

”Viestintä on aina läsnä”

# KERRONNALLINEN TUTKIMUS PROJEKTIJOHTAMISESTA

Jyväskylän yliopisto  
Humanistinen tiedekunta  
Viestintätieteiden laitos  
Yhteisöviestintä

Pro gradu -tutkielma  
Hanna Koivisto  
Kevät 2013

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty Humanistinen	Laitos - Department Viestintätieteiden
Tekijä - Author Hanna Koivisto	
Työn nimi - Title "Viestintä on aina läsnä" Kerronnallinen tutkimus projektijohtamisesta	
Oppiaine - Subject Yhteisöviestintä	Työn laji - Level Pro gradu -tutkielma
Aika - Month and year 2013	Sivumäärä - Number of pages 74
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Projektimuotoinen tapa tehdä työtä on viime vuosina jatkuvasti lisääntynyt. Tässä tutkimuksessa keskitytään aikaisemmissa tutkimuksissa vain vähän huomiota saaneeseen projektiviestintään ja sen rooliin osana projektijohtamista. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Turun kaupungin sivistystoimialan alaisuudessa toimiva projektitoimisto ja eritoten siellä työskentelevät projektipäälliköt.</p> <p>Tutkimuksen avulla pyritään määrittelemään mahdollisimman realistisesti projektipäällikön työnkuvaa sekä selvittämään minkälaisen merkityksen viestintä saa projektimuotoisessa työssä. Kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan projektipäälliköiden omakohtaiset kokemukset niistä rooleista ja työnkuvista, joita he kokevat omassa työssään.</p> <p>Tämä pro gradu -työ toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin ja aineisto kerättiin kerronnallisten haastattelujen avulla. Kerronnallisista haastatteluista nousi esille yhteensä 13 eri roolia, joissa projektipäällikkö kokee projektin aikana toimivansa. Myös viestinnän tärkeys projektimuotoisessa työssä korostui haastatteluissa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella pyritään ymmärtämään paremmin projektimuotoisen työn johtamista sekä projektipäälliköiden eri roolien painotuksia. Tutkimustuloksilla on myös laajempi merkitys pidemmällä aikavälillä katsottuna: tutkimustulosten tarkoituksena on tietyn ilmiön parempi ymmärtäminen ja tätä kautta kenties totuttujen toimintatapojen kehittämisen. Yhteisöviestinnän näkökulmasta aihe on niin ikään kiinnostava, sillä projektimuotoinen työtapo edellyttää aina hyvää viestintäosaamista.</p>	
Asiasanat - Keywords Projekti, projektiviestintä, projektipäällikkö, projektijohtaminen	
Säilytyspaikka - Depository Viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja - Additional information	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 VIESTINTÄ JA TYÖSKENTELY PROJEKTEISSA .....	3
2.1 Projektityypit .....	3
2.2 Projektiviestintä.....	7
2.3 Viestinnän merkitys projektille.....	10
2.4 Projektiviestinnän haasteet.....	12
3 PROJEKTIEIEN JOHTAMINEN .....	14
3.1 Johtamisen ja johtajuuden historia .....	14
3.2 Suomalainen johtamiskulttuuri .....	16
3.3 Projektijohtajuus.....	18
3.4 Roolit johtajan työssä.....	22
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU .....	24
4.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	24
4.2 Kerronnallinen tutkimus tutkimusmenetelmänä .....	25
4.3 Tutkimuksen kohdeorganisaation valinta .....	27
4.4 Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	28
4.5 Tutkimuksen kulku .....	32
4.6 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi.....	35
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	37
5.1 Suunnitteluvaihe .....	37
5.2 Toteutusvaihe .....	39
5.3 Projektin päättäminen ja tulosten käyttöönotto .....	44
5.4 Tutkimustulosten yhteenveto .....	47

6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	50
6.1 Projektipäällikön kokemat roolit projektin aikana .....	50
6.2 Projektipäällikön työnkuva .....	54
6.3 Viestinnän merkitys projektimuotoisessa työssä .....	56
6.4 Aineiston keräämisen, käsittelyn ja analyysin arviointi .....	60
6.5 Tutkimuksen arviointi.....	63
6.6 Jatkotutkimusehdotuksia.....	64
KIRJALLISUUS .....	66
LIITE 1	

# 1 JOHDANTO

Projektijohtaminen on nousemassa Suomen tyypillisimmäksi johtamismalliksi (Projektiyhdistys ry 2011). Projektityötä ja projektijohtamista on tutkittu eri näkökulmista 1950-luvulta saakka. Viime vuosien aikana yhä useammat julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot ovat omaksuneet projektimuotoisen tavan tehdä töitä (Cook & Pritchard 1997, 23). Tässä tutkimuksessa keskitytään aiemmissa tutkimuksissa vain vähän huomiota saaneeseen projektiviestintään ja sen rooliin osana projektijohtamista.

Virtanen on tutkinut *International Journal of Project Management* -julkaisussa ilmestyneitä artikkeleita, jotka ovat julkaistu vuosina 1983–1984 ja 2000–2008. Tutkimusaineisto koostui kyseisinä vuosina ilmestyneistä 593 artikkelista. (Virtanen 2009, 55.) Tutkija jakoi artikkelit teemojen mukaan analysoimalla artikkelien sisältöä yleisellä tasolla. Tämän opinnäytetyön kannalta tutkimuksen kiinnostavin yksityiskohta oli se, että vain 3,4 % artikkeleista liittyi edes jollakin tavoin projektien viestintään. Nekin artikkelit keskittyivät projektien sisäisten tietokantojen luomiseen tai muuhun organisaation sisäiseen toimintaan. (Virtanen 2009, 258–271.) *International Journal of Project Management* on projektijohtamisen keskeinen tieteellinen julkaisufoorumi, joten voidaan perustellusti olettaa, että siinä julkaistaan artikkeleita alan sen hetkisisistä kiinnostavimmista ja merkittävimmistä aiheista. Tämä todistaa, että viestinnän roolia ja merkitystä projektijohtamiseen ja projektien onnistumiseen ei ole hyödynnetty tai ainakaan tutkittu kovinkaan paljoa. Aihepiirin tutkiminen on siis kiinnostavaa, tärkeää ja se täydentää tutkimuskentässä selvästi piilevää tutkimusaukkoa.

Projektiviestintään kiinnitetään liian usein vain vähän huomiota ja se koetaan lähinnä pakolliseksi pahaksi, asiaksi, joka pitää vain hoitaa pois alta. Projektiviestintä on väliinputoaja, koska projektipäällikkö ei useinkaan ehdi keskittyä siihen riittävästi muiden töidensä ohella. Toisaalta organisaatioissa yleisesti oletetaan, että projektista viestiminen kuuluu projektin vetäjän toimiin, eikä siihen palkata ulkopuolista ammattilaista. (Packalén 2011.) Työpaikoilla on jatkuva kiire eikä kaikkea ehditä millään tekemään. Johtaminen on ainaisen kiireen kanssa selviytymistä ja päivittäiset työtehtävät ”tulipalojen sammuttamista” (Linstead, Fulop & Lilley 2009, 19). Ollikaisen (2009) mukaan kaikissa organisaatioissa viestitään, tavoissa vain on eroja. Korhonen & Rajala (2011, 21) yhtyvät tähän ajatukseen, sillä heidän mielestään joka

ikinen päivä organisaatioissa on priorisoitava ja mietittävä mitä jätetään tekemättä. Harmillisen usein karsiminen aloitetaan viestinnästä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia johtajan roolia projektimuotoisessa työssä. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään projektipäällikön työnkuva ja viestinnän merkitystä osana projektitoimintaa. Tästä syystä tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti korosteta viestinnän roolia, vaan on tärkeää, että se nousee esille, jos on noustakseen. Kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan projektipäälliköiden omakohtaiset kokemukset niistä rooleista ja työnkuvista, joita he kokevat omassa työssään.

Tämä tutkimus rakentuu kuudesta luvusta. Johdanto-osuuden jälkeen tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitetään luvuissa kaksi ja kolme. Luvussa kaksi määritellään tämän tutkimuksen avainkäsitteet sekä käydään eri näkökulmista läpi projektiviestintää ja sen merkitystä. Tässä luvussa huomio keskittyy myös projektiviestinnän tavoitteisiin ja ongelmakohtiin. Luku kolme keskittyy paitsi projektijohtamiseen, myös laajemmin johtamiseen ilmiönä. Lisäksi syvennytään projektijohtamisen haasteisiin ja mietitään johtajan työssään tarvitsemia rooleja. Neljännessä luvussa keskitytään tutkimuskysymyksiin ja esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät, aineistonkeruu- sekä aineiston käsittelytavat. Viides luku käsittelee kokonaan tutkimustuloksia. Viimeisessä, kuudennessa luvussa, saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin, pohditaan tutkimustulosten merkityksiä sekä peilataan ja verrataan saatuja tuloksia teoreettiseen viitekehukseen. Lopuksi pohditaan joitain jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 VIESTINTÄ JA TYÖSKENTELY PROJEKTEISSA

Tässä kappaleessa käsitellään projektimuotoista työskentelyä sekä projektien viestintää eri näkökulmista. Ensin avataan hieman terminologiaa ja määritellään tärkeimpiä käsitteitä. Tässä luvussa huomio keskittyy myös projektiviestinnän tavoitteisiin, viestinnän ongelmakohtiin projektikontekstissa sekä pohditaan viestinnän merkitystä ja roolia projektimuotoisessa työssä.

### 2.1 Projektityypit

*Projekti* on tilapäinen organisaatio, jonka avulla voi saavuttaa tavoitteena olevaa hyötyä tavalla, joka jostain syystä on pysyvien organisaatiotapojen ulottumattomissa tai vaatii niin toteutettuna enemmän resursseja (Sjöblom 2006, 74). Lööw (2002, 17–18) kuvaa, että *projektimuotoisen työskentelyn* tunnistaa siitä, että sille on määritelty tilaaja, aloitus- ja lopetuspäivämäärä, resurssi- ja toimenpidesuunnitelma sekä selkeä tavoite. Hänen mielestään myös dokumentointi koko projektin olemassaolon ajan, projektikokoukset, jatkuva tiedottaminen, vähintään yksi projektiin nimetty henkilö, välitavoitteet, tarkistuspisteet ja työn- ja vastuunjako ovat tärkeitä osia silloin, jos työskentelymuotona on projekti.

Munns & Bjeirmi (1996, 81) korostavat, että projektilla pyritään saavuttamaan tietty, erityinen tavoite. Heidän mielestään projekteihin kuuluu useita toimintoja ja tehtäviä, joita saavuttaakseen on kulutettava voimavaroja ja resursseja. Williamin (2002, 2–3) mukaan projekti koostuu neljästä tyypillisestä elementistä. Näitä elementtejä ovat yhtenäinen tavoite, toisiaan tukevat osatavoitteet, ennalta määritelty aikataulu sekä ainutkertaisuus. Goczol & Scoubeau (2003, 60) puolestaan tiivistävät projektin tunnusmerkit kolmella termillä: ainutkertainen, monimutkainen sekä katkonainen. Ainutkertaisuudella he viittaavat projektin luonteeseen olla joka kerta erilainen, monimutkaisuus näkyy projektin monissa muuttuvissa tekijöissä ja katkonaisuudella projektin jakoa eri vaiheisiin. Åberg (2000, 244–245) puolestaan määrittelee *hankkeen* kertaluontoiseksi suoritteeksi, johon ryhdytään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoite jaetaan työvaiheiksi ja sen tuloksia ja kustannuksia seurataan jatkuvasti. Hän korostaa myös, ettei hanke jatku ikuisesti vaan sillä on suhteellisen tarkasti määritelty aikataulu. Obeng (1994, 131) korostaa projektin määrittelyssä sidosryhmien tyytyväisyyttä projektiin. Hänen mielestään projekti tarkoittaa erilaisten peräkkäisten prosessien kombinaatiota, johon kuu-

luvut ennalta määritetyt tavoitteet, kohderyhmien määrittely, suunnittelu, koordinointi ja toteutus. Näiden prosessien ja täten koko projektin lopputuloksena on mahdollista saavuttaa tietyn kohderyhmän tyytyväisyys. (em.)

Tässä tutkimuksessa projekti määritellään suoritteeksi, joka on ainutkertainen kokonaisuus, jota johtaa erikseen valittu projektipäällikkö ja jolla on etukäteen suunniteltu tavoite, aikataulu, budjetti sekä kohderyhmät. Käsitteitä *hanke* ja *projekti* käytetään tässä opinnäytetyössä synonyymeinä turhan toiston välttämiseksi.

Projektit voidaan jakaa karkeasti viiteen eri kategoriaan: investointihankkeet, kehittämishankkeet, tutkimushankkeet, selvityshankkeet sekä produktiohankkeet. Investointihankkeiden tarkoituksena on toteuttaa rajattu investointi. Tutkimushankkeiden tarkoituksena ovat tutkimuksellisia. Selvityshankkeet poikkeavat tutkimushankkeista siten, etteivät niiden tarvitse perustua tieteellisille kriteereille ja ne voivat olla myös hieman suppeampia. Produktiohankkeiden sisältönä on tietty tapahtuma tai tuotteen toteuttaminen. Kehittämishankkeet perustuvat organisaatioiden, toimintojen, tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen. (Silfverberg 2007, 21–22.) Tässä tutkimuksessa keskitytään kehittämishankkeisiin eli projekteihin, jotka perustuvat jonkin tietyn tai tiettyjen asioiden kehittämiseen.

Kehittämishankkeen tunnistaa usein jo projektin nimestä, sillä siinä esiintyy usein kehittämiseen viittaavia sanoja: parantaminen, edistäminen, kouluttaminen. Hanketyö on usein nimenomaan kehittämistä myös siitä syystä, että projektimuotoinen tapa tehdä työtä soveltuu erinomaisesti vanhan toimintatavan kehittämiseen. Vanhoille projekteille ei enää saa uutta rahoitusta, vaan aina pitää kehittyä ja kehittää. Usein myös tarve projektille lähtee haasteiden tunnistamisesta tai ongelmakohdan havaitsemisesta.

Projektityypit voi Obengin (1994, 6–8) mukaan jaotella neljään osaan: Fog, Movie, Quest sekä Painting. Taulukossa 1 on kuvattu eri projektityyppien ominaisuuksia.



Taulukko 1. Neljä projektityyppiä. (Mukaeltu: Obeng 1994; Kippenberger 2000).

Projektityyppi	Tavoite selvillä	Tapa toimia selvillä	Huomioitavaa	Projektijohtajalta vaadittavia ominaisuuksia
FOG	Ei	Ei	Suuri riski epäonnistua. Tiedetään, että toiminnassa on vikaa ja se pitää korjata jotenkin.	Vaatii hyviä viestintätaitoja, etenee askel askeleelta, visionääri, roolimalli
MOVIE	Ei	Kyllä	Projektiryhmä tietää miten tehdään, loppu-tulos kenties alussa epäselvää.	Hienosäätämistä, rajojen asettamista, vaatii hyviä viestintätaitoja.
QUEST	Kyllä	Ei	Luovuus tärkeää. Tavoite selvillä, tapa toimia alussa epäselvä.	Reunaehtoien asettamista, uusia asioita opittava nopeasti ja tarvittaessa vaihdettava suuntaa.
PAINTING	Kyllä	Kyllä	Samantyyppisiä projekteja toteutettu aiemminkin. Tarkoitus toteuttaa alkava projekti paremmin kuin edellinen vastaava projekti.	Tieto, kokemus, uskottavuus ja innostaminen. Aikataulu tärkeä.

Projektityyppi Fog viittaa nimensä mukaisesti sumuun ja sumussa kävelemiseen. Fog-tyyppisissä projekteissa projektin tavoite ja tapa toimia ovat suhteellisen epäselviä. Tällaisissa projekteissa on syytä edetä varovasti askel kerrallaan, jotta menestyminen olisi mahdollista. Projektipäälliköltä vaaditaan tällaisessa projektissa visionäärin taitoja, kykyä toimia roolimallina sekä nähdä kokonaisvaltaisesti kuvaa tulevaisuudesta. (Obeng 1994, 6-7.) Fog-projektien lähtökohta on, että toiminnassa tiedetään olevan jotain kehitettä-

vää ja projektin avulla pyritään muokkaamaan toimintaa toimivammaksi ja tehokkaammaksi. Fog-projektit ovat riskialttiita ja vaativat hyviä viestintätaitoja. (Kippenberger 2000.)

Movie-projekteissa tavoite ei välttämättä ole heti selvillä, mutta tapa toimia tiedetään jo alusta alkaen. Tällaisessa projektityypissä suunnittelulla ja aikaisemmalla kokemuksella on suuri rooli. (Obeng 1994, 7; 1994, 117.) Kippenberger (2000) korostaa Movie-projektin kohdalla hyvän viestintäosaamisen tärkeyttä ja projektipäällikön kykyä rajojen asettamiseen sekä hienosäätöön. Quest-projekteissa lähtökohta on päinvastainen kuin Movie-projekteissa. Quest-projekteissa on alusta alkaen selvää, mitä halutaan tehdä, mutta tapa toimia eli toteutus on alussa epäselvää (Obeng 1994, 7). Quest-tyypin projekteissa luovuus on hyvin tärkeässä roolissa. Projektipäälliköltä odotetaan haasteisiin tarttumista, rohkeutta, reunaehtojen asettamista, seikkailumieltä sekä kykyä oppia uusia asioita ja tarvittaessa vaihtaa suuntaa nopeallakin aikavälillä (Obeng 1994, 116; Kippenberger 2000).

Painting-tyypin projekteissa sekä projektitiimin jäsenillä että kyseisen projektin suurimmalla osalla sidosryhmän edustajista on alusta lähtien selvillä projektin tarkoitus, tavoite sekä tapa toimia. Nämä projektit ovat luonteeltaan suhteellisen ennalta arvattavia, sillä vastaavia tai ainakin samantyyppisiä projekteja on toteutettu aiemminkin. Tällaisten projektien tarkoituksena on toteuttaa alkava projekti paremmin, nopeammin ja pienemmillä resursseilla kuin aikaisempi vastaava projekti. Projektipäällikön kokemus, tieto, uskottavuus ja innostavuus koetaan hyvin tärkeiksi ominaisuuksiksi. (Obeng 1994, 7-8; 1994, 115; Kippenberger 2000.)

Toisinaan saattaa olla ongelmallista tunnistaa käynnistyvästä projektista, mitä neljästä projektityypistä kyseinen projekti lähinnä vastaa. Tällöin kyky kohdistaa projektipäällikön valinta projektin tarpeiden mukaan nousee hyvin merkittäväksi osaksi kokonaisuuden onnistumista. Projekteissa korostuvat erilaiset tarpeet myös johtajien suhteen. Samanlainen johtajatyyppejä ei sovellu kaikkien hankkeiden johtoon. Esimerkiksi hankkeissa, joiden lopputulosta ei tarkkaan tiedetä ennen projektin päättymistä, on tärkeää, että projektipäälliköllä on kyky visioida ja nähdä kokonaiskuva hankkeen taustalla. Tällaisessa tilanteessa ei ole varsinaista hyötyä vedota siihen, miten aiemmin on toimittu. (Kippenberger 2000, 14-16.) Projektipäällikön työnkuva on kaiken kaikkiaan moninainen eikä parhaimmallaan taidolla voi täysin ennakoita varmistaa, että valittu päällikkö tulee onnistumaan tehtävässään. Projektin aikana on useita muuttujia, jotka vaikuttavat siihen, kuinka hyvin tai huo-

nosti projektipäällikkö tehtävässään onnistuu. Tämä ei kuitenkaan sulje pois, vaan lähinnä korostaa projektipäällikön valinnan tärkeyttä.

## 2.2 Projektiviestintä

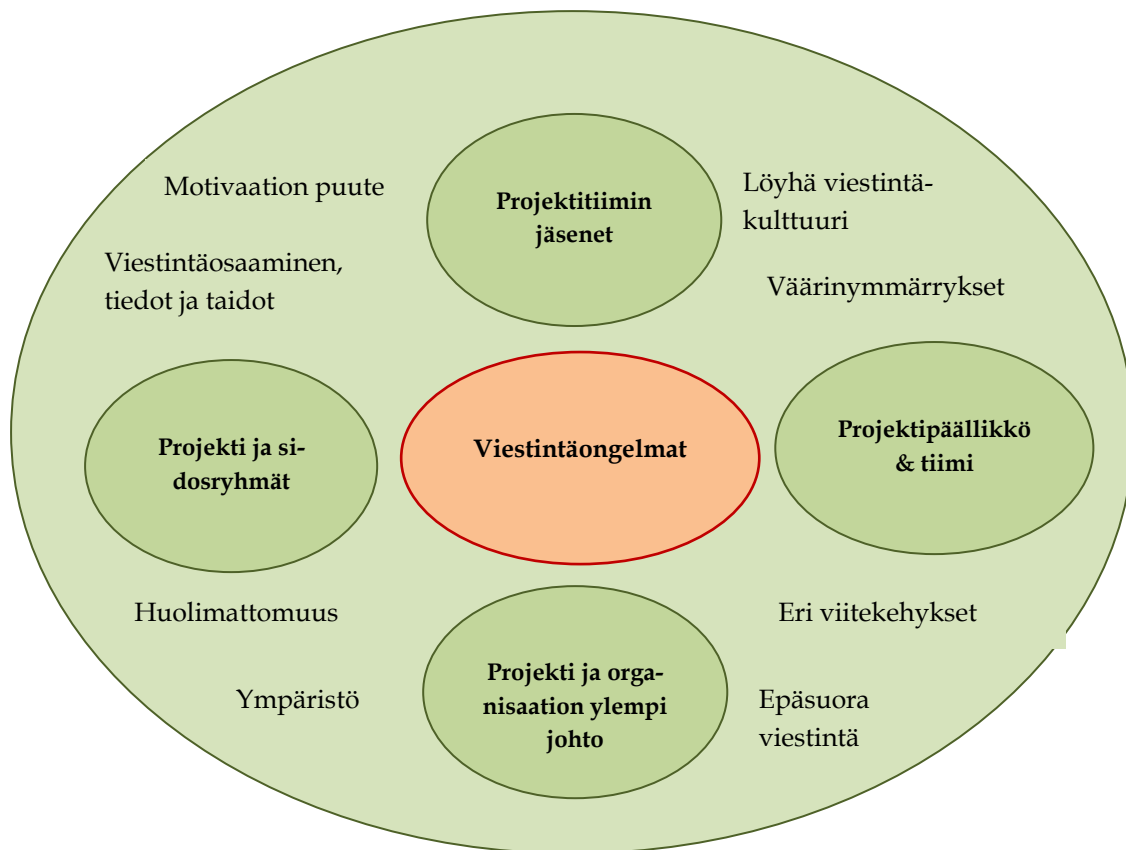
Projektiviestintää on verrattu myyttiseen tarinaan Babelin tornin rakentamisesta. Tarinassa torninrakentajat kuvittelevat puhuvansa samaa kieltä ja ymmärtävänsä toisiaan täydellisesti. Lopputuloksena on kuitenkin täydellinen kaaos, jossa lopulta kukaan ei ymmärrä toisiaan ja koko projekti kaatuu siihen. Kuten Babelin tornin tapauksessa, myös monessa muussakin tapauksessa syy projektin ongelmiin löytyy viestinnän puutteesta tai sen epäonnistumisesta (Muneratto 2007, 84–85). Projektiviestinnän voi kuvitella olevan linkkinä tiedon lähettäjän (projektitiimin) sekä vastaanottajan (eri sidosryhmien) välillä. Sen avulla pyritään jakamaan eri sidosryhmille kuuluvaa informaatiota kohdennetusti sekä ohjaamaan sidosryhmiä matkalla projektista seuraavaan muutokseen. Sidosryhmien tulkinnat ja mielikuvat projektista riippuvat pitkälti siitä, kuinka projektiviestinnässä onnistutaan. Vaikka projektiviestintä perustuu pitkälti niin ulkoisille kuin sisäisillekin sidosryhmille tiedottamiseen sekä heidän informoimiseensa, tulee myös muistaa, että kaikella yritystoiminnan tekemisellä on myös kaupallinen puoli: tietty asia pyritään myymään yleisölle (Lecoeuvre-Soudain & Deshayes 2006, 103).

Projektiviestintä on usein muutosviestintää, jonka myynnillisen tarkoituksen voi ajatella olevan tarve vakuuttaa sidosryhmät muutoksen tarpeellisuudesta. Ramsing (2009, 350) korostaa sisäisen viestinnän tärkeyttä projektiviestinnässä. Hänen mielestään luodakseen positiivisen ja kestävän suhteen sidosryhmiin, on projektista luotava hyvä kuva ensin organisaation sisällä ja "vakuuttaa oma väki" projektin tarpeellisuudesta. Kun sisäiset sidosryhmät ovat vakuuttuneita muutoksen ja täten projektin tärkeydestä, on helpompi vakuuttaa myös ulkoiset sidosryhmät.

Projektiviestinnän tarkoitus on tukea koko projektin tavoitteiden saavuttamista ja visiota. Projektiviestintä auttaa osaltaan koko liiketoimintaa: sen avulla pyritään "myymään" haluttu asia kohderyhmälle. Viestinnällisiä tavoitteita ovat lisäksi muun muassa tiedon välittäminen sidosryhmille, muutoksen läpiviennin tukeminen, kohderyhmien innostaminen ja sitouttaminen sekä projektista saatavien hyötyjen perustelu. Projektiviestintä on yksi hankkeen tärkeimmistä avaintekijöistä, joiden avulla projektista on mahdollista tulla menestyksekkäs. Viestintä on kaikkein tärkein osa jokaista projektia pro-

jektityypistä riippumatta. (Charvat 2002.) Organisaation hyvä suorituskyky ja projektien onnistuminen turvataan onnistuneella viestinnällä, sillä viestinnän merkitys on erittäin suuri projektin kaikissa vaiheissa (Hyväri 2006, 38). Parhaiten hankkeen omaa imagoa tukevat oikein ajoitetut ja ymmärrettävät viestit sekä ajantasainen materiaali. Viestinnän avulla pyritään myös jalkautamaan strategiaa käytäntöön, kehittämään konsepteja toimivammiksi, luomaan jatkuvuutta sekä yhtenäistämään erilaisten hankkeiden ja projektien viestintää. Toimiva projektiviestintä edesauttaa osaltaan myös yhteisön sisäistä viestintää ja helpottaa tiedonkulkua organisaation eri sidosryhmien kesken. (Ramsing 2009, 353.)

