselleen. Heitä motivoi onnistunut lopputulos ja siitä saatu kiitos. Osa ihmisistä tarvitsee kuitenkin paljon huomiota. Erityisesti henkilöt, joilla on vähän projektityökokemusta, saattavat tarvita paljonkin huomiota ja ajatusten vaihtoa projektin aikana. Tällaisille projektiryhmän jäsenille

onkin annettava erityisesti projektin alussa paljon aikaa. Projektipäällikön kannattaakin tavata jokainen projektiryhmän jäsen henkilökohtaisesti ja käydä läpi tämän henkilön vastuut sekä projektin aikataulu. Näin varmistetaan, että jokainen on ymmärtänyt oman roolinsa sekä miten projektin on suunniteltu etenevän. Tämä lisää osallistujien sitoutumista projektiin ja asetettuihin tavoitteisiin. (Kettunen 2009, 160-161)

Projektijohtamisen kolme tärkeintä motivointialuetta ovat siis delegointi, ryhmän erilaisten tarpeiden tunnistaminen, kyky antaa niin myönteistä kuin negatiivistakin palautetta tehdystä työstä sekä sitouttaminen.

5.3.1 Delegointi

Perussääntönä projektijohtamisessa pidetään, ettei johtaja sinänsä tee vaan teettää. Johtajan tulee uskaltaa jakaa vastuuta muille, muuten työt kasaantuvat hänen omille harteilleen, ja käyvät ylivoimaisen raskaiksi hoitaa. Richard Jones kirjoittaa, että hänen oman kokemuksensa mukaan vastuulla on erityisen vahvistava vaikutus alaisiin. Vastuunjako osoittaa heille, että johtaja uskoo alaisiinsa sekä se saa heidät myös enemmän ja määrätietoisemmin tavoittelemaan onnistumista syystä, että heidän vastuulleen on annettu selkeä osa projektia – ei vain jotakin epämääräistä. Vastuunjako antaa heille tilaisuuden päästä loistamaan. (Jones 2007, 35-36)

Perinteisesti delegoinnilla on tarkoitettu tiettyjen tehtävien tai vastuiden jakamista muille. Scott Berkunin mielestä tehokkaampi muoto on päätösten, tai niihin vaikuttamisen mahdollisuuksien delegointi. Tämä voi tapahtua kokouksissa tai ryhmäkeskusteluissa. Kun vetäjältä tai esimieheltä kysytään miten jokin ongelma aiotaan ratkaista, voi hän tällöin siirtää vallan jollekin toiselle, joka hänen mielestään hallitsee tämän kyseisen osa-alueen parhaiten. Kunhan varmistetaan, ettei tämä tapahdu epäreilulla tavalla. (Berkun 2006, 319)

Delegointi kattaa tietenkin myös todellisen valtuuksien jakamisen. Kun esimies tekee julkisesti tiettäväksi, että jokin työn alue tai ominaisuus tulee siirtymään jonkun tietyn henkilön hallintaan, hän siirtää valtuutensa kyseiselle henkilölle. On tärkeää,

että delegointi tehdään riittävän näkyvästi, jotta kaikki tarpeelliset henkilöt todella saavat sen tietoonsa. (Berkun 2006, 320) Delegoinnissa tulee siis aina välttää salamyhkäisyyttä ja epävirallisuutta. Vastuunjaoista tulee ilmoittaa avoimesti jokaiselle, jota se koskee.

Kuitenkin moni esimies kokee delegoinnin vaikeana. He ovat ylenneet, koska ovat kyenneet suoriutumaan tehtävistään omin voimin, ja johtajalta edellytetään erilaisia taitoja kuin yksilösuorittajalta. Näitä esimiehiä pidättelee eniten pelko, että asiat eivät ole riittävästi heidän hallinnassaan, mikäli he alkavat jakaa vastuuta toisten kanssa. Tämä on luonnollisesti ansa, koska jos heidän päätöksiään ohjaa pelko, he eivät voi koskaan oppia myöskään luottamaan kehenkään. (Berkun 2006, 320) Toisinaan ratkaisuna on siten kompromissi. Esimiehen on vain keskusteltava vastuun saavan tiiminjäsenen kanssa ja kerrottava, mitä tämän odotetaan ottavan huomioon. Esimerkiksi, jos joku tiiminjäsenistä osoittaa huolimattomuutta vaikkapa aikataulussa pysymisessä, voi esimies erityisesti painottaa tämän osa-alueen tärkeyttä tehtävän vastaanottajalle. Kun johtaja asettaa tehtäville ennako-odotukset, hän siirtää osan kokemuksestaan ja ohjauksestaan toiselle ja luultavasti kasvattaa onnistumisen mahdollisuuksia.

Yleisesti ottaen delegoinnissa on kyse siitä, että esimies jakaa tehtäviä yksittäisille alaisilleen tai työryhmille. Mutta millaisia näkökohtia tulisi ottaa huomioon delegoinnissa? Ihmisillä on erilaisia lahjakkuuksia, voimavaroja ja kiinnostusalueita, joiden tunnistamiseen ja kehittämiseen on hyvä olla jatkuvasti virittynyt. Ongelmana on usein, että tehtävät lankeavat samoille vastuuntuntoisille ja innokkaille ihmisille, jotka ovat valmiita vastaanottamaan haasteita – tai eivät ainakaan kovin äänekkäästi vastusta niitä. Näissä tapauksissa on vaarana, että alaisen työtaakka kasvaa liian suureksi, joten esimiehellä on vastuu myös siitä, ettei kukaan kuormitu liikaa. Hyvä keino on lisätä muidenkin alaisten vastuunottoa nostamalla tehtävien vaativuutta yksilöllisesti, asteittain. Etenkin itseluottamukseltaan heikompien tai kokemattomien alaisten itsenäisyyttä voi ja uskallusta voi vahvistaa delegoimalla ensin pienempiä ja helpompia tehtäviä, joista voi antaa suurella todennäköisyydellä myös myönteistä palautetta. Motivoitumiselle on tärkeää, että tehtävien vaativuus ja niiden suorittajien edellytykset ovat sopusoinnussa. (Piili 2006, 21-22)

Marjut Piili mainitsee kirjassaan *Esimiestyön avaimet* (2006) muutamia tärkeitä kohtia, joita esimiehen olisi hyvä varmistaa delegoidessaan jotakin tehtävää. Näitä ovat:

- Osuuko tehtävä hyvin alaisen tarpeiden ja mielenkiinnon alueelle?
- Onko henkilöllä tehtävän suorittamiseksi riittävä osaaminen, asenteet ja energia?
- Onko tehtävän odotukset määritelty selvästi?
- Onko tietoa käytössä riittävästi, ja mistä sitä saa tarvittaessa lisää?
- Miten paljon alainen voi itse vaikuttaa tähän tehtävään ja tapaan, jolla hän sen tekee?
- Mistä alainen voi suorituksen edetessä pyytää neuvoja tai kenelle hän voi tuoda omat ratkaisuehdotuksensa punnittavaksi, mikäli on niistä epävarma?
- Miten tehtävän etenemisen ja tulosten seuranta järjestetään?

Mikäli halutaan luoda mahdollisimman hyvät edellytykset yksilön motivoitumiselle, on otettava huomioon juuri hänen lähtökohtansa, osaamisensa ja voimavaransa. Ammattitaito tehtävään, yleinen koulutus pohja, psykologinen kypsyys ja muutosvalmius voivat muodostaa erilaisen pohjan sille, mitkä tekijät innostavat ja houkuttavat kyseistä henkilöä. Oppimiskyky ja uusiin tilanteisiin sopeutumisen edellytykset vaihtelevat. Myös persoonallisuuden piirteet, yksityiselämän tilanteet ja kulttuuritaustat edellyttävät joskus erilaista kohtelua kaikille osapuolille suotuisamman lopputuloksen saavuttamiseksi. (Piili 2006, 53)

Jotta projekti etenisi mahdollisimman tehokkaasti eikä esimiehen aika kulu sellaisiin tehtäviin, jotka joku toinenkin voisi tehdä, voidaan siis todeta että delegointikyky on projektipäällikölle välttämätön taito. Ilman riittävää delegointia projektipäällikön päivät kuluvat johtamisen sijasta toteutusprosessiin liittyvien yksityiskohtien selvittämiseen ja suunnittelupalavereissa istumiseen. Ohjausprosessiin kuuluvat tehtävät hoidetaan illalla kuun valossa tai ne jäävät rempalleen. Projektipäällikön on siis uskallettava luottaa asiantuntijoihinsa. (Ruuska 2008, 137)

Delegoivaa johtamistyyliä käytettäessä projektipäällikkö osoittaa vastuualueet, antaa projektiryhmän hoitaa tehtävät itsenäisesti ja motivoi osoittamalla luottamusta. Päteville asiantuntijoille ei tarvitse kertoa, miten työ tulee tehdä, vaan määritellä, mitä pitää tehdä ja mitkä ovat reunaehdot. (Ruuska 2008, 137)

Delegoivaa johtamistyyliä käytettäessä projektipäällikkö osoittaa vastuualueet, antaa projektiryhmän hoitaa tehtävät itsenäisesti ja motivoi osoittamalla luottamusta. Päteville asiantuntijoille ei tarvitse kertoa, miten työ tulee tehdä, vaan määritellä, mitä pitää tehdä ja mitkä ovat reunaehdot. (Ruuska 2008, 137)

5.4 Palautteen merkitys motivointitekijänä

Palaute on yksi projektityöskentelyn avainasioista. Erityisesti myönteistä palautetta tulee tuskin koskaan liikaa. Tämä taito tulisikin olla jokaisen projektissa toimivan esimiehen tai päällikön perustaito – antaa palautetta. Hyvä palaute tarkoittaa, että jos kritisoit, arvostelusi kohteena on käyttäytyminen eikä ominaisuudet. Palautteessa tulee aina käyttää ”minä-lauseita”, ja sen tulee sisältää esimerkkejä tilanteista, jotka on koettu kielteiseksi. Esimerkiksi ”minusta tuntuu, ettet kuuntele minua, koska käyt samalla läpi sähköpostejasi.” Älä sano ”me” tai ”yleensä”. Kerro, mitä seurauksia arvostelemallasi toiminnalla on. On tärkeää korostaa, että kyse on sinun reaktiostasi eikä muiden. (Löow 2002, 121)

Vaikka jokainen haluaa, että voi työssään toimia melko itsenäisesti, se ei kuitenkaan poista tuen ja avun tarvetta. Johtamisen kannalta tämä ei ole mikään helppo yhtälö. Toisaalta esimiehen pitäisi luottaa alaisiinsa ja välttää liiallista neuvomista ja kontrollia, mutta toisaalta hänen pitäisi osoittaa kiinnostusta heidän työhönsä ja monin tavoin tukea heitä. Lisäksi nämä vastakkaiset toiveet painottuvat yksilöllisesti: toisen mielestä esimies puuttuu liikaa toimintaan ja toinen odottaa häneltä paljon enemmän apua. Kyse onkin niin vaikeasti yhteen sovitettavista asioista, että kukaan esimies ei voi täysin onnistua. (Järvinen 2006, 112.)

Esimiehen antama palaute onkin yksi väline, jolla hän voi tukea ja ohjata alaisiaan toimimaan oma-aloitteisesti ja itsenäisesti työn tavoitteiden suuntaan. Näyttää

kuitenkin valitettavasti siltä, että esimiehet eivät ole kovin aktiivisia palautteen antamisessa. Työelämämme palautteen puute on lähes krooninen. Monilta työpaikoilta on helppo löytää työntekijöitä, jotka kokevat, että esimies ei ole koskaan osoittanut kiinnostusta heidän työtään kohtaan saati antanut palautetta heidän toiminnastaan. Vaikka tämä on tiedetty pitkään ja siitä on paljon puhuttu, se ei näytä helposti korjaantuvan. Siksi jokaisen esimiehen tulisikin miettiä, miksi hän henkilökohtaisesti pihtaa palautetta ja millä tavoin hän voisi sitä lisätä ja ylipäätään osoittaa mielenkiintoa ja arvostusta alaistensa työtä kohtaan. (Järvinen 2006, 112-113.)

”Aina” tai ”ei koskaan” ovat myös sanoja, joita tulisi palautetilanteessa välttää, sillä ne herättävät heti puolustusasenteen. Myös ”mutta” sanan käyttö tulisi jättää: ”Olet varsin taitava tekemään raportteja, mutta teet liikaa kirjoitusvirheitä.” Sen sijaan tulisi sanoa ”ja”: Olet varsin taitava laatimaan raportteja, ja jos kiinnität huomiota vielä oikeinkirjoitukseen, ne ovat täydellisiä.” Jos käyttää ”mutta” sanaa, huomio kohdistuu vain kritiikkiin eikä vastaanottaja ”kuule” myönteistä palautetta. Palautteen saajalle on myös hyvä antaa mahdollisuus reagoida juuri saamaansa palautteeseen, jotta voidaan yhdessä pohtia mitä korjaustoimenpiteitä voitaisiin tehdä. (Löow 2002, 122)

Yhä useammalle on nykyisin tärkeää työssä oppiminen, mahdollisuus saada uusia haasteita ja kehittyä omalla alallaan. Arvostuksen ja palautteen antamisen suhteen on paljon tehtävää. Se ei ole perinteisesti suomalaisen esimiehen vahvinta aluetta, kuten on jo aikaisemminkin ehditty todeta, mutta joka tapauksessa ihmiset haluavat saada tavoitteiden määrittämisen jälkeen myös tietoa siitä miten meni. (Helsilä 2002, 68)

Tarkoituksellinen, toiselle ihmiselle annettu palaute voi olla positiivista tai negatiivista, suoraa tai peiteltyä. Palautteen puuttuminenkin on viesti. Elekieli on vahva palautteen välittäjä sanojen lisäksi ja pienetkin äänenpainot saavat suuren merkityksen kuulijan korvassa.