Projektiviestinnän yhtenä tarkoituksena on tiedottaa projektin kulusta ja vaikutuksista niille sidosryhmille, joita tuleva muutos koskettaa. Ellei tietoa tarjota riittävästi, saattavat sidosryhmien käsitykset projektista muuttua kielteisemmiksi (Löow 2002, 122). Kuviossa 1 on kerrottu erilaisista ongelmatilanteista, joihin projektiviestinnässä usein havahdutaan. Ongelmia tavataan Kerznerin (2000, 252–253) mukaan neljällä eri tasolla: projektijohtajan ja tiimin välillä, projektitiimin eri jäsenten välillä, projektitiimin ja organisaation ylemmän johdon välillä sekä projektitiimin ja muiden sidosryhmien välillä. Vaikka viestinnän periaatteessa tulisi näihin eri tasoihin olla eri sisältöistä ja eri tavoin toteutettua, esiintyy silti samoja ongelmakohtia minkä tahansa viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Samat ongelmat näkyvät usein myös sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä, joten ongelmakohtien tiedostaminen ja toimintatapojen kehittäminen on hyvin tärkeää kaikissa organisaatioissa, joissa työtä tehdään projektimuotoisesti. Esimerkiksi projektipäällikön viestintäosaaminen, organisaatiossa vallitseva viestintäkulttuuri, viestin lähettäjän ja toisaalta vastaanottajan motivaatio, ympäristö, huolimattomuus tai epäsuorasti, kiertoteitse saatu informaatio vaikuttavat oleellisesti viestinnän onnistumiseen ja niiden syyt ovat usein varsin samansuuntaisia. Tällaisia syitä saattaa esimerkiksi olla viestintätulva, joka aiheuttaa sen, että yksittäinen viesti jää huomaamatta tai viestinnän ajoitus on vastaanottajan kannalta väärä. Ihmiset havainnoivat asioita omista lähtökohdistaan ja siinä tilanteessa, jossa kulloinkin ovat.



Kuvio 1. Viestinnän ongelmakohtia projektikontekstissa (Pohjalta: Lööw 2002, 135–136 ; Kerzner 2000, 252–253 ja 276–277).

Eri viitekehyksillä kuviossa viitataan asioihin, jotka saattavat eri ihmisille tarkoittaa eri asioita, mikäli konteksti on epäselvä. Esimerkiksi sana ”toimittaja” saattaa tarkoittaa eri sidosryhmille eri asioita: joku ajattelee heti journalistia, kun taas toisille tulee ensimmäisenä mieleen tavarantoimittaja. Eri viitekehykset tulee ottaa huomioon viestiessä mille tahansa sidosryhmälle. Sidosryhmillä kuviossa viitataan kaikkiin niihin tahoihin, jotka ovat jollakin tavalla osallisena projektiin. (Lööw 2002, 135–136 ; Kerzner 2000, 252–253 ja 276–277.) Widemanin (1997, 219) mukaan sidosryhmiin kuuluvat kaikki yksilöt ja yhteisöt, jotka tavalla tai toisella ovat projektin kanssa tekemisissä tai heillä on edes jonkinlainen mielipide projektiin liittyen. Myös Obeng (1994, 132) korostaa sidosryhmien tarkoittavan keitä hyvänsä, jotka vain ovat kiinnostuneet projektista. Lähtökohtaisesti kiinnostus projektiin voi olla kannustavaa ja positiivista tai vastustavaa eli tavalla tai toisella negatiivista. Jonkinasteinen kiinnostus on ylipäätään merkittävää. (em.)

Sidosryhmäajattelussa olennaista on myös organisaation keskeinen rooli toimijana, jolla on mahdollisuus heijastaa näkemyksiään ja toisaalta myös vaikuttaa sidosryhmiensä tapaan toimia (Luoma-aho & Vos 2010, 317). Projektijohtaja on perehtynyt omaan kontekstiinsa ja viestiessään muille sidosryhmille saattaa helposti unohtua selittää termit auki. Toisinaan oman alansa spesialisteista kootun projektitiimin käyttämä kieli ja terminologia ovat niin hankalia, etteivät muut, projektin sidosryhmiin kuuluvat ymmärrä mistä koko projektissa on kyse (Webster & Owens 1997, 266). Tämä tulisi ottaa huomioon etenkin, kun viestintää kohdennetaan ulkoisille sidosryhmille.

### **2.3 Viestinnän merkitys projektille**

Viestinnän merkitys projektin onnistumiselle on erittäin suuri (mm. Charvat 2002; Johannessen & Olsen 2011; Ramsing 2009). Tieto projektista menee viestinnän avulla loppukäyttäjän tietoisuuteen ja näin ollen luo jonkin mielikuvan muutoksesta eri sidosryhmien mieliin. Projektiviestinnän laajuus riippuu pitkälti projektin koosta, sille varatusta budjetista, aikataulusta sekä kohderyhmistä. Toisaalta eräs tärkeä viestintää määrittelevä tekijä on tarve. Jos esimerkiksi projekti on laaja, mutta koskettaa lähinnä vain omaa henkilöstöä on viestinnän kustannukset ja muut resurssit paljon pienemmät, kuin jos sidosryhmiin kuuluu vaikka tavallisia kuluttajia. Paitsi käytettävät kanavat, myös tavat viestiä poikkeavat eri tilanteissa huomattavasti. Ulkoiseen ja sisäiseen viestintään on organisaatioissa usein käytössä täysin eri kanavat.

Salminen (2001, 53) kuvaa osuvasti, että johtamisessa on mitä suurimmassa määrin kysymys johdon kyvystä viestiä: johtaa voi ainoastaan viestinnän kautta. Tästä huolimatta viestinnän arvostus osana yritystoimintaa ja johtamista on hyvin pientä. Monissa organisaatioissa kyllä laaditaan suurella panostuksella niin ajallisesti kuin rahallisestikin mitattuna erilaisia strategioita, suunnitelmia ja selvityksiä, mutta niistä viestiminen jää usein vähäiseksi. Valmiista selvityksistä ei muisteta tai osata kertoa sidosryhmille yhtä tarkkokaasti ja pontevasti, kuin voisi olettaa niihin käytetyn panostuksen perusteella. Esimerkiksi tarkkaan laaditulla markkinointistrategialla tai viiden vuoden toimintasuunnitelmalla ei ole käytännössä mitään arvoa, ellei siitä kerrota niille ihmisille, joita sen halutaan ohjaavan. (em.) Jos asioita toteutetaan vain siksi, että näin on jossain määrätty ilman lopputuloksen todellista hyödyntämistä, menee tehty työ täysin hukkaan. Tällaiseen toimintaan mil-

lään organisaatiolla ei luulisi olla varaa, mutta valitettavan useat kuitenkin käytännössä toimivat monessa asiassa näin.

Johannessen & Olsen (2011, 30) peräänkuuluttavat viestinnän merkitystä projektin onnistumisen kannalta. Heidän mielestään viestinnän merkitys on sitä suurempi, mitä monimutkaisemmasta ja laajemmasta projektista on kyse. Myös Charvat (2002) on samoilla linjoilla asiasta, sillä hänen mielestään lähes aina projektien menestyminen on kiinni viestintätaitojen ja -tekniikoiden kokonaisuudesta. Ehkä vielä tätäkin suuremman painoarvon viestinnälle antaa Baker (2007), joka väittää, että jopa 95 % kaikista projektiin liittyvistä ongelmista on seurausta huonosta viestinnästä. Samoin mikäli deadlinet eivät pidä, odotukset eivät täyty tai sidosryhmät ole tyytyväisiä, löytyy syy hänen mielestään huonosti hoidetusta viestinnästä. (Ramsing 2009, 345–346). Usein tämä pitänee hyvin paikkansa, mutta silloinkin syy lienee lähinnä huonossa johtamisessa ylipäättään. Viestintä ei ole asia joka vain tapahtuu, vaan sitä "ohjailee" aina joku, joka johtaa kyseistä toimintoa. Projekti­kontekstissa se joku on usein projektipäällikkö.

Projektiviestintä muistuttaa etenkin projektin alkuvaiheessa paljon muutosviestintää. Jotta kohderyhmät hyväksyisivät projektin ja sen tuoman muutoksen, tulee heidän luottaa projektijohtajaan (Kippenberger 2000, 14). Käytännössä kuitenkin lähes poikkeuksetta uuden tilanteen edessä esiintyy muutosvastarintaa ja joukossa on sellaisia henkilöitä, joiden mielestä informaatio­ta ei saa riittävästi. Muutosviestintä on yrityksissä erittäin haasteellista, koska muutos voi aiheuttaa epävarmuutta ja epätietoisuutta. Pääsääntöisesti projektiviestinnän tulisi kuitenkin tyydyttää suurimman osan kohderyhmien tiedontarpeista sekä saada ihmiset ymmärtämään muutoksen olevan heidän oma etunsa.

Projektitiimin jäsenillä on, tai ainakin pitäisi olla, projektin tarkoitus, vaikutukset sekä tavoitteet kirkkaina mielessään. Tämä kirkkaus voi joskus hämätä luulemaan, että kaikki muutkin, joita projekti tulee koskettamaan, tietävät saman. Usein tällainen luulo on harhaanjohtavaa. Se, miten sidosryhmille kerrotaan projektin tai hankkeen vaikutuksista, on erittäin tärkeää sen kannalta, kuinka yksittäiset henkilöt projektin kokevat. Kohderyhmien täytyy myös tuntea saaneensa riittävästi tietoa, sillä puutteellinen, vaillinainen tai liian myöhään tullut tieto vaikuttavat osaltaan siihen, miten viestit tulkitaan ja tätä kautta muutos otetaan vastaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ei riitä, että asioista viestitään sisäisesti hyvin ja sisäiset kohderyhmät ovat tietoisia projektiin liittyvistä asioista. Myös ulkoisten kohderyhmien tulee saada

ymmärrettävää ja nimenomaan heille kohdennettua tietoa siitä, miten projektista aiheutuva muutos vaikuttaa heidän elämäänsä.

Viestinnän pääfunktiot ovat profiloiminen, perustoimintojen tukeminen, informoiminen sekä yksilön työhön ja työyhteisöön sitouttaminen (Åberg 1997, 109–111). Hyvä viestijä kykenee esittämään projektin sisällön kohderyhmille selkeästi, hyvää kieltä käyttäen siten, että viestin saaja ymmärtää sisällön vaivattomasti ja yksiselitteisesti. Tapa, jolla projektista ihmisille kerrotaan, vaikuttaa usein hyvin pitkälle siihen, millaisen kuvan kohderyhmä saa projektista ja sen mukanaan tuomista muutoksista. Viestinnän vaikutus mielikuviin ja muutoshalukkuuteen syntyy pitkälti siitä, miten ja milloin heitä informoidaan tulevasta muutoksesta. Projektipäällikön viestintäosaaminen korreloi sidosryhmien tyytyväisyyteen ja toisaalta myös oman tiimin tyytyväisyyteen ja tehokkuuteen (Henderson 2008, 49).

Mazzei (2010, 231) on tutkinut organisaatioiden sisäistä viestintää suhteessa henkilöstön toimintaan. Hän havaitsi, ettei organisaatioviestintä voi enää olla vain yksisuuntaista tiedon välittämistä vaan henkilöstöä tulee kannustaa aktiiviseen toimintaan viestien avulla. Samaa ajatusta voi soveltaa mihin tahansa viestintään. Viestin lähettäjä ja vastaanottaja ovat kumpikin vaikuttamassa viestin tulkintaan. Omat tiedot, uskomukset, asenteet, kokemukset ja koko henkilöhistoria vaikuttavat siihen, minkä merkityksen viesti saa ja kuinka se tulkitaan. Viestin vastaanottaja on aina aktiivinen osapuoli ja tulkitsija. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 42–43.)

## **2.4 Projektiviestinnän haasteet**

Projektipäälliköillä on vain harvoin viestinnän alalta koulutusta tai henkilökohtaista kokemusta. Hankkeista saatetaan viestiä siis oman toimen ohella ilman koulutusta tai muuta laajempaa ymmärrystä viestinnän kentästä, tavoista ja käytänteistä. Projektien vetäjät ovat hyvin usein esimerkiksi insinööri- tai muuten oman alansa osaajia, joiden saattaa olla hankalaa hahmottaa viestinnän merkitystä projektin onnistumisen kannalta. Projektien ja hankkeiden taustalla on merkittävät syyt: mikään yritys ei tahallaan halua tuhlaata aikaa, rahaa ja muita resursseja asioihin, joista ei seuraa todellista hyötyä. Tästä seuraa tosiasia, että kaikilla projekteilla pyritään edesauttamaan jonkin sidosryhmän arkea ja toimimista, jolloin viestinnän avulla tämä olisi osattava kertoa oikein, oikealle kohderyhmälle ja oikeaan aikaan.



Johtajan työssä suuri osa ajasta menee suulliseen viestintään. He esimerkiksi keskustelevalta ja neuvottelevat eri sidosryhmien kanssa ja ratkovat ongelmia viestinnän keinoin (Juuti 2006, 161–162.) Yksinkertaistettuna voi ajatella, että projektipäälliköllä on projektissa välittäjän rooli: hän vastaa viime kädessä siitä, että informaatio kulkee niin projektin sisällä, projektista ulos kuin projektiin sisällekin. Tämä tarkoittaa, ettei projektin vetäjän niskoille ole sälytetty pelkästään tiedottamista, vaan hänen tehtävänä on myös tarpeellisen tiedon hankkiminen, sen jalostaminen ja hyödyntäminen. (Virtanen 2000, 59.) Andersson (2005, 42) kiteyttää, että hyvän johtamisen olisi oltava samalla avointa ja läpinäkyvää ja toisaalta sisällettävä enemmän kaksisuuntaista viestintää kuin tiedottamista.

Randall & Harms (2012, 21) peräänkuuluttavat tarinamuotoisten viestien tärkeyttä sekä viestin vastaanottajan huomioimista. Heidän esimerkkinsä liittyy lähinnä suulliseen viestintään, mutta toisaalta niitä voi suoraan soveltaa kaikenlaiseen viestintään, joka tapahtuu organisaation ja eri sidosryhmien välillä. Randall & Harms (em.) esittävät viestien epäonnistuvan kolmesta syystä. Ensimmäisenä virheenä he pitävät, jos viesti ei tavoita tai huomioi riittävästi kohderyhmää. Esimerkiksi uuden tuotteen ominaisuuksista kerrotaan paljon, mutta samalla unohdetaan kertoa, miten kyseinen tuote vaikuttaa kohderyhmän elämään. Toinen syy epäonnistumiseen on kaksikon mukaan liian katkonainen viesti, jossa on käytetty paljon yksittäisiä yksityiskohtia. Tällöin sidosryhmien jäsenet eivät kykene avaamaan yksityiskohtien merkitystä ja siten erottamaan viestistä heidän kannaltaan oleellista tietoa. Kolmantena syynä on ristiriitainen viesti. Epäjohdonmukaisia ja epäselviä kohtia sisältävä sanoma saattaa lopulta johtaa siihen, että yleisö menettää luottamuksensa viestin lähettäjään.

Tehokas viestijä tuntee yleisönsä ja osaa kohdistaa viestinsä juuri kyseiselle sidosryhmälle sopivaksi. (Randall & Harms 2012, 22.) Denning (2006, 42) näkee tarinankerronnan viestinnän tehokeinona. Hänen mielestään ei ole yhtä oikeaa tapaa kertoa tarinaa, vaan tapa muovautuu aina tilanteen ja viestin tarkoituksen mukaan. Toisaalta hän muistuttaa myös, että tarinankerronta on organisaatiolle aina vain väline tai työkalu, ei itse tarkoitus. Tarinaa ei tule kertoa vain tarinankerronnan vuoksi. (Denning 2006, 47.)

## 3 PROJEKTIN JOHTAMINEN

Tämä luku käsittelee johtamista ja johtajuutta eri muodoissaan. Luvussa käsitellään johtamisen ja johtajuuden eroja ja historiaa sekä tutustutaan Suomen eri johtamismalleihin. Lisäksi syvennyttään erityisesti projektijohtajuuteen, pohditaan projektijohtamisen haasteita sekä mietitään johtajan työssään tarvitsemia erilaisia rooleja.

### 3.1 Johtamisen ja johtajuuden historia

Hyvä johtajuus on avain koko organisaation tai yksittäisen projektin menestymiseen (Parkin 1996, 261). Kun puhutaan johtamisesta, on perinteisen jaottelun mukaan erotettava toisistaan kaksi termiä. Johtajuus (leadership) tarkoittaa ihmisten johtamista. Johtajuuden tarkoituksena on vaikuttaa jollain tavalla toisten ihmisten käyttäytymiseen. Ihmisten väliset suhteet ja jatkuva muutos ovat johtajuuden keskiössä. Johtamisella (management) sen sijaan tarkoitetaan liiketoiminnan ja asioiden johtamista. Käytännössä tämä tarkoittaa päätöksentekoa ja käytännön johtamistyötä organisatorisen aseman myötä. (Lämsä & Hautala 2005, 207.) Buchanan & Huczynski (2010, 598) löytävät johtajuuden eroavaisuuksia myös asemasta: *“leaders have followers, managers have subordinates”*. Johtaminen ja johtajuus ovat oppiaineena poikkitieteellisiä: siinä on viitteitä muun muassa antropologiaan, psykologiaan, sosiologiaan, taloustieteisiin, poliittiseen tutkimukseen sekä kasvatustieteeseen (Lämsä & Hautala 2005, 19).

Ihmisillä on inhimillinen tarve nähdä joku yhteisön jäsen tavalla tai toisella ohjaamassa ja johtamassa muita. Johtaminen on aina kontekstisidonnaista eli johtamistavat riippuvat pitkälti toimintaympäristöstä ja ympäröivästä kulttuurista (Nivala 2006, 129). Johtamista on tutkittu paljon. Varhaisimpien säilyneiden kirjallisten dokumenttien joukosta on löydetty ohjeita alamaisten kohtelusta seuraaville sukupolville. Jo vuonna 2150 ennen ajanlaskumme alkua Egyptissä silloinen faarao antoi pojalleen kirjalliset ohjeet, joissa kerrottiin muun muassa, että tyytyväiset alamaiset ovat hallitsijan taivas ja kirottuja vihaiset ja paha tarkoittavat. (Juuti 2006, 156.) Johtamisella on siis kiistatta pitkät perinteet, tavat johtaa vain ovat muuttuneet ajan saatossa. Nykyiset vallalla olevat johtamiskäsitykset saivat varsinaisesti kimmokkeen kehitymiselleen kuitenkin 1900-luvun alussa moderniksi kutsutun aikakauden alkaessa.

Tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi) sai alkunsa 1900-luvun alussa, kun Frederick W. Taylor esitti periaatteita tehokkaasta organisaatiosta ja työntekijöiden motivoimisesta. Taylorin mielestä oli tehokasta jakaa työt pieniin osiin ja jakaa nämä osat työntekijöiden kesken. Kapea-alainen tehtävä tuli hoitaa mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Johdon tehtävä oli valvoa toimintaa ja suunnitella motivaattoreina toimivia palkkioita työsuorituksista. (Lämsä & Hautala 2004, 23–25.) Useat tämän päivän johtamistavat ja -ideat ovat pitkälti peruja Tieteellisen liikkeenjohdon ajoilta (Harisalo 2010, 37). Liukuhihna oli tieteellisen liikkeenjohdon merkittävin käytännön sovellus. (Lämsä & Hautala 2004, 23–25.) Tieteellisen liikkeenjohdon aikana ryhmätyö oli kiellettyä ja työntekijöiden tuli tehdä vain heille annettua työtehtävää. Tämän vuoksi työntekijöiden osaaminen ja aloitteellisuus vähenivät. (Seeck 2008, 94–99.) 1920-luvulla taylorismista siirryttiin vähitellen kohti humanismia. Tuolloin huomiota alettiin kiinnittää vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden tärkeyteen (Harisalo 2010, 38.)

Ihmissuhteiden koulukunta vastasi taylorismin synnyttämään aukkoon, jossa ihmisten sosiaalisten suhteiden ja yhteistoiminnan merkitys oli unohdettu. Kiinnostus kohdistui psykologisiin ja sosiaalisiin tekijöihin, jotka vaikuttivat työntekijöiden työhyvinvointiin ja -suorituksiin. Esimiehiä alettiin kouluttaa kuuntelemaan ja ymmärtämään työntekijöiden huolia ja tätä kautta parannettiin myös työmotivaatiota. (Lämsä & Hautala 2004, 27–28.) Työntekijöiden käsitys työnteosta koheni, kun he kokivat tulleen kuulluiksi. Työolot inhimillistyivät ja ihmisiä kohdeltiin yksilöinä. Kiinnostava työ, uudenlainen vastuu ja tunnustusten saaminen saivat ihmiset työskentelemään organisaation parhaaksi. (Seeck 2008, 144–154.)

1950-luvulle tultaessa teknologian kehitys ja organisaatioiden koon kasvu synnytti organisaatioille uudenlaisia ongelmia. Rakenteita analysoivat teoriat pyrkivät vastaamaan byrokraattisten organisaatioiden ongelmiin. Ratkaisua haettiin esimerkiksi tarkastelemalla organisaatiota kokonaisuutena, osana toimintaympäristöään. Tuolloin organisaatiot kehittyivät muutenkin: niissä muodostettiin viestintäkanavia ja tehtäviä jaoteltiin entistä enemmän, josta seurasi, että organisaation osia jaettiin tiimeiksi ja yksiköiksi. 1980-luvulla tilanne muuttui taas, kun pohjoisamerikkalainen teollisuus sai uusia kilpailijoita sekä idästä että lännestä. Palveluteollisuus kasvoi ja tämä loi uusia ammattikuntia perinteisten teollisuusalojen rinnalle. (Seeck 2008, 155–187.)

Tämän päivän organisaatioita voidaan tarkastella innovaatioteorioiden valossa. Innovaatiot nousivat vallitsevaksi paradigmaksi 90-luvulla, jolloin ha-

ettiin vastauksia yritysten jatkuvaan uudistusten tarpeisiin. Markkinat vaativat koko ajan uusia tuotteita ja palveluita, sillä kilpailukykyä on kyettävä jatkuvasti ylläpitämään muuttuvissakin olosuhteissa. Työntekijät nähdään innovaatioteorioissa kehittyvinä yksilöinä, joilla on jatkuva tarve kehittyä ja uudistaa itseään. (Seeck 2008, 243–246.) Robbins (2001) on jakanut organisaatioiden innovatiivisuutta lisäävät tekijät kolmeen ryhmään: rakenteellisiin, kulttuurisiin ja henkilöstöön liittyviin tekijöihin. Rakenteellisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa organisaation joustava rakenne, monipuolinen ja laaja viestintä sekä avoimet vuorovaikutusmahdollisuudet. Kulttuuriset tekijät liittyvät organisaation sisäiseen kulttuuriin ja siellä syntyneisiin tapoihin toimia. Kolmantena ryhmänä ovat henkilöstöön liittyvät tekijät. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että ihminen saa turvaa vakituisesta työpaikasta. Tällöin työntekijä uskaltaa käyttää aikaansa ja energiaansa paremmin oman itsensä kehittämiseen. Kun ajattelee johtamisen historiaa ja muutoksia joiden kautta tämän päivän johtamiskäytäntöihin on tultu, on helpompi ymmärtää johtamiskulttuurin kehitystä. Tapa johtaa kehittyä aina ajan ja ympäristön seurauksena.

### **3.2 Suomalainen johtamiskulttuuri**

Suomalainen johtamiskulttuuri on kehittynyt pitkälti suurten muutosten kautta. Esimerkiksi Neuvostoliiton hajoaminen, Suomen liittyminen EU:hun sekä idänkaupan romahtaminen ovat vaikuttaneet suuresti Suomen yritysten johtamistapoihin. Suuret muutokset muuttavat olennaisesti kontekstia, jossa organisaatiot toimivat. Liikkuva työvoima, kilpailurajoitusten väheneminen, lisääntynyt maahanmuutto, ulkoistaminen ja tuotantolaitosten muuttuminen sijoituskohteiksi ovat kaikki olleet omiaan muovaamaan johtajuutta kohti tämän päivän tapaa toimia. (Tainio 2007, 16–20.) Suomalaisen johtamiskulttuurin juuria on etsitty myös koulutusjärjestelmästä, kansakunnan historiasta, rahoitusmarkkinoiden vapausasteesta, yritysrakenteista, kilpailutaloudesta sekä yleisestä asevelvollisuudesta (Tainio 2007, 19; Seeck 2008, 293–296; Lilja & Tainio 2006, 103–105).

Suomalainen johtamiskulttuuri on murroksessa johtajien sukupolvenvaihdon ja globaalisti kutistuneen maapallon seurauksena. Uusi kielitaitoinen ja kansainvälisesti verkostoitunut sukupolvi on siirtymässä johtoon, kun monet suurten ikäluokkien johtajat siirtyvät eläkkeelle tai muista syistä pois työelämästä. (Tainio 2007, 20–22.) Muuttuva toimintaympäristö pakottaa or-

ganisaatiot varautumaan erilaisiin sopeuttamistoimenpiteisiin, kansainvälisyyviin markkinoihin sekä erilaisiin yllätyksellisiin muutoksiin (Rautiainen 2007, 167). Organisaatorakenteita on kyettävä mukauttamaan muuttuvien tilanteiden mukaan. Innovatiivisuus, elinikäinen oppiminen ja valmius muutoksiin ovat yritystoiminnassa menestymisen avaintekijöitä.