Palautteen antajan perimmäinen tarkoitus on saada aikaan käyttäytymismuutos toivottuun suuntaan tai varmistaa positiivisen käyttäytymisen jatkuminen tai lisääntyminen. Palautteella on vaikutusta motivaation lisäksi myös monenlaisiin

asenteisiin. Suomalaisten työntekijöiden ilmaisema palautteen tarve henkilöstölle tehtävissä tutkimuksissa on lähes aina ”paljon lisää”. (Piili 2006, 55) Palaute kuin palaute antaa aina sen saajalle mahdollisuuden itsetuntemuksen parantamiseen ja oman toiminnan seurausten hallintaan.

5.4.1 Positiivisen palautteen voima

Positiivinen palaute tukee työntekijän ammatillista itsetuntoa. Jokainen haluaa olla arvostettu työntekijänä ja hyväksytyt tasa-arvoisena ihmisenä. Onnistumisen kokemus yksittäisissä tekemisissä antaa energiaa, hyvää mieltä ja kannustaa uusiin saavutuksiin. (Piili 2006, 55) Työntekijän kannalta on siis erityisen myönteinen kokemus, mikäli esimies on aidosti kiinnostunut työn edistymisestä tai siitä, miten uusi tehtävä on päässyt alkuun. Tällaiset kokemukset muistetaan erityisesti silloin, kun tehtävä sinänsä ei projektin edistymisen kannalta ole prioriteetti-asteikon kärkipäässä.

Positiivinen palaute onkin työyhteisössä voimakas innostuksen lähde ja myönteisen ilmapiirin luoja. Siispä sitä tulisi viljellä joka käänteessä esimiesten ja alaisten välillä ja kannustaa myös kaikkia työyhteisössä antamaan sitä. Alaisen tekemisiä kohtaan voisi osoittaa enemmän kiinnostusta, kysellä hänen näkemyksiänsä ja neuvojansa, kiittää avusta ja osoittaa hänen hyötynsä myös muulle organisaatiolle. Mikäli johtaja kuitenkin kokee vaikeaksi antaa myönteistä palautetta, voi hän harjoitella sitä ensin yksityiselämässään; kotona, kaupoissa ja harrastuksissa. (Piili 2006, 56)

Mittarit, joiden perusteella työntekijä tietää onnistuneensa, toimivat myös konkreettisena palautteena. Nämä eivät kuitenkaan korvaa esimiehen antamaa henkilökohtaista kommentointia. Hyvistä saavutuksista kannattaa myös iloita työporukan kanssa yhdessä. Se tartuttaa hyvää mielialaa, antaa yhteisyyden kokemuksia ja luo yhteisölle onnistumisen malleja. (Piili 2006, 56) Nämä yhteiset onnistumisen kokemukset ovat hyvin tärkeitä juuri pitkissä projekteissa, joissa ei päätepiste ole ehkä ihan niin selkeä koko ajan ja aikataulussa pysyminen luo usein paineita.

5.4.2 Korjaavan palautteen antaminen rakentavasti

Negatiivinen tai kriittinen palaute tulisi työyhteisössä muuttaa tyystin korjaavaksi ja rakentavaksi. Sinänsä puhutaan samasta asiasta, mutta palautteen antamisen muoto ja tapa muuttuvat oleellisesti tilanteen määrittelyn mukaan. Ihmiset kokevat arvostelun uhkana, joka herättää puolustautumisen tarpeen. Tällaisessa tilanteessa tyypillinen reaktio on torjua kritiikin pääseminen syvemmälle tietoisuuteen. Palautteen sietäminen ja tulkinta riippuvat mm. tilanteesta, vastaanottajan itsetunnon vahvuudesta ja aiemmista kokemuksista. Ilmapiirin on siis oltava riittävän myönteinen, jotta ihmiset kestävät kritiikkiä ja pystyvät näkemään sen oppimismahdollisuutena. Palaute menee paremmin perille arvostetun ihmisen antamana. (Piili 2006, 56)

Piili esittää seuraavanlaisia ehdotuksia, jotka voisivat olla työyhteisön perusedellytyksiä onnistuneelle korjaavalle palautteelle:

1. Palaute annetaan välittömästi tai mahdollisimman pian tilanteen jälkeen. Sovi milloin asiasta keskustellaan.
2. Se annetaan suoraan, mieluiten kahden kesken tai vain asianosaisten läsnä ollessa.
3. Palaute pitää antaa tarkasti ja tosiasioihin pohjautuen. Perustele objektiivisesti. Osoita, mistä tieto on peräisin.
4. Kohdista palaute toimintaan, asioihin joihin ihminen voi itse vaikuttaa, eikä luonteeseen tai ihmisen perusominaisuuksiin.
5. Käsittele yksi asia kerrallaan. Ryöpytystä ei kukaan pysty ottamaan vastaan.
6. Motiivina palautteen antamisessa on edistyminen ja auttaminen. Sen ei saa antaa sekoittua omiin negatiivisiin tunteisiin. Palaute on avoin, rehellinen ja vastuullinen. Se ei ole oman stressin purkua.
7. Pidä tavoite mielessä koko ajan. Varmista viestin perillemeno (kuunteliko, ymmärsikö hän). Älä vesitä viestiäsi, vaikka reaktio olisi yllättävä tai tilanne ahdistava itsellesi.
8. Anna toisen keksiä ratkaisu palautteessa esiin tuomiisi ongelmiin. Jos hän ei löydä niitä, tarjoa vaihtoehtoja. Tarkista tarvitseeko hän tukea.
9. Seuraa, muuttuuko tilanne.

5.5 Palaute esimiehen kehittymisen välineenä

Yhtä tärkeää kuin palaute on esimieheltä alaiselle, on myös esimiehelle erityisen tärkeää saada palautetta alaisiltaan, jotta hän saisi selville miten henkilöstö kokee ja tulkitsee hänen käyttäytymisensä. Esimiehen oma käytös saattaa siis olla hyvin asenteellista tai puolueellista hänen sitä tiedostamattansa.

Saamansa palautteen avulla esimies voi ensinnäkin arvioida, kokevatko hänen alaisensa ja muut yhteistyötahot hänen johtamiskäyttäytymisensä siten kuin hän kuvittelee. Näin esimies voi päästä käsiksi sokeisiin pisteisiinsä ja korjata omaa toimintaansa tai alaistensa mahdollisia väärinymmärryksiä. Toisekseen palautteen kautta esimies voi saada tietoa ja monenlaisia vinkkejä siitä, mitä häneltä toivotaan ja miten hänen tulisi toimia jatkossa. Palaute on siis esimiehen itsetuntemuksen ja johtamiskäyttäytymisen kehittämisen keskeinen työkalu. (Järvinen 2005, 97-98.)

Esimiehen minän avoimeen alueeseen kuuluvat sellaiset tunteet, ajatukset ja mielipiteet, jotka esimies itse havaitsee ja tiedostaa ja jotka myös organisaation muut jäsenet havaitsevat tai tietävät. Hyvälle esimiehelle on tunnusomaista, että avoin alue on suuri: hän kommunikoi runsaasti, selkeästi ja suoraan. Tällaisella avoimeksi luonnehditulla esimiehellä on myös hyvä itsetuntemus ja totuudenmukainen minäkäsitys: hän tietää melko hyvin, mitä hän viestii ympäristöönsä eikä hän salaile henkilöstöltä keskeisiä työhön liittyviä tuntemuksiaan, näkemyksiään tai odotuksiaan. Tästä seuraa, että tällaisen esimiehen kanssa vuorovaikutus ja yhteistyö koetaan mutkattomaksi, aidoksi ja luottamusta herättäväksi. (Järvinen 2005, 98)

5.6 Alaisten sitouttaminen

Keinoja, miten alaiset sitoutetaan, on monia. Projektissa sitoutumisen merkitys korostuu, sillä vie aikaa ja resursseja löytää uusi korvaava työntekijä, mikäli työnsä hyvin osaava irtisanoutuu kesken prosessin. Työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaansa ja työhönsä ovatkin erittäin tärkeitä tekijöitä niin yritykselle kuin työntekijälle. Sitoutumisen on havaittakin vaikuttaneen moniin tärkeisiin asioihin, kuten sairauspoissaoloihin, työpaikan vaihtamiseen ja halukkuuteen tehdä ylitöitä.

Sitoutumisen on näiden seikkojen lisäksi todettu edistävän organisaation innovatiivisuutta ja joustavuutta. (Jokivuori 2002, 9-10.)

Yleisellä tasolla sitoutumista voidaan kuvailla kolmen ominaisuuden perusteella:

- vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvojen hyväksymiseen
- halu tehdä töitä organisaation hyväksi
- vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa (Lampikoski 2005, 46.)

Sitouttaminen työpaikkaan ei ole niin tärkeää sellaisissa organisaatioissa, joissa työn pystyisi tekemään kuka tahansa. Mitä haasteellisemmiksi työtehtävät käyvät, sitä tärkeämpää on keskittyä sitouttamiseen. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön pysyvyys ja sitoutuminen organisaatioon on ensiarvoisen tärkeää. Jos sitouttamiseen ei keskitytä, jatkuva uusien rekrytointi vie resursseja eivätkä työt etene toivotulla tavalla, koska aikaa kuluu työn kannalta epäolennaisen parissa.

Erilaiset työmuodot vaikuttavat myös siihen, miten sitoutunutta henkilöstöä organisaatio tarvitsee. Mikäli työtä tehdään pääasiassa yksin, sitouttaminen ei ole tärkeää. Kun vastaavasti ajatellaan työmuotoa, joka on esimerkiksi projekti- tai tiimityö, on hankalaa saavuttaa asetettuja tavoitteita, mikäli yksikin tiimin jäsen jättää leikin kesken. (Jokivuori 2002, 10-12)

5.6.1 Henkilöstöpalvelut sitouttajina

Henkilöstöpalveluilla tarkoitetaan niitä lakisääteisiä ja vapaaehtoisia yrityksen henkilöstölleen tarjoamia palveluja, joilla lisätään henkilöstön turvallisuutta, terveyttä ja viihtyvyyttä. Mitä henkilöstöpalveluihin kuuluu, vaihtelee yrityksittäin. (Helsilä 2002, 206) Esittelen niistä muutamia, joita Teollisuuden Voima Oyj tarjoaa alaisilleen OL3- projektissa.

Työpaikkaruokailu. Työpaikkaruokailun järjestäminen on yritykselle vapaaehtoista. Kuitenkin jonkinlaiset ruokailujärjestelyt ovat monessa mielessä järkeviä. Monipuolisen, terveellisen ja riittävän ruokailun

merkitys työteholle ja työkunnolle on varsin yleisesti tiedossa. (Helsilä 2002, 206)

Harrastustoiminta. Yritykset ovat aina kannustaneet henkilöstöään harrastamaan eri lajeja ja myös osallistuneet toiminnan tukemiseen. Nykyisin yritykset pitävät harrastustoimintaa itselleen kuuluvana toimintona, mutta harrastuspiirien ja -kerhojen kautta toiminta on aktiivista siihen innostuneiden henkilöiden aloitteesta. (Helsilä 2002, 207)

OL3-projektissa järjestetään silloin tällöin urheilupäiviä, jossa pelataan joukkuelajeja ja lopuksi tarjolla on yhteinen ruokailu. Tämä on havaittu erinomaiseksi tavaksi, joka lisää yhteisöllisyyttä ja, jossa on myös mahdollisuus tutustua esimieheensä paremmin. Vastaavanlaisia tapahtumia ovat myös projektin sisäiset virkistyspäivät, jossa aamupäivä käydään läpi työtehtäviä ja työryhmien tavoitteita. Tämän jälkeen on vuorossa jotakin yhteistä mukavaa toimintaa, jonka jälkeen on mahdollisuus ruokailuun ja saunomiseen.

Loma- ja virkistystoiminta. Aikaisemmin monilla suurilla yrityksillä oli omia loma- ja virkistyskeskuksia henkilöstönsä vapaa-ajanviettoa varten. Nyt niistä on kuitenkin luovuttu vähäisen kiinnostuksen ja suurten kustannusten vuoksi. Olkiluoto tarjoaa esimerkiksi lomailuun mökkejä, joita henkilöstö voi vuokrata lähellä olevasta Munakarista.

Henkilöstöalennus. Lähes kaikissa organisaatioissa omalle henkilöstölle annetaan alennusta organisaation tuottamista tai organisaation myymistä tuotteista tai palveluista. Organisaation toiminnan luonteen mukaan alennuksilla voi olla suuri merkitys palkan lisänä. Henkilöstöalennusasioissa organisaatio voi noudattaa varsin vapaata linjaa.