Merkittävä askel kohti projektiorientoitunutta tapaa tehdä työtä otettiin 1980-luvun jälkipuoliskolla. Tuolloin Suomessa siirryttiin suunnittelutaloudesta kilpailutalouteen, minkä seurauksena huonosti toimivat palvelut ja konseptit karsittiin. (Alasuutari & Lampinen 2006, 57.) Samaan aikaan kilpailuttaminen tuli mahdolliseksi ja aiheutti sen, että organisaatioiden tuli tosisaan miettiä, miten tehostaa omaa toimintaansa. Suomessa koetut lamavuodet 1990-luvun alussa vaikuttivat myös suuresti organisaatioiden rakenteellisiin muutoksiin. Kyky havaita toimintaympäristön muutokset ja valmius reagoida kilpailijoita nopeammin ovat nousseet pinnalle. Myös tämä kehitys on luonut sitä pohjaa, jolle projektikulttuuri on noussut.

Organisaatioiden kehittyminen ja muuttuminen vaikuttavat pitkälti myös projekteina toteutettavien töiden toimintamalleihin. Projektiyhdistys ry:n vuosille 2010–2015 laaditussa strategiassa kuvataan ja osin myös ennakoidaan muutoksia, joita tulee tapahtumaan lähivuosina useissa organisaatioissa. Eräs tällainen muutos koskee verkostoitumista ja verkostomaisen toiminnan lisääntymistä. Yhteistyöverkoston merkitys korostuu, kun tietyllä resurssimäärällä pyritään saavuttamaan paras mahdollinen lopputulos. Strategiassa on nostettu esille myös tarve aina vain nopeampaan ja tehokkaampaan toimintaan. Tämä tarkoittaa, että päätöksenteon tueksi tarkoitettun tiedon on kuljettava organisaatioissa eri osien välillä mahdollisimman reaaliaikaisesti. Rivien välistä voi ajatella tämän tarkoittavan, että viestintään pyritään panostamaan entistä enemmän. Projektiyhdistyksen strategiassa on nostettu esille myös suurten ikäluokkien jääminen pois työelämästä. Välillisesti tämä aiheuttaa sen, että organisaatiot tulevat kilpailemaan osaavasta työvoimasta entistä tiukemmin. Projektinäkökulmasta katsottuna tilapäiseen organisaatioon on haettava työvoimaa tietyin syklein aina vanhan projektin päättyessä ja uuden alkaessa. Työvoima on siis jatkuvassa murroksessa ja kilpailu työntekijöistä kiihtyy tulevana vuosina. (Projektiyhdistyksen strategia 2010–2015.)

Seeck (2008, 293) arvioi, että tulevaisuudessa ympäristöjohtaminen nousee entistä tärkeämpään rooliin, sillä tuottavuus ja kilpailukyky vaativat ympäristöystävällisempää toimintaa. Rajalliset resurssit vastaan kuluttajien lisää-

tynyt tietoisuus ekologiasta asettavat omat haasteensa johtajuudelle. Elinympäristön ja ihmisten hyvinvointi veloittavat yrityksiä toimimaan tiettyllä tavalla ja toisaalta varjelemaan myös organisaation mainetta ja julkisuuskuvaa. Lilja & Tainio (2006, 111) sen sijaan korostavat globaalin maailman asettamia mahdollisuuksia ja haasteita tulevaisuuden johtajuudessa. Heidän mielestään johdon on kyettävä ennakoivaan johtamiseen. Enää ei riitä, että asiat hoidetaan tehokkaasti ja suunnitelmallisesti vaan johdon on kyettävä tekemään siirtoja ja päätöksiä sekä tarvittaessa muuttamaan kokonaan toiminnan suuntaa. Innovatiivisuus, rohkeus ja kärsivällisyys nousevat tehokkuuden rinnalle suomalaisen yritysjohton hyveissä. (em, 112–113.) Enää ei riitä, että johto ajattelee tämän päivän sopivinta tapaa toimia ja johtaa. Todellisen innovaatiojohtajan tulee kyetä ajattelemaan, miten asiat voisivat olla ja miten kyseisessä tilanteessa tulisi johtaa: "...*first imagine, and then invent, the future of management*". (Hamel 2007, 16–17.)

### 3.3 Projektijohtajuus

Projektijohtaminen on ollut yleinen johtamismuoto jo vuosikymmenten ajan. Erityisesti viime vuosina se on saavuttanut hyvän maineen johtamismuotona, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan liiketoiminnalle asetettuja tulostavoitteita (Patanakul, Iewwongcharoen & Milosevic 2010, 41). Projektia on suhteellisen hankala johtaa. Organisointi, informaation kerääminen ja jakaminen, johtaminen, koordinointi, suunnittelu ja kontrollointi vievät suuren osan projektipäällikön ajasta. Projektijohtajan valinta on projektin onnistumisen kannalta erityisen tärkeää. (Curran, Niedergassel, Picker & Leker 2009, 460.) Kerzner (1984) on kuvannut, että ihanteellisella projektijohtajalla tulisi olla tohtorintutkinto tekniikasta, liiketoiminnasta ja psykologiasta, kokemusta kymmenen erilaisen yrityksen projektitehtävistä sekä ikää noin 25 vuotta. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 151.) Hyvä projektijohtaja kykenee pitämään monia eri lankoja käsissään, sillä vastuu projektista kuuluu kaiken kaikkiaan yksinomaan hänelle. Projektijohtajan työlle onkin tyypillistä monipuolisuus: on oltava kohtalaisen hyvä kaikilla projektiin liittyvillä osa-alueilla. (Virtanen 2000, 53).

Forsberg, Mooz & Cotterman (2003, 151–152) ovat listanneet projektipäällikön hyviksi ominaisuuksiksi kyvyn johtajuuteen ja ryhmän rakentamiseen, yrittäjyyteen ja liiketoimintaälyyn, tasapainoon liiketoimintakyvyn ja teknisten taitojen välillä sekä taidon suunnitella, organisoida ja hallita. Myös Jala-

va & Virtanen (2000, 33–34) korostavat projektin kokonaisuuden hallitsemista, vastuuta lopputuloksesta, yhteistyön merkitystä sekä ongelmanratkaisutaitoa menestyvän projektijohtajan piirteinä. Griffith & Watson (2004, 31) puolestaan peräänkuuluttavat projektipäällikön kykyä visioda tulevaa, suunnittelu- ja organisointikykyä, kokonaisuuksien hallintaa, motivointitaitoja sekä viestintätaitoja. Jokainen projekti on kuitenkin aina erilainen ja projektipäällikön pitää kyetä vastaamaan kunkin projektin ainutlaatuisiin tarpeisiin (Sommerville, Craig & Hendry 2010, 134).

Projektipäällikön onnistumista ja projektin menestymistä voidaan mitata monella tapaa. Perinteinen näkemys on, että aika, laatu ja resurssit ovat ne muuttujat, joilla ajatellaan olevan merkittävin vaikutus projektin lopputulokseen (mm. Needy & Petri 1997, 107; Kerzner 2000, 5). Johannessen & Olsen (2011, 30) sen sijaan nostavat innovatiivisesti tämän klassisenakin pidetyn kolmion lisäksi yhden muuttujan, jonka merkitys projektin lopputulokseen on olennainen: viestintä. Heidän mielestään viestinnän keinoin on mahdollista vaikuttaa huomattavasti projektin onnistumiseen.

Projektin lopputulosta voidaan ajatella eri näkökulmista. Voidaan esimerkiksi pohtia, onko projekti onnistunut projektijohtamisen vai projektin lopputuotteen perusteella. Joskus onnistuminen projektin lopputuotteessa ei automaattisesti tarkoita hankejohtajuuden onnistumista. Menestyksen kriteereinä voi niin ikään pitää myös esimerkiksi asetettujen tavoitteiden toteutumista, aikataulussa pysymistä, viestinnässä onnistumista tai eri tahoilta saatua palautetta projektiin liittyen. Projektissa onnistumisen arviointi onkin hyvin vaikeaa ja usein se voidaan tehdä vasta pitkän ajan kuluttua projektin päättymisestä. (Andersen, Birchall, Jenssen & Money 2006, 128–130.)

Myös Munns & Bjeirmi (1996, 81) ovat esittäneet mielenkiintoisen väitteen siitä, etteivät onnistuminen projektijohtamisessa ja projektin menestyminen välttämättä suoranaisesti liity toisiinsa. Tällä he tarkoittavat sitä, että on mahdollista, että projekti epäonnistuu hyvästä johtamisesta huolimatta. Vastaavasti on mahdollista, että projekti onnistuu, vaikka sitä ei olisi johdettu hyvin. He perustelevat väitteitään sillä, että valtaosa menestyneen projektin tunnusmerkistöstä saattaa täyttyä olipa projektijohtaminen sitten hyvää tai huonoa. Toisaalta he näkevät projektijohtamisella olevan ison roolin projektin menestymisessä. Tästä huolimatta he huomauttavat monista tekijöistä, jotka eivät välttämättä silti aina ole projektipäällikön kontrollissa. Tällaisia tekijöitä, jotka eivät välttämättä ole projektipäällikön vastuulla, ovat esimerkiksi projektille asetetun tavoitteen realismi, kilpailu sekä mahdollisten

kolmansien osapuolten vaikutus. (em, 82.) Munss & Bjeirmi (1996, 86) muistuttavat myös, että vaikka hyvin hoidettu projektijohtaminen edesauttaa projektin menestymistä, ei se silti aina estä projektia epäonnistumasta. Toisaalta hyvä projekti saattaa olla menestys huonosta johtamisesta huolimatta.

Smith, Bruyns & Evans (2011, 13) korostavat positiivista asennetta ja optimismia projektipäällikön työssä. Suhteiden rakentaminen helpottuu ja projektitiimin lojaalius lisääntyvät, kun projektijohtaja koetaan inhimilliseksi ja tiiviiksi osaksi koko tiimiä. Optimismilla on suuri vaikutus myös mahdollisten ongelmatilanteiden ilmestyessä. Avoin ja viestintätaitoinen projektitiimi mahdollistaa ongelmien selvittelyn ja näin edesauttaa projektin onnistumista. Projektijohtaja toimii esimerkkinä muille projektissa mukana oleville. Jos projektijohtaja kykenee olemaan positiivinen ja kannustava vaikeinakin hetkinä, luo hän samalla positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä. On tärkeää kuitenkin huomata, etteivät myöskään positiivisuus ja optimismi automaattisesti tarkoita projektin menestymistä. (Smith ym. 2011, 13–24.) Hyvällä projektijohtajalla on tyypillisesti kuitenkin hyvät viestintätaidot ja kyky kuunnella, kysyä sekä reagoida saatuun palautteeseen. (Charvat 2002). Myös Hyvärin (2005, 223) tutkimusten mukaan tehokas projektipäällikkö kykenee viestimään hyvin sekä samalla innostamaan ja motivoimaan ihmisiä.

Projektijohtaminen ei ole vain johtamista tai johtajuutta eli sen ei voi ajatella ilmentävän selkeää kahtiajakoa asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välillä. Siinä toisaalta painottuvat asioiden johtamisen tarpeet (suunnittelu, organisoiminen, valvonta), mutta yhtälailla ihmisten johtamisen (osallistaminen, keskustelu, kannustus, innostaminen). Tästä syystä projektiviestinnän kohdalla sopii käyttää kumpaaakin termiä: johtaminen ja johtajuus. Tässä tutkimuksessa niitä käytetään ristiin turhan toiston välttämiseksi.

Vertailuanalyysi (benchmarking) eli seuranta on projektijohdon usein käytämä keino, jonka tarkoituksena on parantaa oman projektin suunnittelua. Projektisuunnitelma toimii pohjana, jonka varassa projektitiimi toimii koko projektin elinkaaren ajan. (Zwikael & Globerson 2006, 688–689.) Vaikka eri toimialoilla projektit toimivat jonkin verran eri käytänteillä, voi vertailuanalyysin avulla silti löytää keinoja oman toiminnan kehittämiseen. Vertailuanalyysia voi Kerznerin (2000, 1038) mukaan tehdä esimerkiksi organisaatiokulttuurin tai prosessin kehittäminen mielessä. Tällöin kiinnostuksen kohteiksi nousevat organisaatiot, joissa toimitaan projektijohtamisen näkökulmasta tehokkaasti tai sellaiset organisaatiot, joissa jokin projektiin liittyvä prosessi toimii erityisen hyvin omaan, totuttuun toimintatapaan nähden. Vertailuana-



lyysin tekeminen on erityisen tärkeää, sillä projektin suunnittelun laadun on huomattu korreloivan voimakkaasti koko projektin menestymisen kanssa (Zwikael & Globerson 2006, 698).

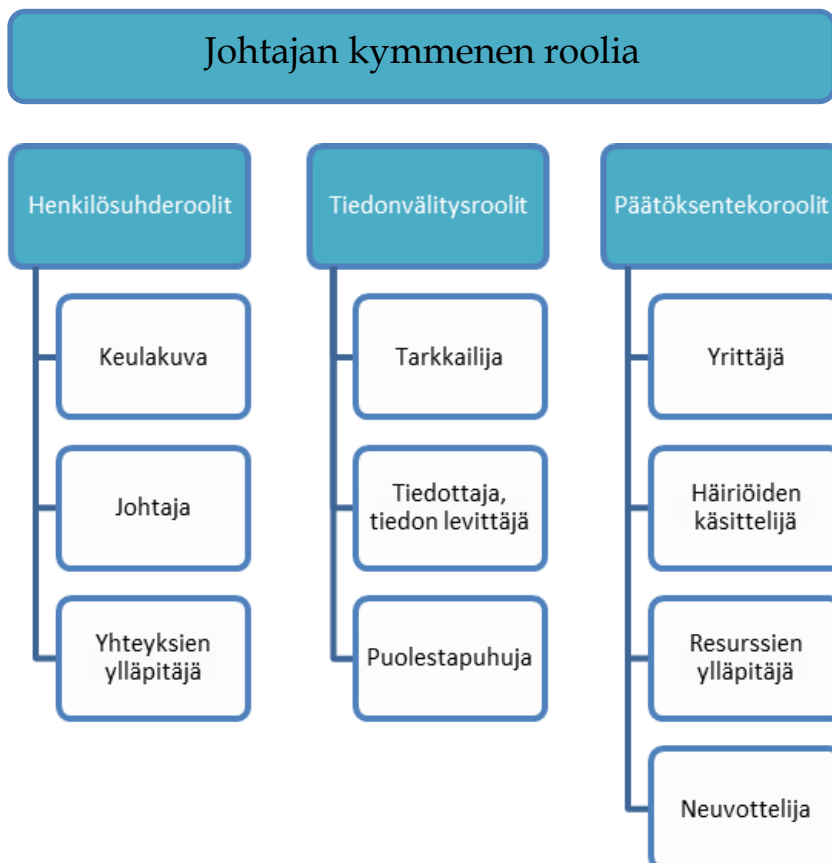
Koska projektien johtaminen on kaiken kaikkiaan haastavaa ja monipuolista työtä, on ollut tärkeää edistää omaa osaamista kansainvälisempään suuntaan. *Projekttyhdistys ry* (PRY) perustettiin vuonna 1978 kehittämään ja monipuolistamaan suomalaista projektiosaamista. PRY toimii projektialan eurooppalaisen kattojärjestön *International Project Management Associationin* (IPMA) aktiivisena jäsenenä. (Projekttyhdistys ry 2011.) Projektityön lisääntyessä ja projektijohtamisen vaatimusten kasvaessa on tullut tarpeelliseksi luoda kansainvälinen sertifiointijärjestelmä. Suomessa IPMAN mukaisista sertifiointeista vastaa PRY (PRYn sertifiointiesite). IPMAN nelitasoinen sertifiointiohjelma koostuu nimensä mukaan neljästä eri tasosta, jotka kuvaavat projektiosaajan tasoa kansainvälisesti mitattuna. Pätevyystaso voi olla A-, B-, C- tai D-tasoa, joista A kertoo projektipäällikön olevan sertifioitu projektitoiminnan johtaja (Certified Projects Director) ja D viittaa sertifioituun projektiosaajaan (Certified Project Management Associate). B- ja C-tasot ovat luonnollisesti näiden kahden tason välissä. International Project Management Associationin mukaan valtaosa eli jopa 65 % sertifioiduista on tason D-osaajia. (IPMA 2011.) Vuonna 2008 kirjoitetussa PRYn historiikista paljastuu suomalaisten osaajien taso, sillä sen hetkisten tietojen mukaan sertifioituja projektijohtamisen ammattilaisia oli Suomessa: kaksi henkilöä A-tasolla, 42 B-tasolla, 1148 C-tasolla sekä 195 D-tasolla (Silvasti 2008).

Projektimuotoisessa työssä johtajalle on paljon apua siitä, jos ympärillä toimii tehokas ja luotettava tiimi. Burström ja Jacobsson (2011) kuvailevat erityisen tärkeiksi ”liimaihmisia”, jotka osallistuvat projektiin. Liimaihmisillä (”Glue people”) he tarkoittavat sellaisia projektitiimiläisiä, jotka omaehtoisesti tekevät projektin hyväksi enemmän kuin heidän asemansa puolesta kuuluisi. ”Liimaihmisia” löytyy heidän mielestään jokaisesta organisaatiomuodosta, mutta projektimuotoisessa työskentelytavassa heidän roolinsa korostuvat. (Burström & Jacobsson 2011, 7-9). Organisaatioissa olisikin tärkeää tunnistaa, arvostaa ja pitää kiinni ”liimaihmisistä”. Burströmin ja Jacobssonin (2011, 14) mielestä heitä voisi vaikka palkita antamastaan työpanostuksesta, ellei rahallisesti niin ainakin jollakin muodollisella tunnustuksella. ”Liimaihmisia” motivoi mielenkiinto tehdä hyvää työtä ja henkilökohtainen sitoutuminen omaan työhön. Johtajille tämäntyyppiset työntekijät ovat erittäin arvokkaita ja heistä tulisi kyetä pitämään kiinni.

### 3.4 Roolit johtajan työssä

Johtajan täytyy kyetä venymään moneen suuntaan. Kuten edellä on kuvattu hyvän projektijohtajan ominaisuuksia, pätee samat lainalaisuudet muuhunkin johtamiseen. Johtajan työssä on tärkeää hallita kokonaisuutta, mutta toisaalta myös pienten osatekijöiden huomioiminen on edellytys toimivalle johtajuudelle. Mintzbergin (1989, 15) mielestä kaikista johtajista on löydettävissä samanlaisia piirteitä, joita ilmenee johtajan työssä erilaisina käyttäytymismalleina ja rooleina.

Mintzberg on jaotellut roolit kuvion 2 mukaisesti kolmeen pääluokkaan ja nämä edelleen kymmeneen alaluokkaan. Pääluokkia ovat henkilösuhderoolit (interpersonal roles), tiedonvälitysroolit (informational roles) ja päätöksentekoroolit (decisional roles). Henkilösuhderoolit jakautuvat edelleen keulakuvan (figurehead), johtajan (leader) ja yhteyksien ylläpitäjän (liaison) rooleihin. Tiedonvälitysrooleja ovat tarkkailijan (monitor), tiedottajan/ tiedon levittäjän (disseminator) sekä puolestapuhujan (spokesman) roolit. Päätöksentekijärooleihin kuuluvat yrittäjän (entrepreneur), häiriöiden käsittelijän (disturbance handler), resurssien ylläpitäjän (resource allocator) ja neuvottelijan (negotiator) roolit. (Mintzberg 1989 15–20.)



Kuvio 2. Johtajan eri roolit. (Pohjalta: Mintzberg 1989, 15–20)

Keulakuvan rooli tarkoittaa johtajan työssä organisaatorisen aseman edellyttämiä edustustehtäviä ja muita johtajalle asemansa vuoksi asetettuja velvollisuuksia. Johtajan rooli tarkoittaa Mintzbergin jaottelussa muun muassa oikeutta ja velvollisuutta palkata, kouluttaa ja motivoida henkilöstöä. Yhteyksien ylläpitäjänä johtaja nimensä mukaan pitää organisaation puolesta yhteyksiä eri tahoihin: asiakkaisiin, alaisiin, liikekumppaneihin.

Tarkkailijan roolissa johtaja peilaa toimintaympäristöä, kerää informaatiota ja spekuloi. Tiedottajan tai tiedon levittäjänä johtaja jakaa sidosryhmille tarvittavia tietoja, pohtii, minkä kertominen millekin sidosryhmälle on tärkeää ja missä muodossa viesti välitetään. Johtajan on kyettävä erottamaan kaikesta informaatiotulvasta oleellinen, muokattava se kullekin sidosryhmälle sopivaksi ja sitten viestiä jokaiselle ryhmälle mahdollisimman tehokkaasti. Puolestapuhujana johtaja saattaa esimerkiksi pitää puhetta oman organisaationsa edustajana tai ylipäätään ylläpitää sidosryhmien tietoisuutta organisaation toiminnasta.

Yrittäjän roolissa toimiessaan johtaja pyrkii parantamaan oman yksikkönsä toimintaa ja valmiutta mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin sekä kehittämään toimintaa jollain tavalla toimivammaksi. Häiriöiden käsittelijänä johtaja vastaa odottamattomista tilanteista ja tekee päätökset siitä, kuinka missäkin tilanteessa toimitaan. Resurssien ylläpitäjän rooli tarkoittaa nimensä mukaisesti, että johtaja arvioi, mitkä toiminnat ovat organisaation kannalta kannatettavia ja mihin kannattaa panostaa rahaa. Johtaja koordinoi ja päättää toiminnasta ja kuhunkin toimintaan käytettävistä resursseista. Neuvottelijana johtajan rooli on neuvotella eri tahojen kanssa organisaation edustajana. (Mintzberg 1989, 15–20; Fulop & Linstead 2009, 22–23.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimusaineisto kerätään kerronnallisten haastattelujen avulla.

### 4.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis tutkia johtajan roolia projektimuotoisessa työskentelyssä. Kiinnostuksen kohteena on erityisesti viestintä, jonka tärkeyttä usein korostetaan osana johtamista.

Tutkimuskysymykset

- Millaisissa rooleissa projektipäälliköt kokevat toimivansa projektin aikana?
- Millainen on projektipäällikön työnkuva?
- Millaisen merkityksen viestintä saa projektimuotoisessa työssä?

Tutkimuksen tulosten perusteella pyritään ymmärtämään paremmin projektimuotoisen työn johtamista sekä projektipäälliköiden eri roolien painotuksia. Tutkimustuloksilla on myös laajempi merkitys pidemmällä aikavälillä katsottuna: tutkimustulosten tarkoituksena on tietyn ilmiön parempi ymmärtäminen ja tätä kautta kenties totuttujen toimintatapojen kehittäminen. Yhteisöviestinnän näkökulmasta aihe on niin ikään kiinnostava, sillä projektimuotoinen työtapo edellyttää aina hyvää viestinnällistä osaamista. Projektitiimi on muodoltaan tilapäinen yhteisö, mikä osaltaan hankaloittaa sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Eri projektitoimijat eivät välttämättä tunne toisiaan tai toistensa työtapoja ennakolta, jolloin viestinnän merkitys korostuu entisestään.

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään projektipäällikön työnkuvaa ja viestinnän merkitystä osana projektitoimintaa. Tästä syystä tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti korosteta viestinnän roolia, vaan on tärkeää, että se nousee esille, jos on noustakseen. Tämän takia esimerkiksi tutkimuskysymyksissä ei korosteta kovin paljon viestinnällisyyttä, vaan enemmänkin projektipäällikön omakohtaista kokemusta niistä rooleista ja työnkuvasta, jota hän kokee omassa työssään. Jos viestintä ei nouse tutkimuksessa esille, sekin on erittäin

merkittävää ja täten pohdinnan arvoista. Tämän tutkimuksen luonteen vuoksi ei ole syytä suoraan kysyä tutkittavaa asiaa, vaan katsotaan, nouseeko se esille erikseen kysymättä.

## 4.2 Kerronnallinen tutkimus tutkimusmenetelmänä

Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa vahvasti fenomenologis-hermeneuttinen metodi. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia projektipäälliköiden kokemuksia projektijohtamisesta. Fenomenologia olettaa kokemuksen syntyvän vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Ihmisen kokemaa todellisuutta ei nähdä neutraalina kokonaisuutena, vaan kaikki havainnot perustuvat jollain lailla havainnoitsijan olettamuksiin, kiinnostuksiin ja uskomuksiin. (Laine 2010, 29.) Hermeneutiikka tarkoittaa teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta, sen avulla pyritään tekemään haastateltavan ilmaisuihin mahdollisimman oikea tulkinta. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain hallitsevimpaan ilmaisujen luokkaan, kielellisiin ilmaisuihin. Yleensä hermeneuttisen tutkimuksen kohteina ovat myös muut keholliset ilmaisut, kuten eleet, ilmeet ja liikkeet (Laine 2010, 31).

Tämä pro gradu -tutkimus toteutetaan narratiivisena tutkimuksena. Narratiivisuudella voidaan viitata tutkimuksessa varsin eri asioihin, mutta tässä tutkimuksessa sillä viitataan lähestymistapaan, jossa kertomuksille annetaan suuri rooli. Kertomus on aina subjektiivinen näkemys tietystä tapahtumasta. Hyvärinen & Löyttyniemi (2005, 189) kuvaavat, että tarina (story) voi olla esimerkiksi jokin tunnettu satu, kuten Punahilkka. Tästä tarinasta voi puolestaan esittää monia erilaisia versioita, jotka kuvaavat kertomusta (narrative). Puhuttaessa kertomuksista, ollaan siis kiinnostuneita erilaisista näkemyksistä ja maailman kokemisesta (em. 191). Löytösen mukaan (2012) narratiivinen tai kerronnallinen tutkimusote on melko väljä käsite, joka voi pitää sisällään erilaisia tutkimusmenetelmiä, aineistonhankinta- ja analyysitapoja. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) kuvaavat, että narratiiveina voi pitää kaikkea kerrontaan perustuvaa aineistoa, jonka analysoiminen vaatii tulkintaa.

Tässä tutkimuksessa narratiivinen tutkimus nähdään kerronnallisen tutkimuksen synonyymina, vaikka jotkut tutkijat pyrkivätkin löytämään näille termeille eroavaisuuksia. *Narrative* tarkoittaa suoraan suomennettuna kertomusta, kertomuksellisuutta tai kerronnallista. Tästä johdettuna on perusteltua käyttää sanoja kerronnallinen ja narratiivinen toistensa synonyymeina.

Lisäksi erityisesti tässä tutkimuksessa sanojen ristikkäistä käyttöä voi perustella myös valitulla tutkimusmetodilla. Tämä tutkimus nojautuu vahvasti Schützen käyttämiin metodeihin (lisää kappaleessa 4.4). Schütze on tietävästi ensimmäinen, joka aikanaan nimesi käyttämänsä haastattelutavan kerronnalliseksi (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 194). Kun tämä tutkimus etenee pitkälti Schützen jalanjäljissä, on luontevaa käyttää samoja termejä hänen tutkimustensa kanssa. Juuri tähän tutkimukseen kerronnallinen tutkimusmenetelmä on sopivin vaihtoehto, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää projektipäälliköiden käsityksiä projektijohtamisesta ja viestinnän roolia osana johtamista.

Narratiivinen aineisto voi siis olla luonteeltaan puhetta, kirjoitettua tekstiä tai jopa ei-kielellistä viestintää (Kujala 2007, 17). Tässä opinnäytetyössä tullaan soveltamaan aineistonhankintamenetelmänä kerronnallista haastattelua. Kerronnallisessa haastattelussa on erittäin tärkeää, että tutkija osaa pyytää ja antaa tilaa haastateltavan kertomiselle (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005). Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, jonka lopputulokseen kumpikin osapuoli osaltaan vaikuttaa. Tutkijan esittämät kysymykset vaikuttavat oleellisesti siihen, mitä ja miten haastateltava vastaa (Gudmundsdottir 1996, 299). Jotta tutkijan vaikutus tilanteeseen olisi mahdollisimman vähäinen, on hyvin tärkeää saada haastateltava kertomaan tarinaansa mahdollisimman vapaasti (Erkkilä 2009, 200). Tutkimuksessa, jossa haastateltava on tarkoitus saada kertomaan omasta elämästään ja kokemuksistaan mahdollisimman rehellisesti, on erityisen tärkeää, että haastateltava haluaa itse osallistua haastatteluun. On myös hyvä tiedostaa, ettei kaikista ihmisistä yksinkertaisesti ole tämänkaltaiseen haastatteluun. Flick (1999, 103) listaa, että esimerkiksi ujut tai liian pidättyväiset ihmiset eivät välttämättä pysty puhumaan tutkijan toimista aiheista avoimesti ja rehellisesti.

Fenomenologisen metodin vuoksi tässä tutkimuksessa ei ole taustalla yhtä vahvaa tutkimusta ohjaavaa teoriaa tai teoreettista mallia. Ennalta päätetty, tarkasti rajattu teoreettinen viitekehys saattaisi ohjata tutkijaa tekemään tarkennuksia tai kysymyksiä, jotka ohjaisivat haastateltavaa kertomaan tarinaansa tietystä näkökulmasta tai jättämään vastauksistaan jotain oleellista pois. Tutkimuksen aikana tutkijan on pyrittävä tekemään mahdollisimman vähän tulkintoja. Laine (2010, 38) kehottaa tutkijaa kysymään mahdollisimman konkreettisia kysymyksiä, jotka saavat haastateltavan kertomaan vastauksensa mahdollisimman kuvailevalla ja kerronnallisella tavalla.

Erkkilä (2009, 201–202) löytää fenomenologisesta ja narratiivisesta tutkimuksesta kuitenkin myös eroavaisuuksia, joita on hyvä avata oman opinnäytetyöni kannalta olennaisista kohdista. Fenomenologi pyrkii löytämään kokemuksen ydintä, kun taas narratiivinen tutkija pyrkii kuvaamaan kokemuksen erilaisia ulottuvuuksia. Narratiivisessa tutkimuksessa oleellista on myös halu ymmärtää, miten kokemus on mukana kerrotuissa tarinoissa. (em.) Narratiivinen tutkimus on käsitteenä hyvin moninainen, eikä sille löydy yhtä yleispätevää tai yhtä, ainoaa oikeaa, ilmenemismuotoa. Tästä syystä tutkijan valitsemat metodit ja käsitteet muovaavat narratiivisen tutkimuksen kehystä. Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana on narratiivinen tutkimus, jonka taustalla vaikuttaa fenomenologis-hermeneuttinen metodi.

### **4.3 Tutkimuksen kohdeorganisaation valinta**

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteen valinnalla oli erityisen suuri merkitys tutkimustuloksiin, sillä koko tutkimus perustuu pitkälti projektipäälliköiden tutkijalle kertomiin kokemuksiin projektijohtamisesta. Tästä syystä oli erittäin tärkeää, että haastateltavilla projektipäälliköillä on laaja-alaista kokemusta ja näkemystä erilaisten projektien johtamisesta. Tutkimuksen kannalta on myös mielekästä, että tutkimuskohteen kaikki projektipäälliköt toimivat jollain tasolla samalla alalla ja samojen intressien ohjaamina, jotta kommentit ovat keskenään mahdollisimman vertailukelpoisia. Haastatteluun kerätty aineisto siis muodostaa kokonaisuuden, yhden tapauksen, jota tässä tutkimuksessa analysoidaan (Sulkunen & Kekäläinen 1992, 11).

Tutkimuskohteen valinnan alkuvaiheessa jaoteltiin erilaisia toimijoita ja organisaatioita, joissa tehdään työtä projektimuotoisesti. Tämän tuloksena syntyi karkea neljän ryhmän jaottelu: kunnat, yritykset, kolmas sektori ja valtio-omisteiset organisaatiot. Yrity maailmassa toimivia projektipäälliköitä ei kelpuutettu haastateltaviksi projektien kaupallisuuden vuoksi. Kolmannen sektorin edustajien valinta haastateltaviksi kariutui yleisesti ottaen toiminnan pienuuteen. Esimerkiksi yhden järjestön sisältä ei olisi löytynyt riittävästi käynnissä olevia projekteja, toisaalta usean eri järjestön valitseminen olisi hankaloittanut vastausten vertailtavuutta. Valtio-omisteiset organisaatiot hylättiin projektien valtavan kirjon ja projektien suuruuden vuoksi. Lisäksi sekä yrityksillä että valtion organisaatioissa on usein erillinen viestintäyksikkö, joka hoitaa projektien ja hankkeiden viestinnän lähes kokonaan. Kunnat

sen sijaan ovat lähtökohtaisesti toimivampia ja kiinnostavampia kohteita pro gradu -työni kannalta.

Kuntien vahvuutena kohdeorganisaatiovalinnassa oli erityisesti niiden selkeä jako eri hallintokuntiin: valitsemalla tietyn kunnan ja sen sisältä tietyn hallintokunnan on selvää, että projektit ovat vertailukelpoisia ja samalta toimialalta keskenään. Myös valittavan kunnan koko on merkityksellinen kriteeri valittaessa yksittäistä kuntaa kohteeksi. Kunta ei saa olla liian pieni, jolloin projekteja ei juuri ole tai ainakaan saman toimialan alla ei toimi useita vertailtavuusehdon täyttävää hanketta. Sen sijaan kunta on tutkimukseni kannalta liian suuri, mikäli projektipäälliköt eivät itse hoida yksittäisten projektien viestintää.

Näiden kriteerien pohjalta kohdeorganisaatiokseni valikoitui Turun kaupungin sivistystoimialan alaisuudessa toimiva projektitoimisto. Turun kasvatus- ja opetustoimen hallintokunnassa yhdistyivät varhaiskasvatus, perusopetus, lukio-opetus, ammatillinen koulutus ja aikuiskoulutus (Turku 2012).

#### **4.4 Tutkimuksen kohdeorganisaatio**

Turun kaupungin sivistystoimialan alla on jatkuvasti käynnissä noin sata erilaista hanketta. Jotta projektien koordinoiminen onnistuisi tehokkaammin, on Turussa päädytty perustamaan projektitoimisto sivistystoimialan hankkeille. Projektitoimiston tarkoituksena on paremman koordinoinnin lisäksi myös parempi vaikuttavuus, yhteistyön lisääminen, hyvien käytäntöjen soveltaminen muillekin toimijoille sekä päällekkäisyyksien vähentäminen.

Projektitoimiston hankkeet on jaettu seitsemään eri hankesalkkuun. Yhden hankesalkun sisällä saattaa olla viidestä yli kahteenkymmeneen erillistä projektia, joista jokaisella on oma projektipäällikkönsä. Projektien budjetit vaihtelevat muutamasta tuhannesta eurosta yli kahden miljoonan euron hankkeisiin. Projektien kirjo on siis laaja ja salkkujen sisällöt vaihtelevat suuresti. Hankesalkkujen vastuuhenkilöt ja muut projektitoimiston henkilöt muodostavat projektitiimin. Tiimissä on kaiken kaikkiaan neljä projektipäällikköä ja heitä haastattelin tähän tutkimukseen. Jokaisella näistä projektipäälliköistä on useampi projekti johdettavanaan, mutta tätä haastattelua varten pyysin heitä valitsemaan yhden tällä hetkellä käynnissä olevan, lähitulevaisuudessa päättyvän hankkeen, johon haastattelu lähinnä keskittyy.



Matti Mäkelä toimii useiden projektien päällikkönä, mutta hän myös vetää projektitoimistoa ja -tiimiä. Laajennetun koulutustakuun toteuttaminen -hankesalkku kuuluu hänen vastuulleen. Tämä salkku sisältää 20 erillistä hanketta, joista seitsemässä Mäkelä toimii itse yhteyshenkilönä. Mäkelä valitsi haastattelua varten projektikseen vuonna 2009 alkaneen MAST-nimisen hankkeen, joka päättyi heinäkuussa 2013. Haastattelu tehtiin 5.11.2012, joten hankkeen päättymiseen oli sillä hetkellä aikaa reilu puoli vuotta. MAST valikoitui Mäkelän esimerkkihankkeeksi, koska sillä on keskeinen rooli Koulutustakuu-salkussa. Hankkeen voi lajitella kuuluvaksi kehittämishankkeisiin, sillä sen avulla pyritään kehittämään ja vakiinnuttamaan Varsinais-Suomen oppilaitoksiin maakunnallinen ohjausmalli, jossa määritellään minimitaso nuorten tukitoimintaan ja koulutuspolun eri vaiheisiin. Toimintaa siis pyritään selkeästi kehittämään ja muovaamaan haluttuun suuntaan. Jos projektityyppiä määrittelee Obengin mallien mukaan, voi Mäkelän hankkeen ajatella kuuluvan Quest-tyypin projekteihin. Eli se, mitä halutaan tehdä (luoda yhtenäinen ohjausmalli) on alusta alkaen selvillä, mutta toteutustapa on uusi ja alussa epäselvä.

Rolf Holmberg on Työelämäyhteistyön kehittäminen perus- ja toisella asteella -hankesalkun vastuuhenkilö. Salkun 13 hankkeesta hän toimii viiden yhteyshenkilönä. Esimerkkiprojektikseen hän valitsi Laakeri-hankkeen, jonka tarkoituksena on saada työelämäyhteistyö sujuvaksi Varsinais-Suomessa. Kyseinen hanke alkoi vuonna 2009 ja päättyi joulukuussa 2012. Haastatteluhetkellä hanke oli loppuraportointivaiheessa eli käytännössä päättymässä. Koin tilanteen antoisana, sillä haastateltavalla oli tarinassaan esillä koko hankkeen elinkaari. Koska hankkeen tarkoituksena oli parantaa, kouluttaa, täydennyskouluttaa, kehittää ja yhdenmukaistaa toimintaa, luokittelen sen ehdottomasti kehityshankkeeksi. Obengin projektityypeistä Laakeri muistuttaa eniten Painting-tyyppistä hanketta, jossa sekä projektin toteuttajilla että sen kohderyhmillä on alusta alkaen selvillä projektin tarkoitus, tavoite ja tapa toimia. Holmbergin tapauksessa tavoite lisätä oppilaitosten ja työelämän yhteistyötä Varsinais-Suomessa on niin selkeä ja yksiselitteinen, että se on varmasti selvillä kaikilla projektiin jollainlailla liittyvillä henkilöillä heti alkumetreistä alkaen. Holmberg kertoi myös toteuttaneensa Laakeria samalla tavalla, kuten aikaisempia verkostohankkeita, joita hän on vetänyt. Työtapa oli siis vähintäänkin melko selkeä jo projektin alussa.

Anu Oittinen johtaa Kasvun ja oppimisen tukeminen -hankesalkkua. Salkku sisältää 11 erillistä hanketta, joista neljässä Oittinen toimii itse yhteyshenki-

lönä. Salkun hankkeista hän valitsi erityistarkasteluun Aktiivinen ja turvallinen koulupäivä -projektin. Projekti alkoi varsinaisesti vuonna 2009 ja päättyi joulukuussa 2012. Haastattelun aikoihin 7.11.2012 Oittinen oli juuri palannut projektin päätösseminaarista Tallinnasta. Tilanne oli Holmbergin tapaan myös Oittisen kohdalla kiinnostava, sillä projekti oli ehtinyt haastatteluhetkellä lähes päätökseen. Aktiivinen ja turvallinen koulupäivä -hanke näkyi paitsi Turun perusopetuksen kouluissa, myös Tallinnan vastaavissa. Turku on ollut projektissa leadpartnerina, joka tarkoittaa, että Oittinen toimii koko projektin päällikkönä. Apunaan hänellä on Turussa talousvastaava ja Tallinnassa kaksi projektikoordinaattoria. Lisäksi tärkeässä roolissa ovat osallistuvien koulujen yhdysopettajista koostuva verkosto sekä Turussa että Tallinnassa sekä Turun ja Tallinnan opetustoimen johdosta muodostuva ohjausryhmä. Myös tämä hanke lukeutuu kehityshankkeisiin, sillä sen tarkoituksena on lisätä hyvinvointia ja edistää terveyttä koulukontekstissa. Obengin jaottelusta parhaiten tämän projektin kohdalla toimii Painting-projektin määrittelmä. Paintingin tunnusmerkeistä erityisesti täyttyy kohta, jonka mukaan samantyyppisiä projekteja on toteutettu aiemminkin ja tarkoituksena on toteuttaa alkava projekti aikaisemmin päättyneitä paremmin. Aktiivisen ja turvallisen koulupäivän tavoitteet eivät ole uusia, mutta tieto ja kokemus vanhoista toimintatavoista ohjaavat uusia tapoja, jotta lopputuloksena olisi lisääntynyt hyvinvointi. Painting-projektille tyypillisesti myös tässä projektissa innostaminen on erityisen tärkeässä roolissa projektin onnistumisen kannalta.

Anu Parantainen toimii vastuuhenkilönä Opetuksen, ohjauksen ja oppimisympäristöjen kehittäminen -hankesalkussa. Salkku sisältää 22 hanketta, mutta Parantainen ei toimi tällä hetkellä minkään näiden yhteyshenkilönä. Parantainen valitsi erityistarkasteluun haastatteluani varten Mäkelän Matin hankesalkusta johtamansa Valmis-projektin. Valmis-projekti on käynnistynyt syksyllä 2011 ja päättyy vuoden 2014 lopussa. Valmis-projektilla pyritään toisen asteen koulutuksen keskeytysten vähentämiseen ja läpäisyneidistämiseen. Hankkeen ideana on miettiä uudenlaisia tapoja opettaa ja ohjata huomioiden erilaiset opiskelijat. Erityisenä kohderyhmänä ovat erityistukea tarvitsevat nuoret ja toisaalta lahjakkaat opiskelijat. Hankkeen taustalla on ajatus siitä, ettei ammatillista koulutusta enää lähtökohtaisesti käytäisi kolmessa vuodessa, vaan tapauskohtaisesti joko pidemmässä tai lyhyemmässä ajanjaksoissa. Parantaisen johtama hanke pyrkii selkeästi kehittämään toimintatapoja, joten se on kehityshanke. Tämän hankkeen kategorisointi Obengin projektimäärittelyiden mukaan ei ole aivan yksiselitteistä. Toisaalta se voisi kuulua

Fog-tyyppiin, sillä sen lähtökohtana on, että toiminnassa tiedetään olevan kehitettävää, ehkä jopa suoranaista vikaa, jota sitten projektin avulla pyritään korjaamaan. Tämä pitää paikkansa Parantaisen projektin kohdalla, sillä lähtökohtaisestihan siinä nimenomaan muovataan jäykkää, vanhaa toimintatapaa kohti toimivampaa ja tehokkaampaa oppimistapaa. Toisaalta Fog-tyyppiselle projektille on tunnusomaista, että projektin tavoite ja tapa toteuttaa tämä tavoite eivät ole alussa selvillä. Valmis-projektissa tavoite oli alusta lähtien selvillä. Tästä syystä projektityyppi kallistuu lähimmäksi Quest-tyyppiä, jossa tavoite on selvillä, toimintatapa ei. Valmis-hankkeessa on Questin tavoin tärkeää nimenomaan asettaa reunaehdot ja tarvittaessa olla valmis muuttamaan toimintatapoja tai suuntaa nopeastikin. Proaktiivisuus ja luovuus yhdistävät voimakkaasti Valmis-hanketta ja Quest-projektityyppiä.

Taulukko 2. Turun kaupungin sivistystoimialan projektitoimiston projektipäälliköiden valitsemat neljä hanketta

<b>Projektipäällikkö</b>	Matti Mäkelä	Rolf Holmberg	Anu Oittinen	Anu Parantainen
<b>Projektityyppi</b>	Kehittämishanke, Quest	Kehittämishanke, Painting	Kehittämishanke, Painting	Kehittämishanke, Fog/Quest
<b>Projektin nimi</b>	MAST	Laakeri	Aktiivinen ja turvallinen koulupäivä	Valmis
<b>Hankesalkku</b>	Laajennetun koulutustakuun toteuttaminen	Työelämäyhteistyön kehittäminen perus- ja toisella asteella	Kasvun ja oppimisen tukeminen	Laajennetun koulutustakuun toteuttaminen
<b>Tavoite</b>	Maakunnallisen ohjausmallin ja asiantuntijaverkoston kehittäminen ja vakiinnuttaminen Varsinais-Suomessa	Lisätä ammatillisten oppilaitosten ja työelämän yhteistyötä Varsinais-Suomessa, kouluttaa työpaikkaohjaajia ja parantaa opettajien työelämäosaamista työosaopimisen laadun kehittämiseksi	Hyvinvoinnin edistämistyö peruskouluissa. Aktiivisen elämäntavan, yhteenkuuluvuuden tunteen ja osallistumisen edistäminen	Ammatillisen peruskoulutuksen keskeyttämisen vähentäminen ja läpäisyn tehostaminen. Osa Opetushallituksen rahoittamaa läpäisytehostamishanketta
<b>Pääkohderyhmä</b>	Syrjäytymisvaarassa olevat alle 25-vuotiaat nuoret	Koulutuksen järjestäjät ja Varsinais-Suomen ammatilliset oppilaitokset	Perusopetuksen koulut, luokat 1–9 Turussa ja Tallinassa	2.asteen ammatillisen koulutuksen opiskelijat
<b>Aikataulu</b>	1.1.2009–31.7.2013	1.2.2009–31.12.2012	1.9.2009–31.12.2012	22.9.2011–31.12.2014
<b>Päärahoittaja</b>	ESR, Varsinais-Suomen ELY-keskus	Varsinais-Suomen ELY-keskus, ESR	EU: Central Baltic Interreg IV A	Opetushallitus

Vaikka haastattelun pohjana oli vain yksi projekti, tottakai kokeneiden projektipäälliköiden kertomuksissa kuuluu vahvasti myös muista hankkeista kertynyt kokemus ja osaaminen. Kaikilla neljällä haastateltavalla on vuosien kokemus projektityöstä ja projektien johtamisesta.

#### 4.5 Tutkimuksen kulku

Fenomenologis-hermeneuttisen lähtökohdan vuoksi on tärkeää, että jo ennen aineiston keruuta tutkija kiinnittää huomiota tutkittavan ilmiön herättämään esiymmärrykseen. Tietyn asian ymmärtäminen ei koskaan lähde tyhjästä, vaan perustana on lähes poikkeuksetta jokin ennakkokäsitys (Tuomi & Sarajärvi 2004, 35). Esiymmärrykseen liittyy voimakkaasti fenomenologinen reduktio eli menetelmä, jonka avulla pyritään erottamaan epäolennaiset asiat tutkittavan ilmiön ominaisuuksista. Sulkeistaminen on reduktion ensimmäinen vaihe. (Lehtomaa 2008, 164–165.) Sulkeistaminen tarkoittaa kaikkien etukäteisasenteiden ja -oletusten tiedostamista ja syrjään siirtämistä. Sulkeistaminen edesauttaa haastateltavan kertoman tarinan tavoittamista sellaisena kuin se on tutkijalle kerrottu. (Latomaa 2008, 50.) Reduktiota voi toteuttaa myös mielikuvatasolla tapahtuvalla muuntelulla, jolloin ilmiöstä koetetaan erottaa erilaisia merkityksiä. Vaikka sulkeistaminen on hyvä aloittaa viimeistään aineistonkeruuvaiheessa, tulee sitä jatkaa läpi tutkimuksen. Sulkeistaminen ei tarkoita kerran paperille kirjoitettua esiymmärrystä aiheesta, vaan sitä tulee kuljettaa mukana ja peilata eri näkökulmista koko tutkimuksen ajan. (Lehtomaa 2008, 165–166.) Sulkeistaminen on kuitenkin aina rajallista eikä tutkija pysty kokonaan irtaantumaan ennakkokäsityksistään (Perttula & Latomaa 2008, 14).

Tämä opinnäytetyö toteutetaan alun perin Fritz Schützen 70-luvulla ideoiman elämänkerrallis-kerronnaisen haastattelun keinoin. Schütze on kirjoittanut itse vain vähän käyttämästään menetelmästä, joten tämä opinnäytetyö perustuu pitkälti hänen oppilaansa, Gabriele Rosenthalin tapaan mieltää kerronnallista haastattelua.

Rosenthalin käyttämä kerronnallinen haastattelu koostuu kolmesta eri vaiheesta (Rosenthal 2003, 918). Myös tässä tutkimuksessa sovelletaan näitä kolmea vaihetta. Ensimmäisen vaiheen ideana on pyytää yhden kysymyksen avulla haastateltavaa kertomaan omista kokemuksistaan mahdollisimman vähin ohjailuin ja johdatuksin. Tavoitteena on mahdollisimman kattava ku-

vaus kysytystä asiasta. Kysymyksen muotoilun on oltava neutraali, jotta haastateltavalle jää mahdollisuus valita näkökulmansa sekä miten ja missä järjestyksessä tarinansa kertoo. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 194–195.) Rosenthal itse kuvaa ensimmäistä vaihetta termillä ”Period of main narration”, joka viittaa siihen, että tämä ensimmäinen kysymys toimii koko haastattelun pohjana ja näin ikään kuin pääkertomuksena tutkimukselle (Rosenthal 2004, 50).

Tutkijan tulee haastattelijana vakuuttaa, että kaikki haastateltavan kertoma on tärkeää ja arvokasta (Kujala 2007, 20). Rosenthal (2003, 918) neuvoo esimerkiksi pienillä äänähdyksillä keskeyttämättä kertomaan, että tutkija on mukana ja kuuntelee tarinaa kiinnostuneesti. Toinen vaihe haastattelussa alkaa, kun haastateltava pääsee omasta mielestään loppuun kertomassaan tarinassa (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 195). Toisessa vaiheessa tarkentavat kysymykset ovat sallittuja esittää haastateltavalle. Näiden kysymysten tulee kuitenkin olla luonteeltaan haastattelua jatkavia kysymyksiä eli aiheita, joita haastateltava on itse kertomuksessaan jo nostanut esille (Rosenthal 2003, 918.) Haastattelun kolmannessa vaiheessa tutkija voi nostaa esille tutkimuksensa kannalta oleellisia teemoja ja kysymyksiä. Kolmannessakaan vaiheessa haastattelu ei saa mennä kuitenkaan teemahaastattelun puolelle, jonka tunnusmerkkejä ovat spontaani keskustelu sekä haastattelijaa itseään kiinnostavien teemojen korostaminen. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 197.)

Rosenthalin käyttämä termi haastattelun toiselle vaiheelle on ”Internal narrative questions” ja kolmannelle vaiheelle ”External narrative questions”. Toisessa vaiheessa kyse on siis sisäisistä kysymyksistä, eli juuri niistä aiheista, joista haastateltava aiemmin on jo kertonut. Kolmannessa vaiheessa kysymykset ovat nimensä mukaisesti ulkoisia, eli intressi kysymyksille lähtee tutkimuksen sisältä, ei niinkään haastattelun sisällöstä. (Rosenthal 2004, 50.) Kummassakin vaiheessa haastattelun narratiivisuutta korostetaan sanan ”narrative”-avulla. Narratiivisessa haastattelussa on siis koko ajan tarkoitus kysyä kysymyksiä, joihin haastateltava vastaisi mahdollisimman kerronnalliseen tapaan. Kysymykset eivät siis ole perinteisiä teemahaastattelumaisia kysymyksiä, joissa kysytään suoraan syytä tai mielipidettä tiettyyn asiaan, vaan kysymyksillä pyritään siihen, että haastateltava kertoo asiasta omin sanoin. (Rosenthal 2004, 52.) Saadakseen tällaisen vastauksen, tulee haastateltavan esittää kysymyksiä, kuten: ”Voisitko kertoa tämän kyseisen projektin viestinnästä lisää” tai ”Voitko kertoa lisää projektin alkuvaiheesta”.