Sitouttamisen kannalta henkilöstöpalvelut ovat hyvin oleellinen asia. Vaikka henkilöstöpalvelut eivät sinänsä liity projektijohtamiseen, esimies voi kuitenkin olla vaikuttamassa henkilöstöpalveluiden tarjontaan. Hyvä tarjonta henkilöstöpalveluja on yksi hyvin vahva motivaatiotekijä, ja se vahvistaa sitoutumista työpaikkaan.

6 KEHITYSKESKUSTELUT PROJEKTISSA

6.1 Mitä kehityskeskustelu on?

Kehityskeskustelu varmistaa, virittää ja luo siltoja. Se tarvitaan johtamisen perusosaksi. Kehityskeskustelun avulla voi helposti varmistaa, että yritykselle ja organisaatiolle tarpeellinen asia on tavoittanut organisaation jokaisen ihmisen. Se on sovittu keino tarkistaa, että vuoden aikana tarpeellisista asioista on tullut puhuttua ja kuunneltua toista osapuolta. Näin varmistetaan, että tieto on kulkenut esimiehen ja alaisen välillä ja tavoittanut vastaanottajat. (<http://www.kehityskeskustelu.fi/>)

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua. (Ronthy-Östberg&Rosendahl 2004, 94) Keskustelu voidaan jakaa kahteen osaan: yksikön kanssa käytäviin yhteisiin keskusteluihin ja kahdenkeskisiin keskusteluihin. Kehityskeskustelu käydään 1-2 kertaa vuodessa ja sen tuloksena syntyy yhteinen sopimusmuistio käsitellyistä asioista. (<http://www.hallinto.oulu.fi/suunnit/kehityskeskusteluopas%202003.rtf>)

Tällaista esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua on kautta aikojen kutsuttu erilaisilla nimillä eri organisaatioissa. Sitä on nimitetty esimerkiksi suunnittelukeskusteluksi, kehittäväksi keskusteluksi, työparien keskusteluksi, tavoitteelliseksi keskusteluksi yms. Keskustelun nimeämistä vaikeuksista käy ilmi, miten yritys suhtautuu keskusteluun ilmiönä ja miten suhtaudumme keskusteluun työpaikalla. (Ronthy-Östberg&Rosendahl 2004, 94)

Alaisella on kehityskeskustelussa mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään tehtävistään, mielenkiinnon kohteistaan ja tulevaisuuden suunnitelmistaan. Esimiehen on tällöin myös helpompi ottaa huomioon alaisen kyvyt ja toiveet, jolloin vaikutusmahdollisuudet omaan työhön paranevat. Esimiehen kanssa voidaan laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma jolla varmistetaan työntekijän yrityksen kannalta olennainen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Omaa työroolia ja vastuuta sekä työnjakoa työyhteisössä voidaan myös selventää kehityskeskustelun osana. Kehityskeskustelun tavoite on yhteisymmärrys esimiehen ja alaisen välillä sekä molemminpuolinen palautteen saaminen ja antaminen. Kehityskeskustelut ovat myös aina luottamuksellisia. (Helsilä 2002, 64)

Eräs suomalainen ykköstason johtaja sanoi muutama vuosi sitten seuraavaa: ”Ihmisten johtaminen ei onnistuisi minulta ilman selkeitä arvoja, joiden mukaan toimimme, ja ilman kehityskeskusteluja. Ne ovat kiireisessä liike-elämässä ainoa keino viestittää alaisille yrityksen visiot ja strategiat, sopia tavoitteista, antaa ja saada palautetta sekä sopia kehittämisestä ja laatia kehityssuunnitelmat.” Monen esimiehen mielestä paras kehityskeskustelu on melko spontaani keskustelu tärkeinä pidetyistä asioista. Se voi vaihdella yrityksessä esimiehittäin ja jopa sen henkilön mukaan, jonka kanssa keskustelu käydään. (Helsilä 2002, 64)

Spontaani keskustelu on kuitenkin pitkälti ajanhukkaa, jolla herätetään turhia toiveita ja odotuksia. Tuloksilla ei ole juurikaan käyttöä. Ilman tiettyä systematiikkaa ei menetelmiä voida arvioida eikä parantaa. Tästä syystä on tärkeää, että kehityskeskusteluille luodaan tietty malli ja runko, jolla jokainen esimies vie keskustelut läpi. Keskustelumallin soveltaminen on luvallista, mutta tiettyjen sovittujen rajojen sisäpuolella.

Vaikka kehityskeskustelukäytännöt vaihtelevat yrityksittäin, ne eivät voi vaihdella yrityksen sisällä. Niiden tavoitteena on aina varmistaa, että henkilön toiminta suuntautuu yrityksen ja yksikön keskeisiin päämääriin. Luonnollisesti tehtävän sisältö-, painopiste-, tavoite-, ja tuloskeskustelu kuuluvat asiaan. On myös tärkeää arvioida alaisen edellisen kauden saavutuksien taso. Ehkä joku haluaa etsiä myös virheitä, mutta paljon tärkeämpää olisi keskustella parantamishdotuksista. (Helsilä 2002, 65)

6.2 Kehityskeskustelun merkitys ja tavoitteet projekteissa

Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on organisaation kehittäminen, joka voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kun työntekijät kehittyvät ihmisinä ja ammatissaan, samalla koko organisaatio kehittyy. (Ronthy-Östberg&Rosendahl 2004, 99)

Projektin kannalta kehityskeskusteluista kiinnipitäminen on äärimmäisen tärkeää niin alaisille kuin esimiehille. Johtamisen kannalta kehityskeskustelu on tehokkaamman johtajuuden työkalu siten, että esimies saa jokaiselta yksittäiseltä työntekijältä palautetta johtajuudestaan. Toiseksi isoissa projekteissa, joissa on paljon työntekijöitä, voi olla vaikea päästä esimiehen juttusille tai muuten löytää aikaa parannusehdotusten esittämiseksi, jolloin kehityskeskustelun tarve on oleellinen.

Johdon kannalta kehityskeskustelu on ensi sijassa keino, jolla

- kehitetään organisaatiota ja pyritään tehokkuuteen
- varmistetaan että kaikki puhaltavat yhteen hiileen
- varmistetaan että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä
- seurataan erilaisten työpanosten vaikutuksia ja erilaisia yhteistyömuotoja.