Ensimmäisen vaiheen aloituskysymys tässä tutkimuksessa pohjautuu Rosenthalin käyttämään aloituskysymykseen omassa tutkimuksessaan. Sen idea pohjautuu ajatukseen, että kannattaa kysyä laajempaa kokonaisuutta, vaikka tutkijan kiinnostus olisikin huomattavasti rajatummassa aiheessa (Rosenthal 2003, 917). Tämän perusteella kehitin seuraavan kysymyksen:

*"Haluaisin sinun kertovan minulle johtamastasi projektista. Kerro projektin eri vaiheista ja minkälaisia työtehtäviä mikäkin vaihe projektipäälliköltä vaati. Kuuntelen tässä alussa keskeyttämättä ja teen vain joitain muistiinpanoja myöhempää käyttöä varten".*

Aloituskysymyksessä annoin tarkoituksellisesti haastateltavalle muutaman vihjeen. Pyysin heitä kertomaan sen sijaan, että olisin pyytänyt kertomusta. Samoin kerroin heille seuraavani keskeyttämättä ja tekeväni samalla joitain muistiinpanoja myöhempää käyttöä varten. Näin haastateltavalle jäi tilaa valita näkökulmansa ja samalla hän tiesi minun tutkijana kuuntelevan ja keskittyvän, vaikken heti tehnytään tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen aikana toin kiinnostustani ja kuunteluani ilmi erinäisin äänähdyksin, nyökkäilyin ja ilmein. Katsekontaktin säilyttäminen haastateltavaan oli erityisen tärkeää tässä haastattelutavassa.

Kun haastateltava tuntui päässeen kertomuksessaan loppuun, varmistin vielä asian antamalla ensin tilaa hiljaisuudelle, sitten kysymällä asiaa ääneen. Myöntävän vastauksen saatuani kerroin kysyväni tarkentavia kysymyksiä haastateltavan hetki sitten kertomaan liittyen. Toisen vaiheen kysymyksiä tuli keskimäärin yhdeksän kysymystä haastateltavaa kohden. Haastattelun kolmannessa vaiheessa nostin esille tutkimuksen kannalta muutaman tärkeän seikan. Myös tässä vaiheessa halusin antaa tilaa haastateltavan kerronnalle. Niinpä pyrin ohjaamaan vastausta mahdollisimman vähän, joten esitin kysymykset laveasti tietyn teeman mukaan, kuten: "Miten viestintä hoidettiin tässä projektissa?", "Voitko kertoa enemmän projektijohtamisen haasteista" tai "Kuvaile, onko projektijohtaminen enemmän asioiden vai ihmisten johtamista". Yritin asettaa kysymykset sellaiseen muotoon, että teemahaastattelusta poiketen haastateltavalla olisi mahdollisuus kertoa vastauksensa omin sanoin ja esimerkein valitsemastaan näkökulmasta.

Haastattelut toteutettiin kunkin neljän haastateltavan valitsemassa rauhallisessa paikassa. Haastatteluista yksi tehtiin muilta asiakkailta suljetussa kahvilassa, toinen tehtiin projektitoimistossa, kolmas neuvotteluhuoneessa ja neljäs projektipäällikön omassa työhuoneessa. Rauhallisuus oli paikan vaa-

timuksena, sillä halusin haastateltavan kykenevän rentoutumaan ja kertovan kokemuksistaan projektipäällikkönä itselleen tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Myös haastattelujen äänittäminen sanelukoneella vaati suhteellisen hiljaisen ympäristön. Haastattelujen kestot vaihtelivat 40 ja 74 minuutin välillä.

#### 4.6 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tämän tutkimuksen aineistona käytettävät haastattelut nauhoitettiin haastatteluhetkellä sanelukoneella. Haastattelujen tallentaminen auttaa jäsentämään ja havaitsemaan pieniäkin yksityiskohtia haastattelusta, jossa muuten saattaisi mennä tärkeitäkin asioita ohi tutkijan korvien (Ruusuvuori 2010, 427). Kerronnallisten haastattelujen jälkeen tutkimusaineisto litteroitiin. Litterointi toteutettiin tarkasti sana sanalta ja täytesanatkin kirjoitettiin tekstimuotoon. Litterointivaiheessa haastateltavien puhetta ei muutettu kirjakielelle vaan tekstiversioissa on nähtävissä puhekieltä. Välimerkkejä käytettiin osoittamaan puheen rytmiä haastattelutilanteessa. Kaiken kaikkiaan neljästä haastattelusta tuli tekstimuotoon avattuna noin 42 A4-arkillista tekstiä. Haastateluaineiston muuttamista tekstimuotoon seurasi aineiston analysointi.

Kerronnallisten haastattelujen analyysi ei tarkoita yhtä, ainoaa oikeaa, analysoinnin tapaa. Analysointimenetelmä on aina valintakysymys ja se pitää soveltaa käytäntöön tutkimusaineiston ja tutkimuskysymysten perusteella. Analyysivaiheen tarkoituksena on saada aineistosta irti jotain sellaista, jota ei suorista lainauksista ole suoraan nähtävänä (Ruusuvuori, Nikander, Hyvärinen 2010, 19).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi toimii parhaana analyysimenetelmänä juuri tässä tutkimuksessa, sillä se antaa mahdollisuuden testata tuloksia jo olemassa oleviin tutkimustuloksiin ja samalla analysoida uutta tutkimusaineistoa. Koska aihetta ei ole tutkittu samoista lähtökohdista aikaisemmin, ei tutkimusta voi analysoida vain teorialähtöisesti.

Abduktiivinen eli teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee pitkälti aineistolähtöisen analyysin tavoin kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistettyä. Tämä tarkoittaa, että litteroidusta aineistosta karsitaan kaikki epäolennainen pois joko pelkistämällä tai pilkkomalla tekstiä osiin. Karsimisen jälkeen aineistossa on jäljellä vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat. (Tuomi & Sarajarvi 2004, 110–111.) Seuraava vaihe on aineiston kluste-

rointi eli ryhmittely. Ryhmittelyn tuloksena samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ovat yhdistetty yhdeksi luokaksi, jolloin aineisto tiivistyy (em., 112–113). Klusteroinnin tarkoituksena on etsiä aineistosta käsitteitä, jotka ovat keskenään joko samanlaisia tai erilaisia. Käsitteet, jotka viittaavat samaan asiaan, yhdistetään luokaksi ja nimetään kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112). Kolmannessa vaiheessa, abstrahoinnissa, teoriasidonnainen analyysi alkaa poiketa aineistolähtöisestä analyysistä. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä aineistolähtöisestä analyysistä poiketen teoriasidonnaisessa analyysissä nostetaan tässä vaiheessa ilmiöstä jo tiedetyt asiat. (em., 116) Teoriasidonnainen eli abduktiivinen analyysi ei siis ole sidoksissa ainoastaan aineistosta nouseviin teorioihin, vaan tuloksia voi peilata myös jo olemassa oleviin käsitteisiin.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään kerronnallisten haastattelujen tuloksia.

Edellisessä luvussa sekä haastateltavat että heidän vastuuprojektinsa esiteltiin tarkasti. Tutkimustuloksissa haastateltavat kuitenkin erotellaan siten, ettei heidän vastauksistaan voi päätellä kuka neljästä projektipäälliköstä on vastannut mitään. Tästä lähtien haastateltavat esiintyvät siis koodinimillä H1, H2, H3 ja H4. Ratkaisu anonymiteetistä oli luonteva, sillä tutkimuksen kannalta vastaajien henkilöllisyyksien tunnistettavuus ei tuo mitään lisäarvoa.

Tutkimustulokset esitellään kolmessa osassa. Osat on jaettu löyhästi projektin vaiheiden mukaan suunnitteluvaiheeseen, toteutusvaiheeseen sekä projektin päättämiseen ja tulosten käyttöönottoon. Luvussa 5.4 vedetään tutkimustulokset yhteen jonkinlaisen kokonaiskuvan aikaansaamiseksi.

### 5.1 Suunnitteluvaihe

Haastatteluista nousi selkeästi esille, että projektin onnistunut suunnittelu on erittäin tärkeää koko projektin onnistumisen kannalta. Heti projektin suunnittelun alkuvaiheessa laaditaan projektisuunnitelma ja budjetti. Kun lupa hankkeen käynnistämiseen on saatu ja rahoitus varmistettu, keskitytään myös viestintäsuunnitelman ja mahdollisten muiden suunnitelmien tekemiseen. Projektin suunnitteluvaiheessa sovitaan myös, keitä kaikkia kuuluu suunnitteluryhmään ja keitä puolestaan ohjausryhmään.

Koska projektimaailman termistö on varsin kirjavaa, on hyvä selittää auki muutama keskeinen termi. Turun kaupungin sivistystoimialan alaisuudessa toimivan projektitoimiston projektipäälliköt tarkoittavat suunnitteluryhmällä sitä projektitiimiä, joka käytännössä vastaa projektin toteuttamisesta. Suunnitteluryhmä on projektin keskeinen toimijaverkko ja he saavat palkkaa tekemästään työstä. Sen sijaan ohjausryhmä nimensä mukaisesti ohjaa, tukee ja antaa neuvoja suunnitteluryhmälle tiettyyn projektiin liittyen. Ohjausryhmän jäsenille ei makseta palkkaa projektityöstä, vaan he tekevät työtä asemansa vuoksi. Ohjausryhmässä on usein projektin kannalta keskeistä asiantuntemusta, toteuttajaorganisaation ylintä johtoa, keskeisiä yhteistyökumppaneita ja sidosryhmien edustajia. Projektipäällikkö on suunnittelu- ja ohja-

usryhmän välillä selkeä linkki. Projektipäällikkö vetää projektitiimiä (suunnitteluryhmää) ja toimii ohjausryhmän kokouksissa esittelijänä.

Projektin alulle laittaminen vaatii kaikkien haastateltavien mukaan kyseisen toimintakulttuurin ja -ympäristön hyvää tuntemista. Oman projektin kontekstin tunteminen on erityisen tärkeää, jotta projektipäällikkö osaa erottaa ne keskeiset haasteet ja ongelmakohdat, joita pitää lähteä projektin avulla kehittämään. Hankkeen rakentaminen vaatii projektipäälliköltä paljon hahmotuskykyä, kun samaan aikaan pitää esimerkiksi ottaa selvää eri rahoitusvaihtoehdoista ja rakentaa pohjaa koko hankkeelle. Realistisen hankeidean synnyttäminen edellyttää, että projektipäällikkö kykenee konkretisoimaan projektia jo hyvin varhaisessa vaiheessa.

*"Hankkeen rakentaminen vaatii aina omat erilaiset taitonsa, kun täytyy löytää kenties partnereita ja hahmottaa niitä rahoitusmahdollisuuksia ja samanaikaisesti rakentaa sitä pohjaa sille hankkeelle, eli synnyttää semmonen järkevä hankeidea ja alkaa konkretisoida sitä eri tavoin."*  
H3

*"Oon ollu mukana suunnittelemassa tässä alusta saakka, niin silloin tietää missä mennään ja mitä on odotettavissa. Siihen liikkuvaan junaan on usein vaikeata hypätä."* H1

Haastateltavien mukaan hankkeille ei yleensä myönnetä ihan niin paljon rahaa, kuin sitä on haettu. Tämä tarkoittaa, että rahoituspäätöksen varmistuttua projektipäällikkö keskustelee suunnitteluryhmän jäsenten kanssa siitä, minkä verran budjetista pitää leikata ja mistä kohtaa leikataan. Toimintatavat ja tavoitteet tulevat olla selvillä koko tiimillä siinä vaiheessa, kun projekti virallisesti käynnistyy.

*"No sitte, kun hankkeenkin rahoitus tuli ja hanke käynnistyi, niin silloin tietysti aloituskokous on ensimmäinen, missä oikeesti keskustellaan toimintatavoista. Sit aloituskokouksessa sovitaan tietysti muutenkin, että mitkä jäsenet on ohjausryhmässä, ketkä ovat suunnittelijaryhmän jäseniä eli varsinaisia toimijoita ja miten usein kokoonnutaan ja puhutaan ikään kuin käytännön pelimerkit selviksi et kaikki tietää missä mennään."* H4

## 5.2 Toteutusvaihe

Haastateltavien mielestä innostaminen ja sitouttaminen korostuvat etenkin hankkeen alkuvaiheessa. Kaikille toimijoille on tehtävä selväksi, että hanke on tärkeä ja tarpeellinen. Erään haastateltavan mielestä projektipäällikön tulee johtaa projektiaan siten, että ihmiset tuntevat olevansa osa prosessia ja että he saavat olla mukana vaikuttamassa siihen. Tämä tarkoittaa, ettei projektipäällikön johtaminen voi olla vain johtamista ylhäältä alas, vaan kaikille projektissa mukana oleville tulee antaa tilaa ja mahdollisuus vaikuttaa. Toiminnasta syntyvät hyödyt on esitettävä sidosryhmille niin konkreettisinä, että hankkeeseen halutaan lähteä mukaan.

*”Se on aika pitkälti sitä, että projektipäällikkö toimii tietynlaisena koutsina tai sparraajana siinä. Koko hankkeen aikana se on sitä sparraamista ja tavallaan innon ja innostumisen ylläpitoa.” H4*

*”Yks sitouttamisen tärkein keino on se, et käydään se avoin keskustelu, että mitä me nyt haetaan tältä hankkeelta. Ja kaikkien kuunteleminen. Se, että saadaan sydän mukaan ja löydetään se, mitä hyötyä kumppaneille tästä on.” H1*

Hankkeen edetessä projektipäällikön tehtäviin kuuluu siis haastateltavien mukaan jatkuvasti ylläpitää innostusta ja kannustaa luovuuteen. Toisinaan se tarkoittaa konkreettisesti esimerkiksi totuttujen toimintatapojen muuttamista tai kehittämistä. Eräs haastateltavista antoi esimerkin, jossa hankkeen aikana oli luotu kolme erillistä teematyöryhmää. Vuoden verran nämä ryhmät istuivat kerran kuukaudessa pohtimassa tiettyjä projektiin liittyviä ongelma- tai kehittämiskohtia. Jossain kohtaa ryhmien jäsenet kokivat, ettei tapa toiminut enää ja kertoivat tästä projektipäällikölle. Projektipäälliköllä oli heti valmius muuttaa totuttuja käytäntöjä ja siitä eteenpäin ryhmät kokoonoutuivat vain kaksi kertaa puolessa vuodessa. Projektipäällikön työnkuvaan siis kuuluu tietynlainen valppaus seurata asioita. Muutosalttius ja rohkeus nousivat selvästi myös haastateltavien kertomuksista esille.

*”Kyllä tämmöisessä projektissa pitkäjänteisyys korostuu hirveen paljon. Hankeseuranta on semmonen keskeinen. Jatkuva seuranta ja tarkkailu. Mut tämä yhteistyökyky. Se, että avoimesti kerrotaisi asioita ja tuotais uusia ideoita esille. Hyvä keskusteluilmapiiri on ainakin itselle tavoite.” H2*

Organisointikyky ja kokonaisuuksien hahmottaminen nousivat myös keskeiseksi osaksi projektipäällikön työnkuvaa tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen perusteella. Pienten yksityiskohtien hallitseminen ja toisaalta laajojen asiakokonaisuuksien yhdisteleminen kuuluvat projektipäällikön jokapäiväiseen työhön.

*"Sitten tärkeä asia oli tietysti organisoida sen projektiryhmän toiminta ja myöskin siihen liittyvien tiimien toiminta. Kuka sitten taas vetää tiimejä, kun oli niin laaja hanke, ettei me pelkästään siinä suunnittelu-ryhmässä voitu kaikkia asioita hoitaa, vaan se piti sitten toteuttaminen laittaa pienempiin tiimeihin ja valita niille vetäjät ja organisoida sekin toiminta." H1*

*"Kyllähän se aikamoista koordinoitukykyä vaatii, että pitää kaikki ohjaket käsisään. Keskittyy itse siihen olennaisimpaan ja antaa käytännön työn muille." H3*

Projektipäällikön vastuulla on koko projektin hallitseminen ja resurssien ylläpitäminen. Yksi haastatelluista nimitti itseään "päällepäsmäriksi" viitaten tällä rooliinsa muihin projektitoimijoihin verrattuna. Kun yksi ihminen lopulta vastaa koko hankkeesta, on hänen myös tiedettävä koko ajan, mitä paitsi projektin sisällä tapahtuu, myös miltä projekti näyttää omassa kontekstissaan. Kokonaisuuden hahmottaminen, asioiden työstäminen ja kehittäminen vaikuttavat haastattelujen perusteella vievän suuren osan projektipäälliköiden työajasta.

*"Kyllä mä koen, että projektin vetäjän tai hankepäällikön ni aika semmonen moniosaaja täytyy olla. Että täytyy osata sieltä ihan nollasta osata lähteä liikkelle. Ja täytyy ite osata selvittää rahoitusvaihtoehdot ja tavallaan niinku myydä se juttunsa ja tehdä ne hakemukset ja sitte vielä vetää se kokonaisuus viestintöineen ja muineen. Kyl se on semmonen haastava kokonaisuus." H3*

*"Et se on yks semmosia isompia haasteita, että hanketoiminnassa pitäis niinku samaan pääkoppaan mahtua semmonen visionääri ja ideoitsija ja sitten semmonen tiukka talousihminen. Harvemmin löytyy semmosta yhdistelmää. Jompikumpi puoli sitten kuitenkin aina vähän kärsii." H3*

Haastattelujen aikana selväksi tuli myös, että tiedonvälitykselliset roolit projektipäällikön työssä koetaan hyvin suureksi osaksi työnkuvaa. Yhteyksiä

tulee ylläpitää moneen suuntaan ja projektipäällikkö kokeekin usein olevansa niin viestin vastaanottajana, sen lähettäjänä, suodattajana kuin muokkaajanakin. Eräs haastateltava luettelee projektipäällikön tehtäviksi viestinnän suunnittelun, johtamisen, yhteydenpidon ja koordinoinnin. Kaikissa edellä mainituissa projektipäällikkö toimii enemmän tai vähemmän tiedottajan roolissa eri projektitoimijoiden välillä. Yhteyttä pidetään haastateltavien mukaan eniten sähköpostitse, mutta tärkeiksi kanaviksi koetaan myös nettisivut, tiedotteet, uutiskirjeet, kokoukset ja muu kasvokkain tapahtuva viestintä. Myös sosiaalisen median hyödyntäminen on erään projektipäällikön mukaan tätä päivää viestittäessä projektin asioista. Vaikka viestintä onkin projektikontekstissa arkipäiväistä toimintaa, kiinnitetään siihen projektipäälliköiden taholta paljon huomiota.

*"Kyl on tärkeää miettiä tapauskohtaisesti, että miten viestitään. Hankkeissa sillä viestinnällä on valtavan suuri merkitys." H4*

*"Et mä en puhuis ees viestinnästä, vaan mieluummin vuorovaikutuksesta. Eli kaikesta siitä, mikä liittyy siihen hankkeen etenemiseen. Kun ei se ole vaan sitä, että sä viestit siitä hankkeesta eri tahoille, vaan viestintää on se päivittäinen kanssakäyminen, mitä sä teet niitten keskeisten avainihmisten kanssa. Sen pitää olla mahdollisimman avointa, positiivista ja selkeätä. Ei kuitenkaan liiallista, silloin viestinnältä lähtee pohja pois. Pitää aina olla tärkeätä sanottavaa silloin kun lähtee viestimään. Sitte kun sen tekee sopivassa suhteessa ja selkeesti, niin mä näen, ettei hanketoimintaa voi olla ilman sitä." H3*

Turun kaupungin sivistystoimialan alaisuudessa toimivan projektitoimiston projektipäälliköt ovat ulkoistaneet joitain osa-alueita viestinnän hoitamisessa. Avuksi on palkattu esimerkiksi graafinen suunnittelija, joka tarvittaessa auttaa projektipäälliköitä suunnittelemaan viestinnässä käytettäviä materiaaleja tai vaikka uudistamaan nettisivuja. Projektipäällikkö sen sijaan laatii projektilleen viestintäsuunnitelman, johtaa viestintää, panee asiat täytäntöön ja varmistaa, että viestintään on varattu riittävästi taloudellisia resursseja ja käytännön tekijöitä, jotka pystyvät toteuttamaan suunnitelmat. Eräs haastateltavana ollut projektipäällikkö kertoo esimerkin tilanteesta, jossa pohdittiin erään julkaisun kantta.

*"Projektiryhmäs esimerkiks keskusteltiin tulisko tähän taustalle joku kuva. Kaikki muut olis halunnu siihen jonkun kuvan, ettei se ois ihan valkoinen. Mä sit päädyin siihen, jos Beatles voi tehdä valkoisen albumin kannen, ni mekin voidaan tehdä. Lopulta kaikki on ollu tyytyväisiä*

*siihen. Tä on esimerkki projektipäällikön roolista. Vastuu lopputuotoksesta on tietenkin sitten projektipäälliköllä. Kyllä se on kuten missä tahansa johtamisessa: kaikkii täytyy kuunnella, mutta jonkun täytyy tehdä ne päätökset ja ottaa niistä vastuu.” H1*

Projektipäälliköt korostivat kertomuksissaan sitä, että he kuuntelevat herkäällä korvalla eri projektitoimijoiden mielipiteitä ja ehdotuksia eri asioista, mutta lopullisen päätöksen he tekevät kaikissa asioissa itse. Valta ja vastuu projektiin liittyvissä asioissa kuuluvat lopulta aina projektipäällikölle.

Projektipäälliköiden kommentoissa myös median rooli puhututti. Muutamien haastateltavien kommentoista sai jopa sellaisen vaikutelman, että ulkoinen viestintä medialle, on sitä oikeaa tai varsinaista viestintää. Sisäisen viestinnän merkitys nähtiin ehkä vähäisempänä. Eräs syy tähän saattoi olla sisäisen viestinnän arkipäiväisyys, jolloin sitä ei välttämättä miellä viestinnäksi. Viestintä projektin sisällä on ikään kuin pakollinen asia, jota ei tästä syystä kenties mielletä ulkoisen viestinnän tavoin erilliseksi osaksi projektissa toimimista. Sisäinen viestintä nähdään ehkä yleisenä vuorovaikutuksena ja ulkoinen viestintä ”oikeana viestimisenä”.

Pääsääntöisesti projektipäälliköt kokivat median kanssa toimimisen positiivisena lisänä projektiviestinnässä. He tiedostivat hyvin, ettei kaikkea projektiin liittyvää kannata tai ole tarvetta levittää suuren yleisön tietoon median avulla. Viestinnän tavoitteet ja kohderyhmät määrittelevät heidän mielestään miten, milloin ja kenelle viestitään. Eräs projektipäälliköistä kuvaili, että median kautta voi pyrkiä lobbaamaan tiettyä asiaa tai pitämään tietoisuutta hankkeesta yllä. Sama projektipäällikkö korosti myös, että tärkeintä viestimisessä on kuitenkin suunnitelmallisuus: projektin alusta asti tulee miettiä, miten missäkin vaiheessa viestitään, kenelle ja minkä takia.

Toisaalta haastateltavat kuitenkin näkivät median kiinnostuksen positiivisena ja tavoiteltavana asiana. He kuitenkin tiedostavat, että nykyään, kun projektimuotoinen tapa tehdä työtä on erittäin yleistä, voi ihmisten kiinnostuksen herättäminen olla vaikeaa.

*”Se on jatkuva se viestintä. Viestinnässä on, oikeestaan vähän niin kuin projektitoiminnassakin, se oma elinkaarensa. Et alkuun se on viestintää siitä, että meillä on tällöinen hanke käynnistynyt ja mitä se hanke tekee. Ihmiset on varmaan hirveen väsyneitäkin välillä, että taas joku uus hanke. Ja taas joku uus hankenimi. Aika paljon nyt tällöses organisaatios, missä me ollaan, kun hankkeita on paljon, niin on lähetty*

*ehkä niinkun yhä enemmän viestimään toiminnan kautta. Semmosten tiettyjen teemojen ja tavoitteitten kautta ennemmin kuin hankkeen nimillä.” H4*

Konkreettisten asioiden nostaminen ruohonjuuritasolta ihmisten tietoon on projektipäälliköiden mielestä toimivin tapa viestiä median kanssa. Mediaan halutaan olla yhteyksissä silloinkin, kun kaikki menee hyvin. Eräs haastatelluista korosti hyvien ulostulojen merkitystä aikana, jolloin useat organisaatiot näkyvät mediassa vain jonkun väärinkäytöksen tai huonosti hoidetun asian tiimoilta. Kaupunkiorganisaation viestinnän tulee olla pitkäjänteistä ja hyvin hoidettua, jotta kaupunkilaiset voivat kokea, että heidän asioitaan hoidetaan hyvin ja suunnitelmallisesti. Eräs haastateltavana ollut projektipäällikkö kokee median uutiskynnyksen yli pääsemisen toisinaan hyvin haasteelliseksi, ellei jopa mahdottomaksi.

*”Mä itse henkilökohtaisesti törmäsin tähän aika rankalla kädellä tässä kuukausi sitten, kun järjestettiin X-seminaari ja toi X julkaistiin siellä. Vaikka meillä oli ollu viestintäkoulutusta projektitoimijoille ja olin kanssa siellä ja sieltä tuli oikeen selkeet ohjeet, miten tehdään lehdistötiedote: miten pitää otsikoida ja miten pitää olla paikallisuutta ja miten se tehdään ja näin pois päin. Olin näitä asioita useisiin otteisiin miettiny ja yhtenä iltana mietin neljä tuntia pelkästään, kuinka mä otsikoin tämän jutun ja mikä on uutta ja mikä faktaa ja niin pois päin. Kun ajatteli tätä hanketta, että se koski yli 600 organisaatioo ja paria tuhatta ihmistä. Riviäkään ei saatu paikalliseen lehteen tästä hankkeesta. Muutama päivä tämän jälkeen yksi koira oli purassu yhtä naista takapuoleen, niin se oli lehdessä. Se koski siis yhtä ihmistä se juttu. Mutta tämä median kanssa toimiminen, oon sen saanut huomata, on lähes mahdoton tehtävä. Et ne ottaa, mitä ottaa ja ei siihen sitte kauheesti ite pysty vaikuttamaan.” H2*

Toisaalta kokemus on opettanut tätäkin projektipäällikköä ja hänellä on jo hallussaan joitain kikkoja, joiden avulla uutiskynnyksen ylittäminen ei tunnu enää mahdottomalta tehtävältä. Kokemus viestinnän onnistumisesta tai toisaalta epäonnistumisesta lisäävät projektipäällikön ammattitaitoa ja kykyä viestiä jatkossa entistä paremmin.

*”Oon tullu itse siihen tulokseen, että pitää olla hirveen vähän sanoja ja hyvin selkeet ne pääjutut. Se, että mistä tässä on kysymys. Välillä se tuntuu, että se on semmosta hankepuppua. Se on niin hankekieltä, että semmosta ei oikeestaan voi ulkopuolisille kertoa. Pitäis osata ne sanat valita oikein.” H2*

### 5.3 Projektin päättäminen ja tulosten käyttöönotto

Projektin loppupuolella projektipäällikön työnkuva muuttuu projektista riippuen enemmän tai vähemmän. Haastatteluista kävi ilmi, että projektipäällikön on hyvissä ajoin alettava nostaa projektiaan esille ja tehdä sitä näkyväksi. Taloudellisesta näkökulmasta ajateltuna esille nousi esimerkiksi tarve saada budjetti loppumaan sopivassa kohdassa - sen on riitettävä loppuun saakka, mutta toisaalta euroja ei ole syytä jättää käyttämättä projektin päätyttyä. Etenkin EU-rahoitteisissa hankkeissa tämä on tärkeää, sillä varoja ei saa käyttää mihinkään muuhun toimintaan, vaan mahdollisesti käyttämättä jääneet varat palautuvat takaisin EU:lle.

Hankkeen juurruttaminen sen toimintaympäristöön korostui myös haastattelujen vastauksissa. Juurruttaminen ei kuitenkaan voi olla luonteeltaan tempoilevaa tai sellaista, että siihen havahdutaan vasta projektin viime metreillä, vaan sitä on tehtävä koko projektin elinkaaren ajan. Toki juurruttamisen tarve kiihtyy, mitä lähemmäs projekti tulee päätöstään, mutta työ sen eteen on aloitettava jo heti projektin alkuvaiheessa. Hankkeessa mukana oleville on tehtävä selväksi, miten toiminta jatkuu, kun hankerahan saaminen projektin päätöksen myötä loppuu.

Eräs keino ylläpitää sidosryhmien kiinnostusta ja saada toiminta jatkumaan hankkeen päätyttyä, on sitouttaa kumppanit hankkeen aikana mahdollisimman tiiviiksi osaksi toimintaa. Sidosryhmien tulee tuntea toiminta niin kannattavaksi, että siihen kannattaa panostaa resursseja. Yhteistyötahot saattavat kokea toiminnan jatkamisen esimerkiksi kohtuuttoman kalliina, ellei heidän projektin aikana ole tarvinnut maksaa toiminnassa mukana olemisesta mitään. Tästä syystä toiminnan tulisi olla tuottavaa tai sitten olla niin paljon parempaa entiseen verrattuna, että siitä kannattaa maksaa ja pitää yllä vielä hankkeen päättymisen jälkeenkin.

*"Epäonnistuminen hankkeessa johtuu usein yksinkertaisesti siitä, että juurruttaminen on epäonnistunut. Esimerkiksi se, et hanke on maksanut kaiken eikä sidosryhmille oo tullu hankkeen aikana toiminnasta mitään kuluja." H1*

*"Mutta kyl toinen asia on myös, että tehdään semmosia asioita, että mietitään sitä jo siinä kohdassa, kun kokeillaan ja kehitetään, että onks nää semmosia asioita, että ne ovat mahdollisia hankkeen jälkeenkin. Ja onko ne tosiaan semmosia asioita, mitkä jäis sen jälkeen, kun hanke*



*päätyy. Sen toiminnan täytyy olla niin hyödyllistä, että sitä halutaan jatkaa hankkeen jälkeen.” H4*

Juurruttamisen perimmäisenä tarkoituksena onkin, etteivät toimijat juuri huomaa, onko projekti vielä käynnissä vai onko se jo loppunut. Toiminnan olisi tarkoitus jatkua yhtä normaalisti hankkeen aikana kuin sen päätyttyäkin.

Mitä lähemmäs hankkeen päättymisajankohtaa projektipäälliköiden kertomuksissa päästiin, yhä enemmän esille nousi levittämisen tärkeys. Levittämisellä he viittasivat paitsi hyviksi havaittuihin toimintatapoihin projektin aikana, myös hanketulosten levittämiseen. Levittäminen voi tapahtua monella tapaa.

*”Levittäminen aloitettiin jo hankkeen aikana. Hankkeen nettisivut esimerkiksi uudistettiin tyystin projektin loppuvaiheessa. Että siellä ei oikeestaan siitä hankkeesta puhuta juuri mitään enää. Eli otettiin ikään kuin ne hankejutut pois ja laitettiin pelkästään tulokset, eli sieltä löytyy kaikki materiaalit. Elikkä ne on täysin vapaasti käytettävissä. Me laitettiin sinne myös tällaisia lisävideoita. Aika paljon kierrettiin sitte myös ympäri Suomea levittämishommissa. Ja tuloksii levitettiin eri puolille myöhäsemmäs vaihees.” H1*

*”Ideahan on, ettei pyörää tarttis keksiä uudelleen, vaan niistä hankkeista kerrotaan muille.” H2*

Usein onnistuneet projektit kiinnostavat eri kaupunkeja Suomessa. Nimenomaan Turussa toteutetaan useita valtakunnallisia hankkeita, joiden tulokset kiinnostavat laajasti. Projektien kautta kehittyneet toimintatavat halutaan ottaa käyttöön usein myös muissa kaupungeissa. Jotta toiminta olisi kannattavaa myös alkuperäisen toteuttajakaupungin näkökulmasta, pyrkivät he tuotteistamaan toimintansa mahdollisimman hyvin. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että projektipäällikkö menee toiseen kaupunkiin sovituiksi päiviksi tiettyä summaa vastaan kertomaan saaduista hanketuloksista. Tuloksien kaupallinen hyödyntäminen hankkeen jälkeen on myös osa projektipäällikön työnkuvaa.

*”Meillä on Turun seudulla ollu aika paljon hankkeita, jotka ovat olleet edelläkävijöitä ei pelkästään valtakunnallisesti, vaan aika paljon myös EU:n tasolla ollaan käyty niitä seminaareissa levittämässä ja myöskin kouluttamassa mm. Hollannissa ja Saksassa ja Liettuassa.” H1*

*"Hankkeen päätyttyä tärkein asia on, että se jää meille käyttöön, mutta myös se, että koulutusten kautta niitä pystytään myymään myös eteenpäin." H1*

Toisaalta hanketuloksia pyritään soveltamaan myös Turun kaupungin sisällä joko eri tulosalueilla tai jopa eri toimialoilla. Yksi haastatelluista esimerkiksi mainitsi, että mikäli vaikka perusopetuksessa on hankkeen kautta pystytty tuottamaan uusia, hyviä käytäntöjä, näitä voidaan melko helposti soveltaa myös muilla tulosalueilla, kuten ammatillisessa koulutuksessa tai lukiossa.

Projektipäällikkö markkinoi hankettaan ja puhuu sen puolesta läpi projektin elinkaaren. Haastatellut projektipäälliköt kokevat edustavansa projektia kaikissa palaverissaan ja muissa tapaamisissa, vaikka ne eivät liittyisikään kyseiseen projektiin. Päällikkö ikään kuin profiloituu hankkeen mukana.

*"Oikeastaan joka kokouksessa nostan esille hankkeen asioita. Sehän on semmoista markkinointityötä. Me ollaan tehty myös hankkeen nimellä muun muassa kyniä ja viivottimia" H2*

*"On siinä sekin puoli, että pitää pitää sitä hanketta esillä ja näkyvillä ja toimia sen puolestapuhujana. Olla se päällikkö, jonka sitte tietää ja tuntee ja osaa yhdistää siihen hankkeeseen." H4*

Projekteissa päälliköt johtavat asioiden lisäksi myös ihmisiä. Se, mikä suhde ihmisten ja asioiden johtamisen välillä on, riippuu pitkälti projektista ja siinä mukana olevista ihmisistä. Jos projektissa on esimerkiksi mukana enemmän kokeneita projektityöntekijöitä, on haastateltavien mielestä enemmän kysymys asioiden johtamisesta. Jos taas projektin parissa työskentelee enemmän uusia, kokemattomia työntekijöitä, kallistuu johtaminen usein enemmän johtajuuden eli ihmisten johtamisen puolelle. Joka tapauksessa projektipäällikkö on tiiviisti tekemisissä oman tiiminsä kanssa läpi projektin.

*"Ja onhan siinä sitte semmostakin, että ihmisten elämäntilanteet vaihtelee. Jos vaikka jonkun elämäntilanteessa tapahtuu jotain sellasta, niin voihan siinä sitte joutua semmoseenki tilanteeseen, että päällikkönä joutuu aika liki ihmisiä sitte kanssa. Et siel on jotaki semmosta murheita tai mietintää omassa elämässä, joka sitte aiheuttaa sen, että kaipaa sellasta kuuntelijaa kanssa. Että kyllä siitä sitte semmostakin löytyy. Et monipuolinen työnkuva kaiken kaikkiaan." H4*

Hankkeen päättymisen yhteydessä tulee ajankohtaiseksi arvioida myös hankkeen onnistumista. Onnistumista voi mitata monella mittarilla, mutta kiteytetysti sen voi päätellä neljän keskeisen osion kautta.

*”Vois ajatella, et neljä keskeistä mittari on: toiminnan tehostuminen, laadun parantuminen, kustannustehokkuus ja hyöiden käytäntöjen juurtuminen ja leviäminen. Lähetään tost, et kun projektis on kehitetty jotakin, ni onko se otettu käyttöön. Jos me on saatu loistava hyvä käytäntö aikaseks, mut kukaan ei käytä sitä hankkeen päättymisen jälkeen ni silloin se hanke ei oo onnistunu.” H1*

#### **5.4 Tutkimustulosten yhteenveto**

Haastateltujen projektipäälliköiden kertomuksista päätellen voi todeta, että projektijohtaminen on kaiken kaikkiaan hyvin monipuolista työtä. Eri osalueiden hallinta on välttämätöntä projektipäällikön työssä. Projektin eri vaiheissa korostuvat vähän erilaiset piirteet, mutta kokonaisuuden hallinta ja asioiden hahmotuskyky nousevat suureen rooliin, kun mietitään projektipäällikön työnkuvaa kokonaisuudessaan.

Projektin suunnitteluvaiheessa on haastateltavien mukaan tärkeää pystyä hahmottamaan kokonaiskuva hankkeesta. Asioiden konkreettiseksi tekeminen hyvin varhaisessa vaiheessa vaatii projektipäälliköltä ammattitaitoa. Projektityössä ei auta, että kokonaisuuden pystyy hahmottamaan omassa päässään, se pitää pystyä näyttämään myös kaikille muille projektiin sidoksissa oleville ihmisille. Suunnitteluvaihe on haastateltavien mukaan nimensä veroisesti asioiden suunnittelua, sumplimista, koordinoimista ja järjestämistä. Suunnittelun merkitystä projektin onnistumisen näkökulmasta ei voi liikaa korostaa.

Haastateltavien mielestä innostaminen ja sitouttaminen ovat hyvin tärkeitä asioita läpi projektin, mutta etenkin hankkeen alkuvaiheessa niiden merkitys korostuu entisestään. Projektipäälliköiden vastuulla on sitouttaa kaikki hanketoimijat kyseiseen hankkeeseen ja saada heidät näkemään hankkeesta saatava hyöty. Innostuminen ja sitoutuminen ovat saatava kestävästi läpi projektin. Projektipäällikön on herkällä korvalla kuunneltava, mitä projektin sisällä ajatellaan projektista ja toisaalta sitä, miten ympäristö ja muu projektin ulkopuolinen maailma muuttuu ja kehittyy. Totuttuja toimintatapoja tulee

voida kehittää nopeastikin, kun tarve sitä vaatii. Projektipäälliköiden kertomuksissa toistui valppaana pysymisen tärkeys, jatkuva seuranta ja tarkkailu.

Kerronnallisissa haastatteluissa esille nousivat myös kokonaisuuksien hallinta ja hahmottaminen sekä organisointikyvyn merkitys. Projektipäälliköllä on jatkuvasti laajoja kokonaisuuksia hallittavanaan ja asioiden mahdollisista delegoinneista huolimatta vastuu kaikesta lepää kuitenkin projektipäällikön harteilla.

Myös tiedonvälitykselliset roolit paljastuivat haastatteluissa tärkeiksi osiksi projektipäällikön työnkuvaan. Projektipäällikkö on koko hankkeen ajan ikään kuin keskiössä ja hänen tulee tietää, mitkä asiat kuuluu kertoa, milloin ja kenelle. Jatkuvan yhteydenpidon tarve toistui kaikkien haastateltavien kertomuksissa. Yhteyttä pidettiin eniten sähköpostitse, nettisivujen kautta, tiedotteilla sekä kokouksilla ja muulla kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä. Vain yksi projektipäällikkö nosti esille myös sosiaalisen median hyödyntämisen viestittäessä projektin asioista.

Toisaalta viestinnän laajuus ja se, mitä ylipäätään tarkoitetaan viestinnällä, tuntui vaihtelevan haastateltavien mielissä melko paljon. Eräs projektipäällikkö kertoi käyttävänsä mieluummin sanaa vuorovaikutus, koska se kuvaa paremmin sitä päivittäistä kanssakäymistä, miten hän viestinnän ymmärtää.

Turun kaupungin sivistystoimialan alaisuudessa toimivan projektitoimiston projektipäälliköt laativat aina projekteilleen viestintäsuunnitelmat. Suunnitelmien sisältö ja laajuus vaihtelevat projektista riippuen, mutta tärkeintä on, että jokaisen projektin kohdalla mietitään jo varhaisessa vaiheessa, miten kyseisen projektin viestintä hoidetaan niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Viestinnän toteuttamisessa on haastateltavien mukaan mahdollista käyttää myös ulkopuolista asiantuntija-apua, mutta kokonaiskuva on silti projektipäällikön vastuulla. Hän suunnittelee, varaa tarvittavat resurssit ja johtaa viestintää. Muiden projektissa mukana olevien henkilöiden kuunteleminen herkällä korvalla on tärkeää, mutta vastuu on silti aina vain ja ainoastaan hankkeen päälliköllä.

Projektipäälliköiden kertomuksissa myös median rooli esiintyi useaan otteeseen. Muutaman haastateltavan kommentteja voi tulkita jopa niin, että ulkoinen viestintä medialle, on sitä oikeaa tai varsinaista viestintää. Sisäisen viestinnän merkitys nähtiin puolestaan ehkä vähäisempänä. Medialle viestiminen nähtiin myös keinona pitää tietoisuutta hankkeesta yllä tai välineenä lobata tiettyä asiaa. Kaupunkiorganisaatiosta puhuttaessa tulee myös muis-

taa kaupungin velvollisuus tiedottaa toiminnastaan asukkaille. Tämä velvoite ohjaa myös osaltaan niitä valintoja, joita haastateltavat projektipäälliköt arjessaan tekevät.

Projektin päättymisajankohtaa lähestyttäessä projektipäällikön on enenevässä määrin nostettava projektia esille ja tehtävä sitä näkyväksi. Hankkeen juurruttaminen toimintaympäristöön on toki oltava jatkuvaa projektin alusta alkaen, mutta sen merkitys korostuu, mitä lähemmäs projektin päätös tulee. Useimmiten tarkoituksen mukaista olisi, että toiminta jatkuisi lähes ennallaan, vaikka hanke virallisesti päättyisi eikä hankerahaa enää tulisi. Jotta tämä olisi mahdollista, on haastateltavien mukaan ensiarvoisen tärkeää sitouttaa hankkeen sidosryhmät mahdollisimman tiiviiksi osaksi toimintaa jo hankkeen aikana.

Hankkeen loppuvaiheessa nousi tärkeään rooliin myös levittämisen tärkeys niin hyviksi havaittujen toimintatapojen kuin hanketulostenkin osalta. Etenkin valtakunnallisten hankkeiden tulokset kiinnostavat laajasti ulkomaita myöten. Jotta levittäminen olisi alkuperäisen projektin toteuttaneille mahdollisimman kannattavaa, tulee projektipäälliköiden tuotteistaa hankkeensa mahdollisimman hyvin. Projektikonseptien myyminen ja jakaminen eteenpäin on osa projektipäällikön työtä. Projektipäällikkö profiloituu usein hankkeen mukana, sillä hän markkinoi ja toimii projektinsa puolestapuhujana hankkeen kaikissa vaiheissa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tutkimustulosten merkityksiä sekä peilataan ja verrataan saatuja tuloksia tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi tässä luvussa on aineiston keräämisen, käsittelyn ja analyysin arviointia sekä pohdintaa tutkimuksen onnistumista. Lopuksi käydään läpi jatkotutkimusehdotuksia.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja tutkia johtajan roolia projektimuotoisessa työskentelyssä. Kiinnostuksen kohteena oli erityisesti viestinnän asema projektipäällikön työssä.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Millaisissa rooleissa projektipäälliköt kokevat toimivansa projektin aikana?
- Millainen on projektipäällikön työnkuva?
- Millaisen merkityksen viestintä saa projektimuotoisessa työssä?

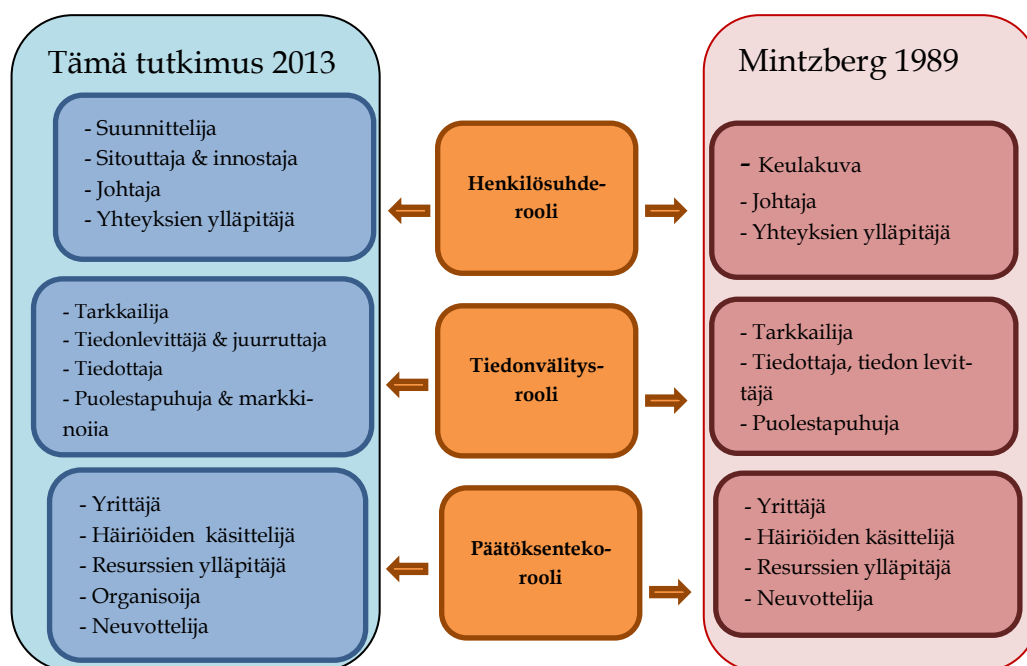
### 6.1 Projektipäällikön kokemat roolit projektin aikana

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta projektipäälliköiden haastatteluilla. Kiinnostuksen kohteina olivat erityisesti projektipäälliköiden kokemat roolit. Kerronnallisten haastattelujen kautta esille nousi useita rooleja, joissa projektipäälliköt tunsivat toimivansa johtaessaan projekteja. Nämä roolit kerättiin lukemalla tutkimusaineisto monta kertaa huolellisesti läpi ja siten poimimalla kertomuksissa esiintyneet roolit. Kaikkia rooleja eivät haastateltavat suinkaan kertoneet suoraan, vaan näissä kohdissa tutkija nosti roolin esille haastateltavan kertomasta ja antoi sille mahdollisimman kuvaavan nimen. Tällainen halu ymmärtää on varsin yleistä narratiivisessa tutkimuksessa, jossa kuvastusta kokemuksesta pyritään löytämään erilaisia ulottuvuuksia (Erkkilä 2009, 201–202).

Kaiken kaikkiaan projektipäälliköiden kertoman perusteella erilaisiksi rooleiksi projektin aikana nousivat tässä tutkimusaineistossa: suunnittelija, organisoija, johtaja, yhteyksien ylläpitäjä, tiedottaja, sitouttaja & innostaja, tarkkailija, neuvottelija, tiedon levittäjä & juurruttaja, resurssien ylläpitäjä, puolestapuhuja & markkinoija, yrittäjä sekä häiriöiden käsittelijä.

Kaikki yllä olevat roolit yhtä lukuun ottamatta ovat sellaisia, jotka esiintyivät jokaisen haastateltavan kertomuksessa. Ainoastaan tarkkailijan rooli nousi esille vain kahden haastatellun puheesta. Toisaalta jokainen haastateltava kuitenkin korosti pitkäjänteisyyden merkitystä ja valppaana pysymisen tärkeyttä omassa työssään. Näin ollen voidaan ehkä ajatella, että nekin projektipäälliköt, jotka eivät kovin selkeästi kuvailleet toimivansa tarkkailijan roolissa, kokevat niin kuitenkin käytännössä tekevänsä.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi antaa mahdollisuuden peilata tuloksia myös jo olemassa oleviin tutkimustuloksiin. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa esitelty Mintzbergin jaottelu johtajan kymmenestä roolista toimii hyvin vertailukohtena tässä tutkimuksessa saaduille tuloksille. Mintzbergin mainitsemat johtajan roolit ovat yleisiä johtajien rooleja, joita hänen mielestään löytyy kaikkien johtajien työnkuvasta. Mintzberg jaottelee roolit kolmeen pääluokkaan: henkilösuhde-, tiedonvälitys- sekä päätöksentekorooleihin (lue lisää luvusta 3.4). Hänen teoriassaan jokainen rooli kuuluu siis johonkin tiettyyn edellä mainittuun pääluokkaan.



Kuvio 3. Johtajan roolit vertailussa.

Tämä jaottelu ei ole täysin luonteva ratkaisu tässä tutkimuksessa, sillä roolin sisällyttäminen vain johonkin tiettyyn luokkaan ei toimi tämän hetkessä

projektorientoituneessa työympäristössä. Kuvioista 3 näkyy kuitenkin selkeästi, että Mintzbergin yli 20 vuotta sitten määrittelemät roolit näkyvät myös tämän päivän johtamisessa. Alkuperäinen jaottelu kymmeneen rooliin toimii apuna analyysin etenemisessä, sillä tutkimustulosten peilaaminen aikaisempiin tuloksiin auttaa ymmärtämään paremmin eri roolien merkityksiä ja painotuksia tämän päivän projektimaailmassa. Vaikka tämän tutkimuksen kautta esille nousseet roolit ovat kuviossa laitettu kolmeen ryhmään Mintzbergin mallin mukaan, on kuitenkin syytä muistaa, etteivät roolien rajat enää ole niin selkeät. Esimerkiksi yhteyksien ylläpitäjä on kuviossa laitettu henkilösuhderooleihin, mutta käytännössä se kuuluisi varmasti myös tiedonvälitysrooleihin.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin tunnusmerkkeihin kuuluu, että tutkimuksesta on nähtävissä aikaisemman tiedon merkitys ja sitä kautta päästään yhdistelemään valmiita, jo olemassa olevia, malleja ja uutta aineistoa keskenään (Tuomi & Sarajärvi 2004, 98–99). Uuden tiedon luominen ja ymmärtäminen lähtee siitä, että tiedostetaan ilmiöstä aikaisemmin tutkitut asiat ja verrataan näitä tätä tutkimusta varten kerättyyn aineistoon.

Tätä tutkimusta varten tehdyistä kerronnallisista haastatteluista nousi yhteensä kolmetoista eri roolia, joissa projektipäälliköt kokevat toimivansa projektin aikana. Seuraavaksi tarkastellaan näitä rooleja kuvioista tuttujen kolmen pääluokan avulla. Roolien alkuperäiset selitykset ja siten luokitteluperusteet löytyvät luvusta 3.4. Tässä pohdintaosuudessa keskitytään vain rooleista löytyviin poikkeuksiin tai eroavaisuuksiin.

Henkilösuhderooleihin nousivat tässä tutkimuksessa seuraavat neljä roolia: suunnittelija, sitouttaja & innostaja, johtaja sekä yhteyksien ylläpitäjä. Näistä kaksi ensimmäistä poikkeavat Mintzbergin alkuperäisversioista, samoin tämän tutkimuksen listalta puuttuu keulakuvan rooli. Keulakuvan rooli nivoutui tässä tutkimuksessa yhteen johtajan roolin kanssa. Niissä oli niin paljon yhteneväisyyksiä, ettei näiden kahden roolin erottamisessa toisistaan ollut mitään perusteita.