Työntekijälle taas kehityskeskustelu on ensi sijassa seuraavien inhimillisten perustarpeiden tyydyttämistä: hän kokee itsensä tarpeelliseksi, hän kokee kuuluvansa yhteisöön, hän kokee saavansa palautetta työpanoksestaan. Hänelle avautuu tilaisuus saada tietää, kuinka hänen työpanokseensa on suhtauduttu ja samalla mahdollisuus saada tukea ja apua vaikeaan kysymykseen. (Ronthy-Östberg&Rosendahl 2004, 99-100)



Kuva 5..Suoritusarviointi. (<http://www.facilitator.fi/suoritusarviointi.htm>)

Onnistunut kehityskeskustelu on vuoropuhelua, jonka tavoitteena on kummankin osapuolen kehittyminen niin ammatissaan kuin työyhteisönsä jäsenenä organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Kehityskeskustelu perustuu tasavertaiseen mielipiteiden vaihtoon, jossa ohjenuorana on keskinäinen luottamus ja arvostus. Asioita tulee lähestyä rakentavasti kyseenalaistaen: vain rehellisistä mielipiteistä on hyötyä. Kehityskeskustelu on molemminpuolinen oppimistilanne, ei selitysten ja syntipukkien etsintää. (<http://www.hallinto.oulu.fi/suunnit/kehityskeskusteluopas%202003.rtf>)

Yleisesti ottaen mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen on yksi tehokkaimmista keinoista tukea ihmisen jaksamista ja tarpeellisuuden kokemista. Kehityskeskusteluilla vähennetään myös erilaisia väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä organisaation ja yksilöiden kesken. Esimiehen tehtävä on pääasiassa auttaa alaisia kehittymään, sillä jokainen tarvitsee tukea kehittyäkseen. Uuden oppiminen aiheuttaa muutoksen entiseen, ja muutos taas aiheuttaa epävarmuutta. Tämä on oleellista erityisesti projekteissa, joissa muutoksia työtehtävien saralla tai muuten ympäristössä voi tapahtua useinkin.

6.3 Kehityskeskustelun toteutus ja kulku

Mikäli mahdollista, kehityskeskusteluille on hyvä varata aikaa. On myös hyvä, että keskustelulle on varattu jokin rauhallinen paikka, jossa vältetään ulkopuolisilta häiriöiltä. Paikan valinnassa tulee ottaa myös huomioon, että paikka on molemmille lähtökohdiltaan samanlainen. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, ettei keskustelua käydä esimerkiksi esimiehen reviiirillä hänen työhuoneessaan – myöskään taukotila ei ole hyvä. Avoimen keskustelun syntymistä tukee molemmille osapuolille tasavertainen paikka, kuten esimerkiksi neuvotteluhuone. (Aarnikoivu 2008, 127) Keskustelun kesto on myös hyvä sopia etukäteen, jotta aika tulisi käytettyä tehokkaasti oleellisimpien asioiden käsittelyyn.

Kehityskeskustelu on hyvä yhteisnimitys keskusteluille, jotka sisältävät ainakin seuraavat neljä ulottuvuutta: (Edellytyksenä, että molemmat ovat valmistautuneet keskusteluun etukäteen.)

- Tavoitekeskusteluosa, jossa sovitaan tavoitteista ja toimintasuunnitelmasta.
- Tulokeskusteluosa, jossa tarkastellaan aikaansaatuja tuloksia, todetaan kehittymistarpeita ja etsitään tulosten parantamismahdollisuuksia.
- Henkilöarviointiosa, jossa tarkastellaan henkilön suorituksia, pätevyyttä ja osaamista suhteessa nykyisten ja tulevien tehtävien vaatimuksiin.
- Kehittämisosaa, jossa todetaan henkilön kehittymistarpeet ja sovitaan kehittämissuunnitelmasta. Urakehityksen tarkastelu on olennainen osa tätä vaihetta. (Pirnes 2000, 210)

Nämä keskusteluosiot voidaan hoitaa joko samalla kertaa tai jakaa keskustelukerrat neljään eri kertaan, jolloin yhteen osioon syvennyttään kerralla tarkemmin.

Miten keskustelu tulisi sitten aloittaa? Luontevaa on varmastikin aloittaa tuttavallisesti, jotta mahdollinen jännittynyt ilmapiiri raukeaisi. Aluksi esimies voi myös lyhyesti kerrata mistä pitäisi puhua ja mitä keskustelulta odotetaan, jonka jälkeen alainen voi kertoa mitä asioita hän pitää tärkeänä, että keskustelussa käytaisii läpi. Monen mielestä keskustelulle tarvitaan alkulämmittely, jossa

kysellään vaikkapa kuulumisia. Mutta jokainen toteuttaa keskustelun omalla tavallaan tilanteen mukaan. Toisinaan voi olla niinkin, että niin sanottu ”small talk” voi olla tyhjää ja tarpeetonta. (Ronthy-Östberg&Rosendahl 2004, 99-100)

Keskustelun tukena käytetään useimmiten lomaketta, joka alaisen tulisi täyttää ennen keskustelun toteuttamista. Lomake tukee eri vaiheiden läpimenoa keskustelussa ja auttaa tiettyjen asioiden muistamisessa. Vaikka lomakkeen käyttäminen auttaa keskustelun läpiviennissä ja toteuttamisessa, on tärkeää muistaa, että lomake on vain tukena, eikä sitä tule noudattaa orjallisesti. (Aarnikoivu 2008, 122)

Lopuksi kun kaikki tarpeellinen on käyty läpi, on hyvä lopettaa keskustelu tiivistelmään. On hyvä pohtia, tuliko keskustelusta sellainen kuin piti? Puhuttiinko aiheista, joista oli etukäteen sovittukin? Mihin tulokseen keskustelussa tultiin? On molemmille osapuolille hyvä, jos saa lopuksi tilaisuuden kertoa, mitä hän sai keskustelusta irti. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että sovittu aika riittää myös loppuarviointiin. On hyvä myös lopuksi mainita muutama sana muutama sana seuraavasta tapaamisesta, jatkoa on hyvä jo pohjustaa etukäteen ja kaavailla alustavasti seuraavaa kehityskeskustelua.

6.4 Onnistuneen keskustelun edellytykset

Jotta kehityskeskustelu onnistuisi, yksi tärkeimmistä onnistumisen edellytyksistä on toisen kuunteleminen. Joskus se saattaa jäädä täysin toteuttamatta, jos keskustelun osapuolet ovat muodostaneet omat valmiit näkemyksensä käsiteltävistä asioista eivätkä anna tilaa yhteisille tulkinnoille. (Aarnikoivu 2008, 128-129)

Jotta keskustelua voitaisiin kutsua onnistuneeksi, tulee sen sujua mutkitta ja asioiden käsittely hoitaa rakentavassa sekä ratkaisuja etsivässä hengessä. Hyvä keskustelu on vastavuoroista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipidevapautta. Perusedellytyksiä sujuvalle keskustelulle ovat muun muassa itsetuntemus, empatia ja kuunteleminen. (Ronthy-Östberg 2004, 22, 92)

Henkilökohtaisen keskustelun tulee tietysti olla henkilökohtaista minulta-sinulle ja päinvastoin, mutta ei henkilökohtaisuuksiin menevää. Kasvua edistävä vuorovaikutus on aitoa, molemminpuolisen ymmärryksen ja arvonnannon sävyttämää. (Pirnes 2000, 212)