Uusiksi henkilösuhderooleiksi nousivat siis suunnittelijan sekä sitouttajan & innostajan roolit. Näitä rooleja jokainen haastateltava painotti kertomuksissaan. Se, ettei Mintzbergin kymmeneen johtajan rooliin mahtunut suunnittelijan roolia, saattaa selittyä sillä, että hänen jaottelunsa perustui sellaisiin rooleihin, jotka ovat tyypillisiä kaikessa johtamisessa. Tässä tutkimuksessa sen sijaan keskityttiin projektimuotoisen työn johtamiseen. Kuten teoriaosassa



todettiin, suunnittelulla on suuri merkitys projekteissa. Ehkä voisi ajatella, että jopa suurempi, kuin missä tahansa muussa työmuodossa, vaikka jokaisessa se silti tärkeää on. Sen sijaan sitouttajan & innostajan puuttumista Mintzbergin listalta ei voi ymmärtää aivan yhtä helposti. Tämän tutkimuksen mukaan se on yksi tärkeimmistä projektipäällikön tehtävistä ja se nousi kertomuksissa esille vähän väliä. Mintzberg on ynnännyt tämän roolin omassa jaottelussaan johtajan roolin sisään. Johtajan rooliin pitää hänen mielestään sisällään oikeutta ja velvollisuutta palkata, kouluttaa ja motivoida henkilöstä (Mintzberg 1989, 16). Tässä tutkimuksessa ei sitouttamista ja innostamista kuitenkaan voitu sisällyttää johtajan rooliin juuri siksi, koska niiden merkitystä painotettiin hyvin voimakkaasti. Ne eivät ole siis vain pieniä töitä jonkun toisen roolin sisällä vaan ansaitsevat kokonaan oman panoksensa. Niitä ei myöskään voi yksinkertaisesti ajatella selittyvän sillä, että tämä tutkimus painottui kokonaan projektimaailmaan. Ehkä ennemminkin ajan kuva toimii parempana selittäjänä. Tämän hetkinen nopeasyklinen ja muuttuva työelämäkonteksti aikaansaa sen, että esimiehen on saatava oma ryhmänsä pysymään ruodussa koko ajan. Innostusta ja sitouttamista on ylläpidettävä jatkuvasti.

Tiedonvälitysrooleiksi tätä tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen perusteella nousi niin ikään neljä roolia: tarkkailija, tiedonlevittäjä & juurruttaja, tiedottaja sekä puolestapuhuja & markkinoija. Tämän tutkimuksen tiedonlevittäjä & juurruttaja vastaa Mintzbergin tiedottaja & tiedonlevittäjä -roolia. Tätä tutkimusta varten eriteltiin tiedottajan rooli omaksi kokonaisuudekseen ja se vastaa eniten Mintzbergin edellä mainittua roolitusta. Tiedottajan roolissa projektipäällikkö saa informaatiota, suodattaa sitä ja viestii eri sidosryhmille ja muille projektitoimijoille tarvittavista asioista sopivana ajankohdaksi. Se tarkoittaa sitä jatkuvaa vuorovaikutusta, jota jokainen haastateltava nosti kertomuksissaan esille. Syy siihen, miksi tiedonlevittäjä & juurruttaja sitten nousi omaksi tiedonvälitysroolikseen, on yksinkertaisesti kertomusten sisältö. Niissä korostettiin esimerkiksi hanketulosten levittämisen sekä tiedon ja taidon juurruttamisen tärkeyttä. Koska jokainen projektipäällikkö korosti näitä tehtäviä työssään, oli luontevaa nostaa se omaksi roolikseen.

Puolestapuhuja & markkinoija esiintyy Mintzbergin jaottelussa pelkästään puolestapuhujan roolina. Tämän tutkimuksen tiimoilta myös markkinointi nähtiin niin suurena osana projektipäällikön työnkuvaa, ettei sitä voinut jättää huomioimatta. Puolestapuhuminen ja markkinoiminen on lisäksi käsitteinä hyvin lähellä toisiaan. Näiden sisälle menee niin oman projektin tuot-

teistaminen, tulosten myyminen muille toimijoille, kokouksissa ja tilaisuuksissa oman projektin esille nostaminen ja tietoisuuden ylläpitäminen sekä itsensä profiloiminen tietyn projektin edustajaksi.

Päätöksentekorooleiksi tässä tutkimuksessa nousi viisi eri projektipäällikön työkuva: yrittäjä, häiriöiden käsittelijä, resurssien ylläpitäjä, organisoija sekä neuvottelija. Näistä yksi eroaa Mintzbergin jaottelusta: organisoija. Se ei esiinny omana roolinaan hänen missään pääluokassaan, vaikkakin todennäköisesti organisoinnillisia työtehtäviä jokainen johtajan työkuvassa esiintyykin. Tässä tutkimuksessa se kuitenkin on selkeästi yksi kolmestatoista kertomuksista havaituista rooleista. Se ehkä osin selittyy sillä, että projektimaailma ei pyöri kunnolla, ellei projektipäällikkö kykene oikein organisoimaan kaikkia tehtäviään. Organisointia on juuri kaikki se kokonaisuuksien hahmottaminen, asioiden työstäminen, projektiryhmän toiminnan kordinoiminen, kaikkien ohjasten ylläpitäminen ja työnteon kehittäminen, jotka nousivat kerronnallisissa haastatteluissa esille.

## 6.2 Projektipäällikön työnkuva

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin löytämään vastaus siihen, millainen on projektipäällikön työnkuva. Tähän kysymykseen vastaus löytyi pitkälti tutkimuskirjallisuudesta. Kontrasti ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen välillä on kiehtova, sillä niitä refleктоimalla voidaan pohtia kirjallisuudessa määriteltävän projektipäällikön työnkuvan sekä tämän päivän tosielämässä toimivien projektipäälliköiden kokemuksia. Teorian ja toisaalta käytännön kokemuksen vertaileminen on kiinnostavaa ilmiön kokonaisuuden ymmärtämiseksi.

Tutkimuskirjallisuus todisti, että projektipäällikön työnkuva on hyvin moninainen ja taitoja tulee omata eri osa-alueilta erittäin laajasti. Kun projektipäällikkö loppujen lopuksi vastaa koko projektin toteutumisesta ja onnistumisesta, on selvää, ettei pelkkä osa-alueiden hallinta riitä: kaikkien palasten pitää osua kohdilleen ja projektipäällikön tulee olla vähintäänkin kohtuullisen hyvä kaikilla osa-alueilla (Virtanen 2000, 53). Forsberg, Mooz & Cotterman (2003, 151–152) kiteyttävät projektipäällikön työnkuvan sisältävän johtamista, ryhmän rakentamista, yrittäjyyttä, liiketoimintaälyä, suunnittelua, organisointia ja hallinnointia. Lista kuulostaa monipuoliselta, mikä todistaa, että projektipäällikön työnkuvan voidaan sanoa olevan hyvin laaja kokonaisuus.

Tutkimuksen teoriaosassa (luvussa 3.3) pohdittiin hankkeen onnistumista. Siinä esiteltiin muun muassa perinteinen kolmiomalli siitä, mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseen. Näiden kolmen perinteisen muuttujan: aika, laatu ja resurssit, puolesta puhuvat mm. Needy & Petri (1997, 107) sekä Kerzner (2000, 5). Innovatiivista ajattelua sen sijaan esittelivät Johannessen & Olsen (2011, 30), jotka lisäsivät kolmioon neljännenkin kulman: viestinnän. Heidän perustelunsa oli vastaansanomaton: viestinnän keinoin on mahdollista vaikuttaa huomattavasti koko projektin onnistumiseen.

Tämä neljännen muuttujan lisääminen totuttuun kolmiomalliin on suuri muutos projektimaailmassa. Sen voi ajatella olevan todiste siitä, että viestinnän merkitystä ja roolia projektimaailmassa arvostetaan entistä enemmän. Sen voi myös ajatella laajentavan projektipäällikön työnkuvaa siitä, millaiseksi se on joskus ajateltu. Esimerkiksi edellä mainitussa Forsbergin, Moozin & Cottermanin projektipäällikön työnkuvakiteytyksessä ei puhuttu sanaakaan viestinnän osasta projektipäällikön työnkuvassa. Se voisi selittyä sillä, että heidän sanansa ovat vuodelta 2003 eli kymmenen vuoden takaa. Projektimaailma lienee muuttunut tuossa ajassa paljon entistä hektisemmäksi. Sen on ehkä havainnut myös neljännen muuttujan huomioon ottaneet Johannessen & Olsen. Heidän näkemyksensä ovat vain alle kaksi vuotta vanhoja ja siten paljon enemmän tämänhetkistä tilannetta kuvaavia.

Projektipäällikön työnkuvaan kuuluu sekä asioiden johtamista että johtajuutta muita hankkeessa toimivia ihmisiä kohtaan. Tiukka kahtiajako näiden termien välillä on projektikontekstissa turhaa ja osin jopa päälleliimatuntuista. Asioiden johtamisen tarpeet (suunnittelu, organisoiminen ja valvonta) sekä ihmisten johtaminen (osallistaminen, keskustelu, kannustaminen ja innostaminen) kulkevat rinta rinnan projektipäällikön arjessa. Paitsi tutkimuskirjallisuus, myös tämän tutkimuksen kerronnalliset haastattelut todistavat tämän asian.

Haastattelujen aikana kolme projektipäällikköä nostivat esiin ajatuksen ihmisten ja asioiden johtamisesta. Heistä kukaan ei osannut erotella omasta työnkuvastaan, kumpaa heidän työnsä on enemmän, johtamista vai johtajuutta. Ehkä tästä voi johtaa ajatuksen, ettei näiden termien erottelu projektipäällikön käytännön arjessa ole ollenkaan niin tärkeää, kuin mitä kirjallisuudessa puhutaan aiheesta. Käytännössä projektipäällikön työnkuvaa ei muuta yhtään se, johdetaanko terminologian mukaan tietyinä hetkenä ihmisiä vai asioita. Tärkeintä on kokonaisuuden hallinta.

Johdannossa kerrottiin lyhyesti Virtasen tutkimustuloksista, sillä hän on tutkinut *International Journal of Project Management* -julkaisussa ilmestyneitä artikkeleita vuosilta 1983–1984 ja 2000–2008. Tutkimusaineisto koostui kyseisinä vuosina ilmestyneistä 593 artikkelista (Virtanen 2009, 55). Tutkija jakoi artikkelit teemojen mukaan analysoimalla artikkelien sisältöä yleisellä tasolla. Suurin osa artikkeleista (36,5 %) koski projektien kokonaisvaltaista johtamista. Artikkelit liittyivät melko tasaisesti myös esimerkiksi projektien riskinhallintaan (13,6 %), projektien henkilöstöhallintaan (8,9 %) sekä projektien aikataulusuunnitteluun (8,4 %). Tämän opinnäytetyön kannalta kiinnostavin seikka oli kuitenkin se, että vain 3,4 % artikkeleista liittyi edes jollakin tavoin projektien viestintään. Viestintään liittyvät artikkelit keskittyivät projektien sisäisten tietokantojen luomiseen tai muuhun organisaation sisäiseen toimintaan. Projektista ulospäin suuntautuvaa viestintää ei artikkeleissa käsitelty juuri ollenkaan. (Virtanen 2009, 258–271.) *International Journal of Project Management* on projektijohtamisen keskeinen tieteellinen julkaisufoorumi, joten voidaan perustellusti olettaa, että siinä julkaistaan artikkeleita alan sen hetkistä kiinnostavimmista ja merkittävimmistä aiheista.

Virtasen löydökset kuvaavat omalta osaltaan projektipäällikön työnkuvan rakentumista. Vaikka yleisesti ottaen tutkijat ovatkin sitä mieltä, että käytännön projektipäällikön työssä korostuu viestintä, ei sen merkitystä ehkä silti vieläkään osata arvostaa tarpeeksi. Jos vaakakuppiin laitetaan Virtasen tutkimuksessa korkeille prosenttiluvuille nousseet kokonaisvaltainen johtaminen, riskienhallinta, henkilöstöhallinta ja aikataulusuunnittelu ja toisaalta toiselle puolelle vaakaa viestintä, ei ole vaikeaa päätellä kumpaan arvostus kallistuu. Viestintä on toki tärkeää, mutta projektimainen työtapo edellyttää päälliköltä paljon muutakin. Toisaalta projektia ei taas voi johtaa ilman viestintää. Projektipäällikön työnkuva on siis hyvin moninainen ja tasapainon löytyminen lieneekin suurin yksittäinen tekijä, jolla voidaan vaikuttaa projektin onnistumiseen.

### **6.3 Viestinnän merkitys projektimuotoisessa työssä**

Kolmas tutkimuskysymys nosti esille yhden tämän tutkimuksen kiinnostavimmista yksittäisistä teemoista: viestinnän. Tutkimuksen aikana pyrittiin tietoisesti välttämään viestinnän korostamista osana projektimuotoista työntekoa. Tällä pyrittiin saamaan mahdollisimman realistinen kuva projektipäällikön työstä. Viestinnän merkitys projektimuotoisessa työssä on tutkimuskir-

jallisuuden perusteella tärkeässä roolissa osana koko kokonaisuutta. Tätä haluttiin testata kerronnallisten haastattelujen avulla eikä haastateltavia ohjailtu millään lailla kertomaan nimenomaan viestinnästä osana projekteja.

Tämän tutkimuksen teoriaosasta käy ilmi, että projektin menestyminen vaatii tarkkaa suunnitelmallisuutta alusta alkaen. Viestinnän kannalta ajateltuna kaikki lähtee toimivan viestintäsuunnitelman laatimisesta. Myös Turun kaupungin sivistystoimialan alaisuudessa toimivan projektitoimiston projektipäälliköille viestintäsuunnitelman laatiminen heti hankkeen alkuvaiheessa on selvää. Suunnitelmien laajuus ja sisältö vaihtelevat projektikohtaisesti, mutta jonkinlainen kuvaus viestinnällisistä toimenpiteistä tulee olla selvillä heti hankkeen alussa.

Teoriaosassa (luvussa 2.2) kerrottiin, että projektiviestinnällä pyritään usein myymään tietty asia yleisölle. Tämä voi tarkoittaa käytännössä paitsi suoranaista markkinointiviestintää, myös muutosviestintää. Tällöin myynnillinen tarkoitus voi olla sidosryhmien vakuuttaminen projektin ja tämän myötä muuttuvien asioiden tarpeellisuudesta. Todellisuudessa projektiviestintää on kaikki se, mitä viestitään eri projektitoimijoiden välillä. Periaatteessa tämä tarkoittaa kaikkea viestimistä projektitiimin jäsenten kesken, projektipäällikön ja -tiimin kesken, projektin ja ylemmän johdon välillä sekä projektin ja sidosryhmien kesken (Kerzner 2000, 252–253). Jos kaikki tieto, joka liittyy jollain tavalla projektiin tai sen toimijoihin on projektiviestintää, ei liene liioiteltua väittää, että sen rooli projektimuotoisessa työssä on hyvin merkittävä.

Teoriaosassa (luvussa 2.2) kerrottiin myös, että projektipäällikön saattaa olla vaikeaa viestiä eri sidosryhmien kanssa omasta projektistaan niin selkokielisesti, että vastaanottaja varmasti ymmärtää yksiselitteisesti, mistä on kysymys. Kerronnallisissa haastatteluissa tämä viestinnällinen ongelma nousi myös esille. Eräs haastateltava kertoi, että viestinnän, etenkin projektin ulkopuolisille sidosryhmille, tulee olla mahdollisimman selkeää ja yksinkertaista. Hänen sanojensa mukaan ”hankepuppu” on niin vaikeaselkoista, että hän on esimerkiksi mediatiedotetta tehdessään päätenyt olemaan käyttämättä kokonaan hanke-sanaa. Tämän reaktion toki ymmärtää, sillä tavallisena kuluttajana tuntuu, kuin kaikki asiat vietäisi nykyään eteenpäin erilaisina projekteina. Hanketoimijat tietänevät tämän ja siksi koettavat välttää sanaa omissa viesteissään. Toisaalta on hyvin hankalaa saada aikaan hyvää mediatiedotetta, jos sitä tehdessä välttää tiettyjen sanojen käyttöä. Yksittäisten sanojen välttämisen sijaan parempi keino voisi olla keskittyä selkeään ja ymmärrettävään kokonaisuuteen.

Toinen esimerkki sidosryhmille viestimisestä on toisen projektipäällikön kertomuksesta. Hänen näkemyksensä oli, että kun hankkeita on paljon, kannattaa viestiä aihe edellä. Teemojen ja tavoitteiden nostaminen hankkeen nimien sijaan oli hänen kokemuksensa mukaan hyvä keino viestiä. Jos näiden lisäksi vielä korostaisi muutoksen tärkeyttä ja seurauksia, nousisi ulkoistenkin sidosryhmien kiinnostus projektia kohtaan varmasti. Lähtökohtaisesti tärkeimpien asioiden nostaminen tiedotteen kärkeen on erittäin hyvä keino ylläpitää lukijan kiinnostusta.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä usea asiantuntija muun muassa Charvat, Johannessen & Olsen sekä Ramsing liputtavat viestinnän puolesta ja kertovat sen merkityksen olevan projektille erittäin suuri (luku 2.3). Salminen (2001, 53) heittää vettä myllyyn väittämällä, että johtamisessa on kyse mitä suurimmissa määrin kyvystä johtaa. Johtaa voi hänen mielestään ainoastaan viestinnän kautta. Baker (2007) menee pisimmälle väittäessään, että jopa 95 % kaikista projektiin liittyvistä ongelmista on seurausta huonosti hoidetusta viestinnästä. Henderssonin (2008, 49) mielestä projektipäällikön viestintäosaaminen näkyy suoranaisesti sidosryhmien tyytyväisyydessä ja oman tiimin tyytyväisyydessä ja tehokkuudessa.

Jos kolmatta tutkimuskysymystä taas pohditaan enemmän tutkimushaastattelujen valossa, tarvitaan hieman enemmän tulkintaa. Haastatellut projektipäälliköt eivät välttämättä teoriaosan tutkijoiden lailla suoranaisesti osanneet nimetä tai määritellä kertomuksissaan kaikkea sellaista viestinnäksi, kuten ehkä viestinnänasiantuntija kykenisi. Näitä kertomuksista nousseita kohtia läpikäydessäni huomasin, että todellisuudessa he kuitenkin puhuivat usein juuri viestinnästä.

Anderssonin (2005, 42) mielestä hyvän johtamisen tulee olla avointa ja läpinäkyvää sekä sisällettävä enemmän viestintää kuin tiedottamista. Tämä on todennäköisesti yksi kohta, joka johti kertomusten tulkintaa. Projektipäälliköt eivät todennäköisesti mieltäneet kaikkea ajatusten vaihtoa viestinnäksi. Haastateltavat esimerkiksi korostivat kertomuksissaan sitä, miten tärkeää projektille on, että projektipäällikkö osaa innostaa ja sitouttaa sidosryhmänsä. Viestintätutkijan näkökulmasta katsottuna sitouttaminen ja innostaminen ovat yhteisöviestinnällisiä toimenpiteitä, joita nimenomaan johdetaan toimivan viestinnän kautta. Kun yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet ovat kaikille selviä asioita ja viestintä avointa ja johdonmukaista, on kaikille mielekkäämpää olla osa yhteistä projektia. Epäjohdonmukaiset ja epäselvä viestiminen saattaa johtaa epäluottamukseen projektipäällikköä kohtaan (Denning 2006, 42).

Eräs haastatelluista kertoikin hyvän keskusteluilmapiirin olevan hänelle tärkeä tavoite.

Eräs kiinnostavimmista tutkimustuloksista liittyy siihen, mitä haastatellut projektipäälliköt sitten pitävät viestintänä. Tätä ei tietenkään haastattelun luonteen vuoksi voinut kysyä suoraan, mutta viitteitä aiheeseen tuli silti kertomusten kautta. Muutamasta kertomuksesta jäi tutkijalle selkeästi sellainen kuva, että ulkoinen viestintä, ja vielä etenkin medialle kohdennettu ulkoinen viestintä, koettiin ”oikeana viestintänä”. Sisäinen viestintä ja ehkä muu (kuin medialle suunnattu) ulkoinenkin viestintä koettiin vähemmän merkitykselliseksi viestinnäksi. Yksi syy tähän on varmasti viestinnän arkipäiväisyys. Se nähdään ehkä yleisenä vuorovaikutuksena projektitoimijoiden kanssa, kun taas etenkin medialle suunnattu viestintä on sitä varsinaista viestintää.

Projektityössä viestintä on haastateltavien mukaan jatkuvaa. Ehkä tämä selittää sen, miksi kaikkea viestintää ei mielletä viestinnäksi. Sähköpostit ja muut yhteydenpitokeinot ovat nykyään niin jokapäiväisiä, ettei niiden käyttöä enää tarvitse analysoida erikseen. Viestit liikkuvat vaivattomasti eikä niiden lähettäminen kestä kuin tovin. Se on monille enemmän arkirutiinia kuin taroituksenmukaista, päämäärätietoista tai tavoitehakuista viestintää.

Haastatteluista ilmeni, että projektipäällikköjen tulee ylläpitää yhteyksiä useaan suuntaan. Tämä tarkoittaa selvästi tiedonvälityksellistä roolia, eli projektipäällikkö saa viestejä, joita hän suodattaa ja muokkaa ja tarvittaessa lähettää eteenpäin. Eräs haastateltava pohti omaa viestinnällistä asemaansa projektissa ja totesi tehtävikseen viestinnän suunnittelun, johtamisen, yhteydenpidon ja koordinoinnin. Luettelo kuulostaa aika pitkälti viestintävastavan työltä ja sitähan projektipäällikkö kaikkien muiden tehtäviensä lisäksi on.

Kerronnallisista haastatteluista nousi esille joitain suosituimpia yhteydenpitoon tarkoitettuja kanavia. Näiden perusteella haastateltavat suosivat sähköpostia, nettisivuja, tiedotteita, uutiskirjeitä, kokouksia ja muuta kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Sosiaalisen median käyttämistä tunnuttiin vielä vähän vierastavan, vaikka yksi haastatelluista kertoikin käyttävänsä myös sitä viestimiseen eri projektitoimijoiden kanssa. Lista käytetyistä kanavista vaikuttaa melko perinteiseltä suomalaisen organisaation kanavalistalta. Sähköiset kanavat tuntuvat ottaneen yllätteen muihin viestimiin nähden, mutta toisaalta se on täysin luonnollista projektimuotoisessa työssä. Projektitoimijat saatta-

vat tavata toisiaan kasvotusten varsin harvoin ja sähköisesti yhteyttä on helppoa ja nopeaa pitää yllä etäisyyksistä huolimatta.

Projektipäälliköt korostivat työssään tulosten levittämisen ja juurruttamisen tärkeyttä. Asioita tulee hyvissä ajoin jo projektin aikana nostaa esille ja tehdä näkyväksi. Yksi väline tähän erään haastateltavan mukaan on toimivat ja hyvin kuntalaisia palvelevat internetsivut. Projektipäälliköt myös kiertävät muissa kaupungeissa ja maissa kertomassa tuloksistaan ja levittämässä niitä. Projektipäällikkö markkinoi kertomusten perusteella omaa projektiaan ja sen tuloksia joka paikassa, missä liikkuu. He edustavat projektejaan kaikkialla ja profiloituvat itsekin hankkeen mukana. Nämä kaikki, niin levittäminen, juurruttaminen, markkinoiminen ja lobbaus sisältävät paljon viestintää. Vaikka haastateltavat eivät suoraan kyseisissä kohdissa kertoneet viestinnästä, voi kertomuksista hyvin tulkita, että viestinnällisiä toimenpiteitä tarvitaan melko varmasti jokaisessa projektipäällikön roolissa.

Jos vielä nostetaan esille kaikki ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta esille nousseet projektipäällikön roolit: suunnittelija, organisoija, johtaja, yhteyksien ylläpitäjä, tiedottaja, sitouttaja & innostaja, tarkkailija, neuvottelija, tiedon levittäjä & juurruttaja, resurssien ylläpitäjä, puolestapuhuja & markkinoija, yrittäjä sekä häiriöiden käsittelijä, voi perustellusti todeta kaikissa tarvittavan viestinnällistä osaamista.

*”Ei ole olemassa projektiryhmiä (tai organisaatioita) jossa viestitään ja sellaisia joissa ei viestitä. Viestintä on aina läsnä. Eroja on vain siinä, missä määrin projektipäällikkö ohjaa viestintää.” (Ollikainen 2009).*

Viestinnän rooli projektimaisessa työnteossa on siis varsin merkittävä sekä tutkimuskirjallisuuden että tutkimushaastattelujen perusteella.

#### **6.4 Aineiston keräämisen, käsittelyn ja analyysin arviointi**

Tutkimuksen luotettavuutta mietittäessä huomio keskittyy siihen, miten sattunnaiset tekijät mahdollisesti vaikuttavat tutkimustuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta eli reliabiliteettia voidaan mitata systemaattisuutta ja tulkinnan luotettavuutta mittaamalla. Kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysia ohjaavat periaatteet ovat tällöin kiinnostuksen kohteina. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27). Kirk ja



Miller (1986, 41–42) ovat esittäneet kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin mittaamiseen kolme arviointikohtaa. Ensimmäisenä heidän mielestään tulee arvioida, onko käytetty metodi ollut luotettava ja johdonmukainen. Tätä voi pohtia esimerkiksi haastattelukysymysten perusteella. Ovatko kysymykset olleet luotettavia ja ovatko kysymykset olleet liian johdattelevia? Toisena heidän mielestään tulee pohtia ajallista luotettavuutta, ovatko tutkimustulokset pysyviä? Kolmantena Kirk & Miller peräänkuuluttavat johdonmukaisuutta. Jos tätä tutkimusta arvioi näiden kolmen kohdan mukaan, voi tutkimustuloksia pitää jokseenkin luotettavina.

Yhden kysymyksen kerronnallinen haastattelu ei varmasti ohjaa haastateltavaa tiettyyn suuntaan vastauksessa, vaan haastateltavalla on kaikki valta päättää, miten laajaan kysymykseen vastaa. Myös haastattelun muut vaiheet etenivät pitkälti haastateltavan valitsemien teemojen mukaan. Haastattelun toisessa vaiheessahan kysymykset olivat suoraan jatkoa haastateltavan jo kertomista teemoista. Kolmannessakaan vaiheessa tutkija ei päässyt valitsemaan henkilökohtaisesti kiinnostavia aihealueita, joista kysyä, vaan aihepiiri oli rajattu jo ennen haastattelutilannetta tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten lähtökohdista.