OL3-projektissa käydään kerran tai kaksi vuodessa kehityskeskusteluja. Esimiehen kanssa sovitaan ensin sopiva ajankohta, jonka jälkeen alainen saa esitetyttävän lomakkeen, jossa on kysymyksiä tulevista käsiteltävistä asioista. Tämän lomakkeen mukaan keskustelu käydään läpi. Paikka on yleensä neuvotteluhuone ja keskusteluun käytetty aika on maksimissaan tunti. Useimmiten käytetty aika on paljon lyhyempi, koska läpikäytävät asiat voivat olla hyvinkin selviä, ja ovat siten nopeasti käyty läpi.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytteessäni keskityin tutkimaan projekteja yleensä ja tarkemmin vielä projektijohtamista ja siihen liittyviä keskeisiä taitoja. Työni alussa kävin ensin läpi projektin määritelmää. Projektit ovat koko ajan yleisempiä, ja niiden tavoitteena on saavuttaa jokin ennalta määritelty tavoite. Projekteja perustetaan, koska tavoitteet eivät täytyisi ilman erillisen projektiryhmän perustamista. Määritelmistä muutaman mainitakseni, projektille on asetettu aikataulu ja päättymispäivä sekä projektin toteuttamiseksi kootaan joukko ihmisiä, joille asetetaan omat roolit ja vastualueet.

Projektityypeistä esittelin rakennus- ja toimitusprojektit, koska OL3-projektissa toteutuvat niille ominaiset piirteet. Toimitusprojekti siksi, että laitostoimittaja toimittaa hyvin laajan kokonaisuuden asiakkaalle kaukaiseen ympäristöön, ja rakennusprojekti taas siitä syystä, että projektin tavoite on saada aikaan konkreettinen lopputulos. Ja lisäksi rakennusprojektin selkeänä ominaispiirteenä on, että se on monien ihmisten ja yritysten yhteistoimintaa.

Projekti jakautuu vaiheisiin, jotka seuraavat toisiaan tai ovat osittain päällekkäisiä. Yleensä se etenee suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, mutta on myös mahdollista, että projektin aikana palataan edelliseen sen vaiheeseen, jos tulokset sitä vaativat.

Käsittelin johtamistaidoista projektijohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia, viestintätaitojen merkitystä sekä eri keinoja motivoida alaisia. Johtajan ominaisuuksista tärkeimmäksi nostaisin tänä hetkenä ihmisläheisyyden ja yleensä kyvyn johtaa ihmisiä. Hyvä projektinjohtaja osaa sekä johtaa projektia että hallita useita projektin aihealueita. Hän myös hallitsee prosessin kokonaisuutena, osaa johtaa ihmisiä, kestää painetta, on systemaattinen, mutta osaa myös varautua muutoksiin, pystyy ratkaisemaan ongelmia innovatiivisesti ja ennen kaikkea pitää omasta alastaan. Jo tämän perusteella voidaan todeta, ettei projektijohtajan tehtävästä puutu haastetta. Kuten Sami Kettunen asian totesi: ”Käytännön työssä tämä voi tarkoittaa itsepäisyyttä, käskyttämistä, kieltäytymistä, tiukkoja neuvotteluita ja eri mieltä olemista.”

Projektin johtaminen on kaikessa monipuolisuudessaan hyvin ainutlaatuinen johtajuuden harjoittamisen ympäristö tai tilanne. Projektiorganisaatio elää jatkuvassa muutoksessa verrattuna kypsän ja vakiintuneen organisaation toimintaan. Jatkuvista muutoksista huolimatta projektissa toimivalle johtajalle on tärkeää hallita kokonaisuutta ja jättää yksityiskohdista huolehtiminen toisille.

Projektijohtajalta vaadittavista taidoista ensimmäisenä käsittelin viestintätaitoja. Piili (2006) kiteytti viestintätaitojen merkityksen seuraavasti: ” Johtajalta edellytetään hyviä keskustelutaitoja, esiintymistä isommankin kuulijakunnan edessä ja kykyä tuottaa kirjallista materiaalia. Hänen on pystyttävä kohtaamaan ihmiset aidosti. Oleellista esimiestoiminnan uskottavuuden kannalta on kokonaisviestinnän ristiriidattomuus. Kirjoitusten, lausuttujen sanojen ja kehon kielen tulee olla keskenään johdonmukaisia, myös teot ja tekemättä jättämiset ovat viestintää. Jos esimies puhuu henkilöstön ensisijaisuudesta, muttei hänellä ole koskaan aikaa todella keskustella alaisten kanssa, viestiltä putoaa pohja pois.” Johtajuus vaatii siis myös hyvää itsetuntemusta, jotta oppii välttämään ristiriitaista viestintää.

Viestintätapoja on monia, ja esimiehen päätettäväksi jää, mikä viestintätapa tässä kyseisessä projektissa on tehokkain. Miten viesti saadaan perille varmimmin? Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi erilaiset palaverit, sähköposti tai henkilökohtaiset tapaamiset. Vaikuttavana tekijänä on projektin laajuus.

Toinen projektijohtajalta vaadittava taito on kyky motivoida alaiset. Keinoja siihen, miten alaiset saadaan pidettyä motivoituneina, on monia. Motivointi vaatii hyvää ihmistuntemusta. Projektiryhmä koostuu erilaisista ihmisistä, ja todennäköisesti jokaista heitä motivoivat erilaiset asiat. Esimerkiksi osa ihmisistä saa työmotivaatiota tavoitteiden saavuttamisesta, kun taas toisia motivoi hyvä projektiryhmä. Esimiehen tulee siis tunnistaa alaistensa tuen tarve, kuka vaatii enemmän ja kuka vähemmän tukea.

Motivointikeinoista käsitelin lähemmin vielä delegointia sekä palautteen antamista. Jotta projekti etenisi mahdollisimman tehokkaasti eikä esimiehen aika kuluisi sellaisiin tehtäviin, jotka joku toinenkin voisi tehdä, voidaan todeta että delegointikyky on projektipäällikölle välttämätön taito. Ilman riittävää delegointia projektipäällikön päivät kuluvat johtamisen sijasta toteutusprosessiin liittyvien yksityiskohtien selvittämiseen ja suunnittelupalavereissa istumiseen, ja tämä ei tietenkään ole tarkoitus. Projektipäällikön on uskallettava luottaa asiantuntijoihinsa.