Koska tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa fenomenologishermeneuttinen lähestymistapa, oli kerronnallisten haastattelujen käyttäminen hyvin perusteltua. Fenomenologinen haastattelu pyrkii olemaan mahdollisimman vähän haastattelua ohjaava sekä mahdollisimman kertomuksellinen ja kokemuksia kuvaava (Vilkkä 2005, 138–139).

Jos arvioidaan tämän tutkimuksen ajallista luotettavuutta ja pysyvyyttä ja toisaalta tulosten johdonmukaisuutta, on otettava huomioon, ettei laadullinen tutkimus ylipäätään ole toistettavissa sellaisenaan. Tutkimuskohteina olevat projektipäälliköt saivat tämän tutkimuksen aikana kertoa oman näkemyksensä toimimisestaan tietyn projektin päällikkönä. Kertomuksia ei ohjailtu, vaan haastateltavat saivat aloittaa tarinansa mistä halusivat ja kertoa omista lähtökohdistaan kaiken minkä halusivat. Haastattelun toisessa vaiheessa tutkija pyrki tarkentamaan tiettyjä kuulemiaan asioita, mutta silloinkin haastateltavalla oli valta päättää, mitä ja miten asian kertoo. Kerronnallinen haastattelu tarjosi haastateltaville paljon tilaa ja valtaa, joka varmasti osaltaan edesauttaa tämän tutkimuksen luotettavuutta. Mikään ulkopuolinen taho ei ohjailut tai esittänyt vastauksia ohjaavia kysymyksiä. Kertomukset lähtivät laajan aloituskysymyksen jälkeen haastateltavan valitsemaan suuntaan.

Luotettavuudesta puhuttaessa on myös kiinnitettävä huomiota siihen, puu-  
huivatko projektipäälliköt rehellisesti omista kokemuksistaan vai olivatko  
heidän antamansa vastaukset sellaisia, kuin he voisivat kuvitella tutkijan toi-  
vovan. Projektipäälliköt puhuvat johtamistaan projekteista työkseen, joten  
voisi kuvitella osan vastauksista olleen kaunisteltuja versioita totuudesta.  
Toisaalta haastattelujen aikana projektipäälliköt kertoivat avoimesti myös  
epäonnistumisistaan ja ongelmakohtista tietyn projektin aikana. Sitä, kuinka  
rehellisesti haastateltavat kokonaisuudessaan vastasivat, on tutkijana lopulta  
lähes mahdoton arvioida.

Toki on otettava huomioon, miten valittu metodi vaikutti haastatteluista saa-  
tuihin aineistoihin. Jokin toinen metodi olisi varmasti tuonut enemmän tai  
vähemmän näistä tuloksista poikkeavia vastauksia. Esimerkiksi puhtaasti  
teemahaastattelulla saadut tulokset olisivat varmasti vastanneet enemmän  
suoraan tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin, mutta koin sen tutkijana liian  
ohjailevaksi vaihtoehdoksi juuri tähän tutkimukseen. Valitut metodit vaikut-  
tavat aina tutkimustuloksiin, joten luotettavuuden arviointi myös kvalitatiivisessa  
tutkimuksessa on erittäin tärkeää. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotet-  
tavuuden mittaamista hankaloittaa tosiasia, ettei tutkimus ole toistettavissa  
samalla tavoin kuin kvantitatiivinen tutkimus. Tästä huolimatta tutkijan on  
kyettävä dokumentoimaan kaikki valintansa ja perustelemaan jokaisen ratkai-  
sensa uskottavasti (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189). Kvalitatiivista tutkimusta  
ei voi, eikä toisaalta edes ole tarpeen käytännössä toistaa, sillä jokainen laa-  
dullinen tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. Paitsi tutkittava tapau-  
s, myös tutkijoiden erilaiset taustat (esiymmärrys, teoreettinen perehtynei-  
syys ym.) vaikuttavat tutkimuksen tulokseen ja johtopäätöksiin. (Vilka  
2005, 159.)

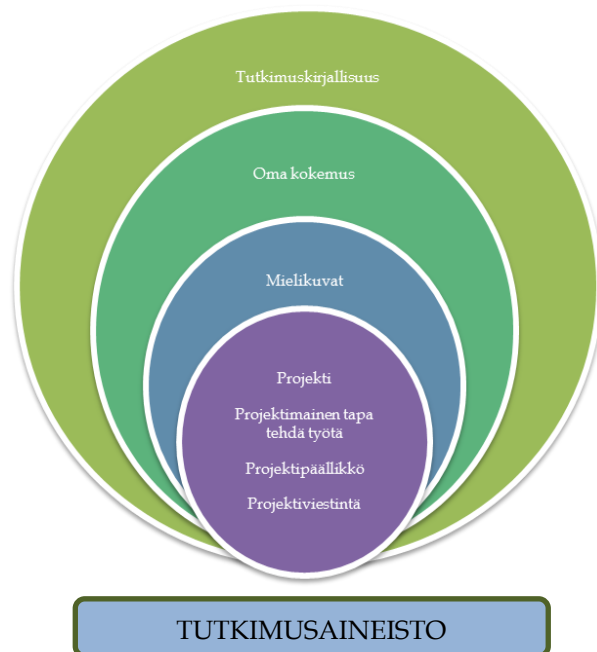
Validiteetti eli uskottavuus laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa aineiston-  
keruun ja aineistosta tehtävien tulkintojen sopivuutta suhteessa tutkimuson-  
gelmaan (Ruusuvoori, Nikander, Hyvärinen 2010, 27). Tutkijan tulee pohtia  
ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta jokaisen tekemänsä  
valinnan kohdalla. Vilkan (2005, 159) mukaan luotettavuuden arviointia teh-  
dään jatkuvasti suhteessa muun muassa teoriaan, analyysitapaan, aineiston  
ryhmittelyyn, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Loppujen lopuksi on hyvin han-  
kalaa arvioida, miten hyvin tutkimustulokset lopulta vastaavat todellisuutta.  
Todellisuus on aina kertomus jonkun näkökulmasta. Nimenomaan tätä tut-  
kimusta arvioitaessa on syytä ottaa huomioon myös tosiasia, ettei kertomuk-  
sellisen tutkimuksen tarkoituksena edes ole olla täysin objektiivinen. Tämän

tutkimuksen mielenkiinnon kohteena kun on nimenomaan projektipäälliköiden kokemukset ja käsitykset omasta työnkuvastaan.

## 6.5 Tutkimuksen arviointi

Haastattelututkimuksessa tutkijan kysymyksillä on valtavan suuri vaikutus saatuihin vastauksiin. Tästä syystä on tärkeää, ettei narratiivinen haastattelu ala muistuttamaan strukturoitua teemahaastattelua, jossa etukäteen valitut teemat ja kysymykset ohjaavat jopa liikaa haastateltavan ajatuksenjuoksua. Kerrottu tarina muovautuu aina tilanteen ja kuulijan mukaan. Periaatteessa sama tarina muokkaantuu enemmän tai vähemmän erilaiseksi tarinaksi, jos kuulijana olisi joku toinen henkilö tai tilanne muuten olisi erilainen. Haastattelu on aina tilannesidonnainen ja osa sitä kontekstia, jossa juuri sillä hetkellä ollaan. (Erkkilä 2009, 206.) Vaikka haastattelija antaa kerronnallisessa haastattelussa haastateltavalle paljon tilaa ja kertomisen vapauden, vaikuttaa tilanteeseen aina myös ympäristö.

Arvioitaessa tutkimuksen onnistumista, on huomio kiinnitettävä myös sulkeistamisen onnistumiseen. Hyvissä ajoin tutkimuksen alkuvaiheessa pohdin omaa suhdettani tutkijana tutkittavaan ilmiöön.



Kuvio 4. Esiymmärryksen muodostuminen.

Kuviossa neljä käydään läpi ne kohdat, joita tutkija on pohtinut rakentaessaan kuvaa omasta suhteestaan tutkittavaan ilmiöön. Etukäteisoletusten ja -asenteiden oletetaan tässä tutkimuksessa syntyneen mielikuvien, omien kokemusten sekä tutkimuksessa käytetyn kirjallisuuden myötävaikutuksesta. Kaikenlaisten omien ennakkoluulojen tiedostaminen ja peilaaminen tutkittavaan ongelmaan on hyvin tärkeää. Toisaalta näiden olettamusten läpikäyminen yksityiskohtaisesti ei tuo tutkimukselle mitään lisäarvoa sellaisenaan, joten niitä ei tässä kohtaa tuoda ilmi tämän tarkemmin. Tutkimuksen kannalta oleellista on vain, että tutkija tiedostaa omat käsityksensä ja pystyy siirtämään ne syrjään ja ottamaan niiden merkitys huomioon koko tutkimuksen ajan, mutta erityisesti kerättyä ja analysoitaessa aineistoa. Kuten kuviosta neljä näkyy, omien olettamusten sijaan tutkimustulosten tulkinnat pyritään tekemään mahdollisimman pitkälti vain kerättyyn aineistoon vedoten. Tutkijan ymmärrys aiheesta on lisääntynyt tässä tutkimuksessa vahvasti aineistolähtöisesti.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin kerronnallisten haastattelujen avulla johtajuutta silloin, kun työmuotona on projektimainen tapa tehdä työtä. Koska halusin varmistaa, että haastateltava vastaa kysytyyn aiheeseen, annoin aloituskysymykseni haastateltavalle myös kirjallisena. Koin tämän onnistuneeksi ratkaisuksi, sillä jokainen haastateltava pyöritti aloituskysymystä kädessään jossain vaiheessa haastattelua. Kysymyksen konkreettinen näkeminen tuntui edesauttavaksi myös kertomusten kronologisuuteen, sillä jokainen eteni kertomuksessaan ajallisesti projektin suunnittelusta sen päättämiseen. Paperi, jonka annoin kullekin haastateltavalle haastattelutilanteen alussa, on tämän tutkimuksen liitteenä 1.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Turun kaupungin sivistystoimialan alaisuudessa toimiva projektitoimisto ja haastateltavina olivat kyseisen toimiston projektipäälliköt. Tutkimustuloksia ei voi sellaisenaan suoraan yleistää muihin vastaaviin organisaatioihin, joissa tehdään projektimuotoisesti työtä, mutta saaduista tuloksista voi silti saada monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

## **6.6 Jatkotutkimusehdotuksia**

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin yhden esimerkkiorganisaation projektipäälliköiden kertomusten perusteella. Olisi mielenkiintoista

testata, miten tämän tutkimuksen tulokset olisivat yleistettävissä muihin organisaatioihin, joissa työtä tehdään nykyään pääosin projektimuotoisesti. Esimerkiksi kvantitatiivisesti toteutettu testaus tämän tutkimuksen kautta löytyneistä projektipäällikön eri rooleista olisi kiinnostava jatkotutkimuskohde. Pitävätkö projektipäälliköiden roolit paikkansa esimerkiksi eri hanke-tyypeistä tai organisaation koosta huolimatta?

Tuloksia olisi mielenkiintoista testata myös valitsemalla tarkastelun kohteeksi täysin tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiosta poikkeava tutkimuskohde. Tätä tutkimusta varten jaoteltiin eri organisaatiot neljään kategoriaan: kuntiin, yrityksiin, kolmanteen sektoriin sekä valtio-omisteisiin organisaatioihin. Valitsemalla näistä neljästä jonkun muun kuin ”kunnat” tarkastelun kohteeksi, voisivat tutkimustulokset poiketa tämän tutkimuksen tuloksista huomattavasti.

Tämän tutkimuksen merkittävin yksittäinen teema oli tarkastella viestinnän merkitystä projektimuotoisessa työssä. Myös tätä aihetta voisi jatkotutkimuksen kautta pyrkiä avaamaan entistä enemmän. Eräs vaihtoehto tähän olisi tutkia aihetta kansainvälisellä tasolla ja valita esimerkiksi pohjoismaista vastaavia kunnallisia projektiorganisaatioita ja haastatella näiden projektipäälliköitä. Tutkimustuloksiin vaikuttaa varmasti myös se, toteutettaisiinko haastattelut edelleen haastateltavaa ohjaamatta kerronnallisista menetelmistä vai vähän enemmän ohjatusti esimerkiksi temahaastattelun keinoin.

Aiheen tiimoilta voisi jatkossa tehdä myös pitkittäistutkimuksen, jossa samaa tutkimuskohdetta seurattaisiin esimerkiksi seuraavien kymmenen vuoden aikana muutaman vuoden välein. Tällä tavoin olisi mahdollista löytää pieniä viitteitä projektimuotoisen työtavan kehittymisestä tai muuttumisesta.

## KIRJALLISUUS

- Alasuutari, P. & Lampinen, M. 2006. OECD ja suomalaisen projektiyhteiskunnan synty. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.): *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*. Gaudeamus kirja, Oy Yliopistokustannus: Helsinki. 56-68.
- Andersen, E. S. & Birchall, D. & Jessen, S. A. & Money, A. H. 2006. Exploring project success. *Baltic Journal of Management*. 127-147.
- Andersson, E. 2005. Johtamisen ilo. Teoksessa Karlsson S. (toim.): *Suomi-Ruotsi Johtamismaaottelu. Puheenvuoroja yrityskulttuurien eroista*. Gummerus Kustannus Oy: Helsinki.
- Baker, B. 2007. Power Points. Artikkelissa Ramsing, L. 2009. Project communication in a strategic internal perspective. *Corporate Communications: An International Journal*. 345-357.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. 2010. *Organizational behaviour*. 7.painos. Financial Times. Prentice Hall.
- Bruner, J. 1986. *Actual minds, possible words*. Cambridge. Harvard University Press.
- Burström, T. & Jacobsson, M. 2011. The Role and Importance of "Glue People" in Projects. *The IUP Journal of soft skills*. 7-15.
- Charvat, J. P. 2002. *Project communications: A plan for getting your message across*. Saatavilla [www.muodossa: http://www.techrepublic.com/article/project-communications-a-plan-for-getting-your-message-across/1061894](http://www.muodossa.com/article/project-communications-a-plan-for-getting-your-message-across/1061894) Viitattu 10.4.2013
- Cook, C. R. & Pritchard, C. L. 1997. Why Project Management? Teoksessa Cleland, D. I. (toim.): *Field Guide to Project Management*. Van Nostrand Reinhold: New York. 22-33.
- Curran, C-S. & Niedergassel, B. & Picker, S. & Leker, J. 2009. Project leadership skills in cooperative projects. *Management Research News*. Emerald Group Publishing Limited. 458-468.
- Denning, S. 2006. Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*. 42-48.

- Erkkilä, R. 2009. Narratiivinen kokemuksen tutkimus: koettu paikka, tarina ja kuvaus. Teoksessa Perttula, J & Latomaa, T. (toim.): *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-Tulkinta-Ymmärtäminen*. Lapin yliopistokustannus: Rovaniemi. 195–226.
- Flick, U. 1999. *An Introduction to Qualitative Research*. Sage Publications: London.
- Forsberg, K. & Mooz, H. & Cotterman, H. 2003. *Projektin hallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Fulop, L. & Linstead, S. 2009. A Critical approach to management and organization. Teoksessa: Linstead, S. & Fulop, L. & Lilley, S. 2009. *Management & Organization. A Critical Text*. 2.painos. Palgrave Macmillan.
- Goczol, J. & Scoubeau, C. 2003. Corporate communication and strategy in the field of projects. *Corporate Communications: An international Journal*. 60–66.
- Griffith, A. & Watson, P. 2004. *Construction management: Principles and practice*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Gudmundsdottir, S. 1996. *The Teller, the Tale, and the One Being Told: The Narrative Nature of Research Interview*. *Curriculum Inquiry* 26. 293–306.
- Hamel, G. 2007. *The Future of Management*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Harisalo, R. 2010. *Organisaatioteoriat*. 3.painos. Tampere University Press: Tampere.
- Henderson, L. S. 2008. The Impact of Project Managers' Communication Competencies: Validation and Extension of a Research Model for Virtuality, Satisfaction, and Productivity on Project Teams. *Project Management Journal*. 48–59.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press: Helsinki.
- Huotari, M-L. & Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. 1.painos. Werner Söderström Osakeyhtiö: Helsinki.
- Hyväri, I. 2005. Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*. 216–225.

- Hyväri, I. 2006. Success of Projects in Different Organizational Conditions. *Project Management Journal*. 31-41.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.): *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino: Tampere. 189-222.
- IPMA 2011. *Moving PM Competence Forward*. Saatavilla [www-muodossa: http://ipma.ch/certification/](http://ipma.ch/certification/) Viitattu 27.6.2012.
- Jalava, U. & Virtanen P. 2000. *Innovatiiviseen projektijohtamiseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Johannessen, J-A. & Olsen, B. 2011. Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance. *International Journal of Information Management* 31, 30-37.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- Kerzner, H. 1984. Project Management. Teoksessa Forsberg, K & Mooz, H. & Cotterman, H. 2003. *Projektin hallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Kerzner, H. 2000. Project Management. *A Systems approach to planning, scheduling and controlling*. 7.painos. John Wiley & Sons: Canada.
- Kippenberger, T. 2000. *Recognising different project types*. The Antidote. 14-16.
- Kirk, J. & Miller, M. L. 1986. *Reliability and validity in qualitative research*. Sage Publications: Beverly Hills.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. *Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle*. Talentum Media Oy.
- Kujala, T. 2007. Kerronnallinen tutkimus opettajien ikääntymisestä. Teoksessa: Syrjäläinen, E. & Eronen, A. & Värri, V-M. *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print: Tampere. 13-35.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. 3.painos. PS-kustannus: Jyväskylä. 28-45.



- Latoomaa, T. 2008. Ymmärtävä psykologia: psykologia rekonstruktiivisena tieteenä. Teoksessa Perttula, J & Latoomaa, T. (toim.): *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-Tulkinta-Ymmärtäminen*. Lapin yliopistokustannus: Rovaniemi. 17–86.
- Lecoeuvre-Soudain, L. & Deshayes, P. 2006. From marketing to project management. *Project Management Journal*. 103–112.
- Lehtomaa, M. 2008. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J & Latoomaa, T. (toim.): *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-Tulkinta-Ymmärtäminen*. Lapin yliopistokustannus: Rovaniemi. 163–194.
- Lilja, K. & Tainio, R. 2006. Johtaminen suomalaisissa yrityksissä. Suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen. Teoksessa Juuti, P. (toim.): *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otava: Helsinki. 103–128.
- Linstead, S. & Fulop, L. & Lilley, S. 2009. *Management & Organization. A Critical Text*. 2.painos. Palgrave Macmillan.
- Luoma-aho, V. & Vos, M. 2010. Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal* 3, 315–331.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. 1.–2.painos. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Löytönen, T. 2012. *Narratiivinen tutkimusote*. Saatavilla [www-muodossa: http://www.xip.fi/tutkija/0402.htm](http://www.xip.fi/tutkija/0402.htm) Viitattu 25.1.2012.
- Löow, M. 2002. *Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja*. WS Bookwell Oy.
- Mazzei, A. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An international Journal* 3, 221–234.
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*. Collier Macmillan Publishers.

- Muneratto, G. 2007. Projects of organised communication. *Journal of Communication Management*. 84–89.
- Munns, A. K. & Bjeirmi, B. F. 1996. The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*. 81–87.
- Needy, K. L. S. & Petri, K. L. 1997. Keeping the Lid on Project Costs. Teoksessa Cleland, D. I. (toim.): *Field Guide to Project Management*. Van Nostrand Reinhold: New York. 106–120.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.): *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava. 129–140.
- Obeng, E. 1994. *All Change! The Project Leader's Secret Handbook*. Prentice Hall.
- Ollikainen, A. 2009. *Projektiviestintää 1: viestinnän rooli projekteissa*. Suomalainen projektinhallintablogi. Saatavilla www-muodossa: <http://projektinhallinta.blogspot.fi/2009/04/projektiviestintaa-1-viestinnan-rooli.html> Viitattu 10.4.2013
- Packalén, A. 2011. *Hankeviestintä on väliinputoaja*. Saatavilla www-muodossa: <http://pilkunpaikka.com/2011/05/24/hankeviestinta-on-valiininputoaja/> Viitattu 3.10.2011
- Parkin, J. 1996. Organizational decision making and the project manager. *International Journal of Project Management*. 257–263.
- Patanakul, P. & Iewwongcharoen, B. & Milosevic, D. 2010. An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life-cycle and their impact on project success. *Journal of General Management*. 41–65.
- Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.). 2008. *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-Tulkinta-Ymmärtäminen*. Lapin yliopistokustannus: Rovaniemi. 9–16.
- Polkinghorne, D. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa Hatch, J.A. & Wisniewski, R. (toim.): *Life history and narrative*. Falmer: London. 5–23.
- Projektiyhdistys ry. 2011. *Projektiyhdistys ry edistää suomalaista projektiosaamista*. Saatavilla www-muodossa: <http://www.pry.fi/node/2> Viitattu 23.2.2012

*Projektiyhdistyksen strategia 2010–2015.* Saatavilla [www-muodossa: http://www.pry.fi/sites/default/files/webfm/role/Projektiyhdistys\\_ry\\_strstrate\\_2010-2015.pdf](http://www.pry.fi/sites/default/files/webfm/role/Projektiyhdistys_ry_strstrate_2010-2015.pdf) Viitattu 7.6.2012

*PRYn sertifiointiesite.* Saatavilla [www-muodossa: http://www.pry.fi/sites/default/files/webfm/role/Sertifiointiesite\\_screen\\_0910.pdf](http://www.pry.fi/sites/default/files/webfm/role/Sertifiointiesite_screen_0910.pdf) Viitattu 27.6.2012

Ramsing, L. 2009. Project communication in a strategic internal perspective. *Corporate Communications: An International Journal*. 345–357.

Randall, D. & Harms, A. 2012. Using stories for advantage: the art and process of narrative. *Strategy & Leadership*. 21–26.

Rautiainen, I. 2007. Globaaliin liiketoimintaan kasvuyritysten avulla! Teoksessa Tainio, R. (toim.): *Suomalainen johtajuus puntarissa*. HSE Executive Education ja WSOY: Helsinki. 167–191.

Robbins, S. P. 2001. *Organizational Behavior*. 9.painos. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Rosenthal, G. 2003. The healing effects of storytelling: On the conditions of curative storytelling in the context of research and counseling. *Qualitative Inquiry* 6:9. 915–933.

Rosenthal, G. 2004. Biographical research. Teoksessa Seale, Gobo, Gubrium & Silverman (toim.). *Qualitative Research Practice*. Concise Paperback Edition. Sage Publications Ltd. 48–64.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.): *Haastattelun analyysi*. Vastapaino: Tampere.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.): *Haastattelun analyysi*. Vastapaino: Tampere.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto: Tampere. *Narratiiviset tarkastelutavat*. Saatavilla [www-muodossa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_6\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_4.html) Viitattu 25.1.2012.

- Salminen, J. 2001. *Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Talentum Media Oy.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Silfverberg, P. 2007. *Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja*. 1.painos. Edita Publishing Oy.
- Silvasti, J. 2008. *Projekttyhdistys 30 vuotta*. Saatavilla [www-muodossa: http://www.pry.fi/sites/default/files/webfm/role/30v\\_Historiikki.pdf](http://www.pry.fi/sites/default/files/webfm/role/30v_Historiikki.pdf) Viitattu 27.6.2012.
- Sulkunen, P. & Kekäläinen, O. 1992. *WPindex – laadullisen aineiston analyysiohjelma*. Gaudeamus: Helsinki.
- Sommerville, J. & Craig, N. & Hendry, J. 2010. The role of project manager: all things to all people? *Structural Survey*. 132–141.
- Söblom, S. 2006. Kohti projektoitunutta julkishallintoa. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.): *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia*. Gaudeamus kirja, Oy Yliopistokustannus: Helsinki. 71–86.
- Smith, D. C. & Bruyns, M, & Evans, S. 2011. A project manager's optimism and stress management and IT project success. *International Journal of Managing Projects in Business*. 10–27.
- Tainio, R. 2007. *Suomalainen johtajuus puntarissa*. HSE Executive Education ja WSOY: Helsinki. 15–22.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Turku* 2012. Kaupungin kotisivut. Saatavilla [www-muodossa: http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=3150&culture=fi-FI&contentlan=1](http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=3150&culture=fi-FI&contentlan=1) Viitattu 30.10.2012.
- Vilkka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Virtanen, P. 2000. *Projektityö*. Wsoy yritysjulkaisut. Werner Söderström Osa-  
keyhtiö, Helsinki.

- Virtanen, P. 2009. *Projekti strategian toteuttajana*. Tietosanoma Oy: Helsinki.
- Webster, F. M. & Owens, S. D. 1997. How to Get the Right Message Across? Teoksessa Cleland, D. I. (toim.): *Field Guide to Project Management*. Van Nostrand Reinhold: New York. 265–279.
- Wideman, R. M. 1997. How to Motivate All Stakeholders to Work Together. Teoksessa Cleland, David I (toim.): *Field Guide to Project Management*. Van Nostrand Reinhold: New York. 212–226.
- William, J. 2002. *Team Development for High-Tech Project Managers*. Boston: Artech House Inc.
- Zwikael, O. & Globerson, S. 2006. Benchmarking of project planning and success in selected industries. *Benchmarking: An International Journal*. 688–700.
- Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Inforviestintä Oy: Helsinki.
- Åberg, L. 1997. *Viestinnän strategiat*. Inforviestintä Oy: Helsinki.

## LIITE 1

*"Haluaisin sinun kertovan minulle johtamastasi projektista. Kerro projektin eri vaiheista ja minkälaisia työtehtäviä mikäkin vaihe projektipäälliköltä vaati. Kuuntelen tässä alussa keskeyttämättä ja teen vain joitain muistiinpanoja myöhempää käyttöä varten".*