Palautteen antaminen on projektitoiminnan avainasioita. Positiivista palautetta ei koskaan ole liikaa – varsinkaan suomalaisissa työyhteisöissä, joissa joko ei anneta palautetta ollenkaan tai jos annetaan, se on negatiivista. Vaikkakin positiivinen palaute tukee työntekijän ammatillista itsetuntoa, koska se luo uskoa omiin taitoihin. Jokainen haluaa olla arvostettu työntekijänä ja hyväksytyt tasa-arvoisena ihmisenä. Onnistumisen kokemus yksittäisissä tekemisissä antaa energiaa, hyvää mieltä ja kannustaa uusiin saavutuksiin. Positiivinen palaute onkin työyhteisössä voimakas innostuksen lähde ja myönteisen ilmapiirin luoja. Toisin sanoen positiivista palautetta pitäisi lisätä ja korjaavan palautteen antamista keventää.

Palaute alaiselta esimiehelle on yhtä tärkeää kuin palaute esimieheltä alaiselle, jotta esimies saisi selville, miten henkilöstö kokee ja tulkitsee hänen käyttäytymisensä. Esimiehen oma käytös saattaa siis olla hyvin asenteellista tai puolueellista hänen sitä

tiedostamattaan. Hyvä tilaisuus vastaanottaa palautetta alaiselta on kehityskeskustelut.

Sitouttaminen motivointitekijänä on elintärkeää projektin sujuvan etenemisen kannalta. Mikäli avainasemassa oleva asiantuntija irtisanoutuu kesken prosessin, uuden korvaavan asiantuntijan rekrytointi vie aikaa ja resursseja, ja samaan aikaan jokin kohta työstä seisoo paikallaan. Se taas uhmaa projektin aikatauluja ja sitä myöden lisää kustannuksia. Siksi on hyvinkin tärkeää panostaa työntekijöiden sitouttamiseen, jotta he pysyvät tehtävässään projektin loppuun asti, tai niin pitkään kuin on tarve.

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua. (Ronthy-Östberg&Rosendahl 2004, 94) Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on organisaation kehittäminen. Ja se voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kun työntekijät kehittyvät ihmisinä ja ammatissaan, samalla koko organisaatio kehittyy. (Ronthy-Östberg&Rosendahl 2004, 99) Siispä kehityskeskustelut eivät ole ajanhukkaa vaan erittäin tärkeä osa työntekijän motivoimista.

Onnistunut kehityskeskustelu on vuoropuhelua, jonka tavoitteena on kummankin osapuolen kehittyminen niin ammatissaan kuin työyhteisönsä jäsenenä organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Kehityskeskustelu perustuu tasavertaiseen mielipiteiden vaihtoon, jossa ohjenuorana on keskinäinen luottamus ja arvostus.

Näiden edellä mainittujen asioiden perusteella voidaan todeta, että projektijohtaminen on jatkuvaa uuden oppimista eikä kukaan synny siihen valmiina, vaan hyvään johtajuuteen opitaan askel kerrallaan. Hyvä itsetuntemus, hyvät sosiaaliset taidot ja jatkuva halu kehittyä ovat jo erinomaiset lähtökohdat hyvään johtajuuteen.

Työni tavoitteena oli koota tärkeimpiä asioita, jotka liittyvät projektijohtamiseen, ja koen onnistuneeni siinä hyvin. Materiaalia löytyi riittävästi ja aihealueiden läpikäyminen ja tarkastelu oli erittäin mielenkiintoista. Kiinnostukseeni vaikutti hyvin paljon parin vuoden työkokemus OL3-projektissa, joten olen päässyt

seuraamaan projektijohtamista hyvin läheltä. Työn kokoamiseen meni kaiken kaikkiaan aikaa noin 9 kuukautta. Puolet ajasta tein kirjallisuustutkimustani työn ohella Olkiluodossa, ja loput työstä viettäessäni äitiyslomaa.

Kirjallisuustutkimuksen ongelmana on, ettei siinä käsiteltyjä asioita ole päästy tutkimaan lähemmin oikeassa työelämässä. Tämä sen vuoksi, koska yrityksen pyynnöstä haastatteluja ei annettu. Joten ovatko nämä edellä mainitut taidot hallussa OL3-projektin esimiehillä, se ei tämän tutkimuksen avulla selvinnyt.

Jatkotutkimusaiheeksi hyvä olisi tutkia tarkemmin kulttuurisia eroja kansainvälisissä projekteissa. Esimerkiksi miten erilaiset tavat ja tottumukset vaikuttavat johtamiseen.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. Suom. Holttinen, J. Readme.fi. Helsinki.
- Hallikainen, R. Ihmistä ei ohita mikään. [Viitattu: 3.1.2010]. Talentum lehtiarkisto. Saatavissa:
<http://lehtiarkisto.talentum.com.lillukka.samk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1146882>
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. TAMMI.
- Hiekkataipale, M. Modernit johtamiskäsitykset - Projektin johtaminen. [Viitattu: 3.1.2010] Saatavissa:
<http://sinuhe.jypoly.fi/~jtimonen/index/hbh20100/projektijohtaminen.ppt>
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Humala, I. Projektinjohtaminen on moniosaajan työtä. [Viitattu: 3.1.2010]. Saatavissa: www.pry.fi/html/02_documents/locus0608_38-40.pdf
- Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. TAMMI.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto
- Jones, R. 2007. Project management survival.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki. WSOYpro.
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Juva. WS Bookwell Oy.
- Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektikirja – Onnistuneen projektin toteuttaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. WSOYpro.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy.
- Löow, M. 2002. Onnistunut projekti – projektijohtamisen ja –suunnittelun käsikirja. TIETOSANOMA.
- Oulun yliopiston kehityskeskusteluopas. 2003.
<http://www.hallinto.oulu.fi/suunnit/kehityskeskusteluopas%202003.rtf>
- Pirnes, U. Kehittyvä johtajuus – johtamisen dynamiikka. 2000. OTAVA.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. TIETOSANOMA.

Raunio, H. Projektin hallitsija. [Viitattu 3.1.2010]. Talentum lehtiarkisto. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.lillukka.samk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=155022>

Ronthy-Östberg, M&Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. TIETOSANOMA.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa – suunnittelu, menetelmät ja vuorovaikutus. Talentum Media Oy. Helsinki

Saikkonen, U. Ota porukka haltuun palaverilla. [Viitattu: 3.1.2010]. Talentum lehtiarkisto. Saatavissa:

Tarkoma, M. Projektit hanskassa. [Viitattu: 30.12.2009] Talentum lehtiarkisto. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.lillukka.samk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=889488>

Teollisuuden Voima Oyj:n WWW-sivu [verkkodokumentti]. [Viitattu: 12.10.2009]. Saatavissa: www.tvo.fi

TVO Intranet. Ydinvoimalaitosyksikkö Olkiluoto 3 -tekninen esite 2008. [Viitattu: 28.12.2009] Vaatii salasanan.

<http://www.kehityskeskustelu.fi/>

<http://www.facilitator.fi/suoritusarviointi.htm>

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – haasta itsesi. Helsinki. WSOY.